



*Au service
des peuples
et des nations*

RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET DE LA REDEVABILITE PUBLIQUE EN TUNISIE

Rapport Final de l'évaluation à mi-parcours 2018

Octobre 2018

Dr. ZITOUNI Belgacem

Avec l'appui de :



PNUD-EVALUATION A MI PARCOURS

○ Titre du projet objet de l'évaluation :	Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie
○ Identifiant Atlas:	Award ID : 00096800 –Project ID :00100707
○ Agence d'exécution du projet :	PNUD
○ Partenaire(s) de mise en œuvre:	l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP), La Présidence du Gouvernement (DG de la Gouvernance), Le Ministère des Affaires étrangères (MAE) et l'Instance Nationale de Lutte contre la Corruption (INLUCC) et les institutions publiques sélectionnées dans les secteurs de la police, de la douane, de la santé et des collectivités locales.
○ Pays :	Tunisie
○ Durée :	3 ans
○ Date de démarrage :	01/07/2016
○ Date de fin :	30/06/2019
○ Type d'évaluation :	Evaluation mi-parcours externe et indépendante
○ Nom du consultant national:	Belgacem Zitouni
○ Donateurs :	- KOICA (L'Agence Coréenne de Coopération Internationale): 2.219.400 USD - PNUD (Programme des Nations Unis pour le Développement) : 341.000 USD
○ Gestionnaire de l'évaluation :	Mme Thouraya Bekri , coordinatrice du projet- « PNUD »

PREFACE

La redevabilité publique et la lutte contre la corruption constituent un rouage démocratique qui permet de rapprocher de façon collaborative les citoyens et leur gouvernement. Outre la volonté réciproque, particulièrement manifeste en Tunisie, de voir cette relation de redevabilité publique et de contrôle renforcée pour qu'elle impulse le développement de tous les secteurs de la société, en particulier ceux de la santé, de la police, de la douane et de la municipalité, une bonne compréhension de la dynamique contextuelle de sa mise en œuvre est une condition nécessaire et fondamentale pour son avancement.

C'est dans cette optique qu'a été menée l'évaluation mi-parcours objet de ce rapport. Celle-ci a cherché avant tout à comprendre et à apprendre comment se mettent en œuvre les processus de redevabilité, de lutte contre la corruption soutenus par le projet de « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie », afin de les améliorer dans leurs dimensions essentielles de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.

Le but de cette évaluation mi-parcours, ainsi que celui de ce rapport, n'est donc pas de mesurer et de chiffrer l'atteinte de résultats escomptés sur la base d'une planification à priori qui, au mieux, serait aléatoire, mais bien de comprendre et apprendre comment mettre en œuvre les processus de redevabilité publique et la lutte contre la corruption afin qu'ils s'intègrent progressivement et de façon durable dans le tissu social du pays.

Le réel succès d'un tel projet de société réside dans l'appropriation par les acteurs des processus et par l'intégration de ces processus dans la normalité des relations entre citoyens et gouvernements.

Ainsi la valeur que vient ajouter l'évaluation mi-parcours se révèle à l'aune de ce qu'elle peut aider à comprendre et à apprendre, plutôt que par une conception étroite de la « performance », inadaptée à la complexité contextuelle, qui viserait à exprimer la valeur de l'initiative par des chiffres tirés de quelques indicateurs par définition réductionnistes.

« La corruption et les corrupteurs sont les pestes du genre humain ».
Citation de Fénelon; Socrate, Alcibiade et Timon (1712)

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes et l'équipe du Projet qui ont contribué de leur temps, leurs connaissances et leurs perspectives afin de me permettre de mener à bien mes travaux. L'accueil, le professionnalisme et l'ouverture d'esprit qui nous ont été manifestés sans exception méritent d'être soulignés.

Le Consultant

TABLES DES MATIERES

1. Introduction

Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation

Description de l'intervention

Contexte

Description du projet

2. Niveaux d'analyse

Conception | Pertinence

Processus | Efficacité, Appropriation

Résultats | Efficacité, Durabilité, Impact

3. Conclusions

4. Leçons apprises

5. Recommandations

6. Annexes

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ARP	Assemblée des Représentants du Peuple
BIT	Behavioural Insight Team
CRI	Centre de Recherches et d'Information de l'INLUCC
CNUCC	Convention des Nations Unies Contre la Corruption
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
EMP	Evaluation Mi-Parcours
IBOGOLUCC	Instance de la Bonne Gouvernance et de la Lutte Contre la Corruption
INNORPI	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
INLUCC	Instance Nationale de Lutte contre la Corruption
JORT	Journal Officiel de la République Tunisienne
KOICA	Agence Coréenne de Coopération Internationale
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MALE	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement
MI	Ministère de l'Intérieur
MDICI	Ministère de l'Investissement et de la Coopération Internationale
MS	Ministère de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisations de la Société Civile
PG	Présidence du Gouvernement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
SNBGLCC	Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption
TDR	Termes De Références
TUNEPS	Tunisia On line E-Procurement System
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNDSS	United Nations Department of Safety and Security

LISTE DES TABLEAUX/FIGURES

N°	Titre
TABLEAUX	
01	Pertinence d'ensemble du Projet
02	Nombre des réunions de COPIL des Ilots tenus
03	Parties prenantes au projet de Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie
04	Niveau de réalisation des activités
05	Décaissement en dollars (29 juillet 2018) par output
06	Décaissement en dollars (29 juillet 2018) par année
07	Détails de l'utilisation des ressources par source de financement (en USD)
08	Détails les réalisations du projet (Du 01/07/2016 au 31/07/2018)
09	Indicateurs clés du projet au 31 Juillet 2018
FIGURES	
01	Cadre analytique de l'évaluation
02	La coordination du Projet
03	Structure D'organisation des ilots
04	Evolution des dépenses par output

Résumé Exécutif

Constatant les contraintes dans la lutte contre la corruption et les défaillances dans leur ancrage dans la culture institutionnelle publique causeraient une aggravation de la situation de pauvreté, de l'inquiétude et de l'exclusion sociale, en risquant même de menacer la stabilité de la démocratie. La Tunisie a reçu un financement de la KOICA de 2.560.400 USD mis en œuvre par le PNUD dans le cadre du Projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie ». L'objectif du projet constitue un instrument national fort afin de renforcer (1) les capacités, l'efficacité et le rôle de coordination de l'Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption (INLUCC), (2) le cadre juridique et institutionnel de la lutte contre la corruption, ainsi que (3) les mécanismes de redevabilité des sites pilotes sectoriels. A travers la mise en place des « **ilots d'intégrité** » au niveau sectoriel, le projet développe une action collective en partenariat avec les ministères et institutions publiques concernées, afin de réduire les risques de corruption et d'améliorer la confiance des citoyens.

A mi parcours de la mise en œuvre de ce projet inédit en Tunisie, il sied, comme l'a recommandé le Manuel d'exécution du projet de procéder à son évaluation intermédiaire. Selon les TDR (voir en annexe 1), l'objectif global de cette évaluation est d'apprécier les résultats de la mise en œuvre des 24 premiers mois du projet afin de fournir aux acteurs clés les informations sur les progrès réalisés. Elle devra faire ressortir les acquis, les contraintes et les leçons apprises pour déboucher sur des recommandations de nature à mieux garantir l'atteinte des résultats attendus à la fin du projet.

La méthodologie pour cette évaluation a consisté, après validation de la démarche d'investigation par le commanditaire, à procéder à une revue documentaire, à effectuer des interviews sous forme d'entretien semi structuré et à analyser les données collectées sur la base de critères prévalidés, à restituer les premiers résultats et à les corriger suivant le feedback.

A l'analyse, l'évaluateur a pu constater :

Dans toutes les composantes, des progrès ont été réalisés. Les grandes études sont soit bouclées, soit en cours de réalisation ou validation à l'image de l'étude sur les textes d'application relatifs à la loi de protection des lanceurs d'alerte, le texte d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics, trois études de faisabilité et d'impact sur la loi sur l'instance de Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption, la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt et la protection des lanceurs d'alerte, l'étude de faisabilité de la mise en place d'un centre de recherches de l'INLUCC, l'étude d'évaluation des besoins en renforcement des capacités des acteurs de la chaîne Lutte Contre la Corruption, le projet de Code de Conduite Opérationnel des FSI en matière de transparence d'intégrité et de redevabilité à travers des ateliers de dissémination et de consultation auprès des FSI, les études pour les centres régionaux pilotes de l'INLUCC, l'étude d'Identification des mécanismes et supports pour optimiser l'opérationnalisation du numéro vert de l'INLUCC (voir détails en annexe 2), l'élaboration des plans d'action des ilots de la santé, de la douane (Ras Jdir et la Goulette) et des trois municipalités, ainsi que des outils organisationnels au profit de

l'INLUCC. Des renforcements des capacités (formation, sensibilisation, des visites, etc...) aux différents partenaires ont été réalisés traitant différents thèmes notamment l'intégrité, évaluation des risques de la corruption, la passation des marchés (TUNEPS), la communication. (Voir détails en annexe n°3).

Ces études et renforcement des capacités qui absorbent l'essentiel des ressources du projet ont permis de faire l'état des lieux dans les différents secteurs, d'identifier les principaux besoins dans les différents sous secteurs, d'indiquer les voies et moyens pour les actions et investissements futures à travers la mise en œuvre des activités des plans d'action des différents ilots. Ils sont d'un apport précieux parce qu'ils constituent désormais un guide pour toutes les parties prenantes et ont, dans le même sillage, fourni les outils, les indications et les compétences nécessaires permettant de mettre en œuvre la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption.

Toutefois, plusieurs contraintes ont été relevées :

- Des indicateurs à reformuler compte tenu de la nature des activités prévues;
- Des informations sur le projet pas toujours partagées par tous les partenaires ;
- L'insuffisance notable d'un agent de communication au sein du projet pour promouvoir la visibilité de la mise en œuvre du projet ;
- La communication avec l'INLUCC n'est pas aussi fluide
- Quelques retards justifiables mais inquiétants dans la mise en œuvre des plans d'action des différents ilots
- L'instabilité des responsables des Ilots a donné lieu à des remises en cause des travaux déjà entamés.
- Le changement politique et institutionnel qui a affecté le rythme de la mise en place des actions. (Exemple : le changement du Directeur Général des Douanes et de l'équipe de travail)
- Le changement fréquent des responsables du projet (CTP et coordinateur) a influencé la mise en œuvre du projet
- L'insuffisance des ressources financières ne correspond pas aux ambitions des Ilots
- Aussi au niveau interne : une charge de travail importante pour la plupart des experts, un suivi rapproché et stratégique est nécessaire au niveau des ilots, pour une meilleure intervention du projet axée sur l'implication et l'appropriation par les partenaires par des changements réels.
- Comme bonnes pratiques, l'évaluation a relevé la mobilisation de certains partenaires notamment l'INLUCC et les points focaux dans le déroulement du processus des études allant de la revue des TDR des consultants jusqu'à la validation des livrables, l'effort d'articulation des formations/ateliers/stages aux études réalisées ou en cours de réalisation pour une plus grande cohérence du projet, la promptitude à recourir à des expériences similaires (voyages d'études, exploitation de documents des autres projets).

A l'analyse l'évaluateur a pu constater :

- Un effort louable de connaissance de l'existant par des études, comme préalable indispensable au passage méthodique de la volonté à l'action :
- Une appréciation des parties prenantes partout positive du travail effectué par l'équipe du projet;

- Une adhésion des partenaires à l'approche participative préconisée par le projet
- Le management du projet est positif : dynamique, créatif possédant une vision stratégique claire sur la mise en œuvre des différentes composantes du projet.

Les tendances du projet sont donc globalement positives. Mais pour maximiser les chances d'atteinte des résultats finaux, il est recommandé :

- au PNUD de :

- Renforcer les ressources humaines par le recrutement d'un spécialiste en communication,
 - Renforcer la coordination et la circulation de l'information entre les membres de l'équipe du projet en instaurant un climat de confiance et une approche plus participative
 - Corriger les retards observés notamment dans la mise en œuvre des plans d'action au niveau des différents îlots
- Mieux reformuler certains indicateurs du projet pour lever les confusions

- Au niveau points focaux :

- Responsabiliser davantage les points focaux au niveau des îlots
- Veiller au travail diligent des points focaux
- Veiller à la stabilité des membres des points focaux

1. Introduction

Une évaluation à mi-parcours (EMP) revêt toujours une importance stratégique dans la vie d'un projet. Alors que l'évaluation finale qui, comme son nom l'indique, intervient à la fin du projet, a une dimension plutôt pédagogique, voire symbolique (ce qui ne nie pas son importance), l'EMP, qui intervient bien avant la fin du projet, a de l'espace pour, éventuellement, redresser les actions déclenchées et les remettre sur la trajectoire des résultats attendus. En effet, lorsqu'elle est bien menée, l'EMP conduit à apprécier le niveau de réalisation des activités prévues ainsi que leur contribution aux résultats finaux du programme et, surtout, à purger le reste du programme des tares et distorsions qui empêchent ou retardent l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation à mi-parcours n'est ni un audit, ni une inspection. Elle est formative et vise à s'assurer d'une part que les réalisations passées et en cours sont conformes aux prévisions et, d'autre part, qu'elles sont susceptibles de conduire convenablement aux résultats finaux. C'est dire toute l'importance que le PNUD accorde à l'évaluation du Projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » comme moment crucial d'appréciation critique du passé et de préparation sereine de l'avenir du projet. Dans cet esprit, l'accent est mis sur l'utilité de l'exercice c'est à dire le caractère intelligible et opératoire des recommandations sur les quelles elle va déboucher. C'est pourquoi, si la rigueur sera de mise dans la recherche et l'interprétation des données de suivi-évaluation, les conclusions et les recommandations seront, quant à elles, présentées avec une simplicité de nature à faciliter leur compréhension par tous et leur application par les parties prenantes.

- Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation :

✓ Objectifs de l'évaluation

Il s'agit, conformément à l'accord de financement, le Document du Projet et les manuels de procédures du projet, de procéder à l'évaluation à mi parcours du dit projet (Cf. Page 19 du document de projet) traduit dans le plan d'évaluation du programme de coopération TUNISIE-PNUD 2015-2019/20.

Suivant les TDR, l'objectif global de cette évaluation est d'apprécier les résultats de la mise en œuvre des activités du projet depuis 2016 jusqu'à ce jour afin de fournir aux acteurs clés les informations sur les progrès réalisés. Elle devra faire ressortir les acquis, les contraintes et les leçons apprises pour déboucher sur des recommandations de nature à mieux garantir l'atteinte des résultats attendus à la fin du projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie »

De façon spécifique, cette évaluation contribuera à :

- Analyser les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus au cours des 24 premiers mois du projet (Du 01/07/2016 au 31/07/2018).
- Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces, ainsi que les contraintes dans la mise en œuvre.
- Mener une enquête de satisfaction des bénéficiaires/partenaires
- Tirer les leçons de la mise en œuvre pour éventuellement réorienter les actions et interventions capables d'améliorer cette mise en œuvre pour la 2ème période du projet.
- Formuler des recommandations et propositions pour améliorer à terme la mise en œuvre du projet.
- Evaluer les opportunités de duplication et de portage à l'échelle des réalisations du projet au niveau d'autres secteurs/dans d'autres régions du pays.

Ceci dans le but de renforcer la dynamique de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie.

Finalement, l'un des objectifs est de mettre l'accent sur le processus d'évaluation afin d'amorcer une dynamique de dialogue avec les autorités pour la suite du développement de ce projet, ainsi qu'avec les autres institutions qui interviennent dans, ou s'intéressent à la « gouvernance démocratique et à la redevabilité publique en Tunisie ».

✓ **Méthodologie de l'évaluation**

• **Questions d'évaluation**

Un certain nombre de questions générales sont le fil conducteur de l'exercice en ce sens qu'elles vont guider de bout en bout les opérations de collecte et d'analyse. Dans une évaluation à mi-parcours, les questions pédagogiques générales sont les suivantes :

- Les activités réalisées et en cours de réalisation sont-elles cohérentes avec les objectifs fixés ?
- Les tendances lourdes observées à mi-parcours conduisent-elles aux résultats attendus?
- S'il existe des écarts entre les tendances et le but final, qu'est-ce qui les explique ?
- Comment les corriger pour garantir l'atteinte des résultats à terme ?

L'une des difficultés de l'EMP est d'apprécier les progrès réalisés à mi- parcours alors que des objectifs à mi- parcours n'ont pas été clairement définis. Un résultat final peut être bien atteint en fin de projet, même si les progrès réalisés à mi-parcours sont insuffisants. L'essentiel dans une EMP est de déterminer la probabilité d'atteinte des résultats finaux sur la base du rythme

général d'avancement des activités, de relever les secteurs où on observe un bon niveau de mise en œuvre des activités prévues et de proposer des mesures correctives pour booster les activités dont la mise en œuvre étiquée risque de compromettre l'atteinte des résultats finaux. L'EMP du projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » n'échappe pas à cette logique. Elle doit répondre clairement aux questions suivantes :

- Quelles sont les activités réalisées dans les différentes composantes au regard des prévisions ?
- Quels sont les progrès réalisés et les gaps à combler résultant du niveau quantitatif et qualitatif de réalisation des activités ?
- Les tendances observées sont-elles susceptibles de conduire aux résultats finaux ?
- Quels sont les correctifs à apporter en urgence pour atteindre ces résultats ?

- **Principes d'évaluation**

Pour maximiser ses chances de réussite, l'exercice d'évaluation sera balisé par les principes suivants :

- **La démarche inclusive** : loin d'être une opération unilatérale du consultant/gendarme qui vient extirper des informations pour les analyser dans la solitude de son cabinet, l'évaluation est comprise ici comme une opération collective engageant tous les acteurs impliqués et animée par le consultant. Ainsi, les agents et partenaires du projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » prendront une part active à l'exercice en fournissant au consultant les informations requises et en enrichissant l'analyse lors des différentes séances de restitution.
- **La triangulation** : les convictions devant servir de bases aux conclusions et recommandations seront établies à partir de la combinaison comparative des différentes sources d'information, en particulier, la revue documentaire, l'enquête de satisfaction des bénéficiaires et les entretiens institutionnels.

- **Cadre analytique**

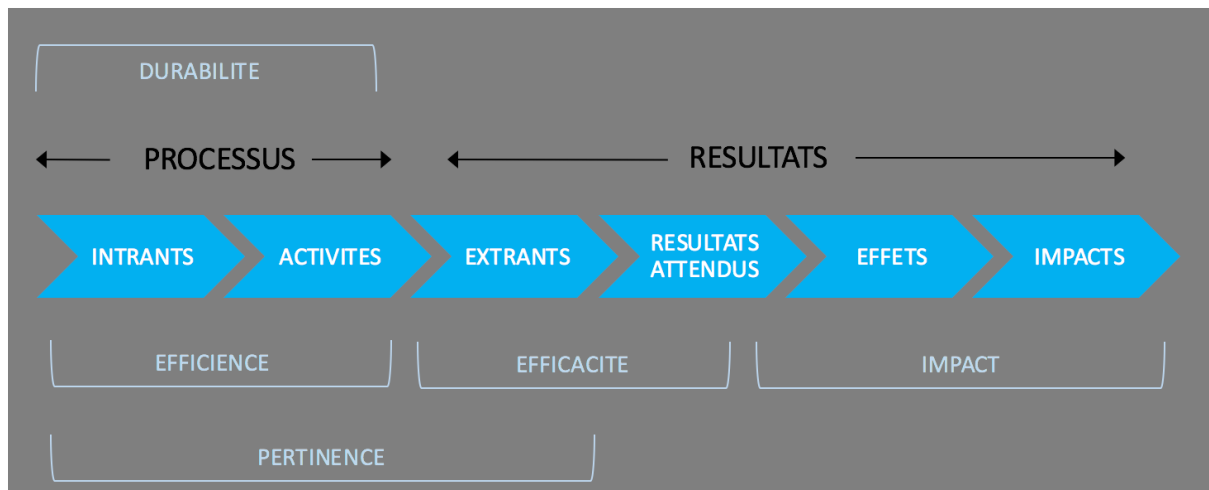
L'évaluation va suivre une approche dite de « méthodes mixtes » reposant sur des composantes :

- **Systémique**, par la prise en compte de l'ensemble du système dans lequel se déroule le projet.
- **Participative**, par la prise en compte des points de vue des différentes parties prenantes au projet.
- **Formative**, en identifiant les améliorations potentielles du projet.

