Rapport final

Evaluation à mi-parcours du Portefeuille ODD16+

(Projet PNUD « Pérenniser la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie »)

Octobre 2022

Avec l'appui du

Royaume des Pays-Bas

Table de matières

Acronymes i
Résumé Exécutif 1
1. Introduction 6
1.1 Portée de l'évaluation et compréhension du contexte général 6
1.2 Objectifs de l'évaluation 4
2. Méthodologie 5
2.1 Critères et Questions d'évaluation 5
2.2 Outils et Techniques méthodologiques 8
3. Evaluation 11
3.1. Pertinence 11
3.1.1 Analyse narrative 11
3.1.2 Analyse synoptique 22
3.2 Cohérence 23
3.2.1 Analyse narrative 23
3.2.2 Analyse synoptique 26
3.3 Efficience 27
3.3.1 Analyse narrative 27
3.3.2 Analyse synoptique 34
3.4. Efficacité 35
3.4.1 Analyse narrative 35
3.4.2 Analyse synoptique 41
3.5 Durabilité 41
3.5.1 Analyse narrative 41
3.5.2 Analyse synoptique 47
4. Conclusions 48
5. Recommandations 51
Annexes 55
Annexe A - Calendrier des entretiens tenus 55
Annexe B - Protocoles d'entretien 57
Annexe C - Gestion des risques et limitations de la méthodologie proposée 61
Annexe D - Analyse du Progrès envers la Cible Fin 2020 des Indicateurs 63
Annexe E - Bibliographie 68
Annexe F - Termes de référence 69

Acronymes

ADL	Appui à la décentralisation
ARP	Appui à la redevance politique
BCR	Bureau du Coordonnateur Résident
BM	Banque Mondiale
BIT	Bureau International du Travail
COPIL	Comité de Pilotage
CPD	Country Programme Document (Document Programme Pays)
CSM	Conseil Supérieur de la Magistrature
DPP	Document Programme Pays
FCP	Fonds de Consolidation de la Paix
HCDH	Haut-Commissariat pour les Droits Humains
HIMO	Haute Intensité en Main d'œuvre
INI	Instance nationale indépendante
INLTP	Instance nationale de Lutte contre la Traite des Personnes
INLUCC	Instance nationale de la Lutte contre la Corruption
INPT	Instance nationale de Prévention de la Torture
IP	Implementing partners (organisations partenaires contractualisées)
JP	*Joint Programme (terme anglais pour la modalité technique « programme conjoint »)*
JT	Justice transitionnelle
LNOB	Leave no one behind
ODD	Objectif de développement durable
OGP	Open Governance Partnership
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights
OIM	Organisation Internationale pour la Migration
ONUDC	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime
OSC	Organisation(s) de la société civile
PBF	Peacebuilding Fund
PNUAD	Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POPP	Principes politiques et procédures du programme et des opérations
PS	Plan stratégique
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaire(s) technique et financiers
RBM	Result based management
S-E	Suivi-évaluation
SESP	Procédure d'Examen Social et Environnemental
SGBV	Sexual and gender based Violence (en français : VGB)
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely
SND	Stratégie nationale de développement
SNU	Système des Nations Unies
SPF	State and Peacebuilding Fund
TdC	Théorie de changement
TdR	Termes de référence
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNDG	United Nations Development Group
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNESCO	United Nations Economic, Scientific and Cultural Organisation
UN-PBF	United Nations Peacebuilding Fund
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework

UN Women	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
UPR	Universal Periodic Review
USD	United States Dollars
VGB	Violences Sexuelles basées sur le Genre
VNU	Volontaire des Nations Unies
WB	World Bank
WEE	Women's Economic Empowerment

Résumé Exécutif

Contexte de l'évaluation

Le 14 décembre 2018, le PNUD a signé avec la Présidence du Gouvernement de la République Tunisienne le document du portefeuille des projets « Soutenir la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie » (Portefeuille ODD16+). Le programme est mis en œuvre aux niveaux national et infranational.

Les interventions au niveau infranational sont concentrées dans les régions de Médenine, Tataouine et Gabès. Le partenaire national du portefeuille ODD16+ est la Présidence du gouvernement. Parmi les autres partenaires on compte les ministères concernés, les collectivités locales, les instances indépendantes et des organisations de la société civile. Le Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) et ONU Femmes et des partenaires de développement contribuent également à la réalisation des résultats.

Cette évaluation indépendante à mi-parcours alimentera la mise en œuvre du nouveaux Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) ainsi que le nouveau Document de programme de pays du PNUD. A partir de 2020, les effets de la pandémie Covid-19 posaient un défi pour la mise-en-œuvre de la plupart des interventions programmées.

Objet d'évaluation

Le portefeuille ODD 16+ se caractérise par une nouvelle modalité opérationnelle - le portefeuille de projets, lancée par le PNUD en juin 2018 - permettant une approche programmatique innovante, multidimensionnelle et intégrée. Le programme est mis en œuvre aux niveaux national et infranational. Les interventions au niveau infranational sont concentrées dans les régions de Médenine, Tataouine et Gabès (Sud-Est tunisien) qui sont prioritaires pour le gouvernement selon le plan quinquennal de développement 2016-2020.

Le partenaire national du portefeuille ODD16+ est la Présidence du gouvernement. Les autres partenaires sont les ministères concernés, les collectivités locales, les instances indépendantes et les organisations de la société civile. Les autres partenaires comprennent les agences sœurs des Nations Unies et les partenaires de développement qui contribuent à la réalisation des résultats.

Le portefeuille comporte trois effets : Effet 1 / Les principales institutions et processus nationaux visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'État de droit et à promouvoir la citoyenneté sont opérationnels ; Effet 2 / Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à favoriser le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à promouvoir la cohésion sociale ; Effet 3 / Le Gouvernement et les parties prenantes nationales et locales améliorent leur capacité à planifier, suivre et à agir pour atteindre l'objectif 16.

Les effets sont davantage articulés par le biais de projets dont trois programmes conjoints.

Objectif de l'Évaluation

L'objectif principal de l'examen à mi-parcours est d'évaluer le niveau de progrès vers la réalisation des objectifs du portefeuille et les résultats souhaités. Les conclusions et les recommandations exploitables de l'examen à mi-parcours informeront et guideront le PNUD et ses partenaires pour qu'ils prennent les mesures nécessaires pour faire avancer la mise en œuvre des interventions et la livraison des résultats du portefeuille.

Approche méthodologique

L'évaluation s'est servie d'une approche hybride, employant des techniques de collecte et d'analyse de données et quantitatives et qualitatives, y inclus des sources primaires (entretiens directs) et secondaires (littérature etc.). L'approche général était participatif et inclusif, permettant à toutes les parties prenantes de partager leurs points de vue et suggestions. Les entretiens se sont tenus soit virtuellement, soit sur place. A part des entretiens bilatéraux avec des personnes ressources clé (telles que les points focaux des institutions spécifiques appuyées), des débats en focus groupe ont été organisés. Les trois régions d'intervention furent visitées pendant une phase de visite « sur le terrain » d'une semaine ce qui a permis de visiter les sites d'intervention et s'entretenir directement avec les représentants(e)s et bénéficiaires directs à la base.

L'analyse des données empiriques a permis de cerner des constats et conclusions y inclus les meilleures pratiques et leçons apprises, et de déboucher sur des recommandations stratégiques et techniques/tactiques. Les recommandations sont formulées comme des suggestions voire propositions permettant au portefeuille ODD16+ et ses projets d'ajuster leur programmation, leurs stratégies de mise en œuvre, de mobilisation des ressources, de communication et de leurs méthodes de travail et/ou ses structures de gestion pour s'assurer que les effets souhaités soient réalisés.

Constats principaux et Conclusions par Critère évaluatif

Pertinence : Comparé avec la programmation pré-portefeuille basée sur des projets isolés, la modalité contractuelle et l'approche programmatique du portefeuille a permis la conception d'un cadre programmatique innovateur flexible avec un ensemble programmatique cohérent et des sous-résultats et des types d'interventions divers. Le titre du portefeuille continue à induire une certaine confusion parmi quelques agences du système des Nations Unies en Tunisie (SNU) de l'un côté, et les projets et activités contribuant à l'Objectif de développement durable numéro 16 (ODD16) mais se situant en dehors du portefeuille.

Cohérence : Le portefeuille a proposé un cadre commun stratégique se regroupant autour des sous-thématiques de la gouvernance démocratique, à savoir l'appui à l'ODD16 et la création d'emploi et la promotion de la pleine éclosion du potentiel socio-économique et culturel de la jeunesse. La lutte contre le changement climatique était adressée par l'appui fourni à la décentralisation et la promotion du développement local. La planification sur les Objectifs de développement durable (ODD) au niveau infranational adressait des aspects relevant de la gouvernance économique. Théoriquement, des synergies entre différents projets et interventions phares pourraient être identifiées grâce à l'approche programmatique du portefeuille. Pourtant, le potentiel latent en synergies n'a pas été pleinement réalisé dans la pratique.

Efficacité : Dans l'ensemble, le progrès dans la mise en œuvre du programme tel qu'initialement prévu a souffert des turbulences politiques imprévisibles. Ainsi, de manière générale, le niveau moyen d'avancement par rapport aux cibles fixées intérimaires pour les indicateurs Effet et Produits, et du coup, pour le progrès des produits et axes auxquels ces indicateurs sont attachés pour justement permettre de jauger leur état d'avancement progressif, a été plutôt mitigé. Ainsi, l'analyse synoptique débouche sur le constat que l'avancement par rapport aux cibles fixées n'a pas vraiment atteint un niveau satisfaisant (6/34 ou 18% des indicateurs avec un progrès au moins satisfaisant, 14/34 ou 41% avec un progrès ralenti, 9% sans aucun progrès et 32% sans renseignement). Le bilan au niveau des moyennes par produit basé sur les indicateurs (des produits ont parfois plusieurs indicateurs) indique que pratiquement les trois quarts (ou 14/19) des produits n'avaient pas pu enregistrer le progrès planifié. Un produit n'avait pas pu se voir renseigner. Seulement 2/19 avaient avancé conformément aux attentes et 1/19 avait presque pu avancer tel que prévu.

Efficience : Une meilleure coordination interne entre les clusters programmatiques (au niveau du Document de Programme de Pays (CPD) et du portefeuille ODD16+) aurait amélioré le niveau de présence en partenariats inter-agences et la complémentarité dans la programmation inter-agences et inter-clusters. Au niveau interne, le processus de maximiser les synergies potentielles a déjà commencé, tandis que les potentialités de programmation conjointe sont encore à optimiser. Le cadre de résultats intégré et la Théorie de changement (TdC) partagée par tous les projets sont des preuves tangibles de l'efficience du portefeuille ODD16+. Sur le plan logistique/équipement et de positions staff, plusieurs économies ont pu être réalisées grâce à l'approche fédérée. Le portefeuille actuel n'a pas permis au PNUD de réduire les coûts de transaction liées à la pratique de monter des documents de projet (Prodocs) distincts par projet. Ceci pourrait être adressé en concevant des ensembles programmatiques élargis qui vont au-delà de l'échelle de la majorité des projets dont le portefeuille consiste. Une telle approche exige une harmonisation des plages programmatiques.

Durabilité : Surtout dans le créneau de l'appui à la jeunesse, certaines interventions du projet ont pu bâtir sur les résultats de projets antérieurs. Certains observateurs étaient de l'avis que le portefeuille aurait pu mieux concrétiser un « verdissement » des aspects logistiques et procéduraux. Plusieurs des projets et interventions phares focalisaient trop sur un nombre réduit voire un seul partenaire gouvernemental ceci a exposé ces projets aux turbulences politiques. Ainsi, surtout les activités de l'appui parlementaire, en faveur de la redevabilité et contre la corruption, et quelques aspects de l'appui au secteur de justice, ont souffert des divers gels voire dissolutions institutionnelles qui ont marqué la période 2021/2022.

Recommandations

Les recommandations sont classées en trois catégories : A - Recommandations pour finaliser et assurer une atteinte des résultats + améliorer la qualité ; B - Recommandations prospectives ; C - Propositions techniques opérationnelles (y compris des demandes formulées par les partenaires ou les bénéficiaires).

A – Recommandations pour finaliser et assurer une atteinte des résultats et améliorer la qualité

1. Organiser un comité de pilotage (COPIL) d'émergence/ad hoc pour revoir les possibilités au sein des projets pour accélérer les interventions en cours afin de maximiser le taux de delivery ;

2. Organiser une série de consultations (séquence proposée : a. au sein du Portefeuille ; b. PNUD/tous les clusters ; c. Gouvernement & bailleurs ; d. Gouvernorats/Municipalités & société civile) ; aboutissant, comme dernière étape, en une conférence de planification stratégique multipartenaires pour discuter les leçons apprises et les options stratégiques pour une programmation plus holistique et un mode/modèle de gouvernance interne amélioré ;

3. Améliorer le système et les processus S-E y inclus les indicateurs de performance. Par exemple, considérer d'abandonner les indicateurs axes portefeuilles en faveur des indicateurs de produit du CPD voire de l'UNSDCF.

4. S'impliquer activement dans le processus de mapping piloté par le Bureau du Coordonnateur résident (BCR), pour identifier les doublons et synergies potentielles latentes y inclus les opportunités de programmation conjointe (en dehors de la formule programme conjoint, et y inclus l'approche de programmation conjointe -JP).

B – Recommandations stratégiques prospectives

5. Continuer le portefeuille mais approfondir les synergies sur les plans intra- et interagences. Lors de la préparation de la prochaine mouture programmatique, le PNUD devrait revoir les implications d'un portefeuille ODD16+ de deuxième génération qui approfondit les partenariats inter-agences voire la complémentarité dans la programmation inter-agences et inter-clusters, pour le fonctionnement et les processus de coordination internes entre les clusters programmatiques (au niveau du CPD et du portefeuille ODD16+).

6. Le Secrétariat du portefeuille devrait accélérer le rythme minimum des sessions COPIL portefeuille (au-delà d'une fois par an si pas de session ad hoc, entretemps) si le portefeuille sera renouvelé. (PNUD)

7. Considérer une mise-à-échelle de la zone d'intervention du portefeuille au-delà des trois gouvernorats favorisant l'approche du haut vers le bas axé sur les besoins des municipalités, par le biais de bouquets de solutions ficelées et dimensionnées sur mesure correspondant aux priorités et préférences locales.

8. Sur le plan programmatique, mettre l'accent davantage sur l'appui au niveau des régions/municipalités et réduire les appuis au niveau institutionnel central (priorisation des institutions appuyées tenant en compte la valeur comparative ajoutée, les relations coûts-rendement/bénéfices, et l'impact transformateur potentiel (p.ex., l'appui aux institutions nationales indépendantes mériterait clairement d'être continué et favorisé).

9. Considérer la consolidation des activités au sein du portefeuille autour de deux axes principaux, à savoir Appui à une Offre de Qualité (renforcement de capacités des détenteurs d'obligations institutionnels) et Appui à la Demande (accessibilité des services pour les ayants-droit).