Le cadre analytique de l'évaluation met en relation **les dimensions** de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact (les effets escomptés et non-escomptés, positifs et négatifs), de durabilité.

Ces dimensions du cadre analytique sont présentées dans le schéma suivant :

Figure N°1 : Cadre analytique de l'évaluation



Ce sont les interrelations entre ces éléments du cadre analytique que l'approche systémique permet de cerner et d'expliquer, et qui vont servir de base à l'élaboration des enseignements et recommandations sous forme de principes. Car c'est sur base de principes que se naviguent de façon effective les systèmes complexes, plutôt que sur base de règles et de procédures.

- **Étapes, méthodes et outils d'évaluation**

- **Briefing avec le commanditaire :**

Cette étape va permettre de rappeler au consultant l'esprit et la lettre de la commande, mais aussi et surtout de stabiliser la démarche d'investigation. Elle va aussi permettre de valider les outils de collecte de l'information.

- **Revue documentaire :**

Il s'est agi d'exploiter les documents sur les priorités nationales dans le secteur de la redevabilité, de la gouvernance et de la corruption, les documents de politiques et stratégies dans les domaines clés et leurs plans d'action, les rapports périodiques du projet, les Rapports annuel du projet, les Plans de Travail, le Cadre des Résultats, les évaluations menées dans le cadre du projet, les rapports des études menées dans le cadre du projet.

- **Les entretiens**

L'option du ciblage par échantillon sera adoptée. Ainsi, seront ciblés tous les agents impliqués dans la mise en œuvre des activités du Projet le **PNUD, l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP), La Présidence du Gouvernement (DG de la Gouvernance), Le Ministère des Affaires étrangères (MAE) et l'Instance Nationale de Lutte contre la Corruption (INLUCC)** au niveau central. Au niveau des secteurs et des territoires ciblés par le projet, les principaux interlocuteurs seront **les institutions publiques** sélectionnés dans les secteurs de la **police, de la douane, de la santé et des collectivités locales.**

L'outil à administrer à cette cible est le guide d'entretien.

Dans ce guide, on retrouve : Des questions générales posées à toutes les cibles et qui feront l'objet d'une synthèse comparative ;

Des questions spécifiques à chaque cible (Voir annexes).

Analyse et interprétations de données

Les données collectées feront l'objet d'une analyse selon les critères d'évaluation suivants :

- La pertinence des interventions
- L'efficacité des interventions.

- L'efficience
- L'appropriation
- L'impact
- La durabilité, pérennité

- **L'Outil SWOT**

Il va surtout servir à déceler les faiblesses et les forces du projet

- **Organiser des réunions de restitution à chaque étape importante de la mission**

La mission veille à présenter ses conclusions et ses recommandations provisoires aux différentes parties prenantes du Projet afin de leur permettre d'opiner sur le travail effectué et d'apporter d'éventuels compléments ou éclaircissements.

- **Description de l'intervention**

- **Contexte**

Dans le cadre d'une évaluation de projet, il est important de rappeler le contexte de départ, pour deux raisons : d'une part, en amont, confirmer la pertinence de l'idée du projet en vérifiant l'existence de contraintes et de besoins suffisamment forts pour justifier une mobilisation de ressources à son profit et, d'autre part, en aval, vérifier si la mise en œuvre du projet contribue à lever les contraintes identifiées et à pourvoir aux besoins répertoriés.

La gouvernance démocratique, la promotion de l'intégrité dans la fonction publique et la lutte contre la corruption, sont des principes transversaux qui ont un impact direct sur l'efficacité de toute politique nationale et son exécution au niveau local. Des défaillances dans leur ancrage dans la culture institutionnelle publique causeraient une aggravation de la situation de pauvreté, de l'inquiétude et de l'exclusion sociale, en risquant même de menacer la stabilité de la démocratie.

Durant les cinq dernières années et dans le contexte d'instabilité que connaît la Tunisie, la lutte contre la corruption est apparue comme l'une des priorités des partis politiques, du gouvernement et des forces vives de la société civile.

D'après l'enquête nationale sur la « perception des citoyens envers la sécurité, les libertés et la gouvernance locale » (Institut National de la Statistique, 2014), des défis restent à relever pour renforcer la gouvernance locale démocratique et la reddition de comptes au niveau local.

Cette perception négative – plus de 64 % des tunisiens estiment que la corruption s'est aggravée selon Transparency International – est fortement accentuée dans des secteurs historiquement touchés par la corruption. Aussi, le secteur de la police, celui de la santé, des services municipaux et des douanes ressortent-ils en première ligne dès que la corruption venait-elle à être à l'ordre du jour.

Le système national d'intégrité actuel présente quant à lui des faiblesses dues à un décalage entre les lois et textes juridiques d'une part et la mise en œuvre de ces règles avec des pratiques peu transparentes dans la prestation de services publics d'autre part.

D'autres défis devront également être relevés. La faible participation citoyenne aux affaires municipales, le problème des pratiques peu transparentes ou de la corruption dans la prestation de services, le favoritisme, les processus parfois opaques d'attribution des marchés publics.

Une telle situation n'est pas acceptable dans un pays en route vers la démocratie qui a besoin d'un secteur étatique dynamique et florissant et d'une administration ouverte, diligente et intègre pour accompagner efficacement le processus de développement économique du pays.

Ainsi, durant les cinq dernières années, plusieurs initiatives ont été menées par le gouvernement et l'Instance Nationale de Lutte contre la Corruption (INLUCC) autour du renforcement du cadre d'intégrité et de la lutte contre la corruption. Dans le cadre de ces initiatives, plusieurs diagnostics et états des lieux ont été réalisés et une stratégie nationale de la gouvernance et de la lutte contre la corruption a été élaborée.

Le Projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » vient donc contribuer à relever les nombreux défis de cette thématique tout en mettant en œuvre les options retenues dans la stratégie et dans les différentes initiatives. En lançant le projet, les deux cosignataires ont donné un signal fort en direction du critère de pertinence. Près de deux ans après le début de la mise en œuvre de ce projet inédit en République Tunisienne, il sied, comme l'a recommandé le Manuel d'exécution du projet de procéder à son évaluation intermédiaire.

- Description du projet

Le projet « renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » a été lancé en juillet 2016 avec un appui financier de l'Agence de Coopération Sud-Coréenne (KOICA) et du PNUD à hauteur de 2 219 400 USD afin de contribuer à l'atteinte des six produits clés suivants :

- **Produit 1** : Les capacités, **l'efficience et le rôle de coordination de l'INLUCC** sont renforcés pour lui permettre d'exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption
- **Produit 2** : Le **cadre légal et institutionnel** de la lutte contre la corruption est défini selon les meilleures pratiques internationales et les besoins à l'échelle nationale et régionale.
- **Produit 3** : Les mécanismes de redevabilité des **forces intérieures de sécurité** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (4 sites pilotes)
- **Produit 4** : Les mécanismes de redevabilité des **municipalités** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes)
- **Produit 5** : Les mécanismes de redevabilité des **Douanes** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes)
- **Produit 6** : Les mécanismes de redevabilité du **secteur de la Santé** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes).

Le projet de Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie (2016-2019) fait suite à une série d'initiatives lancées par le PNUD depuis 2011 pour appuyer la Tunisie dans ses efforts pour la lutte contre la corruption. Cette bataille contre la

corruption est considérée comme priorité nationale par la Tunisie et présente un potentiel de réussite fort, en raison d'un certain nombre de facteurs. Il s'agit principalement de (i) l'adoption d'une Constitution favorable en 2014, (ii) de l'existence d'un espace de participation des citoyens aux affaires publiques de plus en plus large, et (iii) de l'adoption par l'ensemble des acteurs d'une Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (SNBGLCC) et de son plan d'action opérationnel, fin 2016.

Elaboré par le PNUD en partenariat avec la KOICA, le projet constitue un instrument national fort pour répondre à la demande croissante d'assistance dans le domaine de la lutte contre la corruption. La notion d'« îlot d'intégrité » fait ainsi la singularité du projet, servant d'une part de valeur d'exemple et d'autre part, de vecteur d'accélération des réformes. En 2017, les îlots d'intégrité ont avancé selon des rythmes très différents selon les secteurs. Le fort engagement de la douane a permis de réaliser des avancées remarquables avec des premiers résultats impactant sur la perception des usager(e)s, et permettant d'entamer d'ores et déjà une évaluation utile à l'apprentissage de l'expérience de la mise en oeuvre d'un îlot d'intégrité. L'îlot Santé a avancé en début d'année 2017. La stratégie d'accélération mise en place suite à l'octroi des fonds supplémentaires a permis la mise en place des actions prioritaires du plan d'action de l'hôpital de Djerba. L'îlot Municipalités a pu démarrer au quatrième trimestre 2017 avec la mobilisation des acteurs concernés et la sensibilisation à la démarche à mettre en oeuvre, et a vu le lancement des travaux de diagnostics et des missions exploratoires pour des actions de changement comportemental. Enfin, l'îlot Sécurité n'a pas pu réellement démarrer, malgré une première sensibilisation des agents sur le code de conduite en 2017. Par ailleurs, le processus institutionnel et législatif a pu enregistrer des avancées importantes avec l'adoption par l'ARP de lois-cadres (loi IBOGOLUCC et loi de la dénonciation de la corruption et de la protection des lanceurs d'alerte), et la réalisation de leurs études de faisabilité et d'impact, et la transmission à la Présidence des projets de décrets d'application.

L'INLUCC a vu ses capacités techniques et organisationnelles renforcées, à travers l'appui en développement d'outils organisationnels, de formations, de communication et en logistique, ainsi que pour son déploiement régional et son centre d'études, de formation et d'information. Cette montée en capacités lui permet d'exercer un fort leadership et un rôle de coordination pour la mise en œuvre de la SNBGLCC.

Après une année 2017 de démarrage effectif, le projet est aujourd'hui à mi-parcours de sa mise en œuvre, et devra atteindre sa vitesse de croisière en 2018.

2. Niveaux d'analyse

- Conception

Il s'agit d'examiner ici les aspects importants de la conception du projet : la cohérence des éléments caractéristiques du cadre logique du projet.

La cohérence des objectifs et des résultats attendus. En rappel, l'objectif général ou objectif de développement du projet est « Contribuer à produire des modèles et des locomotives anti-corruptifs qui pourront représenter des victoires rapides à transférer aux décideurs publics et dont le potentiel de duplication serait à maximiser au niveau national ». L'objectif du projet ou objectif immédiat est de trouver la combinaison alliant développement des capacités nationales, que ce soit sur un chapitre légal ou institutionnel d'une part, et renforcement de la création et

de la promotion d'îlots d'intégrité, d'autre part. La comparaison de ces deux objectifs permet de dire que l'atteinte de l'objectif immédiat contribue effectivement à l'atteinte de l'objectif de développement tel qu'énoncé. En effet, en renforçant les capacités nationales en matière de lutte contre la corruption et la redevabilité publique, on contribue logiquement et nécessairement au ralentissement de ce phénomène de corruption visé par l'objectif de développement. Il y a donc une bonne cohérence entre l'objectif de développement et l'objectif immédiat du projet. A la suite de l'objectif immédiat, le document de projet énonce six (6) résultats attendus. On peut dire que si les six (06) résultats attendus étaient atteints, cela devrait concourir effectivement à l'atteinte de l'objectif immédiat du projet.

La cohérence entre activités et moyens Si l'on considère les activités qui ont pu être réalisées avec plus de la moitié du budget prévu, on peut dire que les moyens financiers prévus au départ étaient suffisants pour réaliser toutes les activités prévues dans le cadre du projet. Toutefois, l'insuffisance des ressources financières ne correspond pas aux actions prévues dans les plans d'action des Ilots, ce qui nécessite une mobilisation supplémentaire des fonds.

En ce qui concerne les Indicateurs du projet. Les indicateurs du projet ont été conçus d'une manière ambitieuse et sont difficilement réalisables par le projet avec ces moyens limités. Certains indicateurs sont des indicateurs d'effet. Un nombre important d'indicateurs du cadre logique ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur. En effet, certains indicateurs ne sont pas précis et leur mesure pourrait être difficile à effectuer. C'est le cas par exemple de l'indicateur pour les ilots : *%de conformité des sites pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001*. En effet, à partir de quel moment peut-on estimer que le taux de conformité est atteint? C'est aussi le cas de l'indicateur suivant : *Nombre d'institutions et de cadres bénéficiant de visites d'études*. Ceci le nombre indiqué (14) correspond à celui des personnes à faire profiter des visites ou à celui des institutions. Ainsi, on peut toucher 14 institutions pour 50 personnes tout comme on peut toucher 14 personnes pour 20 institutions. D'autres indicateurs ne sont pas réalistes ; on peut citer pour exemple l'indicateur suivant : *Taux de prise en compte des recommandations dégagées lors des mécanismes de dialogue et de concertation pour l'opérationnalisation du cadre légal et institutionnel*.

L'évaluation des indicateurs nécessite une étude statistique. Le bureau d'étude a été recruté depuis décembre 2017. Il a élaboré les questionnaires et le programme de travail. Le bureau attend une validation des questionnaires de la part de la coordinatrice. Ce dossier est en retard au niveau du projet.

Cependant, il convient de reconnaître que certains indicateurs sont bien formulés et répondent bien aux normes de qualité d'un bon indicateur à savoir « spécifique, mesurable, appréciable, réaliste, inscrit dans le temps ».

Au niveau des hypothèses et risques. En rappel, le document de projet a identifié sept (07) hypothèses principales en sa page 11 :

Hypothèse 1 le contexte politique encore fragile et transitoire et les annonces importantes en relation avec des possibles remaniements ministériels, les élections des collectivités locales ou municipales, etc. peuvent contribuer à des tensions au niveau institutionnel et local

Hypothèse 2 Les faibles mécanismes de coordination en place peuvent entraver à la bonne marche des consultations autour des principales réformes en cours ainsi qu'aux démarches sectorielles

Hypothèse 3 l'émergence de nouveaux besoins techniques imprévus d'assistance lors de la mise en œuvre du projet

Hypothèse 4 le changement de leadership des institutions partenaires notamment aux niveaux sectoriel et territorial peut freiner l'élan dans la mise en place des îlots d'intégrité.

Hypothèse 5 Des délais dans la promulgation du décret gouvernemental fixant le code de conduite des FSI pourrait impacter les efforts de diffusion et d'opérationnalisation du Code

Hypothèse 6 la dégradation de la situation sécuritaire dans les localités pilote (attaques terroristes, troubles sociaux, manifestations et protestations violentes, etc.) rend difficilement réalisable toute assistance efficace au développement

Hypothèse 7 L'une des spécificités du projet est de travailler au niveau local, le choix s'étant porté sur les Municipalités de Médenine et du Grand Tunis. Néanmoins, le faible taux d'encadrement et la faible activité des organisations de la Société Civile, notamment à Médenine peuvent être des freins à la réussite du projet

Certaines hypothèses formulées n'étaient pas réalistes. C'est le cas par exemple de :

L'hypothèse 2 : pour un pays comme la Tunisie où les institutions et l'autorité de l'Etat sont faibles, il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption du projet soit résolu aussi rapidement ;

L'hypothèse 7 : depuis plusieurs années, l'administration publique a du mal à fonctionner de manière efficace. Aussi, il n'était pas suffisamment réaliste de compter sur une collaboration institutionnelle efficace entre les municipalités et la société civile et les services techniques en si peu de temps.

En effet, les hypothèses 2 et 7 ne se sont pas réalisées tandis que les autres hypothèses (1,3, 4, 5 et 6) se sont réalisées partiellement. Au total, on retiendra qu'il existe une bonne cohérence entre les objectifs et les résultats du projet. Mais les indicateurs sont en grande partie mal formulés.

- **Pertinence**

A l'opposé de certains projets initiés sans aucune concertation avec les différents partenaires au contenu non négociable, le projet « Renforcement de la Gouvernance Démocratique et de la Redevabilité Publique en Tunisie » est un projet national, conçu à partir de la vision de l'Etat sur les thématiques de redevabilité publique et la lutte contre corruption et mis en œuvre par le PNUD en partenariat avec l'INLUCC et d'autres structures à l'instar du ministère de l'intérieur, de la santé, de la douane et des collectivités locales. Un projet conçu et mis en œuvre de cette

manière est potentiellement pertinent. La réponse d'un interviewé à la question « Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ? Confirme bien la pertinence de ce projet *« Absolument, puisqu'il s'introduit dans la stratégie nationale de lutte contre la corruption qui a fait l'objet d'un pacte entre le Ministère de la Santé et l'instance nationale de lutte contre la corruption et le programme des nations unies de développement en Tunisie PNUD »*.

Mais la pertinence du projet doit aussi être évaluée de point de vue de son utilité : En quoi le projet sert-il pour la Tunisie ? Quelle est sa contribution à la lutte contre la corruption ? A la démocratie ? Une telle question a été posée aux parties prenantes et la synthèse des opinions recueillies est limpide :

Le projet « Renforcement de la Gouvernance Démocratique et de la Redevabilité Publique en Tunisie » est utile pour la Tunisie pour plusieurs raisons :

- Rétablir la confiance des citoyens dans les institutions administratives et publiques.
- Mise en place des outils efficaces dans le but d'enrayer la corruption.
- Ce projet rentre dans le cadre de l'Objectif de Développement Durable numéro 16: Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives pour un développement durable, en garantissant l'accès à la justice pour tous et en créant des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous les niveaux
- Soutien à l'opérationnalisation de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption.

Ainsi, le projet apparaît pertinent car les moyens et activités déployées sont en adéquation avec le contexte de nécessité d'amélioration de la production de services publics dans les domaines de la santé, de la police, de la douane et de la municipalité, ainsi que pour l'appui institutionnel et de renforcement du cadre juridique en matière de lutte contre la corruption.

Tableau N°1 : Pertinence d'ensemble du Projet

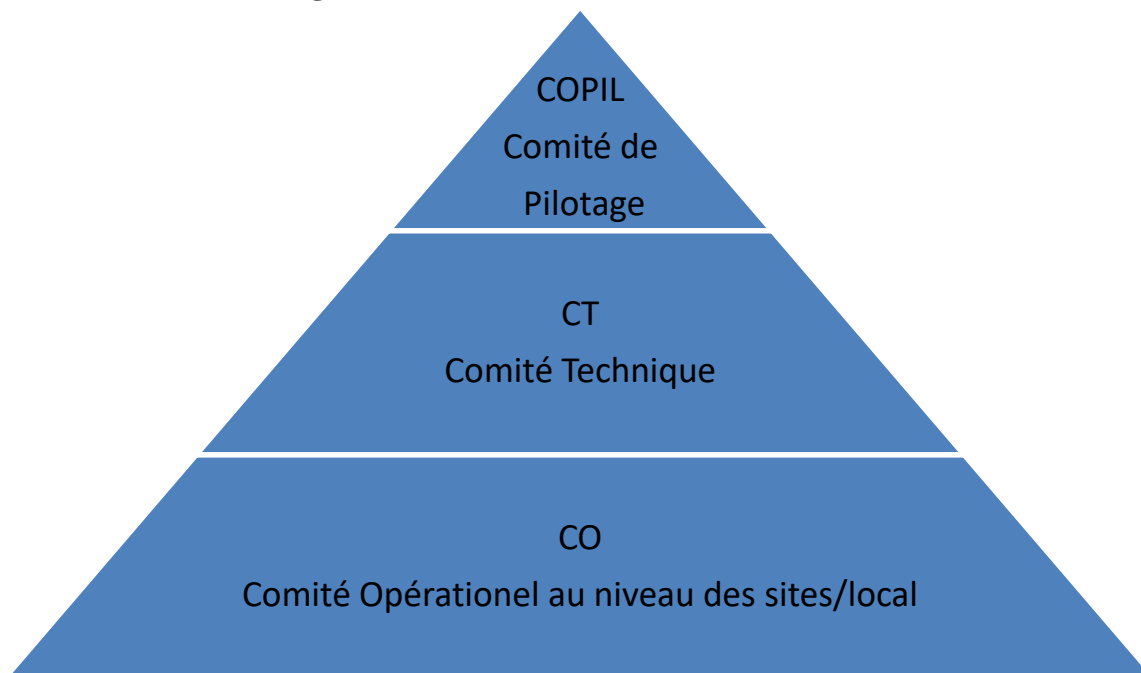
Principaux problèmes identifiés dans le domaine de la corruption et de la redevabilité publique (Attentes)	Réponses du Projet	Conformités de la réponse aux attentes
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de ressources humaines qualifiées en matière de redevabilité et lutte contre la corruption pour permettre à l'INLUCC de bien exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption. - Un cadre de réglementation juridique et institutionnel de la lutte contre la corruption est embryonnaire - Faiblesse au niveau des capacités organisationnelles de l'INLUCC - Le phénomène de la corruption est observé au sein des structures administratives et de services du pays notamment au niveau de la sante, de la douane, de la police et de la municipalité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les capacités, l'efficience et le rôle de coordination de l'INLUCC sont renforcés pour lui permettre d'exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption - Le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption est défini selon les meilleures pratiques internationales et les besoins à l'échelle nationale et régionale. - Les mécanismes de redevabilité des forces intérieures de sécurité sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (4 sites pilotes) - Les mécanismes de redevabilité des municipalités sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes) - Les mécanismes de redevabilité des Douanes sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes) - Les mécanismes de redevabilité du secteur de la Santé sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens 	<p>La pertinence d'ensemble du projet ne fait l'objet d'aucun doute. Aucune des attentes du gouvernement et des partenaires ne pourra être satisfaite sans des études préalables indiquant les choix judicieux à opérer. Ces choix ne pourront être mis en œuvre que par des ressources humaines qualifiées en la matière. Mais c'est lorsque les partenaires viendront réaliser certaines activités sur leur propre ressources (infrastructures,) que la pertinence du projet, comme projet pionnier et précurseur, sera confirmée.</p>

- *Processus*

Outre les ministères pilotes, qui assurent le lead, des représentants des différentes institutions engagées sur la thématique (INLUCC, Services gouvernance de la Présidence du Gouvernement, parlement) ainsi que des membres de la Société Civile y participent.

Trois niveaux structurels distincts au niveau des Ilots d'intégrité mais complémentaires sont mis en place : un Comité de pilotage, un comité technique (Task force) et un comité local (au niveau des sites). La coordination et les échanges d'information sont également normés pour une plus grande efficacité de l'action.

Figure n°2 : La coordination au niveau des Ilots



En sa qualité de partenaire de mise en œuvre du Projet, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Tunisie coordonne avec le ministère/institution responsable l'assistance technique apportée aux îlots d'intégrité. Toutes les activités et les missions sont mises en œuvre par le PNUD après concertation et validation du partenaire technique concerné. Des lettres d'accord sont par ailleurs signées entre les partenaires techniques et l'INLUCC en vue de souligner l'appui que cette dernière pourra apporter dans le cadre de cet exercice.

Afin d'assurer une harmonisation dans le travail des différentes équipes et partenaires ainsi qu'une appropriation et une plus grande efficacité dans la gestion des processus de changement, plusieurs niveaux de déploiement sont mis en place:

1. Comité de Pilotage de l'îlot (CP) : Ce comité agira en tant qu'organe décisionnel du processus. Il validera les rapports d'expertise et d'étape, prodiguera des conseils stratégiques et guidera le processus conformément à ses objectifs pour assurer la réalisation des résultats définis. Ce comité est présidé par le partenaire technique concerné et composé des membres du secteur cible, des représentants des ministères et acteurs nationaux opérant sur la thématique

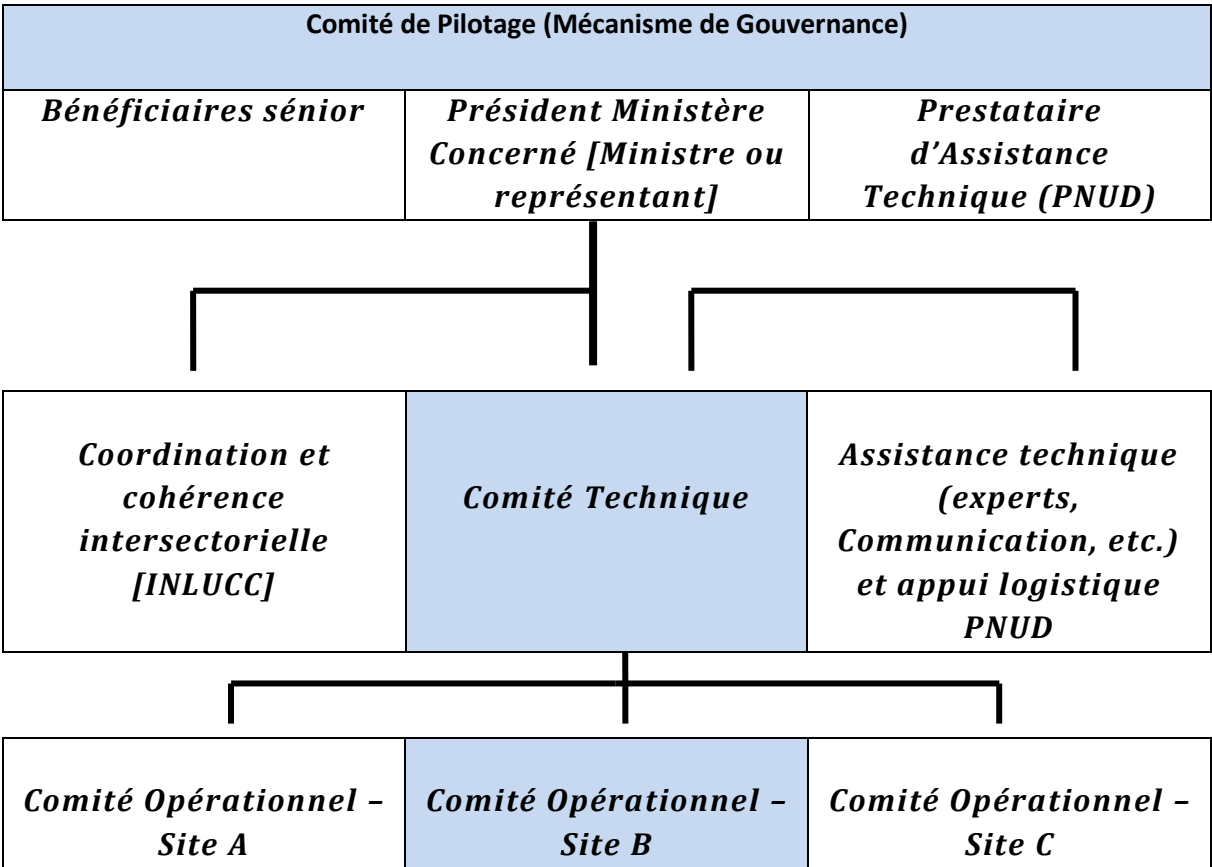
(INLUCC, Présidence du Gouvernement, Société Civile et le PNUD). Le Comité de pilotage fonctionnera également comme une entité de coordination à l'échelle nationale afin de promouvoir le partenariat, la collaboration et la coordination entre les différentes initiatives de promotion de l'intégrité au niveau sectoriel.

D'autres acteurs peuvent être invités aux réunions du Comité de pilotage en tant que bénéficiaires si cela s'avère nécessaire.

- **Comité Technique (CT) :** Ce comité est amené à travailler en étroite collaboration avec les experts, à fournir l'information et les éléments techniques nécessaires, à discuter, à planifier mais aussi prioriser les activités à engager. Il validera les méthodologies de travail, les Termes de Références des experts ainsi que les profils à identifier. Il est composé essentiellement des membres des secteurs pilotes, présentant différents départements ministériels.

- **Comité Opérationnel :** Ce comité qui est basé au niveau du site local permettra de renforcer l'adhésion et l'appropriation pour la mise en place et le suivi des activités. Il est présidé par un haut fonctionnaire du site piloté et sera composé par des représentants de rôles et de fonctions. L'objectif principal de la mise en place de ce comité techniques est l'appropriation des acteurs et l'adhésion des responsables sectoriels, d'inscrire les résultats dans la durabilité et de développer les compétences des acteurs nationaux. Les deux structures jouent le rôle de relais et assurent le transfert de compétences.

Figure N°3 : Structure D'organisation des ilots



La ligne directrice sur laquelle s'appuie l'implémentation des différentes activités au niveau des îlots repose sur une approche participative et inclusive des différents partenaires institutionnels.

Pour la phase actuelle, les dispositifs de gestion facilitent le déroulement d'un processus bien mené. En fait, c'est le PNUD qui assure la mise en œuvre du projet en coordination avec l'INLUCC qui assurent le leadership et le pilotage d'une manière transparente et ouverte. Pour les îlots d'intégrité, le pilotage et leadership est assuré par les partenaires ministériels ou des directions générales des ministères, à travers la présidence des COPIL des îlots, en impliquant le plus que possible les différentes parties prenantes et secteurs. Toutefois, le principal constat en ce qui concerne le fonctionnement des comités au niveau des îlots est qu'ils n'ont pas pu tous se tenir conformément à la régularité convenue à partir de l'adoption des TdR des organes de gouvernance, et qui est au minimum semestrielle pour la douane et la santé, et trimestrielle pour les municipalités (voir tableau des COPIL îlots).

Tableau N°2: Nombre des réunions de COPIL des Îlots tenus

	2017	Jusqu'à Juillet 2018	
	Réalisée	Prévue	Réalisée
Copil annuel du Projet	1	1	1
Copil Santé (semestriel)	4	1	1
Copil Douane (semestriel)	2	1	1
Copil municipalité (trimestriel)	1	2	1
Copil Sécurité à la demande	0	-	2
Total	8	8	6

Ceci se justifie par le fait qu'il y a une instabilité du poste du point focal de l'îlot au sein des partenaires et ceci est expliqué par un changement institutionnel fréquent. Vu cet état de situation, il serait alors intéressant dans la suite de la mise en œuvre du projet de confier les points focaux à des cadres techniques nommés et responsabilisés avec un mandat bien défini pour la durée du projet par les partenaires concernés.

Cependant pour évoluer vers la phase 2 du projet, un grand besoin d'assurer les moyens de fonctionnement pour les comités techniques et les comités opérationnels au niveau des sites pour que le processus puisse avancer plus rapidement au niveau des îlots d'intégrité afin que le projet honore ses engagements au niveau de la mise en œuvre des activités planifiées dans les plans d'action.

Tableau n°3 : Parties prenantes au projet de Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie

	Organisations	Rôle dans le projet
Partenaire(s) technique et financier	- KOICA	Finance
	- PNUD	Finance et gère le projet
Acteurs de la mise en œuvre des projets	- PNUD	- Mettent en œuvre les activités du projet
	- INLUCC	- Suivi-évaluation du projet

	<ul style="list-style-type: none"> - DG de la Gouvernance, - Les structures : santé, douane, police, municipalité 	
Acteurs au niveau politique et administratif central	<ul style="list-style-type: none"> - ARP - Le Ministère des Affaires étrangères (MAE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrent et suivent le projet - Appui à la mise en œuvre - Suivi-évaluation du projet
Acteurs au niveau politique et administratif territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures : santé, douane, police, municipalité - La société civile 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettent en œuvre les activités du Plan d'action des ilots - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action
Autres acteurs	Médias	Informent les différents acteurs sur les activités mises en œuvre dans le cadre du projet.

- Efficacité du projet

Il s'agit ici de se prononcer sur le succès/l'échec des actions et mesures entreprises. Autrement dit les objectifs du projet ont-ils été atteints ou sont entrain d'être atteints ? Quelle est la valeur des activités et quelle est leur possibilité à contribuer à l'atteinte des résultats ?

Le degré d'atteinte des résultats dépend étroitement du niveau de réalisation des activités. Le tableau suivant présente les activités réalisées :

Tableau N°4 : Niveau de réalisation des activités

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
Output 1 : Les capacités, l'efficacité et le rôle de coordination de l'INLUCC sont renforcés pour lui permettre d'exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption.			
- Elaborer un plan de communication de l'INLUCC pour l'année 2018	Au moins 8 d'outils organisationnels développés et mis	- Un plan de communication de l'INLUCC pour l'année 2018 a été élaboré.	Activités Réalisées (100%)
- Elaborer un rapport annuel de l'INLUCC pour l'année 2017		- Un rapport annuel de l'INLUCC pour l'année 2017 a été élaboré.	
- Elaborer un recueil de la jurisprudence en matière de lutte contre la corruption		- Un recueil de la jurisprudence en matière de lutte contre la corruption a été élaboré	
- Elaborer un organigramme de l'INLUCC		- Un organigramme de l'INLUCC ainsi que (06) fiches de descriptions de postes relatifs aux structures de pilotage, opérationnelles et de soutien.	
- Elaborer un manuel de procédures pour tous les process élaboré et expliqué dans des ateliers spécifiques.		- Un manuel de procédures pour tous les process élaboré et expliqué dans des ateliers spécifiques.	

¹ - 16 activités réalisées

- 7activités en cours
- 13activités non réalisées
- Soit un taux d'exécution physique de 48,5%

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer trois des Modèles de time-sheet pour les activités : investigation, bonne gouvernance et communication. - Etablir une cartographie des centres de formation, bureaux d'études et consultants nationaux et internationaux répondant aux besoins en formation de l'INLUCC - Elaborer un plan de renforcement des capacités du personnel de l'INLUCC élaboré. - Elaborer une étude d'Identification des mécanismes et supports pour optimiser l'opérationnalisation du numéro vert de l'INLUCC 	<p>en place au profit de l'INLUCC d'ici fin juillet 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trois des Modèles de time-sheet pour les activités : investigation, bonne gouvernance et communication élaborés et formalisés dans une note du Président de l'INLUCC. - Une cartographie des centres de formation, bureaux d'études et consultants nationaux et internationaux répondant aux besoins en formation de l'INLUCC a été établie - Un plan de renforcement des capacités du personnel de l'INLUCC élaboré. - Une étude d'Identification des mécanismes et supports pour optimiser l'opérationnalisation du numéro vert de l'INLUCC élaboré 	
<ul style="list-style-type: none"> - Disposer les institutions et les cadres d'outils pour analyser les risques de la corruption 	<p>Au moins 49 institutions et cadres disposant d'outils pour analyser les risques de la corruption d'ici fin juillet 2018</p>	<p>19 personnes relevant du Ministère de la Santé et de l'INLUCC ont bénéficié d'un renforcement de compétences en matière d'analyse des risques de la corruption</p>	<p>Activité en cours de réalisation (39%)²</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Engager des études de faisabilité engagées pour les structures de recherche et d'actions locales affiliées à l'INLUCC 	<p>Au moins 6 analyses et études de faisabilité pour les structures de recherche et d'actions locales affiliées à l'INLUCC sont engagées d'ici fin juillet 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trois études pour les centres régionaux pilotes de l'INLUCC partiellement opérationnalisés. - Une étude de faisabilité de la mise en place d'un centre de recherches de l'INLUCC a été élaborée 	<p>Activité en cours de réalisation (67%)</p>

² Ce taux est calculé en rapportant le nombre des activités réalisées par rapport aux activités prévues dans le Document du Projet

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
Output 2 : Le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption est défini selon les meilleures pratiques internationales et les besoins à l'échelle nationale et régionale			
- Elaborer des projets de textes d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics	Au moins 5projets de textes d'application des lois sur la lutte contre la corruption sont élaborés et transmis au Gouvernement d'ici fin juillet 2018	- Trois projets de textes d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics ont été élaborés	Activités Réalisées (100%)
- Elaborer des projets de textes d'application relatifs à la loi de protection des lanceurs d'alerte		- Trois projets de textes d'application relatifs à la loi de protection des lanceurs d'alerte ont été élaborés et sont en phase de validation par le Gouvernement tunisien.	
- Elaborer des études de faisabilité et d'impact sur la loi sur l'instance de Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption ; la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt et la protection des lanceurs d'alerte		- Troisétudes de faisabilité et d'impact sur la loi sur l'instance de Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption ; la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt et la protection des lanceurs d'alerte ont été élaborées.	
- Dégager et transmettre des recommandations d'amélioration du projet de loi sur la déclaration du patrimoine et d'intérêts et la lutte contre le conflit d'intérêt et l'enrichissement illicite aux membres de l'ARP.	Au moins 27 recommandations dégagées du mécanisme d'apprentissage par les pairs et des résultats de la consultation sont dégagées d'icifin juillet 2018	- Dix-sept recommandations d'amélioration du projet de loi sur la déclaration du patrimoine et d'intérêts et la lutte contre le conflit d'intérêt et l'enrichissement illicite ont été dégagées et transmises aux membres de l'ARP.	Activité réalisée (100%)

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
- Dégager des recommandations relatives à la mise en œuvre des mécanismes sud-coréens de lutte contre la corruption		- Onze recommandations relatives à la mise en œuvre des mécanismes sud-coréens de lutte contre la corruption ont été dégagées	
- Faire participer les organisations et les institutions aux consultations et aux ateliers en rapport avec le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption.	Au moins 80 organisations et institutions sont associées aux consultations et aux ateliers de dissémination en rapport avec le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption d'ici fin juillet 2018	- 165 organisations et institutions ont participé aux consultations et aux ateliers en rapport avec le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption.	Activité réalisée (100%)
- Organiser des visites d'études à l'étranger	Au moins 14 cadres et institutions ont bénéficié de visites d'études d'ici fin juillet 2018	- 06 cadres relevant de l'INLUCC et de l'ARP dont deux femmes ont bénéficié d'une étude visite d'études en Corée du Sud.	Activité en cours de réalisation (43%)
- Prendre en compte les recommandations dégagées lors des mécanismes de dialogue et de concertation pour la finalisation du cadre légal et institutionnel	Au moins 75% des recommandations dégagées lors des mécanismes de dialogue et de concertation pour la finalisation du cadre légal et institutionnel ont été prises en compte d'ici fin juillet 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Dix-sept recommandations d'amélioration du projet de loi sur la déclaration du patrimoine et d'intérêts et la lutte contre le conflit d'intérêt et l'enrichissement illicite ont été dégagées et transmises aux membres de l'ARP. - Seize (16) institutions et organisations ayant participé à l'atelier parlementaire sur le projet de loi sur la déclaration de patrimoine et d'intérêts - (11) Onze institutions ayant participé à la réunion de concertation sur l'opérationnalisation de la loi sur la déclaration de patrimoine et d'intérêts et la préparation des décrets d'application 	En cours de réalisation 45%

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
		<ul style="list-style-type: none"> - 45% des recommandations dégagées par l'atelier parlementaire sur le projet de loi sur la déclaration de patrimoine et d'intérêts sur des points de divergence ont été prises en compte. 	
Output 3 : Les mécanismes de redevabilité des forces intérieures de sécurité sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens			
- Disposer des connaissances relatives à la mise en œuvre du code de conduite des FSI Intérieure	Au moins 24 agents des forces de sécurité intérieure disposant de connaissances relatives à la mise en œuvre du code de conduite des FSI d'ici fin juillet 2018	Le contenu du Code conduite des FSI a été disséminé auprès de 24 agents des Forces de Sécurité Intérieure et de 32 membres de la société civile	Activité réalisée (100%)
- Confirmer les sites pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	Au moins 10 % des sites pilotes sont confirmés aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001 d'ici fin juillet 2018		Activité non réalisée
- Recenser l'avis des citoyens dans les zones pilotes pour mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent FSI	Au moins 10 % des citoyens dans les zones pilotes considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent FSI d'ici fin juillet 2018		Activité non réalisée
- Recenser les personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent des forces de sécurité intérieure	Au moins 10 % de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent des forces de sécurité intérieure au		Activité non réalisée