10. Dresser un code plus clair concernant le financement en favorisant le principe de co-financement horizontal au lieu de l'accaparement des morceaux ou plages programmatiques les plus visibles et attrayantes, par des bailleurs secondaires/tertiaires spécifiques. Insister sur le *branding* commun inter-bailleurs et au besoin dresser un code POS y relatif.

C - Suggestions techniques opérationnelles

11. 17 suggestions techniques à considérer pour une mise-en-œuvre immédiate.

1. Introduction

1.1 Portée de l'évaluation et compréhension du contexte général

En 2021, le PNUD a commandité une évaluation indépendante à mi-parcours du portefeuille des projets ODD16+. Cette évaluation fait partie du plan d'évaluation du CPD et alimentera la mise en œuvre du nouveaux Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) ainsi que le nouveau Document de programme de pays du PNUD. Au cœur de ce rapport se trouvent les constats les plus saillants, les conclusions et les recommandations émanant de la revue à mi-parcours

L'objet de cette évaluation est le portefeuille « ODD16+ » du PNUD Tunisie. Le 14 décembre 2018, le PNUD a signé avec la Présidence du Gouvernement de la République Tunisienne le document du portefeuille des projets « Soutenir la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie ». Le portefeuille ODD 16+ se caractérise par une nouvelle modalité opérationnelle - le portefeuille de projets, lancée par le PNUD en juin 2018 - permettant une approche programmatique innovante, multidimensionnelle et intégrée. Le programme est mis en œuvre aux niveaux national et infranational. Les interventions au niveau infranational sont concentrées dans les régions de Médenine, Tataouine et Gabès (Sud-Est tunisien) qui sont prioritaires pour le gouvernement selon le plan quinquennal de développement 2016-2020. Le partenaire national du portefeuille ODD16+ est la Présidence du gouvernement. Parmi les autres partenaires on compte les ministères concernés, les collectivités locales, les instances indépendantes et des organisations de la société civile. Le HCDH et ONU Femmes et des partenaires de développement contribuent également à la réalisation des résultats.

Le document contractuel initial prévoyait une durée de 37.5 mois (du 15 novembre 2018 jusqu'au 31 décembre 2021). Plus spécifiquement, le portefeuille a été conçu comme un faisceau de projets interliés focalisant sur une zone géographique déterminée. C'est à travers des projets que les effets sont davantage articulés et mis en œuvre au niveau des institutions et sur le terrain. L'intitulé officiel du projet (« Soutenir la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie ») dont le bailleur principal est le gouvernement des Pays-Bas indique l'esprit et l'ambition du portefeuille de projets, qui va au-delà d'une approche programmatique du genre « Etat de Droit conventionnel » et propose un amalgame complexe intégré et au niveau des contenus ainsi qu'au niveau de l'aire géographique ciblée.

Ainsi, le portefeuille comporte-t-il trois (3) effets qui sont axés sur les institutions efficaces, la justice et la paix :

i) Les institutions et processus nationaux clés visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'État de droit et à promouvoir la citoyenneté sont mis en place

ii) Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à promouvoir le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à renforcer la cohésion sociale

iii) Le gouvernement et les parties prenantes nationales et locales améliorent leur capacité à planifier, suivre et à agir pour atteindre l'ODD 16+.

La logique schématique du cadre de résultats du portefeuille se présente comme suit (source : page 8, Prodoc du portefeuille ODD16+) :

Le portefeuille consiste de 19 produits qui se distribuent comme suit à travers les troix axes programmatiques (7, 7 et 5 produits par axe, respectivement) :

EFFET 1 : Les principales institutions et processus nationaux visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'État de droit et à promouvoir la citoyenneté sont opérationnels.

Produit 1.1 : Le Parlement est doté de capacités et de mécanismes qui lui permettent de légiférer, de contrôler et de représenter efficacement et de manière responsable, notamment grâce à la participation systématique des citoyens à ses travaux.

Produit 1.2 : Le cadre institutionnel de la redevabilité publique est efficacement opérationnel.

Produit 1.3: Le Gouvernement définit et met en œuvre une approche nationale pour la mise en œuvre du processus de décentralisation et mène des actions efficaces de formation et de communication, renforçant l'appropriation par les parties prenantes et la population.

Produit 1.4 : Les principales institutions chargées de l'Etat de droit et des droits humains sont en mesure de s'acquitter de leurs rôles et attributions essentiels

Produit 1.5 : Une stratégie de généralisation de l'approche de police de proximité est définie et sa mise en œuvre est soutenue et suivie.

Produit 1.6 : Les capacités de la Commission nationale de lutte contre le terrorisme sont renforcées pour qu'elle puisse diriger efficacement les efforts nationaux de prévention de l'extrémisme violent.

Produit 1.7 : Une politique multisectorielle en faveur de la jeunesse est définie et sa mise en œuvre est soutenue et suivie.

EFFET 2 : Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à favoriser le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à promouvoir la cohésion sociale.

Résultat 2.1 : Les capacités des membres de 9 municipalités et de 3 conseils régionaux sont renforcées pour remplir leurs missions et attributions, et pour promouvoir le développement local durable.

Produit 2.2 : Amélioration de l'accès à la justice dans les régions cibles.

Produit 2.3 : Mise en œuvre d'une police de proximité dans les régions et municipalités cibles.

Produit 2.4 : Les autorités locales s'engagent dans des efforts visant à prévenir l'extrémisme violent avec le gouvernement, la société civile et les autorités locales.

Produit 2.5 : Des plans régionaux de mise en œuvre du Plan d'action national pour les femmes, la paix et la sécurité sont définis et mis en œuvre dans les régions cibles.

Produit 2.6 : Les jeunes ont accès à des services améliorés offerts par les centres jeunesse et un soutien direct aux initiatives qui favorisent leur talent et leur créativité.

Produit 2.7 : Renforcement de la société civile dans les régions cibles et appui à la mise en œuvre d'interventions qui contribuent au développement local durable et à la réalisation de l'ODD 16.

EFFET 3 : Le Gouvernement et les parties prenantes nationales et locales améliorent leur capacité à planifier, suivre et à agir pour atteindre l'objectif 16.

Produit 3.1. Une plateforme d'accélération de la mise en œuvre de l'ODD16 est mise en place

Produit 3.2 : Des mécanismes inclusifs de suivi, d'établissement de rapports et de responsabilisation pour l'objectif 16 au niveau national sont en place.

Produit 3.3 : Initiatives novatrices relatives au maintien de la paix et à la réalisation du ODD 16 et/ou liées à d'autres ODD mises en œuvre.

Produit 3.4 : Des mécanismes participatifs sont mis en place aux niveaux national et infranational afin d'identifier et de mobiliser des ressources et des partenariats pour faire face aux crises et conflits émergents.

Produit 3.5 : Les connaissances et les meilleures pratiques liées à la réalisation de l'ODD 16 sont collectées, codifiées et diffusées.

La théorie du changement y afférente suit ci-bas :

SI AU NIVEAU NATIONAL, les principales institutions politiques et administratives *prévues dans la Constitution de 2014 sont mises en place et leurs capacités renforcées pour pouvoir mener à bien leurs missions et attributions de manière inclusive et transparente, et assurer la protection et la promotion des droits humains,*

Et les principales réformes et processus nationaux *visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'Etat de droit et l'engagement civique à tous les niveaux sont définis et mis en œuvre,*

SI AU NIVEAU LOCAL, les gouvernements régionaux et municipaux *voient leurs capacités renforcées pour adopter des mécanismes de démocratie participative et s'engager dans une planification du développement inclusive qui favorise le développement durable,*

Et les efforts visant ***à promouvoir l'accès à la justice, la police de proximité et la prévention de l'extrémisme violent*** *sont renforcés, l'accent étant mis en particulier sur l'autonomisation des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables,*

SI dans l'ensemble du programme, *une attention particulière est accordée pour : assurer une approche intégrée qui maximise l'impact des interventions ; mettre l'accent sur les facteurs de résilience endogènes au niveau communautaire ; appuyer la mise en œuvre de solutions novatrices aux niveaux national et local ; effectuer le suivi et l'évaluation grâce au renforcement des données et des systèmes statistiques ; et recueillir, gérer et diffuser les connaissances produites pour les transposer à l'échelle mondiale,*

ALORS*, la transition démocratique en Tunisie sera alors consolidée et soutenue, et la population bénéficiera d'une société plus pacifique, plus juste et plus inclusive, créant un environnement propice à un développement durable.*

Au niveau du paysage programmatique, le portefeuille s'alignait au cycle de vie 2015-2020 du document de Programme du Pays (CPD) du PNUD Tunisie ainsi qu'au Plan Cadre des Nations Unies pour le développement (UNDAF 2015-2020). Vu son extension jusqu'à la fin 2022 le portefeuille de projets contribue aussi au CPD 2021-2025.

Le portefeuille ODD 16+ revêt une particularité dans le sens qu'il a été conçu selon la modalité opérationnelle innovatrice « portefeuille de projets », lancée par le PNUD en juin 2018, en vue de permettre une approche programmatique innovante, multidimensionnelle et intégrée. Conformément à cette approche réglée par les principes politiques et procédures du programme et des opérations du PNUD (POPP), le portefeuille ODD16+ consiste de sept projets, notamment le :

- Projet d'appui au parlement
- Projet accès à la justice
- Projet Instance
-
- Projet d'Appui à la décentralisation, à la gouvernance locale et au développement local
- Projet Réforme du secteur de la sécurité
- Projet Tarabot – Cohésion sociale pour prévenir la violence
- Projet Jeunesse
- Projet Tamkeen – Société Civile (et Universités).

Chaque projet contribue à l'impact anticipé du portefeuille à travers des divers produits/effet(s) y relatifs tandis que les résultats des axes-portefeuille s'intégraient aux chaînes de résultats méso- et macroscopiques, au niveau CPD, UNDAF, et les objectifs de développement national liés à l'ODD 16+ (à savoir les objectifs 16, 3, 5, 10, 17). De manière générale, tous ces résultats contribuent directement ou indirectement à la consolidation de la paix et la promotion de la bonne gouvernance, le renforcement des capacités institutionnelles, la promotion de la cohésion sociale et de l'accès à la justice y inclus pour les victimes des violences basées sur le genre, et la lutte contre la corruption.

Au niveau de l'UNDAF, le résultat contributif est l'Axe « Gouvernance » et notamment les Effets 1 et 2.

Effet 1. Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre

Effet 2. L'Etat adopte une nouvelle organisation territoriale décentralisée répondant aux aspirations des tunisiens à un modèle de gouvernance démocratique basé sur la participation citoyenne et la redevabilité.

Concernant l'actuel CPD 2021-2025, le portefeuille contribue à la Réalisation 2 énoncée dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, notamment « En 2025, des institutions transparentes, sous-tendues par un cadre législatif harmonisé et la mobilisation citoyenne, garantissent un renforcement de l'état de droit, la protection des droits humains et la paix sociale – en particulier pour les plus vulnérables – en complément des efforts de développement économique, social et environnemental » avec, comme réalisations correspondantes du plan stratégique du PNUD, les numéros 1, 2 et 3 (Produit 2.1. Les institutions démocratiques et le cadre législatif sont consolidés conformément à la Constitution et aux normes et engagements Internationaux ; Produit 2.2. L'appareil judiciaire, le système de sécurité et les

capacités de leurs acteurs sont modernisés pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la transparence, conformément aux principes de l'état de droit, du droit international, de l'égalité des genres et des droits humains ; Produit 2.3 Les mécanismes institutionnels de participation citoyenne, de dialogue social, de justice transitionnelle et de prévention de la violence sont renforcés au niveau national et territorial et les capacités de la société civile et des plus vulnérables sont améliorées).

L'idée principale derrière la modalité facultative « portefeuille » est de permettre à réduire les coûts de transaction liés à la conception, au suivi, à la mise en œuvre, à la supervision et à la présentation de rapports sur les projets ; et d'aboutir sur des synergies entre des activités contribuant au(x) même(s) résultats de haut niveau grâce à une meilleure intégration entre des projets qui, sinon, allaient être mis en œuvre suivant une approche en silo.

Le portefeuille est mis en œuvre aux niveaux national et infranational. Tandis que le premier Effet qui focalise sur la mise en place et le fonctionnement des structures, systèmes, mécanismes et procédures institutionnelles revêt un caractère top down (du haut vers le bas), le deuxième Effet met l'accent sur la capacitation des acteurs démocratiques de la société civile, dans un sens global.

Sur le terrain, les interventions programmatiques des divers projets dont le portefeuille est composé, sont concentrées dans les régions de Médenine, Tataouine et Gabès, qui sont toutes situées dans le Sud-Est du pays et font partie des zones officiellement priorisées par le Gouvernement, pour un développement accéléré. En effet, ces zones relativement éloignées et isolées, doivent faire face à plusieurs défis concomitants liés à leur emplacement périphérique ; dont la précarité sécuritaire, l'exposition aux flux migratoires, le faible élan économique, les risques d'insécurité (infiltration d'éléments terroristes etc.) due à la proximité voire la frontière terrestre avec la Libye ainsi que la forte présence d'activités économiques informelles et parfois illégales (traite transfrontalière) ne sont que quelques éléments. Au niveau de la situation socio-économique, ces zones sont caractérisées par une forte vulnérabilité des femmes, des jeunes etc.

En ce qui concerne les partenariats du portefeuille ODD16+, les partenaires au niveau national sont la Présidence du gouvernement, les ministères sectoriels concernés, les instances étatiques non-gouvernementales indépendantes (le Parlement, Conseil suprême de la magistrature etc.), les collectivités locales, et les organisations de la société civile. Sur le plan interne (au niveau des Nations Unies), le PNUD a comme partenaires le HCDH et ONU Femmes, Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime, Organisation Internationale pour les migrations Au niveau des partenaires techniques et financiers (PTF), le portefeuille reçoit des appuis de plusieurs bailleurs , notamment, les Pays-Bas, le programme global Etat de Droit etc.

La phase de conceptualisation des contenus et de la modalité portefeuille bénéficiaient de l'intérêt du bailleur principal à appuyer toute une enveloppe intégrée de projets au lieu de plusieurs projets « éparpillés », ce qui coïncidait avec l'introduction de la modalité portefeuille comme approche innovatrice au sein de la boîte à outils programmatique du PNUD, et s'inscrivait aussi dans la logique des « signature solutions » intégrées complexes préconisées par le Plan Stratégique du PNUD 2018-2021 (notamment, l'Effet 2 – PS : « Accelerate structural transformations for sustainable development » couvrant l'ODD16, entre outre). Au niveau budgétaire, le financement complet requis s'élève à USD 33 486 256 dont 78% étaient couverts dès le début par les ressources allouées. La contribution des Pays-Bas (USD 18 808 479) couvre 56% du budget requis et 72% du budget alloué.