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
	cours des 12 derniers mois dans les zones cibles		
- Réaliser le plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les postes de police pilotes	Au moins 20% des activités du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les postes de police pilotes sont exécutées d'ici fin juillet 2018		Activité non réalisée
Output 4 : Les mécanismes de redevabilité des municipalités sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens			
- Recenser les personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent municipal.	Au moins -5% de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent municipal au cours des 12 derniers mois dans les zones cibles.		Activité en cours
- Réaliser le plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les municipalités pilotes.	Au moins 20% des activités du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les municipalités pilotes.	- Plan d'action élaboré pour les trois municipalité : Ajim, Midoun et Houm et Essouk	Activité en cours de réalisation
- Confirmer les municipalités pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	Au moins 20 % des municipalités pilotes sont confirmées aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001 d'ici fin juillet 2018.		Activité non réalisée

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
- Recenser l'avis des citoyens dans les localités pilotes pour mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent municipal	Au moins 20% de citoyens dans les localités pilotes considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent municipal d'ici fin juillet 2018		Activité non réalisée
Output 5 : Les mécanismes de redevabilité des Douanes sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens			
- Recenser les personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent des douanes au cours des 12 derniers mois.	Au moins -5% de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent des douanes au cours des 12 derniers mois.		Activité non réalisée
- Réaliser le plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les centres douaniers pilotes.	Au moins 20% des activités du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les centres douaniers pilotes sont réalisées d'ici fin juillet 2018.	- Plan d'action élaboré pour deux sites	Activité en cours de réalisation
- Confirmer les sites douaniers pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	Au moins 15 % des sites douaniers pilotes sont confirmés aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001 d'ici fin juillet 2018		Activité non réalisée

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
- Recenser l'avis des usagers des sites douaniers pilotes pour mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent des douanes.	Au moins -5 % des usagers des sites douaniers pilotes considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent des douanes d'ici fin juillet 2018.		Activité non réalisée
Output 6 : Les mécanismes de redevabilité du secteur de la Santé sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens			
- Recenser les personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent d'un agent de la santé au cours des 12 derniers mois	Au moins 5 % de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent de la santé au cours des 12 derniers mois		Activité non réalisée
- Réaliser le plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les hôpitaux pilotes.	Au moins 10% des activités du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les hôpitaux pilotes sont réalisées d'ici fin juillet 2018.	- Plan d'action élaboré pour les deux trois hôpitaux : Rabta, Jendouba et Djerba	Activité en cours de réalisation
- Confirmer les hôpitaux pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	Au moins 5 % des hôpitaux pilotes sont confirmés aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001 d'ici fin juillet 2018		Activité non réalisée
- Recenser l'avis des usagers des hôpitaux pilotes retenus pour mener une enquête sur la	Au moins 5% des usagers des hôpitaux pilotes retenus considèrent		

Activités programmées	Prévision à mi parcours / Indicateurs	Réalizations à mi parcours	Statut/écart ¹
mauvaise conduite d'un agent des hôpitaux identifiés.	qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent des hôpitaux identifiés d'ici fin juillet 2018.		Activité non réalisée

- **Effizienz du projet**

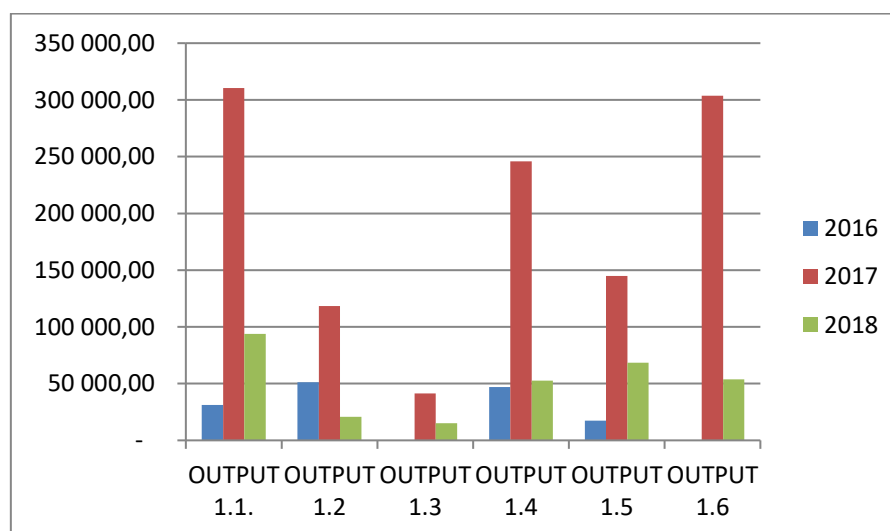
L'effizienz s'apprécie en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources, du bon usage de ces ressources. L'effizienz suppose l'adaptation des moyens et activités aux réalités et résultats à atteindre. Quelle est la rationalité de la réalisation des résultats escomptés et quelle est l'efficacité dans l'utilisation des moyens mis en œuvre ?

Au 29 juillet 2018, le taux de décaissement par output varie de 3,5% à 27% par output. Ainsi, en 2017, les trois quarts des dépenses du projet ont été déclenchées, ce qui montre une promptitude à la réalisation des activités et une volonté de boucler ces activités à temps.

Tableau N°5 : Décaissement en dollars (29 juillet 2018) par output

Activity	2016	2017	2018	Total général
OUTPUT 1.1.	31 142,65	310 416,48	93 700,55	435 259,68
OUTPUT 1.2	51 222,88	118 473,07	20 851,93	190 547,88
OUTPUT 1.3		41 220,91	15 192,74	56 413,65
OUTPUT 1.4	46 927,76	245 975,04	52 780,19	345 682,99
OUTPUT 1.5	17 293,88	144 815,21	68 403,20	230 512,29
OUTPUT 1.6		303 603,86	53 701,69	357 305,55
Total général	146 587,17	1 164 504,57	304 630,30	1 615 722,04

Figure N°4: Evolution des dépenses par output



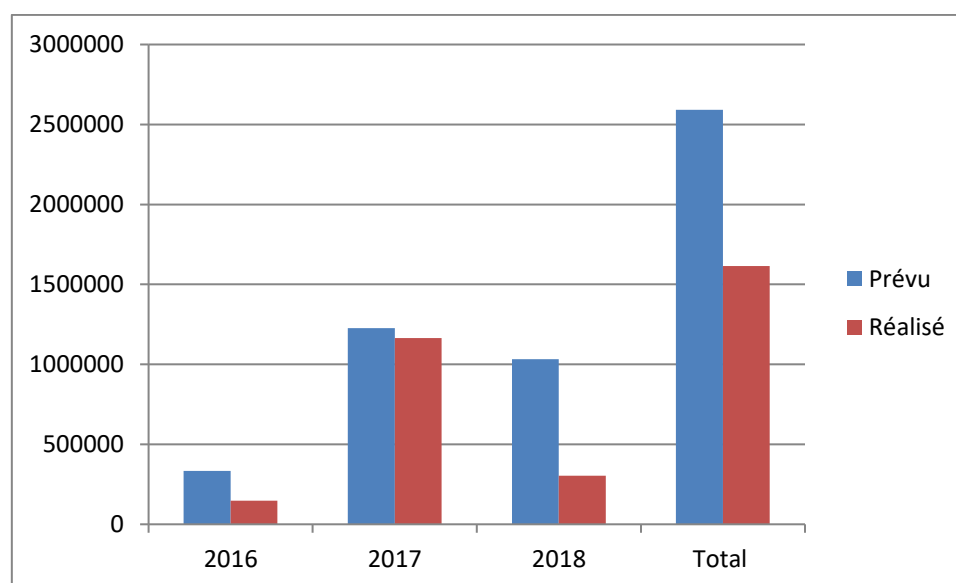
Les objectifs ciblés ont été atteints et le taux de décaissement pourra être supérieur à 50% bien avant la revue à mi parcours du projet » ; ce qui est le cas. En effet, au 29 juillet 2018, ce taux de réalisation a atteint les 62,33%.

Déjà au 29 juillet 2018, les décaissements cumulés avoisinent les 1 615 722, 04 dollars.

Tableau N°6 : Décaissement en dollars (29 juillet 2018) par année

Année	Prévu	Réalisé
2016	333720	146587,17
2017	1226445	1164504,57
Juillet 2018	1031824	304630,30
Total	2591989	1615722,04

Figure N°5:Evolution des dépenses par année



Il est à signaler que le budget initial alloué à l'année 2016 est fixé à 513,5 KUSD. Ce budget a été revu à la baisse et ramené à 334 KUSD à la suite d'une révision du Plan de travail annuel en concertation entre KOICA, PNUD et INLUCC. Cette baisse intervient à la suite du retard pris pour le démarrage du projet et l'adaptation des activités aux priorités demandées par les partenaires nationaux.

Tableau N°7 : Détails de l'utilisation des ressources par source de financement (en USD)

Source de financement	2016	2017	Juillet 2018
KOICA	146 587,17	836 592,26	934940
PNUD fonds TRAC		41 646,00	50000
PNUD fonds Windows		286 266,31	
Total général	146 587,17	1 164 504,57	984 940

Le taux d'exécution financière est un indicateur pertinent de l'efficacité lorsqu'on le lie au taux d'exécution physique qui est de 48,5% % en fin juillet 2018. Les données fournies par l'Unité de Gestion du Projet indiquent que ce taux est de 62,33% au 29 juillet 2018. C'est une

performance remarquable. Cette situation a été confirmée par ce propos du Bailleurs de Fonds KOICA « *La contribution KOICA a été bien utilisée dans le but de réaliser les objectifs et produits du projet cependant la disparité de l'utilisation des fonds entre les différentes composantes du projet devrait être d'avantage soulignée dans les rapports* »

- Appropriation du projet

Quel est le niveau d'appropriation des actions du projet par les parties prenantes ?

Nulle part l'idée du Projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » n'a été décriée. Toutes les parties prenantes et les bénéficiaires ont salué à l'unanimité cette initiative jamais connue dans le pays. S'approprier le projet, c'est adhérer à la fois à l'idée du projet et au dispositif mis en place pour le réaliser. C'est cela qui pousse à s'impliquer. C'est pourquoi, la question de l'appropriation doit aller plus loin. Elle doit intégrer celle du degré d'implication des parties prenantes. L'implication est en effet, la preuve de l'appropriation, encore faut-il que cette implication soit franche.

Or, l'évaluateur a pu noter des verbatims comme : « *l'information n'est pas toujours claire sur le budget alloué aux ilots notamment celui de la santé* » ou encore « *la formation n'est pas claire ; je n'ai pu bénéficier que d'une session alors que d'autres sont à leur deuxième session* » ou enfin « *le Projet (PNUD) dépense trop d'argent pour l'organisation des séminaires et les ateliers (des hôtels 4 à 5 étoiles) et ceci sur le budget du projet*», ... Si de tels opinions ont attiré l'attention de l'évaluateur malgré leur caractère isolé, c'est parce qu'elles sont la partie visible d'un malaise latent chez les partenaires..

Ainsi, au-delà de l'appropriation globale du projet et même du leadership national (INLUCC), au sein des partenaires impliqués, on note trois catégories :

- Ceux qui comprennent le projet et adhèrent à sa mise en œuvre sans réserve ; cette catégorie emporte plus de 70% des partenaires impliqués et interrogés, l'évaluateur a pu noter des propos comme « *Ce projet de renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique est complémentaire aux autres projets parallèles au sein de notre établissement tel que le de Programme d'Appui à la Compétitivité des Services (PACS) élaboré par la GIZ en collaboration avec l'Instance Nationale d'Accréditation dans le domaine de santé (InaSanté) qui vise à améliorer les prestations sanitaires par l'adoption d'une démarche qualité et gestion des risques depuis 2017 et le Plan Stratégique de l'Hôpital qui repose sur 5 axes fondamentaux se rapportant à l'amélioration des conditions de l'hébergement de l'hygiène des locaux, l'amélioration de la prise en charge des urgences, l'amélioration de la qualité des soins intensifs, l'instauration d'un pôle de neurologie à HR de Djerba et La promotion de l'activité chirurgicale. Ou encore le propos des maires des deux mairies de Houmet Essouk et Ajim « *Vu l'importance de cette thématique dans la visibilité des missions de la municipalité, nous avons intégré dans notre programme électoral les objectifs de ce programme d'intégrité et de lutte contre la corruption* » et enfin, le propos du point focal local de l'ilot d'intégrité de la santé qui souligne que « *Ce Projet de bonne gouvernance nous aidera, également, à la mise en place d'un système de management qualité* ».*

- Ceux qui ne comprennent pas bien l'esprit du projet et qui comptent environ pour 10% ;

- Ceux qui comprennent le projet mais n'adhèrent pas totalement à sa mise en œuvre et qui, apparemment le manifestent en faisant traîner subrepticement quelques dossiers comme la validation de rapports d'études, la participation à certaines réunions de travail et de réflexions, etc....

Les sessions de formation/ateliers/visites déjà organisées contribuent à renforcer la compréhension et l'adhésion au projet et participent à l'objectif du projet qui consiste à mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires en matière de lutte contre la corruption et la redevabilité publique et la bonne gouvernance.

- **Résultats | Durabilité, Impact**

- **Résultats**

1. Sur le plan institutionnel, le projet a accompagné les efforts nationaux dans la réflexion autour d'un nouveau schéma institutionnel autour de la lutte contre la corruption. C'est ainsi qu'un ensemble d'études et d'évaluations organisationnelles ont été élaborées, discutées et finalisées durant l'année 2017.

2. Le projet s'est également employé à la mise en place des îlots d'intégrité dans les secteurs des municipalités, douane et santé et redémarré dans le secteur de la sécurité. Ainsi, le travail de diagnostic et d'évaluation nécessaire à la mise en place des mécanismes de redevabilité dans les municipalités pilotes de Djerba a été initié. Une cartographie préliminaire des risques de corruption a été ainsi élaborée selon une approche participative et inclusive. Aussi, la mise en place du système TUNEPS renforçant la transparence et la redevabilité au niveau des processus des achats publics dans les municipalités pilotes a été enclenchée par la formation et certification des agents et cadres des municipalités au système.

3. Dans le cadre de la mise en place de l'îlot douane et sur la base d'une évaluation préalable des risques de la corruption dans le bureau douanier pilote la Goulette Nord, un plan d'action a été élaboré suivant une approche participative impliquant toutes les parties prenantes. En exécution de ce plan d'action, trois (03) services en ligne (Rokhsati, Amti3ati et Wadh3iyati) ont été mis en place et des postes de liaison avec les caméras de vidéosurveillance ont été installés. Les cartographies des risques définitives du site Goulette Nord et préliminaires pour le site de Ras Jédir ont également été élaborées, ainsi que les plans d'actions.

4. Pour les besoins de la mise en place de l'îlot santé, un plan d'action prioritaire a été élaboré selon une démarche participative impliquant les différentes parties prenantes au niveau de 03 hôpitaux pilotes (Rabta Tunis, Jendouba, Djerba) et un renforcement des capacités du personnel clé opérant dans chacun des hôpitaux susmentionnés a été effectué à travers une formation en gouvernance des hôpitaux publics.

Egalement et dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action pour prévenir les risques de corruption des trois hôpitaux pilotes identifiés par le riskassessment, (i) un diagnostic en matière de système d'information hospitalier et deux évaluations permettant d'identifier les lacunes de redevabilité dans le système de la santé en Tunisie ont été élaborés, (ii) un système de gestion de la file d'attente pour la gestion des malades a été mis en place à l'Hôpital régional de Djerba, (iii) l'acquisition de matériel informatique au profit de cet hôpital a permis d'assurer un meilleur

fonctionnement des applications informatiques existantes notamment celles relatives aux dossiers médicaux informatisés.

En plus de ce qui précède, le projet a pu réussir à mobiliser les différents partenaires autour de cette thématique de lutte contre la corruption par :

- **Un engagement politique fort**
- **Implication des acteurs engagés sur la thématique**
- **Mobilisation d'une expertise internationale et transfert des compétences**
- **Ingénierie des processus et gestion des flux d'information**
- **Renforcement de la Coordination et des synergies entre les différents acteurs**
- **Communication Stratégique autour des îlots**
- **Suivi, évaluation et capitalisation des acquis**

Le tableau suivant illustre en détails les réalisations du projet durant les 24 premiers mois du projet (Du 01/07/2016 au 31/07/2018) :

Output 1 : Les capacités, l'efficience et le rôle de coordination de l'INLUCC sont renforcés pour lui permettre d'exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption.

Réalizations 2016	Réalizations 2017	Réalizations à juillet 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Un organigramme de l'INLUCC définissant les structures opérationnelles, de soutien et de pilotage nécessaires pour une optimisation organisationnelle des activités de l'instance élaboré. • Les fiches de postes prévues par l'organigramme élaborées. • Organigramme et fiches de postes validés par le comité de suivi de l'INLUCC. • Une étude des besoins de trois centres pilotes a été réalisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Un organigramme de l'INLUCC ainsi que (06) fiches de descriptions de postes relatifs aux structures de pilotage, opérationnelles et de soutien. • Un manuel de procédures pour tous les process élaboré et expliqué dans des ateliers spécifiques. • Trois des Modèles de time-sheet pour les activités : investigation, bonne gouvernance et communication élaborés et formalisés dans une note du Président de l'INLUCC. • Une cartographie des centres de formation, bureaux d'études et consultants nationaux et internationaux répondant aux besoins en formation de l'INLUCC a été établie • Un plan de renforcement des capacités du personnel de l'INLUCC élaboré. • Une étude d'Identification des mécanismes et supports pour optimiser l'opérationnalisation du numéro vert de l'INLUCC élaboré • 19 personnes relevant du Ministère de la Santé et de l'INLUCC ont bénéficié d'un renforcement de compétences en matière d'analyse des risques de la corruption. • Trois centres régionaux pilotes de l'INLUCC partiellement opérationnalisés. • Une étude de faisabilité de la mise en place d'un centre de recherches de l'INLUCC a été élaborée • Compilation des études sur la lutte contre la corruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de communication élaboré • Recueil de jurisprudence LCC élaboré • Mécanisme de coordination des PTF mis en place • Outil de suivi de la mise en œuvre du plan d'action SNBGLCC • Etude d'évaluation des besoins en renforcement des capacités des acteurs de la chaîne LCC et un plan de renforcement. • Un rapport annuel de l'INLUCC pour l'année 2017 a été élaboré. • Guides de formation sur le code de conduite des agents publics

Output 2 : Le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption est défini selon les meilleures pratiques internationales et les besoins à l'échelle nationale et régionale

Réalizations 2016	Réalizations 2017	Réalizations 2018
	<ul style="list-style-type: none"> • Trois projets de textes d'application relatifs à la loi de protection des lanceurs d'alerte ont été élaborés et sont en phase de validation par le Gouvernement tunisien. • Deux projets de textes d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics ont été élaborés. • Trois études de faisabilité et d'impact sur la loi sur l'instance de Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption ; la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt et la protection des lanceurs d'alerte ont été élaborées • Onze recommandations relatives à la mise en œuvre des mécanismes sud-coréens de lutte contre la corruption ont été dégagées. • Plus de (165) organisations et institutions ont participé aux consultations et aux ateliers en rapport avec le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption. • Six cadres relevant de l'INLUCC et de l'ARP dont deux femmes ont bénéficié d'une étude visite d'études en Corée du Sud. • Trente hauts fonctionnaires (représentant l'INLUCC, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère des Affaires locales et de l'Environnement, le Ministère des Affaires culturelles, la HAICOP, le Contrôle général des domaines de l'Etat et des affaires foncières, la Cour des comptes et les OSC) ont bénéficié d'une dissémination des résultats de la visite d'études en Corée du Sud. • Un mécanisme de dialogue et de concertation pour la finalisation du cadre légal et institutionnel a été mis en place 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier parlementaire sur le projet de loi sur la déclaration de patrimoine en coordination avec projet ARP et projet régional ayant permis un plaidoyer ciblé réussi • Avis sur le Code des Collectivités locales selon les mécanismes de renforcement de l'intégrité transmis • Trois projets de textes d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics ont été élaborés. • Dix-sept recommandations d'amélioration du projet de loi sur la déclaration du patrimoine et d'intérêts et la lutte contre le conflit d'intérêt et l'enrichissement illicite ont été dégagées et transmises aux membres de l'ARP.
Output 3 : Les mécanismes de redevabilité des forces intérieures de sécurité sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens		
Réalizations 2016	Réalizations 2017	Réalizations 2018

	<ul style="list-style-type: none"> • Le contenu du Code conduite des FSI a été disséminé auprès de 24 agents des Forces de Sécurité Intérieure et de 32 membres de la société civile. • Le projet de code de conduite a été amélioré prenant en compte plus de 14 recommandations émanant des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redémarrage effectif et accéléré en juin • COPIL et FP à forte implication et approche inclusive • Version Code de Conduite Opérationnel prête à discussion • Un 1^{er} atelier régional de discussion du CC Opérationnel • Un Atelier redémarrage sur sensibilisation et évaluation des risques de corruption.
Output 4 : Les mécanismes de redevabilité des municipalités sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens		
Réalisations 2016	Réalisations 2017	Réalisations 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Un pré-diagnostic du risque de corruption dans les trois communes de l'île de Djerba est réalisé • Un pré-diagnostic du risque de corruption dans trois hôpitaux pilotes est réalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Une (01) cartographie préliminaire des risques de corruption dans les trois municipalités pilotes élaborée selon la démarche Behavioural insight. • Une (01) cartographie des intervenants et des parties prenantes a été développée. • (130) personnes représentant la Présidence du gouvernement, l'ARP, INLUCC, le Ministère des affaires locales et de l'environnement, le Gouvernorat de Médenine (Office du Développement du Sud et les cadres des trois municipalités), la Douane, la Sécurité, la Santé, la société civile locale aux niveaux national et local, l'INNORPI, etc...ont bénéficié d'une dissémination de la méthodologie d'intervention en matière de municipalités. • Diagnostic des risques de corruption au niveau institutionnel a été élaboré. • Démarrage du processus de mise en place du (01) système <i>TUNEPS permettant de renforcer la transparence et la redevabilité au niveau des processus des achats publics à travers le volet formation et certification</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostics réalisés, à valider • Une enquête de perception de la corruption auprès des citoyens des 03 communes de Djerba a été réalisée.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Renforcement des capacités des cadres des trois municipalités ainsi que des acheteurs publics et privés à travers une formation certifiante permettant de maîtriser les divers aspects de l'application pour une opérationnalisation immédiate.</i> 	
Output 5 : Les mécanismes de redevabilité des Douanes sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens		
<ul style="list-style-type: none"> • 19 hauts cadres de la Douane Tunisienne (dont 4 femmes) ont bénéficié d'une action de dissémination du CCAP. • Un pré-diagnostic des risques de corruption dans les trois sites pilotes réalisé • un plan d'actions à mettre en place et un système de pilotage permettant de monitorer cette expérience ont été conçus 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Un (01) plan d'action pour le bureau douanier pilote Goulette Nord a été élaboré.</i> • <i>10% du plan d'action au niveau du site Goulette Nord exécuté.</i> • <i>Installation de postes de liaison avec les caméras de vidéosurveillance permettant de renforcer le contrôle à posteriori au niveau du poste pilote.</i> • <i>Trois (03) services en ligne ont été développés, mis en place et opérationnalisés afin de renforcer les capacités en matière de gouvernance des sites douaniers pilotes.</i> • <i>Plus de deux mille (2000) personnes touchées par une campagne de sensibilisation destinée aux tunisiens résidants à l'étranger portant sur les procédures et les nouveaux dispositifs douaniers mis en place ainsi que sur les mécanismes juridiques et institutionnels permettant la dénonciation de la corruption.</i> • <i>300 agents douaniers et fonctionnaires relevant du site douanier Goulette Nord sensibilisés autour du projet, des actions à entreprendre et du changement escompté.</i> • <i>57,5% des répondants à une étude statistique préliminaire (août 2017) ont observé un changement du comportement des agents douaniers.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluation des risques de corruption</i> • <i>Elaboration de deux Plans d'action 2 sites frontaliers : Goulette Nord et Ras Jedir entre 2017 et 2018</i> • <i>Finalisation plan d'actions GN et RJ</i> • <i>Formation Caméras portées</i> • <i>25 lecteurs code à barres ont été mis en place.</i> • <i>Autorisation octroyée de l'Instance Nationale de la Protection des données Personnelles (INPDP) pour opérationnaliser les caméras portées grâce à une coordination efficace et à un plaidoyer mener par les partenaires</i>
Output 6 : Les mécanismes de redevabilité du secteur de la Santé sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens.		
idem	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'action en matière de lutte contre la corruption pour les trois hôpitaux pilotes a été développé. • (58) personnes dont (33 femmes) travaillant dans les 3 hôpitaux pilotes ont bénéficié d'un renforcement des compétences en matière de la gouvernance dans les hôpitaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trois plans d'action pour les hôpitaux de Rabta, Jendouba et Djerba en matière de lutte contre la corruption ont été développés • Une évaluation des risques de corruption dans le secteur des médicaments a été réalisée.

	<ul style="list-style-type: none"> • (19) personnes relavant du Ministère de la santé et de l'INLUCC ont bénéficié d'un renforcement des capacités en matière de riskassessment. • Une évaluation des risques de corruption dans le secteur des médicaments a été réalisée. • évaluation des risques de corruption dans les services de santé a été opérée. • Acquisition de Matériel informatique pour l'hôpital de Djerba (60 ordinateurs, 34 imprimantes, et un serveur) permettant un meilleur fonctionnement des dossiers médicaux informatisés ainsi que des meubles nécessaires pour leur opérationnalisation. • Un (01) système de gestion de la file d'attente a été installé à l'hôpital régional de Djerba. • Un (01) diagnostic en matière de système d'information hospitalier portant sur la formalisation des circuits des médicaments au niveau des hôpitaux pilotes a été élaboré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation des risques de corruption dans les services de santé a été opérée.
--	---	---

Lorsqu'on considère les tâches prévues à mi-parcours dans le détail et sans pondération, 48,5% d'entre elles ont été exécutées ou sont en cours d'exécution, avec un pic de 100% pour la plupart des activités de l'output 1. Ces activités ont permis d'obtenir des résultats probants comme la disponibilité de rapports d'études, les capacités renforcées des agents, la mise à disposition d'experts au bénéfice de l'INLUCC et les autres secteurs santé, douane, sécurité et les municipalités. Les activités non réalisées sont aussi importantes du point de vue stratégique : plaider pour la mobilisation des fonds permettant la mise en œuvre des activités des différents plans d'action des différents ilots.

Le taux d'exécution physique du projet dans sa totalité est de 48,5% à mi-parcours.

Dans l'ensemble, la tendance est bonne et laisse espérer que les activités qui n'ont pas encore été réalisées le seront bien avant la fin du projet.

On note des retards dans certains résultats attendus comme la mise en œuvre des plans d'action au niveau des ilots, même si le processus a été lancé pour préparer le code de conduite des FSI, évaluation des risques de corruption des postes pilotes, des municipalités, de la douane et de la santé, étude de faisabilité de mise en place d'un système d'information hospitalier, de mise en place d'un système de comptabilité analytique informatisé et l'acquisition de matériel informatique pour l'hôpital de Jerba et gestion de file d'attente. Certes, la mise en œuvre des plans d'action des ilots fait intervenir d'autres acteurs à un niveau plus élevé et sur lesquels ni l'INLUCC, ni l'Unité de gestion du Projet ne peuvent avoir de maîtrise, mais l'équipe du projet a une dose de responsabilité dans ce retard puisqu'elle n'a toujours pas mis en œuvre les activités prévues de plaider auprès de l'INLUCC et les autres partenaires, ni de sensibilisation des journalistes et du personnel des ministères sur l'importance de la mise en œuvre de certaines activités du plan d'action et ceci pour gagner la confiance des partenaires locaux et les citoyens. L'argument présenté qui consiste à dire qu'il faut attendre les élections municipales, qui se sont tenues fin mai 2017 et le changement fréquent des responsables au niveau des secteurs concernés notamment la douane et la santé. En effet, le plaider n'est pas une action ponctuelle, mais un processus qui doit, pour être efficace, être déclenchée très tôt et s'étaler sur le temps comme toute action de communication. Rien n'empêche donc l'Unité de gestion du Projet de mener des actions de plaider avant, pendant et après l'élaboration des plans d'action. En revanche, l'argument selon lequel il faudrait attendre l'apparition des premiers résultats visibles du projet (mise en œuvre des plans d'action des différents ilots) pour tenir l'activité de publiportage sur le projet peut être toléré puisqu'il cherche à préserver l'image du projet et son appropriation par les différents partenaires à tous les niveaux national et local et la reproduction de son approche dans d'autres régions et secteurs (agriculture, transport, éducation, etc...).

Tableau N°8 : Indicateurs clés du projet au 31 Juillet 2018

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
Output 1 : Les capacités, l'efficacité et le rôle de coordination de l'INLUCC sont renforcés pour lui permettre d'exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption									
1.1 Nombre d'outils organisationnels développés et mis en place au profit de l'INLUCC	0	Fin 2016	INLUCC	3	5		8	9	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan de communication de l'INLUCC pour l'année 2018 a été élaboré. - Un rapport annuel de l'INLUCC pour l'année 2017 a été élaboré. - Un recueil de la jurisprudence en matière de lutte contre la corruption a été élaboré - Un organigramme de l'INLUCC ainsi que (06) fiches de descriptions de postes relatifs aux structures de pilotage, opérationnelles et de soutien. - Un manuel de procédures pour tous les process élaboré et expliqué dans des ateliers spécifiques. - Trois des Modèles de time-sheet pour les activités : investigation, bonne gouvernance et communication élaborés et formalisés dans une note du Président de l'INLUCC. - Une cartographie des centres de formation, bureaux d'études et consultants nationaux et internationaux répondant aux besoins en formation de l'INLUCC a été établie - Un plan de renforcement des capacités du personnel de l'INLUCC élaboré.

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
									- Une étude d'Identification des mécanismes et supports pour optimiser l'opérationnalisation du numéro vert de l'INLUCC élaboré
1.2 Nombre d'institutions et de cadres disposant d'outils pour analyser les risques de la corruption	0	Fin 2016	INLUCC	10	39		49	19	- 19 personnes relevant du Ministère de la Santé et de l'INLUCC ont bénéficié d'un renforcement de compétences en matière d'analyse des risques de la corruption
1.3 Nombre d'analyses et d'études de faisabilité engagées pour les structures de recherche et d'actions locales affiliées à l'INLUCC	0	Fin 2016	INLUCC	2	4		6	4	- Trois centres régionaux pilotes de l'INLUCC partiellement opérationnalisés. - Une étude de faisabilité de la mise en place d'un centre de recherches de l'INLUCC a été élaborée
Output 2 : Le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption est défini selon les meilleures pratiques internationales et les besoins à l'échelle nationale et régionale									
2.1 Nombre de projets de textes d'application des lois sur la lutte	0	Fin 2016	INLUCC	3	6		9	8	- Trois projets de textes d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics ont été élaborés - Trois projets de textes d'application relatifs à la loi de protection des lanceurs d'alerte ont été élaborés et sont en phase de validation par le Gouvernement tunisien.

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
contre la corruption élaborés et transmis au Gouvernement.									<ul style="list-style-type: none"> - Deux projets de textes d'application du projet de loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêt des agents publics ont été élaborés. - Trois études de faisabilité et d'impact sur la loi sur l'instance de Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption ; la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt et la protection des lanceurs d'alerte ont été élaborées.
2.2 Nombre de recommandations dégagées du mécanisme d'apprentissage par les pairs et des résultats de la consultation.	0	Fin 2016	INLUCC	11	16		27	28	<ul style="list-style-type: none"> - Dix-sept recommandations d'amélioration du projet de loi sur la déclaration du patrimoine et d'intérêts et la lutte contre le conflit d'intérêt et l'enrichissement illicite ont été dégagées et transmises aux membres de l'ARP. - Onze recommandations relatives à la mise en œuvre des mécanismes sud-coréens de lutte contre la corruption ont été dégagés.
2.3 Nombre d'organisations et d'institutions associées aux consultations et aux ateliers de dissémination en rapport avec le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption.	0	Fin 2016	INLUCC	30	50		80	165	<ul style="list-style-type: none"> - 165 organisations et institutions ont participé aux consultations et aux ateliers en rapport avec le cadre légal et institutionnel de la lutte contre la corruption.

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
2.4 Nombre d'institutions et de cadres bénéficiant de visites d'études.	0	Fin 2016	INLUCC	6	8		14	6	<ul style="list-style-type: none"> - 06 cadres relevant de l'INLUCC et de l'ARP dont deux femmes ont bénéficié d'une étude visite d'études en Corée du Sud. - 30 hauts fonctionnaires (représentant l'INLUCC, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère des Affaires locales et de l'Environnement, le Ministère des Affaires culturelles, la HAICOP, le Contrôle général des domaines de l'Etat et des affaires foncières, la Cour des comptes et les OSC) ont bénéficié d'une dissémination des résultats de la visite d'études en Corée du Sud.
2.5 Taux de prise en compte des recommandations dégagées lors des mécanismes de dialogue et de concertation pour la finalisation du cadre légal et institutionnel	0	Fin 2016	INLUCC	0	75%		75%	46%	<ul style="list-style-type: none"> - Un mécanisme de dialogue et de concertation pour la finalisation du cadre légal et institutionnel a été mis en place
Output 3 : Les mécanismes de redevabilité des forces intérieures de sécurité sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens									
3.1. Nombre d'agents des forces de sécurité intérieure disposant de connaissances relatives à la	0	Fin 2016	INLUCC	24	0		24	24	<ul style="list-style-type: none"> - Le contenu du Code conduite des FSI a été disséminé auprès de 24 agents des Forces de

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
mise en œuvre du code de conduite des FSI.									<p>Sécurité Intérieure et de 32 membres de la société civile.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet de code de conduite a été amélioré prenant en compte plus de 14 recommandations émanant des participants - Evaluation des risques de corruption des postes pilotes et début d'une série d'ateliers régionaux sur le code de conduite des FSI entre 2017 et 2018.
3.2 %de conformité des sites pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	0	Fin 2016	INLUCC	10%			10%	0%	
3.3 % de citoyens dans les zones pilotes qui considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent FSI.	0	Fin 2016	INLUCC	10%			10%	0%	
3.4 3.3 % de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent des forces de sécurité intérieure au cours des 12 derniers mois dans les zones cibles	0	Fin 2016	INLUCC	20%			20%	0%	
3.5 Taux d'exécution du plan d'action visant à renforcer	0	Fin 2016	INLUCC	20%			20%	0%	

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
l'intégrité dans les postes de police pilotes									
Output 4 : Les mécanismes de redevabilité des municipalités sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens									
4.1 % de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent municipal au cours des 12 derniers mois dans les zones cibles.	0	Fin 2016	INLUCC	5%	-5%		?	0%	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des 3 plans d'action des 3 sites - Début du travail d'évaluation des risques de corruption dans les 3 communes de Jerba.
4.2 Taux d'exécution du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les municipalités pilotes.	0	Fin 2016	INLUCC	10%	10%		20%	0%	
4.3 % de conformité des municipalités pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	0	Fin 2016	INLUCC	10%	10%		20%	0%	
4.4 % de citoyens dans les localités pilotes qui considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la	0	Fin 2016	INLUCC	10%	10%		20%	0%	

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
mauvaise conduite d'un agent municipal.									
Output 5 : Les mécanismes de redevabilité des Douanes sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens									
5.1 % de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent des douanes au cours des 12 derniers mois.	0	Fin 2016	INLUCC	5%	-5%		?	0%	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des risques de corruption - Elaboration de deux Plans d'action des 2 sites frontaliers : Goulette Nord et Ras Jedir entre 2017 et 2018.
5.2 Taux d'exécution du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les centres douaniers pilotes.	0	Fin 2016	INLUCC	10%	10%		20%	0%	
5.3 % de conformité des sites douaniers pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	0	Fin 2016	INLUCC	5%	10%		15%	0%	
5.4 % d'utilisateurs des sites douaniers pilotes qui considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent des douanes.	0	Fin 2016	INLUCC	5%	-5%			0%	

Indicateurs	Données de bases			Objectifs périodiques /Année			Résultats au 31 juillet 2018		Observations
	Valeur	Année	Source	2017	2018	2019	planifié	Réalisé	
Output 6 : Les mécanismes de redevabilité du secteur de la Santé sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens.									
6.1 % de personnes déclarant avoir pratiqué/subi un acte de corruption de la part d'un agent de la santé au cours des 12 derniers mois	0	Fin 2016	INLUCC	à déterminer	5%		5%	0%	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des risques de corruption - Elaboration des Plans d'action pour les 3 hôpitaux pilotes. - Etude faisabilité de mise en place d'un système d'information hospitalier - Etude faisabilité de mise en place d'un système de comptabilité analytique informatisé. - Acquisition de matériel informatique pour l'hôpital de Jerba et gestion de file d'attente
6.2 Taux d'exécution du plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans les hôpitaux pilotes.	0	Fin 2016	INLUCC	0	10%		10%	0%	
6.3 % de conformité des hôpitaux pilotes aux normes « qualité / intégrité » inspirées de la démarche ISO 37001.	0	Fin 2016	INLUCC	non	5%		5%	0%	
6.4 % d'usagers des hôpitaux pilotes retenus qui considèrent qu'il est facile et/ou utile de mener une enquête sur la mauvaise conduite d'un agent des hôpitaux identifiés.	0	Fin 2016	INLUCC	à déterminer	5%		5%	0%	

Le bilan de l'application des indicateurs est globalement satisfaisant. Il ressort de ce bilan que les domaines dans lesquels il sied de mettre un accent particulier sont la mise en œuvre des plans d'action au niveau des ilots et l'appui du passage de l'INLUCC à l'Instance de la Bonne Gouvernance et de la Lutte Contre la Corruption. Certains indicateurs sont mal formulés et peu atteignables par les activités prévues au projet.

- Durabilité

Une évaluation de projet doit nécessairement se prononcer sur les probabilités de continuité des bénéfices résultant des actions du projet après la fin de sa mise en œuvre. Il s'agit, dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours, d'identifier des situations dans lesquelles les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Plusieurs situations militent en faveur de la pérennité :

Les mécanismes permettant de pérenniser les acquis relèvent pour l'instant **d'un transfert de connaissances effectif** selon les compétences des types d'acteurs qui prennent part au projet. Ainsi les acteurs interrogés - aussi bien les points focaux, les agents des différents secteurs (municipalité, douane, santé, sécurité) que les membres de l'INLUCC- se révèlent généralement positifs quant à l'appropriation du projet hormis en ce qui concerne les éléments de connaissance délivrés lors des temps de formation/ateliers et des études réalisées.

Au-delà du transfert de connaissance, il s'agit aussi de développer un «état mental» pour que les citoyens aillent d'eux-mêmes voir les autorités et que les autorités aient les réflexes de comportements inclusifs en matière de gouvernance démocratique.