La planification et même la phase de mise en œuvre initiale du portefeuille bénéficiaient toujours de l'élan démocratique de la phase postrévolutionnaire (2011/2012+) du printemps arabe. A partir de 2020, les effets socio-économiques négatifs de la pandémie Covid-19 exacerbaient les problèmes économiques chroniques du pays.

Le PNUD comptait engager une évaluation à mi-parcours du portefeuille des projets ODD16+, en automne 2020, tel que prévu dans le plan d'évaluation du CPD et du document du portefeuille programmatique, en vue d'alimenter la planification du nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) ainsi que le Document de programme de pays du PNUD pour la période 2021-2025. Compte tenu de la situation pandémique et de la situation sécuritaire globale, cette évaluation n'a pas avoir lieu, qu'au début de l'année finale du cycle de vie du portefeuille

Après la présentation de l'objectif et la méthodologie utilisée, le rapport détaille les diverses observations cruciales et constats qui répondent aux questions évaluatives liées aux cinq critères d'évaluation à savoir: la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité. Chaque critère est présenté par des analyses ainsi qu'une conclusion. A la fin de cette séquence analytique se trouvent les recommandations.

1.2 Objectifs de l'évaluation

Si l'évaluation couvre principalement des aspects rétrospectifs pour adresser la dimension de la redevabilité du PNUD envers ses parties prenantes, elle revêt également un caractère prospectif tourné vers des mesures pour améliorer et accélérer la mise en œuvre jusqu'à la fin 2022. Dans la mesure du possible, des éléments innovateurs pourraient éventuellement être pilotés pendant cette année en vue d'une prochaine phase de programmation et une mise en œuvre améliorée dans l'avenir. Les objectifs principaux de l'évaluation se laissent résumer comme suit :

a. Mesurer la mise en œuvre du portefeuille et en cerner les facteurs ayant entravés, influencé sur, ou servi la mise en œuvre, et identifier les conséquences involontaires (positives et négatives) ;

b. Identifier les leçons à apprendre pour 1. mieux définir les leçons apprises ainsi que les meilleures et les mauvaises pratiques, 2. identifier les opportunités et les gaps stratégiques à combler, 3. et renseigner les perspectives de la mise en œuvre future ;

c. Recueillir des données empiriques quantitative et qualitatives sur les critères évaluatifs qui sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité de la programmation du portefeuille ;

d. Apprécier la prise en compte des critères transversaux (genre, vulnérabilité et droits humains) dans la programmation et la mise en œuvre du portefeuille, ainsi qu'au niveau des résultats achevés ;

e. Proposer des conclusions et recommandations aux parties prenantes nationales ainsi qu'aux parties prenantes internationales y inclus tous ceux s'intéressant aux forces et faiblesses spécifiques potentielles ainsi qu'aux leçons apprises par rapport à la (toujours nouvelle) modalité POPP « portefeuille » ;

f. Faire une revue des risques et de la Procédure d'Examen Social et Environnemental (SESP) afin d'assurer leur mise à jour et l'identification d'éléments nouveaux.

Ainsi, il est attendu du consultant de préparer des rapports répondant aux questions de l'évaluation, de mettre en évidence les principaux changements significatifs par rapport aux documents politiques thématiques clés, de tirer les leçons de l'expérience, de présenter les résultats et les recommandations, en tenant compte des commentaires et des réactions des interlocuteurs interviewés. Les résultats attendus d'évaluation sont :

i.) Un Rapport initial sur la méthodologie d'évaluation y inclus

-les outils et techniques de collecte et d'analyse des données,

-le plan de travail et calendrier,

-la structure du rapport d'évaluation,

-des protocoles (questionnaires semi-structurés etc.) pour les différentes parties prenantes.

ii.) Un Rapport intermédiaire d'évaluation (y inclus une « piste d'audit ») et une présentation, à exposer lors d'un atelier de debriefing;

iii.) Un Rapport d'évaluation final y compris un résumé de 2-3 pages de l'évaluation incluant les questions soulevées lors de la présentation du projet.

2. Méthodologie

2.1 Critères et Questions d'évaluation

Les critères d'évaluation couverts par l'exercice en question comportent la pertinence, la cohérence, l'efficience, l'efficacité, et la durabilité. Conformément aux principes d'évaluation du PNUD, l'évaluation porte aussi sur l'impact par rapport aux dimensions transversales, notamment le genre, les droits humains, et les ODD. Elle approfondit alors la réflexion autour de ces six notions principales et fournit notamment des réponses aux questions suivantes[1]:

I – Pertinence[2]:

a. Les résultats et produits escomptés sont-ils alignés avec les principales stratégies de développement du pays, contribuent-ils aux objectifs globaux respectifs tels que définis dans l'Agenda 2030, et sont-ils compatibles avec les besoins de développement humain

[1] Version légèrement revue par rapport aux questions originales des TdR (faisant l'économie de cinq questions évaluatives à travers un processus de rationalisation essentiellement base sur le fusionnement de points similaires, tautologiques voire répétitifs).

[2] Ce critère porte à la fois sur les phases de conception et d'exécution du projet. Il évalue le degré de conformité de l'initiative de développement et de ses produits ou effets escomptés aux politiques et priorités nationales et locales et aux besoins des bénéficiaires visés. Ce critère englobe également la notion de réactivité, c'est-à-dire la capacité de réponse adéquate du PNUD aux priorités nationales et aux besoins évolutifs et émergents ainsi que le changement du contexte et son évolution. Un autre aspect important consiste à déterminer si les défis auxquels le projet était censé apporter des réponses étaient clairement définis, s'ils répondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins de la région de l'intervention, si ces objectifs ont pris en considération le besoin de ne laisser personne pour compte (LNOB), si ces objectifs étaient réalisables et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports liés au projet était manifeste, logique et proportionnée compte tenu du contexte, des ressources disponibles et des délais fixés.

du pays et des bénéficiaires ciblés ? Si ce n'est pas suffisamment le cas, que faut-il faire pour y parvenir ?

b. Le processus de mise en œuvre et les produits répondent-ils aux objectifs du cluster gouvernance, du PNUD Tunisie, du CPD 2015-2020 et l'ancien UNDAF, ainsi qu'au nouveau cadre de coopération 2021-2025) ?

c. Dans quelle mesure la théorie du changement (TdC) présentée dans le document du portefeuille offre-t-elle une vision pertinente et appropriée ? Est-elle toujours valable ?

d. Dans quelle mesure et avec quel succès le portefeuille des projets ODD16+ y inclus ses produits et effets, s'est-il adapté au niveau de ses contenus, stratégies d'intervention, et partenariats pour répondre à l'environnement externe et aux défis (potentiellement changeants) de développement spécifique du pays et des bénéficiaires ciblés ; et est-ce qu'il y a eu des implications par rapport à la pertinence de la TdC ?

e. Dans une perspective d'avenir, quelles sont les produits/activités les plus pertinents pour poursuivre, approfondir ou développer ? Qu'est-ce qui est le moins pertinent ?

f. Le portefeuille ODD16+ a-t-il exercé une influence sur les débats et dialogues politiques nationaux sur les sociétés pacifiques, justes et inclusives et a-t-il influencé les politiques nationales sur les réformes de gouvernance et la protection des droits de l'homme ?

g. Dans quelle mesure les dimensions Genre et ne-laisser-personne-de-côté (LNOB) ont-t-elles été prises en compte et intégrées dès la conception en tenant compte des spécificités du pays ?

II – Cohérence[3]:

a. A quel point est-ce que les projets du portefeuille sont-ils intégrés de manière harmonieuse entre eux, dans le portefeuille ODD16+ ? Est-ce qu'il y avait des synergies, ou y a-t-il eu des chevauchements/doublons voire des occasions ratées de générer des effets synergétiques ?

b. Dans quelle mesure le portefeuille ODD16+ est-il cohérent avec les approches genre et LNOB préconisées par le PNUD (stratégie genre 2018 – Plan stratégique 2018-2021) et le nouveau plan 2022-2025 ?

III – Efficience :

a. Dans quelle mesure l'engagement du PNUD en faveur de l'ODD16+ reflète-t-il un avantage comparatif par rapport aux autres partenaires ? Les produits ont-ils été réalisés et ont-ils contribué à l'effet escompté à un coût acceptable, par rapport à d'autres approches ayant les mêmes objectifs ; et si oui, quels types d'interventions se sont révélées plus rentables ?

[3] Ce critère s'intéresse au niveau d'harmonie et d'organisation logique des articulations et rapports entre les différentes composantes du projet. Sont jaugés le niveau de consistance, l'absence de contradiction entre les structures, approches, moyens et stratégies de mise en œuvre etc. avec un accent particulier sur les grands ensembles de résultats (effets portefeuille), les projets, les partenariats etc.

b. Dans quelle mesure les produits du portefeuille des projets ont-ils résulté de l'utilisation rationnelle des ressources ? Dans quelle mesure des produits qualitatifs ont-ils été livrés dans les délais impartis ?

c. La gestion du programme, la mise en œuvre, les partenariats, le suivi et les dispositions en matière de rapports ont-ils facilité la réalisation des résultats comme prévu ? Est-ce qu'il y a eu une répartition de travail sensible avec d'autres partenaires voire programmes internationaux (tels que le FCP/PBF, le SPF de la Banque Mondiale), y avait-il des synergies et/ou des chevauchements et doublons entre ces plateformes programmatiques ?

d. Les approches, les ressources, les modèles et le cadre conceptuel du portefeuille sont-ils pertinents pour atteindre les effets escomptés ? Sont-ils suffisamment sensibles aux contraintes politiques et de développement du pays ?

e. Des ressources adéquates sont-elles mobilisées pour atteindre le résultat souhaité ; et quelle est la part du Genre et droits humains dans le budget du portefeuille ? Quelles stratégies ont été mises en place pour combler le déficit de ressources ; et dans quelle mesure ces stratégies ont-elles été mises en œuvre ?

IV – Efficacité[4]:

a) Quel est le niveau de progrès vers les résultats ?
b) Dans quelle mesure le projet a-t-il soutenu l'intégration des principaux cadres régionaux, des expériences et des meilleures pratiques internationales dans les plans et stratégies de développement nationaux ; et y a-t-il eu des conséquences imprévues (positives ou négatives) dues à l'existence voire la mise en œuvre du portefeuille de projets qui ont eu des répercussions sur les objectifs de développement du pays ?
c) Le portefeuille a-t-il utilisé des techniques innovantes et des meilleures pratiques dans sa programmation en matière de ODD16+ ? Qu'est-ce qui étaient les principaux goulots d'étranglement et est-ce qu'il y a eu une réactivité de la part du portefeuille ?
d) Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à l'équité de genre, les droits de l'homme et le développement humain dans la réalisation des produits ? Comment le PNUD, à travers le portefeuille ODD16+ a-t-il promu l'égalité entre les genres, les droits de l'homme et le développement humain à travers la réalisation des produits ?

V – Durabilité[5] :

a) Quels mécanismes ont été mis en place par le portefeuille ODD16+ pour aider le gouvernement et les partenaires institutionnels à pérenniser les améliorations apportées par ces interventions en matière de ODD16 ?
b) Quelles sont les données probantes qui montrent que les résultats obtenus jusqu'à présent seront durables au-delà de la période du portefeuille ODD16+ ? En cas de données

[4] Il s'agit de mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés (produits ou effets) de l'initiative ou l'importance des avancées enregistrées au titre de la réalisation des produits et des effets souhaités.

[5] Il s'agit d'analyser dans quelle mesure les avantages liés à l'initiative perdurent après l'arrêt de l'aide extérieure au développement. L'évaluation de la durabilité exige d'appréhender la présence de conditions sociales, économiques, politiques, institutionnelles et autres favorables et d'effectuer, sur la base de cette évaluation, des projections sur les capacités nationales à maintenir, gérer et garantir les résultats du développement à l'avenir.

manquantes, comment peut-on adapter les projets/activités pour les fournir et assurer la durabilité de l'intervention ? Le portefeuille a-t-il utilisé des techniques innovantes et des meilleures pratiques dans sa programmation en matière de ODD16+ ? Qu'est-ce qui étaient les principaux goulots d'étranglement et est-ce qu'il y a eu une réactivité de la part du portefeuille ?

c) Des plans nationaux visant à promouvoir l'ODD16+ sont-ils en place ou susceptibles d'être élaborés, approuvés et mis en œuvre au cours des prochaines années, au-delà de la période de programmation ? Les partenariats actuels devraient-ils être reconduits tels quels au cas d'une continuation du portefeuille, ou devrait-on y apporter des changements à l'ensemble actuel afin de promouvoir la durabilité à long terme ?

d) Un soutien de suivi après la fin des activités liées aux résultats a-t-il été discuté et formalisé ? Un plan de gestion des risques et un plan de sortie (exit strategy) clair et convainquant ont-ils été préparés pour anticiper sur les problèmes de mise en œuvre et la transition suite à la fin de projet ?

e) Quelles sont les indications qui tendent à démontrer la durabilité des résultats obtenus, par exemple, grâce au développement des capacités nécessaires (en termes de systèmes, de structures, de personnel, etc.) ?

VI – L'évaluation comprend également une appréciation de la mesure dans laquelle la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ont pris en considération les questions transversales suivantes :

a. Mise à jour des risques sociaux et environnementaux (SESP)

b. Les droits de l'homme

c. LNOB : Dans quelle mesure les personnes vulnérables et marginalisées ont-ils bénéficié du travail du portefeuille ODD16+ ?

d. Intégration de la dimension de genre

- Dans quelle mesure le genre a-t-il été pris en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets du portefeuille ODD16+ ?
- Les données des marqueurs de genre affectées aux projets sont-elles représentatives de la réalité (l'accent devrait être mis sur les projets des marqueurs de genre 2 et 3) ?
- Dans quelle mesure les mécanismes et politiques mis en place permettent-ils de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité de genre, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?

2.2 Outils et Techniques méthodologiques

Approche générale

L'évaluation s'est servie d'une approche hybride, employant des techniques de collecte et d'analyse de données et quantitatives et qualitatives, y inclus des sources primaires (entretiens directs) et secondaires (littérature etc.). L'analyse des données quantitatives et qualitatives recueillies pour répondre aux questions évoquées dans le catalogue des questions présenté ci-dessus, a permis de cerner des constats et conclusions y inclus les meilleures pratiques et leçons apprises, et de déboucher sur des recommandations stratégiques et techniques/tactiques. Les recommandations sont formulées comme des suggestions voire propositions permettant au portefeuille ODD16+ et ses projets d'ajuster leur programmation, leurs stratégies de mise en œuvre, de mobilisation des ressources, de communication et de leurs méthodes de travail et/ou leurs structures de gestion pour s'assurer que les effets souhaités soient réalisés.