Le principal facteur favorisant la durabilité des processus de projet concerne **le renforcement des capacités des acteurs**, par le biais entre autre d'activités adaptées à leurs besoins et à leur expérience par la tenue de plusieurs sessions de formation dans des thèmes liés ou connexes à la lutte contre la corruption et la gouvernance démocratique au profit d'agents susceptible de mettre en application les connaissances et aptitudes acquises au-delà de la durée du projet.

Le principal facteur évoqué comme pouvant compromettre la durabilité des processus de projet concerne la logique d'intervention des agents de l'administration, qui ont une culture de la reddition de compte plus tournée vers leur hiérarchie et moins vers les communautés.

Le potentiel de durabilité des retombées positives de ce projet est important, dans la mesure où les processus de redevabilité publique et la gouvernance démocratique sont **systematisés et progressivement intégrés** dans le tissu des relations entre les citoyens, par le biais de l'instance de lutte contre la corruption INLUCC, les associations par le biais du projet de la redevabilité sociale Tamkeen et ceci à travers les différents ilots d'intégrité : Un début d'ancrage institutionnel de l'approche du projet au sein des différents secteurs concernés (santé, intérieur, douane, municipalité) est observé.

Les mécanismes de pérennisation à l'heure actuelle semblent entièrement dépendants d'un **financement** externe et il est donc difficile de conclure à la durabilité du projet par-delà la fenêtre existante de financement KOICA et PNUD - Projet Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie. L'évaluation conclut que la durabilité passe par l'intégration, et si besoin est le financement public, des processus de participation citoyenne et de transparence des autorités locales. Aussi y aurait-il lieu d'envisager la

sensibilisation et l'éducation des jeunes à l'école à l'importance d'une participation active à la vie civique des communes.

Finalement, comme la pérennisation des acquis se réalise par leur **ancrage dans le tissu civique**, et comme l'évaluation montre que ce sont les préoccupations propres des citoyens qui suscitent un intérêt voire un engagement réel dans les processus de redevabilité publique et sociale, leurs préoccupations devraient dicter le choix des secteurs plutôt que le contraire. De plus, et pour que les acquis soient pérennisés, il est nécessaire de reconnaître et d'intégrer les préoccupations spécifiques à chaque commune. Cette dimension a été prise en considération par l'approche du projet basée sur la participation et la valorisation du savoir local.

Une autre question importante sur la pérennité est la capacité des structures et instance concernées à tirer profit de l'encadrement, à poursuivre et **amplifier leurs activités au-delà du projet et à faire tâche d'huile** vis-à-vis des autres secteurs (agriculture, transport, éducation, etc...). A ce sujet, il a été noté beaucoup de d'engouement dans les acteurs concernés et beaucoup de motivation dans le démarrage des activités, à l'instar de l'INLUCC qui a entamé le lancement des îlots d'intégrité dans les municipalités de Mannouba et El Kalaa El Kbira.

- Impact

Ce Projet est en cours d'exécution, les impacts finaux n'émergent que suite à plusieurs années. Toutefois, comme mentionné dans le rapport initial de démarrage, il est intéressant de s'interroger sur la mesure dans laquelle on s'achemine vers ces impacts finaux, à travers des effets intermédiaires (qualité des actions, appropriation des actions, changements de comportements, émergence de changements même d'un point de vue embryonnaire auquel on aurait pu être en droit de s'attendre avec un tel délai). Ce chapitre permet du même coup de voir la dynamique de progression depuis la réalisation des activités vers les effets recherchés :

- Amélioration du cadre juridique et institutionnel: Les changements notables ont été enregistrés dans l'environnement institutionnel avec la formulation d'un cadre légal des lanceurs d'alertes, la nouvelle loi organique de la création de la nouvelle institution «**IBOGOLUCC** » et la loi sur la déclaration sur patrimoines. Lorsque ces instruments seront mis en œuvre (disponibilité des textes d'application), ils contribueront à l'amélioration des conditions des différents acteurs (OSC, structures, etc...) et à favoriser leur participation effective aux questions majeures de la lutte contre la corruption.

- Création des opportunités pour les autorités locales de communiquer avec les citoyens, et de mettre en place ou d'amorcer des processus de reddition de comptes lors de réunions d'échanges organisées au niveau de chaque îlot d'intégrité.

- Des changements constatés au niveau du cadre réglementaire qui est de plus en plus conformes aux normes internationales. Le changement dans les capacités de l'INLUCC en matière de bonne gouvernances (capacité de communication et de sensibilisation) et de lutte contre la corruption (une plus grande capacité d'investigation).

- Un début de changement de comportement au niveau des membres des unités focales et comité de suivi des études qui acquièrent progressivement les reflexes de gestion diligente, ordonnée et performante à l'instar de l'hôpital de Djerba.

Un ensemble d'éléments indique des améliorations de la gestion du service public dans le secteur de la douane. Par exemple la construction d'un mur de séparation pour la douane de Ras Jdir, l'introduction et l'acceptation des douaniers les caméras de surveillance dans la douane

de la Goulette, au niveau hôpital de Djerba, les délais d'attente se sont réduits au niveau des consultations externes et laboratoire grâce à cette nouvelle méthode de gestion de file d'attente dans un milieu hospitalier ce qui a également diminué la tension entre les malades et le corps soignant et autres intervenants. L'informatisation et la traçabilité des actes et des ordonnances médicales sont maintenant assurées grâce au matériel informatique acquis ce qui favorise une meilleure gestion de cette activité. Mais il faut admettre que de certaines actions du projet, il est attendu un impact à court ou moyen terme. C'est le cas des sessions/ateliers de formation qui devrait, pour être fécondes, induire un changement de comportement des bénéficiaires dans des délais raisonnables. Or, ce changement n'est que très faiblement perçu. Certains acteurs formés ne manifestent pas suffisamment de volonté pour réinvestir dans leur travail quotidien les nouvelles connaissances et aptitudes acquises lors des sessions/ateliers de formation.

Il est trop tôt pour distinguer d'éventuels effets induits de la première phase du projet dans les secteurs de la sécurité, des collectivités locales et de la santé (excepté l'îlot d'intégrité de l'hôpital de Djerba), ce dernier a été inclus récemment au projet.

3. Conclusions

L'évaluation conclut que la politique publique de la Tunisie en matière de redevabilité publique et la gouvernance dans les secteurs de la douane, de la santé, de la sécurité et des municipalités et telle qu'opérationnalisée par le projet financé par KOICA, est :

- Porteuse de résultats positifs en matière de développement des capacités des autorités locales et de participation citoyenne.
- Prometteuse quant aux effets escomptés sur la qualité de la gestion des finances publiques et des fournitures, matériels et infrastructure destinés aux différents secteurs choisis.
- Déterminante pour une meilleure performance des différents secteurs choisis (îlots d'intégrité) au regard des indicateurs qui servent à suivre son évolution.

En effet, la politique publique soutenant la redevabilité publique et la gouvernance en Tunisie constitue un vecteur de changement positif à même de contribuer à la concrétisation des grands objectifs de développement du pays.

La probabilité d'effets bénéfiques profonds à long terme apparaît bonne dans la mesure où les efforts pour encourager et mettre en oeuvre une dynamique de redevabilité publique et de gouvernance sont eux aussi soutenus sur la durée.

Par ailleurs, la conception, la programmation et la mise en oeuvre du projet, présentent des opportunités d'amélioration qui vont dans le sens d'une orientation davantage tournée vers les communes locales et vers les préoccupations des citoyens.

Toutefois, plusieurs contraintes ont été relevées :

- **Le projet de textes d'application relatifs à la loi de protection des lanceurs d'alerte** s'il n'est pas validé, pourrait compromettre l'atteinte des résultats finaux en ce qui concerne le volet protection des lanceurs d'alerte.
- **Mobilité du personnel** : on a observé des mouvements fréquents de personnels à la tête de certaines directions clés impliquées dans la mise en oeuvre du projet. Ces «

dépensations » sont de nature à créer des distorsions dans le suivi régulier des activités et dans la valorisation des formations livrées.

- La pression des citoyens pour la lutte contre la corruption sont favorables à l'atteinte des résultats. Toutefois, le contexte actuel présente des risques qui devront être gérés par le projet (instabilité politique, tension sociale, crise économique, pression budgétaire, situation provisoire de l'INLUCC...)
- L'instabilité des responsables des Ilots a donné lieu à des remises en cause des travaux déjà entamés.
- L'insuffisance des ressources financières ne correspond pas aux ambitions des Ilots

Par ailleurs, le projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » a pu réaliser des acquis au niveau :

- **INLUCC** : appui organisationnel, étude de faisabilité du centre de recherche, acquisition de meubles et équipements informatiques pour 3 centres régionaux en 2017, création d'un site web et un numéro vert.
- **CADRE JURIDIQUE** : appui à la rédaction des textes d'application des 2 lois suivantes : Protection des lanceurs d'alerte et Déclaration du patrimoine en 2017.
- **ILOT SECURITE** : Début d'une série d'ateliers régionaux sur le code de conduite des FSI entre 2017 et 2018 et de l'évaluation des 4 sites pilotes.
- **ILOT MUNICIPALITES** : Début du travail d'évaluation des risques de corruption dans les 3 communes de Jerba.
- **ILOT DOUANES** : Evaluation des risques de corruption et Plans d'action des 2 sites frontaliers : Goulette Nord et Ras Jedir entre 2017 et 2018.
- **ILOT SANTE** : Evaluation des risques de corruption et Plans d'action pour les 3 hôpitaux pilotes. Etude faisabilité de mise en place d'un système d'information hospitalier et Etude faisabilité de mise en place d'un système de comptabilité analytique informatisé. Acquisition de matériel informatique pour l'hôpital de Jerba et gestion de file d'attente.
- **CCS** : Webinaire organisé entre les hauts cadres tunisiens et le bureau UNDP Seoul Policy Center en Mars 2018 et voyage d'étude à Séoul en Sept 2018.

Le projet est-il bien exécuté ? La Réponse est Oui, mais certaines lenteurs devraient être corrigées au moyen d'une feuille de route à mettre en œuvre d'ici fin octobre 2018. L'appréciation à mi parcours est globalement satisfaisante, mais elle pourrait chuter d'ici quelques mois si des mesures urgentes ne sont pas prises pour (i) accélérer la mise en œuvre des activités prévues dans les plans d'action des ilots d'intégrité, (ii) mettre en place une stratégie de mobilisation des ressources financières (iii) accompagner le passage de l'INLUCC à IBOGOLUCC (iv) accélérer la validation des différentes lois et notes d'application et (v) certains experts de l'équipe du projet à côté de leurs actions de communication, ils devraient mener des réflexions plus profondes et mieux appropriées au contexte du projet.

4. Leçons apprises

- i. L'approche participative a démontré son efficacité par rapport aux méthodes classiques : Des relations professionnelles ont été établies entre la plupart des partenaires grâce aux séances de discussion et d'analyse durant lesquelles il y avait un échange fructueux d'expériences. La notion d'équipe et du travail en groupe prime maintenant chez la plupart des membres, chose qui laisse la collaboration entre les différentes structures et associations un fait réel.
- ii. Une équipe compétente et professionnelle grâce à l'expérience en matière de lutte contre la corruption dans l'ancien projet SNI et plus de connaissances acquises et de maîtrise du contexte institutionnel et des besoins des principaux partenaires nationaux.
- iii. Aussi, le point positif est la motivation et l'implication de la plupart des points focaux des partenaires. Le projet SNI a réussi à instaurer la confiance auprès des partenaires.
- iv. Des relations professionnelles ont été développées entre les différents points focaux au niveau national et local grâce aux séances de discussion, de formation et de visites organisées durant lesquelles il y avait un échange fructueux d'expériences. Toutefois, il est recommandé de protéger cet esprit collégial à travers une formalisation de comité de pilotage pour se contrer les changements institutionnels.
- v. Le problème de la corruption au niveau des secteurs ne peut être résolu que suite à une consolidation des efforts de tous les représentants de la société civile tels que les structures, les associations, les privés, les experts et chercheurs...Ce constat a drainé le travail des différents acteurs lors de l'élaboration des actions à prioriser afin de réaliser un plan d'action participatif où chacun voit clairement ses responsabilités à travers la matrice des parties prenantes.

3. **Recommandations**

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier doit être porté sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, pour l'amélioration de la mise en oeuvre du Projet, dans sa deuxième phase, les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

- *La limitation de l'effectif de l'équipe du projet et l'existence de poste vacant notamment celui de la communication*

La charge de travail par personne est trop importante. Il y a un réel besoin de recrutement. D'autre part, il y a toujours un problème pour le poste de chargé de communication du projet qui est contractualisé à chaque fois pour uniquement quelques mois. Le reste du temps, ce sont les chargés d'ilots et les administrateurs qui assurent cette fonction qui n'est pas la leur et qu'ils ne la maîtrisent pas complètement alors que c'est une fonction des plus importantes en termes d'impact et d'implication.

Par ailleurs, au regard des objectifs assignés au projet, l'équipe de gestion paraît restreinte pour conduire à elle seule les actions dudit projet pour l'atteinte des résultats, **le recrutement d'un spécialiste en communication s'avère indispensable.**

- **Les ilots d'intégrité est une innovation du projet qui doit faire tâche d'huile.**

Le fait d'avoir constitué des ilots d'intégrité au niveau local et au niveau de certains secteurs sont des acquis pour la région que pour le pays. Pour assurer la pérennité il est vivement recommandé de consolider le noyau dur de ses ilots et ce à travers un renforcement des compétences qui constituera une motivation à ses membres.

- Pour garder un niveau élevé de motivation et un haut degré d'implication des partenaires locaux dans la mise en œuvre des plans d'action au niveau des ilots il est recommandé d'entamer en urgence la mise en œuvre des actions planifiées dans les Plan d'action des ilots et ceci pour gagner la confiance des partenaires locaux et favoriser l'appropriation du projet.
- Développer une stratégie de communication de proximité (guide à l'appui), pour promouvoir cette approche d'ilots d'intégrité, à destination des acteurs locaux (institutions, associations, populations) et à l'attention des experts nationaux
- Pour ce qui concerne l'autonomie des partenaires locaux, il est encore dans une phase d'assistance et il faut continuer de les suivre et coordonner leurs actions au moins pour les 12 prochains mois.

- **Au niveau conception du projet**

D'un point de vue suivi de la part de KOICA, il est clair que les indicateurs dans ce genre de projet soit plus développé et répondent aux critères SMART afin de permettre au partenaire financier d'avoir une visibilité claire sur l'exploitation de la contribution.

Simplifier le mode d'intervention en intégrant les activités liées à la redevabilité publique et à la bonne gouvernance dans l'objectif de promouvoir un développement local dans une approche commune afin de produire des résultats reproductibles et diffusables, et restructurer en conséquence le cadre logique du projet

- **La non tenue régulière des sessions du Comité de Pilotage**

La plupart des acteurs rencontrés ont évoqué la non tenue régulière ou la tenue en retard des sessions du Comité de pilotage du projet des îlots. Cette situation peut empêcher l'homologation de plusieurs décisions importantes vu que le COPIL est l'instance supérieure de pilotage du Projet des îlots.

Dynamiser le comité de pilotage en instituant une fréquence de réunion avec la définition des objectifs et des documents à produire.

- **Veiller au bon fonctionnement des points focaux**

L'INLUCC devrait veiller à plus d'assiduité et de célérité dans le travail des comités de suivi des activités du projet qui constituent l'une des originalités du projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie ».

Par ailleurs, compte tenu de la mobilité du personnel, surtout en cas de nomination d'un nouveau ministre qui entraîne parfois des changements de personnes à l'intérieur des directions, il faudrait veiller à la réactualisation des arrêtés portant composition des membres des comités. Une solution consiste à mettre dans les arrêtés les services ou les fonctions, mais pas uniquement les noms des agents désignés et qui fixent les TDR du comité.

- **Manque de visibilité sur la mise en œuvre des activités priorisées et planifiées dans les plans d'action**

Pour permettre aux différentes parties prenantes d'avoir une meilleure connaissance des différentes actions entreprises par le projet en vue de faciliter leur appropriation, il est recommandé de développer un système de suivi/évaluation partagé (projet, institutions) permettant la connaissance exacte de l'avancement des activités et les résultats acquis, en les reliant aux indicateurs du cadre logique, dans le but du renforcement de capacités des institutions partenaires.

- **Mieux rationaliser le renforcement des capacités**

Il s'agit de procéder à une évaluation post formation pour mesurer les premiers impacts des formations effectuées et, partir des résultats de cette évaluation, pour identifier les besoins nouveaux ou complémentaires de formation et affiner les prochaines séances de formation. En clair, il s'agit d'engager, d'urgence, une réflexion sur la qualité des ressources humaines disponibles au niveau des différentes structures partenaires, sur les effets des formations déjà effectuées et les besoins actuels et futurs de renforcements de capacités (comparaison entre l'offre de formation et la demande de formation) nécessaires à la compréhension, à l'appropriation et à la conduite efficace des activités du projet à venir.

- **Accélérer la mise en place de l'Instance de la Bonne Gouvernance et de la Lutte Contre la Corruption IBOGOLUCC**

L'étude sur la mise en place de l'IBOGOLUCC étant achevée avec des propositions détaillées, il convient de déclencher rapidement la procédure institutionnelle de création de la nouvelle entité, ici il est recommandé que la RP accélère le processus et que l'INLUCC prépare les conditions de réussite de cette transition.

- **Préparer Redevabilité 2 (phase 2 du projet)**

Compte tenu de la masse d'informations déjà fournies par les études, l'INLUCC est en bonne position pour concevoir, dès à présent, une première mouture de la suite logique de l'actuel projet, suite qui consistera à affiner certains aspects jugés importants des résultats des études déjà réalisées et, surtout, à mettre en œuvre les réformes institutionnelles et investissements recommandés par les études de la première phase. Cette mouture devrait être partagée entre les

parties prenantes, finalisée, validée par l'INLUCC au plus tard en mi 2019 et soumise aux bailleurs de fonds. Les ressources nécessaires aux investigations préalables et, éventuellement, aux préparatifs du projet devraient être recherchées, tout comme cela a été fait et bien fait avec le projet actuel.

- **Cadre de mise en oeuvre des recommandations**

Comme discuté dans cette évaluation à mi-parcours, le Projet a atteint des résultats intéressants et mérite d'être prolongé sur la période qui reste jusqu'au fin juillet 2019. Toutefois, sa mise en oeuvre présente quelques faiblesses qu'il faut corriger. Un nouveau dynamisme de travail est alors nécessaire au niveau de la coordination de l'équipe du projet pour poursuivre l'atteinte des objectifs fixés. Une attention particulière mérite d'être portée aux différentes recommandations formulées.

Annexes

Annexe 2: Les Termes de Références



TERMES DE RÉFÉRENCE CONSULTANT(E) NATIONAL(E) ÉVALUATION A MI PARCOURS DU PROJET

« Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie »

Lieu:	Tunis
Type de contrat:	IndividualContract
Langues requises:	Français et Arabe
Date de début de mission :	11/06/2018
Nombre de jours hommes:	25 jours

I. HISTORIQUE ET CONTEXTE :

Les présents termes de référence visent à identifier un(e) consultant(e) national(e) en vue de conduire l'évaluation à mi-parcours du projet « **Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie** ».

Le projet « **renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie** » a été lancé en juillet 2016 avec un appui financier de l'Agence de Coopération Sud-Coréenne (KOICA) à hauteur de 2 219 400 USD afin de contribuer à l'atteinte des six produits clés suivants:

- **Produit 1 :** Les **capacités, l'efficacité et le rôle de coordination de l'INLUCC** sont renforcés pour lui permettre d'exercer efficacement ses compétences dans l'implémentation de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption
- **Produit 2:** Le **cadre légal et institutionnel** de la lutte contre la corruption est défini selon les meilleures pratiques internationales et les besoins à l'échelle nationale et régionale.
- **Produit 3 :** Les **mécanismes de redevabilité des forces intérieures des collectivités locales** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (4 sites pilotes)
- **Produit 4:** Les **mécanismes de redevabilité des municipalités** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes)
- **Produit 5 :** Les **mécanismes de redevabilité des Douanes** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes)
- **Produit 6 :** Les **mécanismes de redevabilité du secteur de la Santé** sont renforcés afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens (3 sites pilotes).

Le projet de Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie (2016-2019) fait suite à une série d'initiatives lancées par le PNUD depuis 2011 pour appuyer la Tunisie

dans ses efforts pour la lutte contre la corruption. Cette bataille contre la corruption est considérée comme priorité nationale par la Tunisie et présente un potentiel de réussite fort, en raison d'un certain nombre de facteurs. Il s'agit principalement de (i) l'adoption d'une Constitution favorable en 2014, (ii) de l'existence d'un espace de participation des citoyens aux affaires publiques de plus en plus large, et (iii) de l'adoption par l'ensemble des acteurs d'une Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (SNBGLCC) et de son, plan d'action opérationnel, fin 2016.

Elaboré par le PNUD en partenariat avec la KOICA, le projet constitue un instrument national fort pour répondre à la demande croissante d'assistance dans le domaine de la lutte contre la corruption. La notion d'« îlot d'intégrité » fait ainsi la singularité du projet, servant d'une part de valeur d'exemple et d'autre part, de vecteur d'accélération des réformes. En 2017, les îlots d'intégrité ont avancé selon des rythmes très différents selon les secteurs. Le fort engagement de la douane a permis de réaliser des avancées remarquables avec des premiers résultats impactant sur la perception des usager(e)s, et permettant d'entamer d'ores et déjà une évaluation utile à l'apprentissage de l'expérience de la mise en œuvre d'un îlot d'intégrité. L'îlot Santé a avancé en début d'année. La stratégie d'accélération mise en place suite à l'octroi des fonds supplémentaires a permis la mise en place des actions prioritaires du plan d'action de l'hôpital de Jerba. L'îlot Municipalités a pu démarrer au quatrième trimestre avec la mobilisation des acteurs concernés et la sensibilisation à la démarche à mettre en œuvre, et a vu le lancement des travaux de diagnostics et des missions exploratoires pour des actions de changement comportemental. Enfin, l'îlot Sécurité n'a pas pu réellement démarrer, malgré une première sensibilisation des agents sur le code de conduite. La signature en fin d'année de la convention avec le ministère concerné constitue en soi un élément d'avancement. Par ailleurs, le processus institutionnel et législatif a pu enregistrer des avancées importantes avec l'adoption par l'ARP de lois-cadres (loi IBOGOLUCC et loi de la dénonciation de la corruption et de la protection des lanceurs d'alerte), et la réalisation de leurs études de faisabilité et d'impact, et la transmission à la Présidence des projets de décrets d'application.

L'INLUCC a vu ses capacités techniques et organisationnelles renforcées, à travers l'appui en développement d'outils organisationnels, de formations, de communication et en logistique, ainsi que pour son déploiement régional et son centre d'études, de formation et d'information. Cette montée en capacités lui permet d'exercer un fort leadership et un rôle de coordination pour la mise en œuvre de la SNBGLCC.

Après une année 2017 de démarrage effectif, le projet est aujourd'hui à mi-parcours de sa mise en œuvre, et devra atteindre sa vitesse de croisière en 2018.

II. OBJET ET PORTEE DE L'EVALUATION

L'évaluation à mi-parcours du projet « Renforcement de la redevabilité publique en Tunisie » est conduite dans le cadre de la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation du dit projet (Cf. Page 19 du document de projet) traduit dans le plan d'évaluation du programme de coopération TUNISIE-PNUD 2015-2019/20. La période étudiée correspond à la période de mise en œuvre du projet (2016-A ce jour). Sur la base de l'analyse, l'évaluation conclura sur des constatations, conclusions et recommandations stratégiques, techniques et organisationnelles pour accroître la performance de la mise en œuvre du projet « Renforcement de la redevabilité publique en Tunisie ».

Globalement, cette évaluation visera à :

- Évaluer dans quelle mesure l'intervention portée par le projet est stratégique/pertinente ;
- Identifier les résultats atteints - comparativement aux résultats prévus – dans la perspective d'évaluer l'efficacité et l'efficience du projet, de même que le cadre de contrôle interne guidant son exécution. Etudier la pertinence des approches et des méthodologies adoptées pour la mise en œuvre ;
- Analyser l'occurrence des risques et les défis rencontrés, les moyens déployés pour les mitiger/dépasser, ainsi que les bonnes pratiques développées tout au long de la mise en œuvre : Dégager les leçons/recommandations de nature à informer la suite de la mise en

œuvre du projet et autres appuis du PNUD connectés à la thématique pour la capitalisation et la dissémination des bonnes pratiques, tant au niveau interne (dispositif de suivi interne, structure et procédures) qu'externe (auprès des partenaires et bénéficiaires) ;

- Evaluer les opportunités de duplication et de portage à l'échelle des réalisations du projet au niveau d'autres secteurs/dans d'autres régions du pays.

III. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'évaluation indépendante à mi-parcours du projet « Renforcement de la redevabilité publique en Tunisie » sera menée en s'inspirant des directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) pour la conduite des évaluations, de la politique du PNUD en matière d'évaluation, et en se référant aux sept critères de qualité standard des programmes du PNUD à savoir : Stratégie, Pertinence, Standards Environnementaux et Sociaux, Gestion et suivi, Efficience, Efficacité et durabilité & appropriation nationale.

Les questions d'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours de la mission d'évaluation. Elles sont regroupées selon les objectifs attendus de l'évaluation.

CONCEPTION

Pertinence :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu à un besoin réel face aux dynamiques politiques et socio-économiques du pays ; compte tenu des attentes en matière de lutte contre la corruption en période de consolidation des acquis démocratiques ?

PROCEDURE

Efficience :

- Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) mobilisés par le projet ont été déployés d'une manière optimale pour atteindre les objectifs escomptés ;

RESULTATS

Efficacité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs ? Particulièrement, dans quelle mesure est-ce que le projet a répondu aux besoins de sa population cible ?
- Quels facteurs ont contribué à atteindre, ou ne pas atteindre, les résultats escomptés ?
- Quelle est l'efficacité des stratégies déployées et des outils mobilisés dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels facteurs internes et externes ont contribué à la réalisation/échec de l'objectif, des résultats et des produits visés du projet ? Comment ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?

Durabilité

- Dans quelle mesure les résultats atteints jusque-là sont-ils pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats durant la suite du programme et au-delà ?
 - Quels sont les facteurs clés qui nécessitent une attention particulière afin d'améliorer les perspectives de viabilité des résultats du projet et le potentiel de reproduction de l'approche ?
- Impact

Bien qu'il soit prématuré de parler d'impact à ce stade, l'évaluation recherchera les changements effectifs ou potentiels que le projet aurait pu/est de nature à favoriser :

- Dans quelle mesure les actions du projet ont-elles généré des changements auprès des bénéficiaires finaux, et quelles évidences pourraient être identifiées ?
- Les actions du projet ont-elles permis aux professionnels impliqués de modifier leurs pratiques ?

- Les partenaires nationaux et/ou locaux ont-ils fait preuve d'un exercice effectif de leadership au cours de l'intervention venant démontrer leur appropriation de l'approche mise en œuvre ?

Il est attendu que les questions évaluatives liées aux critères de l'évaluation soient déclinées en recommandations par le consultant visant à informer la suite du projet et au-delà, le recentrage stratégique du programme de coopération Tunisie-PNUD 2015-2019/20.

V. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs.

Le/la consultant(e) sera appelé à analyser toutes les sources d'information pertinente, telle que le document de projet intégrant le cadre logique de résultats et de ressources afférent, les rapports de progrès trimestriels et annuels, le rapport d'évaluation à mi-parcours, les rapports d'activités, les livrables clés et tout autre document susceptible d'apporter des informations permettant d'émettre des jugements.

Le/la consultant(e) se doit également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation à mi-parcours. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les bénéficiaires ciblés par le projet (INLUCC, Gouvernement, ARP, ONGs partenaires, etc.) soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

VI. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Le/la consultant(e) est chargé(e) de soumettre au minimum les livrables suivants PNUD :

- **Un rapport initial d'évaluation** doit être préparé par l'évaluateur avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données d'évaluation. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre à l'équipe PNUD et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ ;
Le rapport initial doit être soumis dans les **15 jours** après que le /la consultant(e) ait reçu l'ensemble de la documentation sur le projet. Il sera établi conformément au format spécifié en **annexe 1**.
- **Projet de rapport d'évaluation.** Le projet de rapport d'évaluation doit être soumis dans les 20 jours après que le /la consultant(e) ait achevé les visites de terrain. Il sera établi conformément au format spécifié en **annexe 2**.
- **Rapport d'évaluation final.** Le rapport qui sera structuré de la même manière que le projet de rapport d'évaluation sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté.

VII. ROLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours du projet sera réalisée par 3 principaux acteurs :

1. Le **Programme du PNUD (sous la tutelle du bureau du Représentant Résident et de son adjoint)**, en tant que commanditaire de l'évaluation à mi-parcours
2. La Coordinatrice du projet, en tant qu'administrateur **de l'évaluation**,
3. Le **Chargé de Suivi-Evaluation**, en tant que responsable du briefing/débriefing des évaluateurs et de l'assurance qualité des livrables de l'évaluation.
4. **Le/la consultant(e) d'évaluation** réalisera l'évaluation à mi-parcours du projet en respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du PNUD /SNU. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le commanditaire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

VIII. ÉTHIQUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours du programme conjoint doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- **Responsabilité.** Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinions ayant pu se manifester entre le consultant et les dirigeants du projet concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
- **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdRs, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
- **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à l'équipe du projet. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le PNUD dans les présents termes de référence.
- **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final
- **Propriété intellectuelle.** En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

IX. DUREE ET REMUNERATION DE LA CONSULTATION :

Cette mission de 25 jours-hommes à réaliser au cours de la période allant du 07 mai au 28 mai 2018, devra se dérouler selon le planning à déterminer d'un commun accord.

Le/la consultant(e) qualifié(e) sera rémunéré(e) selon le planning suivant :

- 100% à la validation du rapport à mi-parcours de l'évaluation.

et sous réserve d'avoir accompli de façon satisfaisante l'ensemble des tâches qui lui incombent durant la période.

X. QUALIFICATION DU / DE LA CONSULTANT(E)

Le/la consultant(e) national(e) doit avoir les qualifications/compétences suivantes :

Background académique

Avoir au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires avec des connaissances en gestion axée sur les résultats et en suivi évaluation.

Expérience professionnelle

- L'évaluateur devrait avoir au moins 3 références reconnues dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations, de dispositif de suivi-évaluation, des indicateurs de performances des projets, de la recherche ou de la révision de projets similaires, ainsi que de l'expérience comme rédacteur principal de rapport d'évaluation.
- Une expérience dans des travaux en lien avec la gouvernance ou la lutte contre la corruption et/ou autres domaines similaires serait un atout.
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.).
- Maîtrise de la langue française et bonne connaissance de l'anglais (l'arabe est un avantage).

XI. CRITERES DE SELECTION DU (DE LA) CONSULTANT (E)

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit:

- a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité
- b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

- Poids des critères techniques : 70%
- Poids des critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière :

<i>Critères</i>	<i>Point maxi</i>
<u><i>Techniques</i></u>	
<p>Critère A : Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires avec des connaissances en gestion axée sur les résultats et en suivi évaluation, ou équivalent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise : 5 points - Master ou diplôme d'ingénieur 10 points - Plus qu'un master 15 points 	15
<p>Critère B : au moins 3 références reconnues dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations, de dispositif de suivi-évaluation des indicateurs de performances des projets, de la recherche ou de la révision de projets similaires, ainsi que de l'expérience comme rédacteur principal de rapport d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 expériences.....15 points • Entre 4 et 5 expériences.....20 points • Plus de 5 expériences30 points 	30
<p>Critère C : Expérience dans les domaines la gouvernance ou la lutte contre la corruption et/ou autres domaines similaires,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 à 2 références.....10 points 	15

<ul style="list-style-type: none"> Plus de 2 références15 points 	
<p>Critère D : Méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le soumissionnaire comprend-il la tâche et tient-il compte des outils de planification et de programmation du système des Nations Unies ? (15 points) ; La méthodologie proposée tient-elle compte du contexte ? (10 points) Le chronogramme proposé répond-il aux attentes de la mission ? (5 points) 	30
Financier	
Score Total (Score Technique *0.7 + Score Financier * 0.3)	

XII. DOSSIER DE CANDIDATURE

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le curriculum vitae ;
- La méthodologie proposée pour la mission, avec un document d'au moins deux pages ;
- Un Chronogramme d'exécution de la mission
- Une offre financière détaillée et exprimée en Dinars tunisiens. Elle doit inclure le montant des honoraires demandés pour la réalisation des prestations et livrables mentionnés ;

Modèle d'offre financière

Éléments	Prix U HT en TND	Nombre de jour	Total HT en TND
Honoraires :		25 jours	
Total			

XIII. DOCUMENTS A CONSULTER ET ANNEXES AUX TERMES DE REFERENCE

a. Documents clés à consulter durant la phase de la revue documentaire et au besoin - ces documents seront transmis au (à la) consultant (e) chargé(e) de réaliser l'évaluation dès signature du contrat et sont à exploiter pour le rapport initial

- Document de Programme de Pays (CPD) 2015-2019/20
- Document du projet « Renforcement de la redevabilité publique en Tunisie » intégrant son cadre de résultats et de ressources
- Plans de travail annuels
- Rapports de progrès trimestriels et annuels du projet et Rapports aux donateurs
- Rapports financiers officiels du PNUD (CDRs)
- Documents des revues trimestrielles, mi-annuelle et annuelle
- Autres documents pertinents produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
- Accords de partenariats établis avec les partenaires du projet ;

b. Format requis pour le rapport d'évaluation :

ANNEXE1 : RAPPORT INITIAL D'EVALUATION

Le rapport initial, de 10 à 15 pages, proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des

premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Il sera structuré comme suit :

1. Introduction
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche
4. Principales réussites du programme conjoint en termes techniques et financiers
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain »

ANNEXE 2 : PROJET DE RAPPORT FINAL

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (annexe 3 ci-dessous), sauf qu'il est souhaité que le projet de rapport final contienne une matrice d'évaluation (Annexe 4).

ANNEXE 3 : RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

Le rapport final, de 20 à 30 pages, contiendra un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final à envoyer au PNUD, sera structuré comme suit :

Page de couverture

Y compris le titre du projet, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.

Table de matières

Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.

Liste d'abréviations

Résumé Exécutif

Pas plus de deux pages. Résumez les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant :

Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation :

Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.

Description de l'intervention

Fournissez suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.

Contexte

Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le projet.

Description du projet

Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

Conception | Pertinence

Incluez une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation.

Processus | Efficacité, Appropriation

Incluez une description des modalités de mise en œuvre, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite.

Résultats | Efficacité, Durabilité, Impact

Fournissez un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrez la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquez pourquoi c'est le cas. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du projet. Quant à l'impact, veuillez élaborer dans quelle mesure le projet a été la cause du changement survenu dans la vie de populations et les conditions du développement aux niveaux régional et national. Traitez toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

Définissez l'ampleur de chaque leçon ;

5. Recommandations

Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

6. Annexes

ANNEXE 4 : LA MATRICE D'ÉVALUATION

La matrice d'évaluation est un outil que le PNUD suggère à l'évaluateur d'inclure dans le rapport initial comme carte et référence pour planifier et conduire une évaluation. Elle sert également d'outil utile pour résumer et présenter visuellement l'élaboration et la méthodologie de l'évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Elle détaille les questions de l'évaluation auxquelles l'évaluation va répondre, les sources de données, la collecte des données, les outils d'analyse ou les méthodes appropriées pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par l'intermédiaire de laquelle chaque question sera évaluée. (Voir tableau A.)

Tableau A . Exemple de matrice d'évaluation
--

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

ANNEXE 5 : LE CODE DE CONDUITE

Chaque membre de l'équipe d'évaluation doit lire attentivement, comprendre et signer le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », qui est disponible en pièce jointe dans le rapport d'évaluation.

Annexe 2 : points d'exécution des études

N°	Thèmes	Bénéficiaires	Etat de la Situation
2018			
1	Consultant national pour une analyse des dispositifs et mécanismes de Redevabilité dans le Projet du code des collectivités locales	ARP	Finalisé
2	Consultant national pour réaliser une étude de faisabilité : améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur de la construction publique en Tunisie	MALE	En cours
3	Consultant pour une formation en communication en appui à l'INLUCC	INLUCC	En cours
4	Consultant National chargé de L'Elaboration d'un recueil de jurisprudence en matière de lutte contre la corruption	INLUCC	En cours
5	Consultant National chargé de L'Elaboration du rapport annuel INLUCC pour l'année 2017	INLUCC	En cours
2017			
1	Consultants internationaux ISO en appui au déroulement et modération de l'atelier de pré-diagnostic des risques de corruption dans les communes de l'île de Djerba	Communes de l'île de Djerba	Finalisé
2	Etude de faisabilité des trois centres régionaux INLUCC	INLUCC	Finalisé
3	Développer (i)un plan de communication de la stratégie nationale de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, (ii) Un rapport rendant compte de la campagne de communication au profit de l'INLUCC validé (iii) Un support de communication et de vulgarisation du Sideevent ACINET	INLUCC	Finalisé
4	Groupement de consultants nationaux pour l'accompagnement à la mise en place des outils organisationnels et l'appui à l'opérationnalisation du numéro vert de l'instance nationale de la lutte contre la corruption (INLUCC)	INLUCC	Finalisé
5	Mission exploratoire autour des changements comportementaux (Behaviour change) en Tunisie	Municipalités	Finalisé
6	Consultant national chargé de l'élaboration d'un rapport de compilation et d'analyse des données existantes sur la corruption en Tunisie	INLUCC	
7	Consultant national chargé de l'élaboration d'une étude de faisabilité du centre de recherche, d'information de l'instance nationale de la lutte contre la corruption	INLUCC	
8	Consultant national chargé de l'élaboration d'une étude d'impact du projet de loi IBOGOLUCC et De la loi sur la dénonciation et la protection des lanceurs d'alerte et Une étude de faisabilité ayant trait au projet de loi sur le système de déclaration d'intérêt et de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite	ARP et Gouvernement	

9	Enquête sur la perception de la corruption dans des sites pilotes en Tunisie	INLUCC et Gouvernement	En cours
10	Consultant National pour l'évaluation des capacités techniques et financières d'une association partenaire	Association RTE, MALE et les Communes de l'île de Djerba	Finalisé
11	Consultant communication pour l'élaboration d'une stratégie de communication INLUCC	INLUCC	Finalisé
12	Consultant national chargé de l'élaboration d'une étude de faisabilité sur la mise en place d'un système de comptabilité analytique dans le ministère de la santé (Les 3 hôpitaux pilotes de Djerba, Rabta et Jendouba)	Ministère de la santé et les 3 hôpitaux pilotes	Finalisé
13	Consultant(e) International – Evaluation des risques de la corruption dans trois sites douaniers pilotes	Les trois sites douaniers pilotes	Sites Goulette et Ras Jedir finalisés, Site DRD En cours
14	Consultant(e) National – Evaluation des risques de la corruption dans trois sites douaniers pilotes	Les trois sites douaniers pilotes	Sites Goulette et Ras Jedir finalisés, Site DRD En cours
15	Consultant national chargé de La préparation et des textes d'application du cadre juridique de la lutte contre la corruption (Protection des lanceurs d'alerte et l'enrichissement illicite)	ARP	Finalisé
16	Consultant national chargé d'établir une étude de faisabilité sur la mise en œuvre de (i) la loi IBOGOLUCC, (ii) la loi organique de la protection des dénonciateurs d'alerte et (iii) un système de déclaration d'intérêt et de patrimoine.	ARP	Finalisé
17	L'élaboration d'un plan de renforcement des compétences des divers intervenants dans le domaine de la lutte contre la corruption	Ministère de l'intérieur, le Pôle judiciaire et les corps de contrôle	Finalisé
18	Etude pour le renforcement de la redevabilité dans trois municipalités pilotes (Association RTE)	MALE et les Communes de l'île de Djerba	En cours
19	Expert Sénior chargé de la mise en place d'un système d'information hospitalier: management de l'information et ITgouvernance	Ministère de la santé et les 3 hôpitaux pilotes	Finalisé
20	Consultant national chargé de l'élaboration d'une étude de faisabilité sur la mise en place d'un système de comptabilité analytique dans le ministère de la santé (Les 3 hôpitaux pilotes de Djerba, Rabta et Jendouba)	Ministère de la santé et les 3 hôpitaux pilotes	En cours