L'ensemble méthodologique a utilisé une variété d'outils quantitatifs (calculs financiers utilisant des chiffres budgétaires fournis par l'analyste financier du PNUD ; analyse descriptive quantitative de l'état d'avancement au niveau des indicateurs de performance) ainsi que des méthodes de collecte de données qualitatives, telles que : des données secondaires tirées de l'examen préliminaire des documents lors de la phase de démarrage ; ainsi que des données primaires (qui constitueront le fond d'analyse des données) recueillies par le biais d'entretiens avec les intervenants clés semi-structurés ; groupes de discussion ; cartographie des incidences et observations faites lors des visites de terrain.

Les interlocuteurs ont été sélectionnés parmi différentes catégories, notamment i. le staff managérial et technique du portefeuille et des projets, ii. des éléments de la partie nationale au niveau des institutions ciblées et des partenaires de mise en œuvre des activités sur le plan national, iii. les bénéficiaires dans les régions et municipalités, iv. les représentants de la société civile (ONG etc.), et v. les bénéficiaires à la base (jeunes, femmes etc.) « sur le terrain ».

Des entretiens en bilatéral voire en groupe témoin/de réflexion (*focus groups*) couvrant les diverses catégories de personnes-clés mentionnées ci-dessus ont servi aussi comme forums participatifs. Les questions ont suivi la séquence logique des critères et questions-type, mais sous forme d'adaptation et ajustement au contexte spécifique de l'entretien (national ou infranational, catégorie d'interlocuteur, genre/âge etc.). Des protocoles de questions-types pour les diverses catégories d'interlocuteurs ont servi de guide d'entretien.

Ces entretiens semi-structurés, au-delà de couvrir des dimensions de vérification rétrospective etc., ont intégré aussi des plages de réflexion commune interactive (« brainstorming ») dans le sens prospectif (qu'est-ce qu'on pourrait mieux faire et comment etc. ?).

Techniques analytiques spécifiques

Toutes les données recueillies ont été exposées à un processus itératif de de validation croisée. Le biais potentiel voire inhérent des divers (types d') interlocuteurs était également pris en compte lors du processus continu de triangulation et de validation en croisée, qui avaient lieu en parallèle au processus de collecte de données. Des valeurs aberrantes, surtout en ce qui concerne les appréciations qualitatives, étaient ainsi identifiées.

La subjectivité et donc l'élément relatif des données qualitatives (estimations, hypothèses et pronostics) était confrontée aux données quantitatives et les grandes tendances de la batterie d'indicateurs de performance (tracé entre point A voire ligne de base/point de départ, le point B / la situation actuelle (fin 2021), et le point C projeté pour la fin 2022).

A part cela, la théorie sous-jacente de changement ainsi que l'analyse des risques connexes et de l'application respective de ceux-ci aux résultats réalisés était étroitement contrôlée et soumise à une critique analytique (y inclus les changements du contexte survenus dans un passé récent voire tout récemment au niveau étatique/gouvernemental, l'impact du choc pandémique etc.) ;

En ce qui concerne l'analyse de l'appui au gouvernement, l'accent était mis sur la manière avec laquelle le portefeuille ODD16+ a réussi à contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques nationaux. L'évaluation s'est donc efforcée de jauger la contribution apportée par les agences du SNU à la réalisation des objectifs nationaux de lutte contre la pauvreté et de croissance économique, tout en prenant en compte, le cas échéant, d'éventuels grands résultats a) spécifiquement et exclusivement pris en charge par le portefeuille, b) pour lesquels le portefeuille

joue un rôle primordial mais non-exclusif, ainsi que c) pour lesquels le portefeuille se retrouve dans un rôle de contribution simple d'appui.

Finalement, la problématique attribution/contribution était soigneusement examinée dans l'analyse finale, de manière à assurer que les contributions relatives et respectives des projets envers les effets du portefeuille, et du portefeuille envers les objectifs et cibles nationaux (ODD16 etc.), étaient dûment considérées.

Revue des chaînes de résultats et de l'échafaudage des indicateurs

Les indicateurs du cadre logique global étaient pris en compte dans la revue et la collecte de données, la revue de l'alignement des résultats. De surcroît, les dimensions genre, inclusion, droits humains etc. étaient systématiquement inclues dans la revue des indicateurs et, dans la mesure du possible, leur renseignement par les données statistiques disponibles.

Une analyse d'avancement de type sémaphore (*traffic light analysis*) des indicateurs du cadre de résultats était préparée en utilisant les données présentées par le rapport annuel 2020, pendant la phase de collecte de données traçage des tendances « objectives » sur base d'indicateurs était enrichi par une revue débouchant, le cas échéant, sur des commentaires critiques portant sur la formulation des indicateurs, la disponibilité (ou absence) des données, la qualité (bonne ou douteuse) des données, l'inadéquation de l'indicateur avec le résultat etc.

Comme lien entre la phase préparatoire consacrée à la revue des documents et les entretiens avec les interlocuteurs aux niveaux central et décentralisé, étaient approfondis voire finalisés les aspects analytiques suivants :

- La revue des matrices de résultats observant le protocole séquentiel suivant : a) la revue du niveau d'alignement quant à la pertinence de la formulation des résultats des trois Effets portefeuille envers le(s) CPD, l'UNDAF/UNSDCF, et l'ODD/SND du pays ; b) la revue de l'échafaudage des indicateurs vis-à-vis des chaînes de résultat aux niveaux Effets et Produits ODD16+ (contribution/attribution etc.) ; c) revue du degré de la SMARTness des indicateurs ; d) renseignement d'une matrice S/E des indicateurs pour les 3 Effets du Portefeuille ODD16+ (insertion des valeurs des données de base, valeurs cibles, et valeurs progrès & avancement, extraites des divers documents disponibles (revues annuelles, rapports annuels, revues/évaluations des projets au niveaux des agences, revues intermédiaires au niveau projet etc.) ;

- Un bilan compréhensif des indicateurs de résultats effectivement renseignés par des données ainsi que ceux qui ne sont pas « renseignables » à cause d'une absence de données dans la documentation existante (documents de projets, rapports, bases de données etc.) et/ou parmi les sources primaires de données respectives ;

- Lors du travail sur les données statistiques, un filtre « genre/LNOB » était appliqué pour i. vérifier si, comme promis par le Prodoc tous les indicateurs concernant les facteurs humains ont été ventilés par sexe, âge et zone de vie ; ii. identifier si toutes les données désagrégées effectivement disponibles ont été utilisées pour renseigner les indicateurs et assurer que lesdites données sont rajoutées au bilan évaluatif, le cas échéant) ; et, au besoin, iii. proposer la modification des outils de collecte de données (sources) en y intégrant des modules/lignes y afférentes.

3. Evaluation

3.1. Pertinence

3.1.1 Analyse narrative

Question évaluative no. 1 : Les résultats et produits escomptés sont-ils alignés avec les principales stratégies de développement du pays, contribuent-ils aux objectifs globaux respectifs tels que définis dans l'Agenda 2030, et sont-ils compatibles avec les besoins de développement humain du pays et des bénéficiaires ciblés ? Si ce n'est pas suffisamment le cas, que faut-il faire pour y parvenir ?

-Le pays ne s'est toujours pas doté d'une Vision 2030 mais les échanges avec les interlocuteurs ministériels et toutes les autres parties prenantes permettent de désigner l'ODD16 comme une cible stratégique « phare » du pays.

-Les TdC de plusieurs projets (p.ex., RSS) sont directement alignés aux politiques voire stratégies sectorielles de leurs institutions partenaires. Quant aux résultats des projets du portefeuille, pris ensemble, ils constituent pratiquement la totalité des résultats du cadre logique du portefeuille, qui sont alignés avec les résultats-clés sectoriels des institutions partenaires. Aussi, toutes les sous-dimensions de l'ODD16[6] ont été adressées de manière directe. Au niveau du renseignement continue des indicateurs ODD16[7] en Tunisie, il y a pourtant des gaps au niveau de la disponibilité de (sources) de données et des soucis concernant la granularité des données qui existent.

-Des besoins de développement humain du pays qui vont au-delà des aspects couverts par l'ODD16 (tels que les ODD liés à l'égalité genre, la lutte contre les inégalités, l'emploi, la lutte contre la pauvreté etc.) sont adressés par les chevauchements formels et intentionnés (par exemple, le chevauchement partiel du projet ADDL avec le cluster économie / Croissance inclusive) et informels voire à la périphérie du portefeuille (p.ex., une collaboration dans le sens de la création d'emplois par le projet Entrepreneuriat/Cluster Economie inclusive avec l'appui fourni aux instances nationales indépendantes de la lutte contre la traite/<INLCTP et l'appui à la pêche littorale fourni par le projet Business et Human Rights).

-L'accès aux services publics au-delà des aspects relevant de la gouvernance démocratique mérite d'être approfondi, intensifié et élargi. Le portefeuille s'inscrit déjà dans cette logique et est en train de contribuer ou produire des, résultats tangibles surtout par le biais de ses interventions en cours de réalisation focalisant sur la cohésion sociale (Tamkeen-Jeunesse-Université ; aussi le projet Tarabot). Quant à l'adéquation par rapport aux besoins des bénéficiaires ciblés, il faut prendre en compte qu'une bonne partie des interventions étaient conçues comme des appuis structurants aux institutions. Néanmoins, surtout d'un point de vue de la création d'emplois pour les individus LNOB, quelques interventions du portefeuille apportent des éléments de réponse aux défis liés au phénomène de la migration sub-saharienne, du point de vue des opportunités pour la Tunisie (par le biais de synergies dans la création ou préservation d'emplois pour la population locale surtout grâce à l'implication de migrants dans les secteurs physiquement durs

[6] Comme précision, rappelons qu'ici, nous parlons des résultats ODD 16/Agenda 2030 plutôt que ceux du portefeuille ODD16+ en tant que tel.

[7] Comme précision, rappelons qu'ici, nous parlons des indicateurs ODD 16/Agenda 2030 plutôt que ceux du portefeuille ODD16+ en tant que tel.

et/ou non pas sans danger, notamment dans le secteur de la pêche, l'agriculture, le bâtiment/construction etc.).

-Les problèmes liés aux insuffisances statistiques impliquent le besoin d'un appui consistant continu à l'INS concernant la mise-en-place d'outils et de mécanismes de collecte de données pour couvrir tous les indicateurs ODD16 y inclus les aspects de granularité infranationale avec la désagrégation appropriée. Les diverses initiatives liées à la mise-en-place de mécanismes d'alerte précoce voire de veille et les points d'ancrage additionnels potentiels (enquête Paix-Gouvernance de 2ème génération « Tarabot », initiative de veille projet université, statistiques administratives Min Int-RSS/comités locaux de sécurité etc.) devraient être systématiquement revus et intégrés dans la mesure du possible.

-Quant à la question si le portefeuille tient suffisamment en compte les besoins en matière de développement humain du pays et des bénéficiaires ciblés, on peut constater que dans les régions d'interventions, c'est définitivement le cas. Pourtant, entretemps, d'autres régions du pays (les zones montagneuses isolées le long de la frontière algérienne, la côte méditerranéenne) qui ne font pas partie des régions ciblées par les projets du portefeuille connaissent, elles aussi, au moins le même degré de problèmes sécuritaires, de sous-développement économique, d'ordre écologique etc. Une approche alternative pour assurer un ciblage plus équitable pourrait consister en une mise-à-échelle au-delà des trois gouvernorats en apportant des solutions aux besoins spécifiques et problèmes concrets des Gouvernorats et surtout, des municipalités, par le biais de bouquets de solutions ficelées et dimensionnées sur mesure.

Question évaluative no. 2 : Le processus de mise en œuvre et les produits répondent-ils aux objectifs du cluster gouvernance, du PNUD Tunisie, du CPD 2015-2020 et l'ancien UNDAF, ainsi qu'au nouveau cadre de coopération 2021-2025) ?

-Le processus de mise en œuvre a mis l'accent sur l'appropriation des interventions par les récipiendaires, ainsi que le renforcement des capacités systémiques et individuelles des bénéficiaires.

-Au niveau de l'alignement avec l'UNDAF/le CF et le(s) DPP/CPD, le « 16+ » introduit un élément multisectoriel innovateur ; dans le sens qu'il a adressé non pas seulement des aspects relevant de la gouvernance démocratique mais aussi, de l'économie inclusive. De même, surtout ADDL et Tamkeen ont utilisé une approche qu'on peut caractériser de pangouvernementale et pansociétale.

-Sous le nouveau cadre de coopération (UNSDCF), l'approche de programmation du nexus humanitaire-développement, voire, le cas échéant et conformément aux réalités et besoins spécifiques donnés, même du triple nexus[8] (nouvelle façon de travailler/new way of working) pourrait être pleinement intégrée. Tandis que le portefeuille comporte quelques traces de cette approche, déjà, surtout à travers le projet ADDL (cf. île de Djerba : réponses au changement climatique, la planification stratégique, la cohésion sociale, l'économie inclusive etc.), une articulation beaucoup plus intense avec les activités des autres clusters s'impose.

[8] Le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix ou Triple Nexus est un concept politique qui met en lumière et envisage une collaboration et une coordination plus fortes entre les acteurs des domaines de la coopération au développement, de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix.

-D'autres (sous-)projets du CPD-PNUD qui auraient pu faire partie du portefeuille n'y furent pas inclus pour des raisons diverses. Par exemple, l'appui à la justice transitionnelle ensemble avec le HCDH, de 2012-2018). Aussi, de nouvelles activités focalisant sur un appui à l'accès à la justice des individus/ayants-droits couvrant leurs droits socio-économiques y inclus le droit foncier, business and human rights etc. n'ont pas (encore) été intégrés dans le portefeuille.

-Il y a des opportunités potentielles liées à l'appui aux produits et objectifs existants Parmi lesquelles on peut compter les points suivants :

-Il y a un potentiel inexploité de coopération avec le cluster Changement climatique-Energie renouvelable, non seulement au niveau programmatique (contribution à la cohésion sociale et au développement local à travers la création de coopératives locales transformant les diverses sous-catégories de déchets en fioul, fertilisants, matériaux de construction, papier et cartons recyclés, et à travers des procédés tels que la pyrolyse et la fermentation de la biomasse aussi la production d'électricité) mais aussi sur le plan opérationnel (par exemple, dans le cadre des constructions appliquant des approches bio-climatiques, en favorisant des bâtiments à énergie négative ou neutre etc.).

-En ce qui concerne une meilleure mise en valeur des solutions numériques), l'implication de l'Accelerator Lab pourrait être élargie sur les plans programmatique et opératif. De possibles applications pour les divers projets pourraient figurer : (i.) pour RSS/police de proximité: la numérisation de procédures d'application pour documents officiels, l'introduction du format de l'audience virtuelle etc.; (ii.) l'archivage digital des dossiers cadastre et du registre citoyenneté/actes de naissance/décès/mariage, documents identitaires, au niveau décentralisé; (iii.) un appui consistant dans la protection et la lutte contre la falsification de documents de titre fonciers, carte/documents identitaires tels que les actes de naissance etc., grâce à l'introduction des « block chains »; (iv.) ADDL et plateforme virtuelle pour les propositions de projet à la recherche d'un financement/d'un bailleur PTF y inclus du secteur privé) pour les activités en appui à l'économie locale ; (v.) un élargissement ou une fédération d'échoppes virtuelles pour favoriser l'écoulement de produits artisanaux tels que Fidelstore.

-Le projet entrepreneuriat du Cluster Croissance inclusive possède une très grande interface avec les activités orientées vers la création d'emplois, de tels projets que Tamkeen, la réinsertion des anciens prisonniers voire terroristes condamnés. Également, l'accès à l'emploi à un lien étroit avec l'appui à la Jeunesse (Maison de Jeunesse 2eme génération/Espaces d'orientation et formation entrepreneuriale).

-Le projet ADDL, assurant la suite de son projet prédécesseur (ADL), offre un vaste potentiel de collaboration avec l'UN-Habitat dans la mise en œuvre pratique de la planification. L'UN-Habitat est l'agence lead du système des Nations Unies en ce qui concerne la thématique de la planification urbaine intégrée. Ainsi, une opportunité de maximiser l'impact existe qui jusqu'à présent n'a pas été réalisée. Il s'impose donc de capitaliser sur l'avantage technique qu'allait offrir une collaboration technique entre le PNUD et l'UN-Habitat dans le domaine de l'appui technique au génie civil pour l'infrastructure urbaine, le zonage des quartiers, l'application des normes architecturales etc.

-A part ces passerelles toujours sous-exploitées, il y a évidemment aussi de vastes plages se prêtant à une éventuelle voire potentielle coopération avec d'autres entités du SNU y inclus le BIT (emploi décent/ haute intensité en main d'œuvre (HIMO), valorisation des déchets), l'UNIDO (usines pour la mise-en-bouteille, de l'huile d'olives), la FAO (aloé véra et industrie cosmétique, compostage déchets bio, aqua fermes/cages marines le long du littoral/économie bleue), l'UNESCO (études sur le potentiel conflictogène du manque d'eau/de la pollution des cours d'eau, de la mauvaise gestion des déchets etc.), l'ONU Femmes (Women's Economic Empowerment ou WEE), l'Organisation internationale pour la migration (OIM) et l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) (création d'emplois pour les victimes de la traite etc.).

-Tandis que le portefeuille comporte 3 programme conjoints (A2J, Accès à la justice, Appui aux instances et Appui au CSM avec le HCDH) et une collaboration sous forme de programmation conjointe étroite avec l'ONU Femmes, ces deux agences poursuivent aussi bon nombre d'interventions contribuant aux résultats couverts par l'ODD16 dans le sens global, en dehors du portefeuille « ODD16+ ». Ainsi, sous l'UNDAF antérieur et, actuellement, sous le CF, le portefeuille n'a pas la vocation de couvrir la totalité des contributions des agences, fonds et programmes (AFP) du SNU envers l'ODD16, au niveau national. Ceci crée une certaine confusion même parmi des techniciens d'autres agences partenaires au sein du SNU. Une question qui s'impose est comment expliquer et justifier, la distinction entre projets-membre du portefeuille et d'autres contribuant aussi bien à l'ODD16, qui pourraient faire partie d'un portefeuille ODD16(+) si conçu de manière inclusive, couvrant tous les projets/interventions des AFP-SNU pertinentes.

-L'UNSDCF exige que le modèle de groupes-résultats soit utilisé par l'Equipe-Pays. Une mise-à-jour continue de l'analyse-pays (CCA) sous-tendant la programmation vient d'avoir lieu. Elle sera incessamment suivie par un mapping des activités des agences SNU (qui fait quoi, ou, quand, comment, pour combien de temps avec quels partenaires, avec quel budget, pour et avec qui etc.) afin d'identifier les potentiels de synergies et les doublons d'efforts alors redondants. Ceci aboutira sur un plan de travail commun consolidé et rationalisé, des groupes résultats (GR). Cet exercice permettra aussi de rationaliser le plan de travail annuel (PTA) des projets du Portefeuille.

- Une bonne pratique au sein des agences gouvernementales est la conception d'un plan de travail commun entre les INI de la lutte contre la Traite et celle contre la Torture, travail dirigé par un consultant national financé par le PNUD). Par contre, le service en charge de la planification décentralisée et une des instances indépendantes ont dû intervenir en au moins deux cas pour faire en sorte que des partenaires internationaux (y inclus plusieurs agences SNU dont le PNUD sous forme d'interventions du portefeuille ODD16+) coordonnent davantage leurs activités à travers un plan de travail interagences. -Même au sein de quelques bailleurs, il y a également de telles redondances à signaler, à travers des projets de différents départements.

Question évaluative no. 3 : Dans quelle mesure la théorie du changement (TdC) présentée dans le document du portefeuille offre-t-elle une vision pertinente et appropriée ? Est-elle toujours valable ?

-Pratiquement tous les interlocuteurs adhèrent à l'analyse de base de la TdC du portefeuille (niveau racines de la crise et donc justification globale des projets spécifiques ainsi que de l'enveloppe de projets, notamment le faible niveau de confiance des ayants-droits en la

performance des institutions étatiques voire administratives, la rupture du contrat social et le désarroi particulièrement de la jeunesse face au manque de perspectives socio-économiques)

-En ce qui concerne les éléments de formulation voire de référence(s) qu'il faudrait revoir, il y a en tout premier lieu l'ancrage dans la Constitution de 2014 qui s'est vue suspendue le 25 juillet 2021. A part cela, la formulation surtout de la sous-composante axe 2, était trop ambitieuse dans deux sens : Il y a une certaine ambiguïté dans la formulation des hypothèses cause-effet. Par exemple, la barre aurait pu être clairement posée à un niveau plus bas, en optant pour une relativisation des objectifs (« (...) alors, la transition démocratique en Tunisie sera davantage consolidée et soutenue »). Deuxièmement, au lieu d'appliquer l'article indéfini, ce qui implique qu'on ciblait tous les gouvernements régionaux et municipaux (ce qui n'a jamais été le cas dans le dimensionnement budgétaire du portefeuille), il aurait été préférable d'appliquer l'article indéfini (« des » au lieu de « les ») ou bien préciser qu'on ne parle que des 3 Gouvernorats et des 9 voire 12 municipalités appuyées par les divers projets. Ceci étant dit, le Gouvernement et le PNUD se sont clairement entendus qu'une approche hybride d'interventions structurantes y inclus les textes/lois légiférées par le Parlement (appui projet ARP) serait pilotée en vue d'une preuve de concept, dans un certain nombre de communes sélectionnées dans 3 des 24 Gouvernorats. Finalement, la référence à l'appui aux gouvernements régionaux doit être modifié en le remplaçant par « gouvernorats » puisque jusqu'aujourd'hui la Tunisie n'a pas organisé les élections régionales.

-Cependant, rétrospectivement, la logique des axes, en tant que telle, reste valable dans le sens de la logique du cadrage programmatique au niveau logique.

-Ceci étant dit, pratiquement toutes les parties prenantes sont de l'avis que le prochain cycle de programmation devrait focaliser sur l'approche du bas vers le haut (c.a.d., axe 2) et sensiblement réduire sinon, à la limite, abandonner, l'appui du type renforcement de capacités sous forme d'ateliers au niveau central. Ceci ne veut pas dire d'arrêter l'appui au niveau central. L'appui dans le renforcement de capacités systémiques au niveau central en matière de planification, l'appui dans la revue ou rédaction de textes règlementaires ou des lois, l'appui de processus et outils de gestion, l'appui sur le plan des enquêtes statistiques etc. va de pair avec, et constitue la base d'un meilleur fonctionnement des institutions décentralisées. Une fusion des axes 1 et 3 avec accent sur l'accessibilité à une offre aux services publics de qualité, pourrait être une formule propice.La TdC évoque la nécessité du renforcement des capacités au niveau local, notamment des gouvernements régionaux et municipaux. En effet, il y a un consensus que pour le prochain cycle, à part le renforcement de capacité des municipalités et de la société civile, un appui renforcé au niveau des Gouverneurs/Gouvernorats serait plus effectif pour aboutir sur des changements transformationnels au niveau des communes concernant l'accès des citoyens aux services publics (au sens large). Par contre, les approches de la formation en cascade comme, par exemple, pour la médiation de conflits (projet Conflits espace université etc.) devraient continuer. La mise-en-place de systèmes voire mécanismes en appui de la capacité institutionnelle de fournir des services au niveau infranational devrait également continuer (p.ex., digitalisation au service de la police de proximité etc.).

-Indépendamment de la viabilité de la TdC, la question qu'il faut soulever est si et comment, les résultats prévus devraient être poursuivis par le même nombre relativement élevé de projets séparés. Une consolidation des projets du portefeuille passe par un regroupement des produits/résultats de divers projets qui présentent des interfaces et complémentarités.

<u>Question évaluative no. 4 :</u> Dans quelle mesure et avec quel succès le portefeuille des projets ODD16+ y inclus ses produits et effets, s'est-il adapté au niveau de ses contenus, stratégies d'intervention, et partenariats pour répondre à l'environnement externe et aux défis (potentiellement changeants) de développement spécifique du pays et des bénéficiaires ciblés ; et est-ce qu'il y a eu des implications par rapport à la pertinence de la TdC ?

- Le gel voire la dissolution d'un nombre assez considérable d'entités partenaires (parlement, INLUCC, Conseil Supérieur de la Magistrature) a mené les équipes projet concernés (appui parlement, redevabilité publique) à réorienter de manière assez flexible, leurs efforts vers d'autres chantiers de leurs plans de travail. Malgré l'état de suspension des activités parlementaires à l'assemblée en tant que telle, l'appui au secrétariat parlementaire n'a pas cessé et a pu continuer.

-Une leçon apprise est qu'il y a un certain risque de trop suivre une logique d'appui vertical à des institutions spécifiques lors de la conception des projets. Une approche ciblant toute une panoplie d'interlocuteurs au niveau des institutions étatiques, des associations, du secteur privé etc. serait préférable car permettant une plus grande flexibilité et réduisant les risques de se voir bloquer dans la mise en œuvre des plans de travail.

-Un certain nombre d'indicateurs a été supprimé ou s'est vu amender lors des exercices de revue et rapportage annuelles. Pour ne donner qu'en exemple, l'indicateur 1.5.2. (« Nombre de localités pilotes ou l'approche de police de proximité est mise en œuvre ») fut supprimé par le CoPIL 2020 car il était redondant, figurant également au niveau du produit 2.3.1.

-Le produit 1.8 avec ses deux indicateursa été introduit pour mieux capter et refléter le volet national de l'appui à la société civile qui figure dans le prodoc société civile signé après la formulation du document de portefeuille (Prodoc). Le Prodoc ODD16+ prévoyait initialement uniquement une intervention au niveau local (à travers le produit 2.7). Des discussions avec les partenaires institutionnels ont par la suite montré la pertinence d'avoir une articulation nationale/locale similaire à celle du portefeuille dans son ensemble ce qui a par la suite occasionné cette adaptation.

-A part cela, des activités initialement imprévues d'appui de type parade/réponse pour barrer la route à la propagation du virus, se sont imposées par l'apparence de la Covid-19. Ceci a occasionné l'introduction d'un nouveau indicateur 1.3.1. (« Nombre de plans opérationnels élaborés et validés ») dont la modification a été suggérée par le projet concerné et validée par le Copil 2020.

-Une leçon apprise importante est que le repositionnement face à la pandémie a permis de mieux souder les liens entre les différentes équipes des projets du portefeuille.

-Le projet Tarabot a démontré une souplesse dans leur approche de recherche-action, en surpassant les limitations de l'échantillon(nage) utilisé pour le premier round officiel de l'enquête Paix et Gouvernance. Les leçons apprises dans ce sens ont été adressées permettant de remédier ces lacunes par un second round qui incluait des villages limitrophes (frontière libyenne) qui n'étaient pas intégrés par la sélection de la première enquête.

-La modalité du portefeuille comme outil de gestion et véhicule budgétaire fédérant des aspects de convergence thématique et programmatique avec une certaine flexibilité aux niveaux

contractuel et budgétaire, s'est particulièrement bien prêté au contexte qui prévalait en 2017/2018. Le portefeuille permettait de trouver un terrain d'entente et de répondre aux attentes et exigences administratives et programmatiques des parties prenantes principales, à savoir le Gouvernement, le bailleur principal, et le PNUD.

Question évaluative no. 5 : *Dans une perspective d'avenir, quelles sont les produits/activités les plus pertinents pour poursuivre, approfondir ou développer ? Qu'est-ce qui est le moins pertinent ?*

-Une approche basée sur les besoins des citoyens est à préconiser ; ceci vu (a.) le climat politique actuel dans le pays ainsi que (b.) le message clair du Gouvernement à déprioriser les appuis visant les interventions sur le renforcement des activités institutionnelles, (c.) les nouvelles préférences des bailleurs (surtout les Pays-Bas qui favorisent une approche axée sur les besoins des individus / *people-centered approach*) ainsi que (d.) les actuelles orientations au niveau approche stratégique du SNU et du PNUD (LNOB).

-D'emblée, il serait préférable d'être à l'écoute des parties prenantes concernant une priorisation ou un amendement des résultats voire interventions y relatives. D'un point de vue stratégique, il est conseillé de déprioriser l'appui au niveau central et de mettre l'accent davantage sur l'appui à la capacite des entités décentralisées (administratives, judiciaires, policières etc.) de fournir des services de base de qualité, à un nombre plus élevé de bénéficiaires. Les solutions numériques voire outils/formats virtuelles et interfaces digitales pourraient accélérer et faciliter une telle dynamique.—A titre indicatif et en se basant sur les interventions déjà en cours, un certain nombre de propositions suivant cette logique sont présentées ci-bas :

a) L'accès aux services publics au-delà des aspects relevant de la gouvernance démocratique se prête à être approfondi, intensifié et élargi. Les chantiers directement liés à la cohésion sociale (Tamkeen-Jeunesse-Université ; Tarabot ; ADDL) offrent de multiples pistes de réflexion ou portes d'entrée dans ce sens.
b) A travers les interventions liées indirectement à la migration (traite humaine etc.), une réflexion de niveau stratégique comment renforcer les liens entre la cohésion sociale, la paix et la création d'emplois au sein des communautés y compris les migrants, s'impose. Une piste de réflexion dans ce sens serait l'implication de migrants dans le secteur de la pêche, l'agriculture, la gestion de déchets, bâtiment/construction etc.
c) Les diverses initiatives liées à la mise-en-place de mécanismes d'alerte précoce voire de veille et les points d'ancrage additionnels potentiels (enquête Paix-Gouvernance de 2ème génération « Tarabot », initiative de veille projet université, statistiques administratives Min.Int.-RSS/comités locaux de sécurité etc.) devraient être systématiquement revus et intégrés dans la mesure du possible.
d) Concernant la programmation conjointe inter-clusters au sein du PNUD, le projet ADDL voire la grappe de projets autour du complexe cohésion sociale (interventions Tamkeen/Jeunesse-Université-ADDL-Tarabot) se prête à un pilotage d'une articulation approfondie avec le Cluster Croissance inclusive & Cluster Changement Climatique/Energies renouvelables/RRD. Une piste de réflexion y relative serait la question comment aborder le complexe gestion déchets/gaz à effet de serre/emplois verts dans le recyclage et les énergies renouvelables tirées de la valorisation des déchets.
e) Quant à l'approfondissement de la collaboration inter-agences au niveau du SNU, la programmation conjointe assez étroite avec ONU Femmes mérite d'être approfondie et répandue de manière plus systématique.