21	Consultant pour l'opérationnalisation du code de conduite de l'agent public : -Guide de formation des formateurs avec « kit pédagogique ». - Référentiel de GRH sur les valeurs du code de conduite avec un ciblage particulier pour les agents de la douane -Guide méthodologique pour le suivi et l'évaluation de l'application du code de conduite	Gouvernement et Douanes	Finalisé
22	Consultant national pour une analyse des dispositifs et mécanismes de Redevabilité dans le Projet du code des collectivités locales	ARP	Finalisé
23	Consultant national pour réaliser une étude de faisabilité : améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur de la construction publique en Tunisie	MALE	En cours
24	Consultant pour une formation en communication en appui à l'INLUCC	INLUCC	En cours
25	Consultant National chargé de L'Elaboration d'un recueil de jurisprudence en matière de lutte contre la corruption	INLUCC	En cours
26	Consultant National chargé de L'Elaboration du rapport annuel INLUCC pour l'année 2017	INLUCC	En cours

Annexe 3 : Etat des Formations/Ateliers/Visites
POINTS D'EXECUTION DE LA FORMATION

N°	Thème	Bénéficiaires	Lieu et Date	Nombre de bénéficiaires
2018				
8	Campagne de sensibilisation : La douane s'engage à renforcer l'intégrité	Présidence du Gouvernement, DGD, INLUCC, Ministère des Finances, Ministère des transports, CTN et OSC	Port la Goulette le 31 Juillet 2018	100
7	Atelier de sensibilisation sur l'évaluation des risques de corruption dans les postes pilotes de l'Ilot Sécurité	Ministère de l'intérieur, Police et Garde nationale	Hôtel Golden Tulip Hammamet. Les 26 et 27 juillet 2018.	65 dont cadres du Ministère de l'intérieur, Police et Garde nationale
6	Atelier sur le Projet de loi sur la Déclaration du patrimoine et l'enrichissement illicite	Membres de l'ARP (députés et conseillers), personnel de l'Académie parlementaire, INLUCC, universitaires, OSC, Experts nationaux et internationaux.	Académie parlementaire le 1 ^{er} Juin 2018	55 dont 26 représentants de l'APR, 5 représentants des OSC, 4 experts nationaux et 5 experts internationaux
5	Réunion de coordination des partenaires techniques et financiers Thème : Bonne Gouvernance Et Lutte Contre La Corruption	PNUD, KOICA, UNODC, Banque Mondiale, OCDE, Conseil de l'Europe, Union Européenne, IDLO, KFW, GIZ, ambassade de France, ambassade d'Espagne, ambassade d'Argentine, Présidence du Gouvernement et INLUCC.	Siège de l'INLUCC à Tunis le 7 Mai 2018	26
4	Atelier de concertation sur l'opérationnalisation du code de conduite de l'agent public en Tunisie	Service de la Gouvernance, Ministère de l'Equipement, Ministère des Affaires culturelles, Ministère de l'Environnement ANGED, Ministère des Finances, Direction Générale des Avantages Fiscaux DGAF, STEG, Municipalité de Tunis et INLUCC.	Direction Générale de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement	24
3	Atelier sur le Plan de renforcement des compétences des divers intervenants dans le domaine de la lutte contre la corruption	Corps de contrôle, Pole judiciaire, Ministère de l'intérieur, Présidence du Gouvernement et INLUCC.	Hôtel El Mechtel. - Atelier de concertation le 15 Février 2018. -Atelier de clôture le 6 Juin 2018.	27 dont 11 des Corps de contrôle, 4 du Pôle, 7 du Ministère de l'intérieur, 2 de la Présidence, 3 de l'INLUCC
2	Webinar de haut niveau autour du renforcement de l'intégrité dans les trois (3) municipalités de Djerba Partage de l'Expérience Coréenne - Clean Construction System (CCS)	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE), Ministère de l'Equipement, Représentants des 3 Communes de Djerba, ARP, Présidence du Gouvernement, OSC et INLUCC	Siège du PNUD à Tunis le 8 Mars 2018	34 dont 6 représentants de Municipalités (communes de Djerba, Tunis, KalaaKbira, Manouba), 2 ARP, 7 de la Présidence, 2 de l'INLUCC et 5 représentants des OSC
1	Renforcer l'intégrité dans le secteur de la Douane Sites pilotes : -Finalisation du plan d'actions du site Ras Jedir	Agents et cadres Douaniers, ARP, Présidence du Gouvernement et INLUCC.	Hôtel Océana - Hammamet. Les 01, 02 et 03 février 2018.	52 dont 43 douaniers, de représentants du Min de l'intérieur 1 représentant de l'ARP, 2 de la Présidence, 2 de l'INLUCC, 1 expert facilitateur national et 1 experte internationale des Douanes.

	-Mise en place des indicateurs de suivi et de performance au niveau de deux sites : Ras Jedir Bureau Frontalier de Goulette Nord.			
2017				
16	Congrès national de Lutte contre la Corruption	Présidence du Gouvernement, APR, Ambassades, Ministères, experts nationaux et internationaux, INLUCC et OSC.	Hotel Mouradi Gammarth. Les 8 et 9 Déc 2017	600
15	Atelier de présentation du plan d'action organisationnel de l'INLUCC et organisation d'un TEAM BUILDING	Personnel de l'INLUCC, 2 experts nationaux en appui organisationnel et 1 experte en TEAM BUILDING.	Hôtel Océana -Hamamet. Les 02 et 03 Décembre 2017.	43 membres de l'INLUCC.
14	Formation TUNEPS	HAICOP, Communes de Djerba, Gouvernorat de Médenine, Direction régionale de l'équipement de Médenine, Société régionale des transports de Médenine,	Hôtel Iberostar Djerba. Les 28 et 29 Novembre 2017.	26
13	Atelier de concertation sur le cadre juridique de la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte	Plus de 165 organisations de la SC et institutions nationales (INLUCC, UGTT...) et des experts juristes nationaux.	4 ateliers régionaux : -Djerba les 1 et 2 août 2017. -Hamamet les 23 et 24 Aout 2017 - Kairouan les 20 et 21 Oct 2017 -Sousse les 4 et 5 Nov 2017	
12	Renforcer l'intégrité dans le secteur de la Douane: Atelier Diagnostic du site pilote Ras Jedir	Agents et cadres Douaniers, ARP, Présidence du Gouv et INLUCC.	Hôtel Radisson Blu à Djerba les 27, 28 et 29 Oct 2017	64 dont 45 douaniers, 2 du Ministère de l'intérieur, 2 de la Présidence, 4 de l'INLUCC et 11 médias
11	Atelier sur les perspectives du centre d'études, de formation et d'information de L'INLUCC	INLUCC, Cou des comptes, Ministère du Développement et de la Coopération internationale, universitaires, Ministère de la Justice, Académie internationale de la BG, CNUDST, GCT, ATDVU, les archives nationales, CNFCPP, OTTD, ALP, CDN, CSM, INS, CEJJ, Centre des Etudes Stratégiques et diplomatiques, ATFD, OSC.	Hôtel El Mechtel, Tunis. Le 9 octobre 2017	90 dont 5 de l'INLUCC, 9 universitaires, et 7 médias
10	Atelier de Kick off autour du Renforcement de l'intégrité dans les Trois communes de Djerba	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE), Ministère de l'intérieur, Ministère de la Justice, Ministère de l'Equipement, Procureur de Medenine, juge d'instruction de Médenine, Représentants des 3 Communes de Djerba, Commune de Gabes, Commune de Ben Arous, Commune de Manouba, Commune de la Soukra, ARP, Présidence du Gouvernement, CFAD, INNORPI, hôpital	Hôtel Hasdrubal-Djerba, les 28, 29 et 30 Septembre 2017	90

		régional de Djerba, OSC, INLUCC et experts internationaux ISO et BIT.		
9	Journée de sensibilisation auprès des agents douaniers Bureau Pilote Frontalier Des Douanes-Goulette Nord	Agents et cadres Douaniers	Hôtel de Paris, Tunis. Le 12 août 2017	168 Douaniers
8	Lancement de la campagne d'information et de sensibilisation destinée aux tunisiens résidents à l'étranger	Présidence du Gouvernement, DGD, INLUCC, Ministère des Finances, Ministère des transports, CTN et OSC	Port la Goulette Le 02 août 2017	100
7	Atelier de dissémination des résultats de la visite d'études en Corée du Sud (Mars 2017)		Hôtel Concorde, Tunis. Le 25 Mai 2017	37
6	Atelier d'évaluation des risques de corruption dans le secteur de la santé publique	Ministère de la Santé, CHU Rabta, CHU Jendouba et CHU Djerba, CNAM, INLUCC	Tunis Grand Hôtel. Les 17, 18, 20 et 21 Avril 2017	22 dont 8 du MS, 4 de la Rabta, 4 de Jendouba, 7 de Djerba, 2 de l'INLUCC et 2 experts internationaux de la santé.
5	Renforcer l'intégrité dans le secteur de la Douane: Atelier Diagnostic du site pilote Goulette Nord	Cadres de la DG de la Douane, Chefs des bureaux régionaux et frontaliers, DRD, Ministère des Finances, Ministère de l'intérieur, Présidence du Gouvernement, OMMP, ATP, CTN, STIM, STAM, INLUCC et OSC	Hôtel Oceana Hammamet. Les 23, 24 et 25 Mars 2017	45 dont 23 douaniers, 3 de l'INLUCC, 2 de l'ARP, 2 de la Présidence, 3 experts facilitateurs et 8 médias.
4	Ateliers de sensibilisation sur le projet du Code de Conduite des Forces de Sécurité Intérieure	Ministère de l'intérieur, Chefs des postes de police (Marsa, Naasane, Sidi Hassine, Fouchana, Hammamet), Garde nationale, inspection générale de la police nationale, Unités de la voie publique, Présidence du Gouvernement, INLUCC et OSC (Djerba, Médenine, Tataouine et Ben Guerdane)	-Tunis les 9 et 21 Mars 2017 -Djerba les 14 et 15 Mars 2017	- 35 à Tunis dont 3 du Ministère de l'intérieur, 18 de la Police, 4 de la Garde nationale, 3 de la Présidence du Gouvernement et 2 de l'INLUCC. - 26 à Djerba dont 3 du Ministère de l'intérieur, 4 de la Police, 5 de la Garde nationale, 2 de la Présidence du Gouvernement, 2 de l'INLUCC et 12 OSC.
3	Atelier de réflexion/ concentration sur les modèles organisationnel de l'INLUCC et son déploiement régional	Personnel de l'INLUCC	Hôtel El Mechtel, Tunis. Les 17 et 18 Février 2017	62 membres de l'INLUCC
2	Formation sur le Risk management dans le secteur de la santé publique	Ministère de la Santé, CHU Rabta, CHU Djerba, pharmacie centrale et INLUCC		23 dont 11 du Ministère de la Santé, 2 de la pharmacie centrale, un représentant de chaque hôpital et 2 experts internationaux de la santé (OMS).
1	Formation sur la Gouvernance des hôpitaux	Personnel des 3 hôpitaux pilotes	-Hôpital Rabta le 18 Janvier 2018 -Hôpital Jendouba le 18 Janvier 2018 -Hôpital Djerba le 23 Janvier 2018	- 21 membres de l'Hôpital Rabta - 12 membres de l'Hôpital de Jendouba - 17 membres de l'Hôpital de Djerba

Annexe 4 : Les guides d'entretiens

GUIDE D'ENTRETIEN GESTION DU PROJET : EQUIPE DU PROJET AU NIVEAU

PNUD

Questions générales :

1. A mi-parcours, quels sont les principaux acquis du projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » ?
2. Les tendances actuelles sont-elles favorables à l'atteinte des résultats finaux ?
3. Quelles sont les principales contraintes que vous avez observées dans la mise en œuvre du projet ?
4. Comment corriger ces contraintes ?
5. Quels sont les aspects que vous jugez les plus positifs dans les prestations de du Projet ?
6. Quels sont les aspects que vous jugez les moins positifs dans les prestations du Projet ?
7. Quelles recommandations faites-vous pour une mise en œuvre plus efficace/efficiente du projet « Renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie » ?

Questions spécifiques :

1. Le processus de suivi-évaluation s'est-il déroulé conformément aux termes du cadre de résultats ?
2. Quelles sont les conclusions clés des différentes études menées et en quoi ont-elles été utiles au projet ?
3. La collecte des données de suivi auprès des acteurs et bénéficiaires a-t-elle été facile ? Difficile ? Pourquoi ?
4. Quels problèmes avez-vous rencontrés dans le renseignement des indicateurs et à quoi sont-ils dus ?
5. En quoi la gestion du projet est-elle conforme ou non au manuel de procédures ?
6. Quelles sont les principales actions et les principaux acquis en matière de communication ?
7. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans le suivi-évaluation et comment avez-vous essayé de les contourner ?
8. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la communication et comment avez-vous essayé de les contourner ?
9. Que recommandez-vous pour améliorer de la communication ?
10. Quels sont les premiers effets directs et indirects du projet ?
11. Que faut-il changer dans le dispositif institutionnel pour améliorer les chances d'atteinte des résultats ?
12. Quels sont les facteurs contextuels qui ont favorisé ou retardé l'atteinte des objectifs du projet ?

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES.

1. Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?

2. Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées?
La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Si oui, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ?

3. Etat d'avancement et efficacité du projet

- Est-ce que les activités envisagées se sont mis en place normalement et dans quelle mesure vont-elles contribuer aux résultats attendus?
- Le séquençement (ordre de priorité et rythme de réalisation) des activités est-il adapté et a-t-il permis de délivrer les produits attendus?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?

4. Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion du projet sont-elles suffisantes ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?
- Le dispositif de coordination du projet (Comité / sous-comité de pilotage), fonctionnent-elles correctement ?
- Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
- Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par le projet (synergie entre le projet et les autres projets du PNUD ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Existe-t-il des leçons à tirer, amélioration à apporter concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

5. Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact prévisible du projet, en général ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE BF KOICA

1. Comment vous appréciez **actuellement** la pertinence de la conception du projet par rapport aux priorités et aux besoins De la Tunisie par rapport à cette thématique ?
2. La contribution de **KOICA** a été bien utilisée comme spécifiée au plan de travail du document de projet ?
3. Quelle est votre appréciation sur la coordination et la gestion mise en place dans le cadre de la gestion de ce projet ?
4. Des coordinations prévues avec d'autres agences de coopération au développement dans le pays ont-elles réalisées et les avantages attendus?
5. Quelles sont les principales difficultés rencontrées en ce qui concerne la coordination et la gestion du projet?
6. Votre appréciation globale de l'efficacité et des résultats du projet ?
7. A votre avis l'approche adoptée en matière de gestion financière, technique et administrative dans le cadre du projet représentait-elle la meilleure utilisation des ressources indiquées pour la réalisation des objectifs prévus ?
8. La contribution de l'LOICA est-elle fournie comme prévu et était elle suffisante pour répondre aux besoins ?
9. Quelles sont les facteurs ayant affectés positivement l'efficacité de ce projet ?
10. Quelles sont les leçons apprises dans le cadre de la réalisation de ce projet;
11. Vos recommandations ?

Annexe 5: Liste des personnes ayant été Rencontrées dans le cadre de la mission

Annexe 1: Liste des personnes ayant été Rencontrées dans le cadre de la mission

N°	Noms Et Prénoms	Organisation	Fonction	Sexe	Courriel+ Téléphone
1	Mr.Moonjung Choi	KOICA	Directrice KOICA	F	22440816/cmoonj@koica.kr
2	Mr.MohamedfaresEnneji		Chargé de programme	M	22440816/enneji.fares@gmail.com
3	Mr. Walid El Fehri	Présidence du Gouvernement	Directeur de la gouvernance Présidence du Gouvernement	M	22016198
4	Mme.Ineskharret		Chef service	F	ines.kharret@pm.gov.tn
5	Mr.Nizar Ben Sfaya	Douane	Point focal Douane	M	55316 4 81
6	Mr. HédiEssefer	DRD	Directeur de la DRD	M	52536176
7	Mr.Miled Achour	Projet PPRC	Chargé de la Gouvernance au Projet PPRC	M	58450311
8	Mr Chawki Tabib	INLUCC	Président INLUCC	M	chakitabib@gmail.com/98327918
9	Mme Najet Pacha	INLUCC	Advisor General rapporteur	F	najet.pacha1963@gmail.com/98784908
10	Mme Rim Gmati	INLUCC	Avocate et investigatrice	F	rym.gmati@inlucc.tn/ 98784 907
11	Mme. HanenArafa	Hôpital la Rabta	DG Hôpital la Rabta	F	hanene.arfa@rns.tn/ 98 337 307
12	Mme donia Turkey	Tamkin	Equipe Tamkin	F	55 584 150
13	Mr.Mohamed El mounir		Coordinateur Projet	M	58450036/Mohamed.elmounir@undp.org
14	Mr.Eduardo Lopez	PNUD	Chargé de Programme Etat de droit	M	eduardo.lopez-mancisor@undp.org 58450198
15	Mr.Anis Ben Smail		Expert chargé du développement des capacités institutionnelles et de l'ilot santé	M	anis.ben-smail@undp.org 58450264
16	Mme.Hakima Ghorri		Chargée de renforcement de la redevabilité publique	F	58 449 058/hakima.ghorri@undp.org
17	Mr.Mohamed el mounir		Conseiller technique principale projet de promotion de la citoyenneté	M	31 379 000/58 450 036 mohamed.elmounir@undp.org
18	Mr.Elyesfarhat		Administrateur du projet	M	Elyes.farhat@undp.org/58 450 265
19	Mme.Thouraya Bekri		Coordnatrice du Projet	F	29873748/ thouraya.bekri@undp.org
20	Mme.Meriemelhaj		Assistante administrative et financière de projet	F	meriem.haj-ali@undp.org

N°	Noms Et Prénoms	Organisation	Fonction	Sexe	Courriel+ Téléphone
21	Mr.Miled achour		Expert national en gouvernance du secteur de la sécurité	M	58 450 311/22 414 943 miled.achour@undp.org/ miled.achour@gmail.com
22	Dr. Jalel Kacem	Ministère de la Santé	Point focal Ministère de la Santé	M	98408416
23	Mr. Brahim Dhaoufi	Hôpital Jendouba	DG Hôpital Jendouba	M	29005740
24	Mr.AnouarElGueres	hôpital Régional Jerba	DG hôpital jerba	M	anouar.elguers@gmail.com
25	Mr.WalidDaghfas			M	walid.daghfas@rns.tn
26	Mr. Khaled Othmani			M	9824819
27	Mr. Houcine Jrad	Municipalité	Maire HoumetEssouk	M	52106933
28	Mme ChahrazedLaghouan	Municipalité	Maire Ajim	F	98573513
29	Mr. Lassadhajjem	Municipalité	Maire Midoun	M	98253589
30	Mr. Mounir Hadroug	Délégation Midoun	Délégué Midoun	M	97 237 849
31	Mr.NaderKhemili	Délégation HoumetEssouk	Délégué HoumetEssouk	M	97037923
32	Mme Maroua ben azeiz	Délégation Ajim	Ingénieur	F	95370434