Il est fortement conseillé de ne pas se borner à une réflexion intra-muros limitée à un échange interne au sein du PNUD comment pouvoir poursuivre, approfondir ou développer les activités actuellement en cours. La communauté des bailleurs était explicite sur leur attentes que le PNUD soit réceptif concernant les possibilités de réaliser davantage de synergies et de complémentarités et ne traite pas le portefeuille comme une espèce de chasse gardée. Ceci implique que la réflexion sur ce qui est pertinent et ne l'est plus devrait, par contre, être menée autour d'une table ronde avec les autres parties prenantes.

Une telle démarche permettrait de calibrer ces questions en prenant aussi en compte la demande existante, l'intérêt des bailleurs et une répartition des tâches par rapport aux interventions en appui de l'ODD16 de manière générale, avec un positionnement programmatique collectif du SNU (y compris le portefeuille comme plateforme programmatique phare PNUD/SNU en appui de cet ODD) plus complémentaire et harmonisé qu'actuellement le cas. La séquence idoine pour une telle série de discussions stratégiques serait : a) au sein du PNUD ; b) Equipe-Pays/d'autres agences SNU ; c) bailleurs ; d) Gouvernement (central et tous les Gouvernorats). A la fin de cette séquence une grande table ronde y compris les représentants de la société civile pourrait être organisée.

Dorénavant, un focus spécifique pour poursuivre les interventions de l'axe 2 serait à considérer vu le degré de maturité atteint par rapport aux appuis de l'axe 1 et surtout, les activités dites de renforcement de capacité. Un appui en matière de S-E et gestion des connaissances (mécanismes de veille axe sur les évidences, enquête Paix et Gouvernance « + » etc.), y inclus la planification locale priorisation ODD/Vision 2035 dans la pratique, en collaboration avec les deux autres clusters, est aussi indiqué.

<u>Question évaluative no. 6 :</u> Le portefeuille ODD16+ a-t-il eu une influence sur les débats et dialogues politiques nationaux sur les sociétés pacifiques, justes et inclusives et a-t-il influencé les politiques nationales sur les réformes de gouvernance et la protection des droits de l'homme ?

-Au tout début de l'évolution du portefeuille, ceux impliqués dans la confection de la TdC et le développement du cadre de résultats, des effets et produits des divers projets etc., ne pouvaient pas prévoir ni la pandémie de la Covid-19 ni les turbulences politiques qui allaient lourdement peser sur l'avancement de plusieurs projets et interventions-phares du portefeuille ODD16+. Notamment les appuis prévus par le portefeuille au Parlement et a l'INLUCC ont été négativement affectés par ces décisions. L'historique contextuel suit dans le cadre ci-bas.

-Plusieurs projets et interventions qui avaient été conçus justement pour contribuer à l'approfondissement et la propagation des principes et valeurs de l'État de Droit, tels que le projet de Redevabilité avec l'appui à l'instance nationale indépendante pour la lutte contre la corruption, les activités conçues en appui du parlement, de la Magistrature etc. se sont vus effectivement mis en état de gel voir tout simplement rendus caduques, à cause du gel voire la dissolution des mêmes institutions qu'elles avaient ciblées en vue de les renforcer, améliorer, appuyer, et promouvoir. De ce point de vue, les circonstances n'auraient pas pu être beaucoup plus compliquées, ou moins favorables, pour les projets et interventions concernés. A part cela, néanmoins, il y a eu un certain nombre de résultats et de succès qui ont été atteint, pendant le cycle actuel du portefeuille. Entre outre, on peut citer un certain nombre de résultats spécifiques à travers le rapport d'avancement narratif (-fin T3/2021) du portefeuille :

-Sous le Produit 1.4 (« Les principales institutions chargées de l'Etat de droit et des droits humains sont en mesure de s'acquitter de leurs rôles et attributions essentiels »), en 2021, un appui au CSM a été programmé à travers d'abord le renforcement des capacités du personnel du CSM en matière de gestion interne : virtualisation, gestion électronique des dossiers. Deux sessions de formations en virtualisation ont été assurées au profit du département informatique en vue de permettre aux membres du CSM et son personnel administratif la gestion à distance de leurs taches surtout après la crise sanitaire. La formation a permis aussi le passage vers la messagerie Outlook pour une sécurité meilleure des échanges et un archivage plus efficace des documents de travail. Le projet vise également à assurer la réalisation d'une enquête de perception de la population sur l'indépendance de la justice et le rôle du CSM ; l'analyse et la présentation des résultats de l'enquête. Dans le cadre du projet, et entre autres sur la base des conclusions de l'enquête de perception, le PNUD a prévu également d'appuyer le CSM par l'élaboration d'une stratégie de communication/ formation en communication.

-L'appui aux deux instances (INPT et INLTP) pour l'année 2021 s'est articulé autour de 5 axes : (i) un appui logistique pour l'aménagement du siège de l'INLTP pour prendre en considération des besoins spécifiques de certaines victimes, l'aménagement d'une salle de visioconférences et de formation présentielle/virtuelle pour chaque instance et l'acquisition de licences « Zoom » pour les membres et le staff des instances. (ii) un appui stratégique qui consistera notamment dans l'élaboration du plan stratégique et des plans d'action annuels de chaque Instance pour la période 2022-2024 ainsi que l'élaboration et/ou la mise à jour de leurs stratégies de communication pour la même période. (iii) un appui pour l'information et la sensibilisation qui concerne notamment la réalisation d'une enquête nationale sur les connaissances et les perceptions de la population tunisienne relatives aux phénomènes de la torture et de la traite des personnes et aux rôles des instances ainsi que la création du site Web de l'INLTP et la mise à niveau de celui de l'INPT. (iv) un appui pour la production et la diffusion de la connaissance notamment à travers la production et la diffusion du « Manuel de droit pénitentiaire » et du « Guide du prisonnier » ainsi que la réalisation et/ou traduction de différentes études et rapports. (v) enfin, un appui pour la coordination avec les partenaires nationaux et internationaux des deux instances qui consiste notamment à la mise en œuvre des projets associatifs en partenariat avec l'INLTP visant la réinsertion socioéconomique des victimes de la traite et l'appui pour l'organisation de diverses conférences et ateliers avec les partenaires et les homologues des instances dont notamment le Colloque international de l'INPT.

-Jusqu'à la fin 2020 les principales réalisations étaient :

- Formation des intervenants dans le milieu judiciaire et pénitentiaire sur la thématique de la redevabilité et lutte contre la corruption assurée.

- Une sensibilisation des personnes détenues et du personnel pénitentiaire de la prison de Harboub, notamment sur la thématique des droits et obligations en prison grâce à la présentation et distribution du « Guide du prisonnier » (en combinaison avec le produit 2.2) élaboré en partenariat entre l'INPT et le CGPR avec l'appui d'experts nationaux et internationaux.

- Appui au ministère de la Justice dans l'élaboration de la vision stratégique du budget 2022 assuré ce qui a facilité l'engagement vers l'élaboration du plan quinquennal pour le ministère de réforme de la justice 2022-2026.

- La validation du Plan de contingence du CSM ainsi qu'une formation en virtualisation au profit du département informatique du CSM.

- La réalisation de l'enquête de perception sur l'indépendance de la magistrature et le rôle du CSM et analyse des résultats.

- La validation du plan de contingence élaboré pour l'INPT à travers une mission d'un expert en planification stratégique pour renforcer sa résilience face à la pandémie Covid-19. Ce plan formalisant un « processus de management de crise », contribue à renforcer les capacités d'adaptation, de réaction et de relève de l'INPT face à des circonstances exceptionnelles pouvant entraver la marche ordinaire de ses services, afin d'assurer la continuité de ces derniers de manière efficace et au temps opportun.

- La validation du plan de contingence élaboré pour l'INLTP à travers une mission d'un expert en planification stratégique pour renforcer sa résilience face à la pandémie Covid-19. Ce plan formalisant un « processus de management de crise », contribue à renforcer les capacités d'adaptation, de réaction et de relève de l'INLTP face à des circonstances exceptionnelles pouvant entraver la marche ordinaire de ses services, afin d'assurer la continuité de ces derniers de manière efficace et au temps opportun.

- La présentation de la 2ème édition du « Manuel de droit pénitentiaire tunisien » élaboré par l'INPT en partenariat avec le CGPR avec l'appui d'experts internationaux et nationaux[9].

- En vue de la Célébration de la Journée internationale Nelson Mandela qui s'est focalisée sur le thème du traitement des femmes privées de liberté, un webinaire a été organisé à l'occasion et diffusé en live streaming sur les réseaux sociaux de l'INPT, le PNUD et le HCDH avec la participation du président et de membres de l'INPT, du Coordonnateur résident des Nations Unies en Tunisie, de l'Ambassadeur de la Réublique d'Afrique du Sud en Tunisie, d'experts, de représentants du CGPR, du ministère de l'Intérieur, du Ministère de la femme, de la famille et des personnes âgées et d'organisations de la société civile[10].

- Un minibus de l'INPT a été aménagé et transformé en bureau mobile qui permet les déplacements et le travail de 6 à 8 personnes. Ce bureau mobile renforcera la capacité logistique pour l'INPT pour effectuer des visites approfondies et de longue durée dans des lieux de privation de liberté et surtout de bénéficier d'un espace qui garantit la confidentialité du travail notamment les entretiens avec les bénéficiaires.

---

[9] Paru pour la première fois en 2019, le Manuel revient dans une deuxième édition actualisée en langues française et arabe. Cette édition prend en considération les dernières évolutions de la réglementation nationale, ainsi que la révision des Règles pénitentiaires européennes, adoptées par le Conseil de l'Europe le 1er juillet 2020. Le Manuel est disponible en formats papier et web, avec 66 nouvelles thématiques questions/réponses et un contenu enrichi, concernant notamment l'aspect genre et des informations supplémentaires relatives aux femmes en détention. La trame de l'ouvrage suit le parcours d'une personne détenue, du premier au dernier jour de prison et inclut 516 questions et réponses qui éclairent chaque étape de l'incarcération. Il est structuré en 23 chapitres thématiques répartis au sein de quatre parties : « Entrer en prison », « Vivre en prison », « Faire respecter ses droits » et « Sortir de prison ».

[10] Le webinaire a été l'occasion pour présenter les règles nationales et internationales (Règles Nelson Mandela et Règles de Bangkok) relatives au traitement des femmes privées de liberté et pour sensibiliser le public et les acteurs concernés en matière de standards spécifiques aux femmes en détention, afin d'assurer une meilleure protection des droits des femmes détenues conformément aux principes constitutionnels et aux standards internationaux. Le webinaire visait également, sur la base d'échange des idées et des expériences, à répondre aux différents défis posés par la pandémie du COVID-19 en matière de traitement des femmes privées de liberté, et présenter des recommandations issues des constatations de l'INPT lors de ses visites dans les lieux de privation de liberté.

- Le projet Tarabot a su provoquer un dialogue inclusif autour de la thématique de la cohésion sociale.

- Le projet ARP a servi comme plateforme pour influer sur le débat et les dialogues nationaux sur des thématiques telles que la décentralisation, la violence à l'égard des femmes et l'égalité des genres, ainsi que des questions économiques et environnementales.

- En appui du Ministère de la femme, la famille et l'enfance, la mise en œuvre du Plan national d'action « Femmes, paix et sécurité » fut lancée en juin 2018 au niveau des trois gouvernorats ciblés par le programme (Gabès, Médenine et Tataouine).

Lorsque la mise en œuvre des activités s'approchait de la fin de l'an 2021, les principales réalisations prévues pour les mois suivants sous le créneau thématique en question ici, incluaient :

- Les résultats de l'enquête de perception sur l'indépendance de la magistrature et le rôle du CSM sont validés et publiés par le CSM

- Les priorités en matière de sensibilisation et de communication de la population en matière de justice et de l'indépendance de la magistrature, dégagées à partir des résultats/recommandations de l'enquête, sont prises en compte par le CSM aussi bien dans sa stratégie de communication que dans la mise à jour de son plan stratégique et opérationnel.

- Le plan quinquennal de la justice et la cartographie judiciaire furent élaborés et validés.

- Les résultats de l'enquête de perception sur la prévention de la torture et lutte contre la traite des personnes en Tunisie sont validés et publiés par les Instances INPT et INLTP.

- Les priorités en matière de sensibilisation et de communication de la population en matière de prévention contre la torture et de lutte contre la traite des personnes, dégagées à partir des résultats/recommandations de l'enquête, sont prises en compte respectivement par les deux instances aussi bien dans leurs stratégies de communication et de sensibilisation de la population que dans leurs visions/plans stratégiques.

Question évaluative no. 7 : Dans quelle mesure les dimensions Genre et LNOB ont-elles été prises en compte et intégrées dès la conception en tenant compte des spécificités du pays ?

> -Lors de la phase de planification du portefeuille, des données désagrégées sur la situation par rapport aux indicateurs LNOB n'étaient pas disponibles. Le choix des trois Gouvernorats de Médenine, Tataouine et Gabes était donc fondé sur une triangulation qualitative plutôt qu'une sélection basée sur les évidences de la pauvreté comparative des régions et municipalités retenues. En effet, des évidences statistiques produites entretemps démontrent que les trois Gouvernorats servant de zone d'intervention du CPD/DPP PNUD et ainsi pour les projets du portefeuille ne sont pas forcément les plus appauvries, et que, de surcroît, au sein des régions l'échantillon des municipalités identifiées ne sont pas tous parmi les plus pauvres au niveau de ces régions-là. L'implication est qu'une mise-à-échelle d'interventions devrait, et désormais pourrait, se baser davantage, sinon exclusivement, sur les évidences empiriques.
>
> -Une zone à cibler d'emblée serait celle de Kairouan qui est le gouvernorat avec le taux de pauvreté (monétaire) le plus élevé et qui est donc aussi exposé aux risques sécuritaires élevés qui vont de pair avec cette fragilité socioéconomique. Ce gouvernorat est déjà

ciblée par d'autres agences SNU depuis quelques années pour des activités se prêtant à une intégration dans le portefeuille ODD16+, ou qui au moins s'inscrivent dans une logique semblable (développement socio-économique, cohésion sociale, prévention de l'extrémisme politique voire de l'intégrisme religieux, problématique de la migration).

-L'Enquête GPS (« Perception des Citoyens à l'Egard de la Sécurité, des Libertés et de la Gouvernance Locale ») avait, en sa troisième édition, augmenté l'échantillonnage au niveau des gouvernorats mais n'a pas couvert le niveau municipal. Pour assurer qu'il y ait un recueil de données qualitatives couvrant les zones les plus exposées sur le plan sécuritaire et d'autres dimensions ayant trait au LNOB, l'analyse de l'économie politique des régions frontalières conduit à travers le projet Tarabot assurait la prise-en-compte d'un certain nombre de villages marginalisées dans la zone frontalière avec la Libye.

-Au niveau de la planification des actions surtout de l'axe 2, des mesures proactives furent toujours prises lors de l'organisation de consultations, d'ateliers de discussion etc., en vue de veiller à une représentation équitable au niveau genre. Cependant, il persiste un biais prononcé en faveur des hommes au niveau surtout des postes de prise de décision au sein de bon nombre des institutions gouvernementales et administratives. C'est une réalité qu'on ne peut pas nier et qui implique donc la nécessite de consentir un effort continue pour adresser ce défi.

-Au niveau des indicateurs de performance du portefeuille, les données d'avancement par rapport aux progrès cibles démontrent que les résultats cumulatifs jusqu'à la fin 2020 ont connu trois indicateurs au niveau produit (2.2.1, 2.6.3, 2.7.2) dont les cibles désagrégées pour les femmes furent surpassées. Notamment, parmi les demandes d'appui juridique, parmi les 132 dossiers, 83% provenaient de femmes (indicateur 2.2.1). Parmi les dossiers de processus de réintégration à travers le dialogue ciblant les individus exposés aux risques d'extrémisme violent, sur le chiffre global de 4.814 bénéficiaires, 54% au lieu des 40% cibles étaient des femmes (2.6.3). Finalement, parmi les jeunes au risque bénéficiant d'un appui visant le soutien durable, 50% au lieu des 40% ciblées parmi un chiffre total de 5.481 individus, bénéficiaient d'un support.

3.1.2 Analyse synoptique

3.1.2.1 Points saillants positifs

- Dans le domaine programmatique de l'appui des PTF à l'ODD16, le portefeuille était et reste toujours le véhicule programmatique le plus complexe qui soit et occupe donc une position phare qui permet au PNUD de mettre en exergue ses qualités techniques et fédératrices y relatives.

- Le PNUD, à travers le portefeuille qui couvre toute la panoplie des résultats cibles par l'ODD16, est un partenaire de choix pour les bailleurs (surtout les Pays-Bas) et le Gouvernement. Avec le portefeuille ODD16+, le PNUD s'impose par sa technicité et sa capacité de fédérer les divers niveaux et écosystèmes d'acteurs (du très haut niveau politique jusqu'à la base associative dans les quartiers).

- La TdC a mis le doigt sur le point critique du lien entre les dimensions softs voire intangibles (confiance en les institutions ainsi que confiance des autorités envers les populations – cohésion sociale & contrat social, accès à l'emploi/de l'espoir pour la jeunesse etc.) et les aspects « durs » (la loi, Etat de Droit etc.).

- Le pays ne s'est toujours pas doté d'une Vision 2035 mais les échanges avec les interlocuteurs ministériels et toutes les autres parties prenantes permettent de désigner l'ODD16 comme une cible stratégique « phare » du pays. Le plan de développement national et les plans locaux de développement vont aussi en bénéficier, par la suite.

- Le cluster Croissance inclusive ayant été engagé dans des travaux (préliminaires) pour monter une Vision 2035 pour la Tunisie, de nombreuses pistes se dessinent pour une mise à échelle de l'axe 2, et au niveau géographique (de 3 à 24 Gouvernorats ?) et thématique (vision d'une future programmation intégrée transectorielle/transcluster à partir du prochain cycle 2023+).

- La formule ADDL (gouvernance locale & emploi & accès aux services publics de base voire administratifs de qualité etc.) recèle de très grands potentiels au niveau programmatique bien au-delà du portefeuille (au niveau CPD PNUD/CF-SNU).

3.1.2.2 Points saillants négatifs

-La TdC liée à la Constitution de 2014 comprend quelques ambiguïtés dans la formulation. Par exemple, selon l'interprétation sémantique, ses objectifs peuvent paraître trop ambitieux (« les régions » dans le sens d'une couverture nationale totale (toutes les régions du pays) au lieu de « dans les régions appuyées » etc.).

-Les projets du portefeuille sont conçus selon une logique verticale (silo institutionnel / sous-sectoriel) ce qui a exposé le progrès de mise en œuvre à de potentiels goulots d'étranglement qui se sont produits pour un certain nombre de résultats prévus voire des projets du portefeuille (dissolution voire gel institutionnel : assemblée nationale), INITLC / Transparence et Lutte contre la Corruption, Magistrature).

- Les municipalités pilotes au sein des 3 régions retenues n'étaient pas toutes parmi les plus appauvries/exposées (d'autres, par contre, absolument : Ben Guerdane, Remadah …).

- Il n'est pas à exclure que la planification ODD (y inclus ODD16) au niveau local, une fois déclenchée, pourrait, au lieu d'accélérer les processus, finir par bloquer l'avancement tant que la machinerie y afférente n'est pas bien rodée et les différentes capacités systémiques et individuelles se trouvent en place. Par exemple, si les processus de la priorisation et l'identification voire la formulation des objectifs au niveau local avançaient (trop) lentement ceci allait créer des délais dans la planification et ainsi, le début de la phase opérationnelle de nouveaux projets. L'attribution des pouvoirs entre les municipalités, les districts et les Gouvernorats serait un autre goulot d'étranglement possible. A part cela, il y aura un risque de mésentente entre les assemblées élues localement et les gouverneurs nommés par le niveau central.

- Des délais dans le processus électoral et, par la suite, au niveau de la revue constitutionnelle pourraient enliser voire rendre caduques des interventions prévues même si celles seraient autrement très pertinentes. Une dérive autoritaire pourrait bloquer la démarche générale de l'esprit du portefeuille ODD16+ qui vise la promotion de la gouvernance démocratique dans le sens élargi du terme.

3.2 Cohérence

3.2.1 Analyse narrative

Question évaluative no. 8 : A quel point est-ce que les projets du portefeuille sont-ils intégrés de manière harmonieuse entre eux, dans le portefeuille ODD16+ ? Est-ce qu'il y avait

des synergies, ou y a-t-il eu des chevauchements/doublons voire des occasions ratées de générer des effets synergétiques ?

-Au début de la phase de planification, en 2017/2018, le PNUD et les Pays-Bas cherchaient une suite pour la première génération des projets d'appui à la décentralisation (ADL) et de l'appui à la redevance politique (ARP). Au fur et à mesure que les pourparlers évoluaient, le champ d'intervention potentiel s'est répandu. Ceci continuait jusqu'au point d'y ajouter des dimensions se situant au-delà des aspects classiques ODD16 se focalisant sur l'état de droit etc., pour y ajouter une réponse aux aspects cruciaux sous-jacents au printemps arabe, notamment les aspects plus souples et non pas institutionnels, du désarroi de la jeunesse, leur frustrations causées et alimentées par une absence de perspectives etc.

-Ainsi, la TdC renforçait le poids de la question fondamentale du contrat social et de la confiance de la population aussi basée sur des perspectives socio-économiques, au portefeuille. Du coup, les trois axes furent conçus, qui servaient par la suite comme points d'ancrage pour les divers projets qui fournissaient de la matière programmatique et, ensemble, composaient les deux premiers axes du portefeuille (avec le troisième axe servant de pivot transversal pour assurer la coordination et le travail secrétariat, ainsi que la recherche-action y inclus la gestion des connaissances).

-L'on peut distinguer parmi plusieurs sous-catégories de projets, notamment un noyau dur de projets originaux ayant fait partie du portefeuille dès le début et parfois ayant connu des antécédents programmatiques parfois bien avant 2018 ; d'autres conçus pendant le cycle de vie du portefeuille, des projets voire interventions connexes au portefeuille car liés avec ces dernies par une approche de programmation conjointe (notamment le cas de l'appui ONU Femmes au gendre caucus parlementaire etc.), et encore d'autres projets PNUD (ainsi que, bien entendu, beaucoup d'autres projets non-PNUD) qui normalement auraient dû, ou du moins (si appliquant un prisme UdA/One UN) auraient facilement pu, faire partie du portefeuille mais qui, pour des raisons diverses, n'ont pas été désignés comme tels. Finalement, il y a bon nombre de projets se situant dans la périphérie de la plateforme ODD16+ telle qu'actuellement définie, au niveau des champs d'intervention de l'économie inclusive et du changement climatique, l'énergie renouvelable et la gestion des risques de désastres naturels et humanitaires. Ceci soulève la question comment on pourrait poursuivre la collaboration voire l'intégration à travers les clusters afin de réaliser de meilleures complémentarités et synergies grâce à la coordination ainsi permettant un meilleur impact des interventions.

-Pour le moment, malgré une multitude d'opportunités de programmation conjointe à la limite même sous forme de programmes conjoints (avec l'UN-Habitat pour le génie civil et le développement urbain, l'Unesco pour l'économie bleue et la recherche-action PVE etc., l'UNIDO et le BIT pour l'emploi-jeunes etc.), pour le moment, comme évoqué déjà ci-haut, il y a trois programmes conjoints avec le HCDH au sein du portefeuille, notamment Accès à la justice, Appui au CSM (clôturé en fin 2021) et appui aux instances (INPT et INLTP).

-Parmi les projets qui, de facto, font partie de l'univers du portefeuille ODD16+ mais qui, de jure, se situent à l'extérieur de ce dernier au niveau contractuel et budgétaire, on peut citer, à titre d'exemple, les interventions « Gender Justice » ainsi que les activités liées au « business and human rights ». Le cas échéant, ces domaines d'intervention pourraient aussi faire partie d'un prochain portefeuille.

-Au sein du portefeuille et au-delà des confins programmatiques initiaux de ce dernier, se sont développés de manière organique, plusieurs passerelles sous forme de partenariats et synergies

formelles/formalisées ou officieuses/informelles. Par exemple, l'appui aux diverses INI est en train d'aboutir sur un agrément interne entre les INI dans le sens de formaliser leur coopération et coordination interagences au niveau programmatique et opérationnel. D'autres exemples sont les effets positifs sur la cohésion sociale et la création d'emplois ciblant les groupes LNOB qui découlent des actions coordonnées entre les INI et l'appui aux coopératives du projet Entrepreneuriat ; entre les projets Tarabot et Tamkeen entre ADDL et Tamkeen etc.

-Prenant en compte l'analyse étalée ci-haut, on constate que le terrain est désormais préparé pour une consolidation et rationalisation programmatique et opérationnelle. Il ne reste qu'à en identifier les paramètres spécifiques. Plusieurs configurations sont possibles, chacune avec ses propres avantages et inconvénients. Parmi les options, on peut citer, entre outre ; un portefeuille ODD16+ de 2ième génération axé sur un nombre réduit de projets, avec plus ou moins les mêmes axes ; ou bien un compactage des projets sous forme de deux ou trois mégaprojets ; avec des éléments de programmation conjointe y inclus sous forme de sous-composantes de programmes conjoints ; voire une refonte sous forme de quelques programmes-conjoints ; ou bien une dissolution à travers un grand plan de travail conjoint qui deviendrait de facto un méga-programme conjoint.

Question évaluative no. 9 : Dans quelle mesure le portefeuille ODD16+ est-il cohérent avec les approches genre et LNOB préconisées par le PNUD (stratégie genre 2018 – Plan stratégique 2018-2021) et le nouveau plan 2022-2025 ?

-Le portefeuille a adopté à travers ses différentes interventions, l'intégration de la dimension Genre par le biais de ses efforts ciblés combinant la mise en place d'institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux, avec l'accès de tous à la justice et la promotion de sociétés pacifiques et inclusives pour un développement durable favorisant une paix durable en réduisant le risque de conflit violent. Par ailleurs, le portefeuille contribue ainsi au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2021 – 2025 qui s'est fixé comme objectif, entre outre, de ne laisser personne de côté, de prendre en compte l'approche basée sur les droits humains dans toutes ses composantes, et d'appliquer le principe Genre et équité[11].

-Compte tenu de la nécessité de prendre en compte chaque partie de la population, et donc de promouvoir et d'engager la participation des femmes, la logique, les approches et les contenus du programme ont été conçus sur la base des engagements internationaux sensibles au genre (tels que les ODD, l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité). En outre, chaque projet et initiative a été conçu et mis en œuvre selon une approche fondée sur le genre.

-Le portefeuille a accompagné le Ministère de la femme, la famille et l'enfance dans la contextualisation et mise en œuvre du Plan national d'action « Femmes, paix et sécurité » lancé en juin 2018 au niveau des trois gouvernorats ciblés par le programme (Gabès, Médenine et Tataouine).

-Pour le marqueur Genre, le portefeuille a obtenu une valeur de 3/3 pour un seul de ses produits (no. 2.5 « Des plans régionaux de mise en œuvre du Plan d'action national pour les femmes, la paix et la sécurité sont définis et mis en œuvre dans les régions cibles ») et d'une valeur de 2/3 pour tout le reste des produits du cadre de résultats.[12] Le portefeuille était aligné avec l'UNDAF

[11] Cf. page 45-46 du UNSDCF 2021-2025 de l'Equipe-Pays Tunisie.

[12] UNDP Gender Handbook (p. 15): The UNDP Gender Marker11 is a tool that rates gender mainstreaming and equality at the activity level on a scale from zero to three. The Bureau of Peacebuilding and Recovery (BCPR)

notamment en contribuant à l'Axe Gouvernance par le biais de l'Effet 1 du plan cadre NU (« Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre »).

-Parmi les Produits du Plan stratégique du PNUD 2018 auxquels le portefeuille ODD16+ contribue , figuraient, en outre, notamment les Produits 2.2.3 (« Renforcement des capacités, des fonctions et du financement de l'État de droit et des institutions et systèmes nationaux de défense des droits de l'homme pour élargir l'accès à la justice et lutter contre la discrimination, en mettant l'accent sur les femmes et autres groupes marginalisés ») et 2.6.1 (« Renforcement des capacités de sensibilisation et de mise en œuvre de réformes juridiques, politiques et institutionnelles pour lutter contre les obstacles structurels à l'autonomisation des femmes »).

-Le portefeuille est aussi aligné avec le principe de l'Égalité des Genre tel que défini par le PS 2022-2025 (UNDP Strategic Plan 2022-2025) de qui prévoit de « surmonter les obstacles structurels à l'égalité entre les genres, renforcer l'autonomisation économique et le leadership des femmes. »

3.2.2 Analyse synoptique

3.2.2.1 Points saillants positifs

- L 'architecture facilement compréhensible et convaincante de l'échafaudage des axes, facilite la compréhension du portefeuille par autrui et donne des orientations stratégiques claires et nettes aux parties prenantes.

-De façon assez organique, des synergies entre projets furent identifiées et, au fur et à mesure des années récentes, il y a eu des tentatives de systématiser la programmation conjointe inter projets au sein du portefeuille.

-Dès le début, des passerelles inter projets avaient été systématiquement intégrées, déjà, dans la TdC et les résultats ADDL (le « + » dans l'ODD16+ chevauchement inter cluster emploi/croissance inclusive etc.).

-Chaque projet et initiative du portefeuille a été conçu et mis en œuvre selon une approche fondée sur le genre. Le marqueur Genre du portefeuille a obtenu une valeur de 3/3 pour son produit no. 2.5 (« Des plans régionaux de mise en œuvre du Plan d'action national pour les femmes, la paix et la sécurité sont définis et mis en œuvre dans les régions cibles ») tandis que tous les autres produits du cadre de résultats ont reçu une note de 2/3.

- La situation actuelle de l'articulation inter-projets constitue une base très solide pour lancer une discussion sur une approche plus consolidée.

3.2.2.2 Points saillants négatifs

- Le potentiel des synergies inter-projets au sein du portefeuille ainsi qu'au-delà (inter-clusters, inter-agences SNU) aurait pu bénéficier d'un mapping systématique (selon l'hypothèse qu'une articulation planifiée serait toujours préférable aux partenariats ad hoc/spontané).

---

under UNDP recommends/requires that all country offices allocate 15% of expenditure towards gender mainstreaming. For this purpose, a Gender Marker requires projects to rate all project activities in terms of how they contribute to gender equality and women's empowerment. (...) Each activity must be allocated a gender rating of 0, 1, 2 or 3, as follows: i. Activities that have gender equality as a principal objective should be rated 3; ii. Activities that have gender equality as a significant objective should be rated 2; iii. Activities that will contribute in some way to gender equality, but not significantly, should be rated 1; and iv. Activities that are not expected to contribute noticeably to gender equality should be rated 0. »

- Les potentiels synergétiques inter-agences SNU sont restés sous-développés. Ceci étant dit, le BCR ni le management PNUD ne furent apparemment pas trop pro-actifs dans le sens de mener un plaidoyer pour, et promouvoir l'application de l'approche Unis dans l'Action, malgré une certaine insistance de la part de certains bailleurs (dont les Pays-Bas) qui avaient encouragé et auraient souhaité voir davantage de coopération inter-agences SNU au sein du portefeuille.

-En même temps, l'évaluation estime qu'il ne faut pas perdre de vue l'effet inverse, notamment qu'il pourrait y avoir un effet de dissolution de la visibilité de la marque PNUD s'il y avait une articulation inter-agences « exagérée » dans la prochaine mouture programmatique ce qui pourrait aboutir sur un manque d'implication de tous les acteurs si le nombre des partenaires devient trop élevé (phénomène de cavaliers libres).

3.3 Efficience

3.3.1 Analyse narrative

Question évaluative no. 10 : *Dans quelle mesure l'engagement du PNUD en faveur de l'ODD16+ reflète-t-il un avantage comparatif par rapport aux autres partenaires ? Les produits ont-ils été réalisés et ont-ils contribué à l'effet escompté à un coût acceptable, par rapport à d'autres approches ayant les mêmes objectifs ; et si oui, quels types d'interventions se sont révélées plus rentables ?*

-A travers les divers projets du portefeuille, le PNUD peut se vanter d'un score élevé de la satisfaction des bénéficiaires directs institutionnels. Ceci est basé sur une perception partagée et le verdict constatant une grande disponibilité, flexibilité, la rigueur méthodologique et la qualité technique du staff des divers projets ainsi que du Secrétariat. Dans ce contexte, par contre, il faut aussi mentionner que surtout au niveau des Communes, le staff des Mairies a tendance à confondre les divers acronymes (équipes-projets, clusters, agences) s'ils bénéficient de plusieurs appuis et ainsi traitent avec une certaine quantité de partenaires, en même temps. (L'un des conseillers au niveau d'une Mairie confondait l'UN-Habitat et le PNUD dans le sens qu'il pensait qu'il n'y avait pas de différence. D'autres avouaient que la multitude d'acronymes induisait parfois une certaine confusion).

-Ceux et celles parmi les interlocuteurs/interlocutrices institutionnel(le)s de l'évaluateur, qui pouvaient comparer les rapports coût-qualité des prestations du PNUD avec la performance d'autres institutions, insistaient surtout sur la technicité dans la planification et la préparation des activités. Ceci démarque le PNUD des autres prestataires, en Tunisie. A part cela, il est reconnu que pour aboutir sur des résultats accélérés sans trop se soucier d'une planification détaillée, d'autres partenaires y inclus des ONG sont parfois préférables au PNUD. Cela étant dit, surtout les Pays-Bas apprécient leur partenariat avec le PNUD. En fait, vu le nombre très réduit de staffs techniques au niveau de l'Ambassade, et leurs dossiers thématiques en Tunisie (et ailleurs) qui correspondent largement aux domaines d'expertise du PNUD, le partenariat entre les Pays-Bas et le PNUD s'impose logiquement.

-Les diverses parties prenantes sont d'accord qu'il est difficile de mesurer l'effet des activités visant un renforcement de capacités. Cependant, le dirigeant de l'INPT insistait qu'il pouvait décerner un effet très visible suite aux interventions de renforcement de capacité du portefeuille dont bénéficiaient ses agents. Selon lui, les agents se montraient beaucoup plus aptes dans la décharge de leur services professionnels lors du traitement de dossiers et surtout dans les interactions avec les victimes de la traite, après avoir participé aux sessions techniques. De manière générale, on constate un manque de visibilité des résultats des efforts visant le

renforcement de capacités qui s'explique par l'actuelle absence d'outils standardisés de mesurabilité pouvant prouver un changement transformatif concret.

-En effet, par déduction on peut assumer que la relative valeur de ces interventions était moindre spécifiquement pour ce qui en est des appuis d'orientation technique des dirigeants techniques (au rang de Ministre ou Secrétaire général), à cause de la haute fréquence de changements de personnel que connaissent ces postes. Ce manque de continuité fait que le cycle actif dans un poste est souvent assez éphémère. Une fois le personnel change, le cycle de formation et d'orientation technique doit reprendre, ce qui pèse sur la rentabilité de ce type d'appui dont la demi-vie relative est abrégée.

-Par contre, les investissements surtout dans la formation des formateurs pour la médiation des conflits va devoir démontrer sa juste valeur une fois que la cascade de formation sera déclenchée, et ce, selon les dernières idées et recommandations, bien au-delà du cercle toujours relativement restreint initialement prévu. En effet, les formateurs-maîtres pourraient servir comme formateurs de formateurs pour, en fin de compte, plusieurs milliers et mêmes des dizaines de milliers de formateurs (de quartiers, de services publics décentralisés etc.), pourvu qu'un échafaudage pyramidal sur plusieurs niveaux sera mis au point et ainsi, leur champ d'intervention ne se bornera pas aux confins des campus universitaires voire de l'environnement immédiat de ces derniers.

-Il y a un consensus que les indicateurs mériteraient d'être revus afin de renforcer le langage et la logique des résultats. Pour ne citer qu'un exemple, l'indicateur 2.1.1 est difficilement compréhensible (« % d'élus dans les localités ciblées, ventilés par sexe et par âge, pour lesquels l'efficacité de la formation en planification locale est observée »).

-Finalement, quelques membres du personnel PNUD ont évoqué le souci qu'on leur demande trop de focaliser sur l'absorption des fonds, pure et simple (delivery rate) en négligeant, par conséquent et de manière implicite, le souci concernant le rapport coût-qualité.

-Un autre souci est lié à un certain manque de réactivité au niveau des Achats voire du Procurement (octroi de contrats pour consultants etc.) et un manque de visibilité surtout des résultats liés aux activités de renforcement des capacités. Il est vrai que le premier aspect dépend plutôt des contraintes administratives génériques imputables à la lourde machine des procédures et standards du SNU voire du PNUD. Comment jauger les changements induits par les interventions de renforcement des capacités institutionnelles systémiques, procédurales et individuelles est un défi qui nécessiterait des investissements pour améliorer et compléter l'outillage relativement léger actuellement utilisés.

-L'évaluateur a reçu quelques renseignements faisant allusion à une menace pesant depuis un certain temps sur la réputation de la marque PNUD, sur le terrain (dans les zones d'interventions dans le Sud-Est du pays). Un certain nombre de partenaires des milieux associatifs voire parmi les partenaires de mise-en-œuvre seraient en train de nuire à la réputation du PNUD par des conduites impropres. L'évaluateur n'a pas pu creuser davantage et ainsi n'a pu ni vérifier ni rejeter ces allégations. Ainsi, il est proposé de traiter ceci comme une hypothèse de travail qui, vu sa gravité potentielle, mériterait une investigation plus approfondie au niveau de la société civile, pour recueillir des témoignages divers directement à la source afin de clarifier ces suspicions.

-En ce qui concerne le degré d'achèvement des produits, le score global n'est pas pleinement satisfaisant. Seulement 2/19 avaient avancé conformément aux attentes et 1/19 avait presque pu avancer tel que prévu. Au niveau des Effets, comme logiquement prévisible, le bilan n'est pas

différent. L'avancement envers les effets escomptés tel que capture dans l'énoncé des Effets et les mesures de la situation d'avancement envers la cible intérimaire (et finale) des indicateurs reste incomplet soit de par le progrès enregistré qui, dans le cas de l'Effet 1, stagne depuis 2019 ; ou bien, comme le cas pour les deux autres Effets, parce que les données qui permettraient une appréciation empirique, ne sont pas disponibles.

RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS EFFET	CIBLES					Situation à la fin 2020
		2018	2019	2020	2021	FINAL Cumulatif	
EFFET 1 : Les principales institutions et processus nationaux visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'État de droit et à promouvoir la citoyenneté sont opérationnels	1.1. Nombre d'institutions et de processus appuyés par le PNUD qui sont opérationnels	5 (ARP, INLUCC, Réforme de la justice, CSM, INPT)	8 (ARP, IBOGOLUCC, INAI, Réforme de la justice, Cour Constitutionnelle, CSM, INPT, CNLCT)	*11* (ARP, IBOGOLUCC, INAI, Réforme de la justice, Cour Constitutionnelle, CSM, IDH, INPT, Police de proximité, CNLCT, politique jeunesse)	*11* (ARP, IBOGOLUCC, INAI, Réforme justice, Cour Constitutionnelle, CSM, IDH, INPT, Police de proximité, CNLCT, politique jeunesse)	*12* (ARP, INLUCC, IBOGOLUCC, INAI, Réforme Justice, Cour Constitutionnelle, CSM, IDH, INPT, Police de proximité, CNLCT, Politique jeunesse)	*8*
EFFET 2 : Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à favoriser le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à promouvoir la cohésion sociale	2.1. % d'amélioration de l'indice de cohésion sociale pour la région Sud-Est (Gabès, Médenine et Tataouine)	2.1. Non disponible	2.1. Indice de cohésion sociale disponible avec les données de 2017		*2.1. Indice de cohésion sociale disponible avec les données 2020. Amélioration de 20% par rapport aux résultats de 2017*	*2.1. Indice de cohésion sociale disponible avec les données 2020. Amélioration de 20% par rapport aux résultats de 2017*	*(2.68 Médinine; autres pas disponibles)*
EFFET 3 : Le Gouvernement et les parties prenantes nationales et locales ameliorent leur capacite à planifier, suivre et à agir pour atteindre l'objectif 16	*3.1. Nombre de plans nationaux et infranationaux qui intègrent les indicateurs et objectifs du ODD 16 et les enseignements tirés de la mise en œuvre des solutions novatrices*	*3.1. ODD 16 pris en compte dans l'examen à mi-parcours du CPD*	*3.1. ODD16 intégré dans au moins un plan de développement local*	*ODD 16 intégré dans au moins un plan de développement régional*	*3.1. ODD 16 pleinement intégré dans le nouveau Plan national de développement 2016-2020*	*3.1. ODD 16 pleinement intégré dans le nouveau Plan national de développement 2016-2020*	*en cours*

-Une appréciation si d'autres approches ou outils programmatiques auraient pu être plus effectifs ou plus rentables du point de vue de l'efficience reste largement académique si l'on se réfère aux indicateurs vu que leur état de renseignement qui ne permet tout simplement pas de se ne prononcer là-dessus en l'absence de données. En se basant sur les indicateurs de produit nous savons, par contre, que l'état d'avancement est parfois inexistant ou faible et connaît une stagnation voire un progrès plus lent que souhaité, pour la plupart des indicateurs-produit, avec quelques rares exceptions (cf. la discussion sous le critère Efficacité plus bas pour les détails y relatifs). \

-Parmi les diverses crises, c'est la pandémie de Covid-19 qui a freiné l'avancement de tous les Effets (et produits) surtout en 2020 tandis que la crise constitutionnelle (2021+) et nouvellement la guerre en Ukraine (2022 et probablement au-delà) n'ont pas affecté la performance à mi-parcours du portefeuille mais auront une incidence surtout par rapport à l'Effet 1 (affecté par la crise politique) et l'Effet 2 (affecté par la guerre en Ukraine). Vu que la pandémie a commencé à pleinement frapper le pays au moment où les interventions du portefeuille auraient normalement dû commencer à vraiment atteindre leur rythme de croisière, l'on voit facilement les conséquences qu'ont eu l'état de quarantaine, les mesures de distanciation sociale, le ralentissement économique et administratif etc., sur tous les trois Effets (même si le

fonctionnement interne et les échanges avec le décideurs au niveau des autorités, tous connectés en ligne, n'ont pas trop souffert pendant cette période). En conclusion, on voit mal comment d'autres approches ou outils programmatiques auraient pu faire mieux que le portefeuille, pendant la période 2019/2020.

Question évaluative no. 11 : *Dans quelle mesure les produits du portefeuille des projets ont-ils résulté de l'utilisation rationnelle des ressources ? Dans quelle mesure des produits qualité ont-ils été livrés dans les délais impartis ?*

-Jusqu'à la fin 2021, 50.5% du budget initialement projeté avaient été effectivement dépensés (USD16,926,382 absorbées contre la projection initiale budgétaire de USD33 486 256 USD). Le niveau d'avancement des produits reflété par l'analyse synoptique des indicateurs de performance (prévalence du « code orange » signalant un niveau de progrès moins avancé que prévu mais pas complètement décevant) correspond donc au niveau des allocations budgétaires. En fait, vu sous l'angle des résultats achevés pesés par leur coût total, le taux d'avancement moyen permet de déduire une utilisation adéquate des ressources. En tenant en compte aussi qu'une partie des ressources a dû être allouée à la riposte voire le recouvrement face à la pandémie, on peut parler d'une utilisation rationnelle des ressources.

-Surtout les bénéficiaires institutionnels ont apprécié la qualité des appuis fournis à travers les interventions du portefeuille. Il n'empêche que le niveau des chiffres de dépense n'a atteint que 65% du budget alloué disponible pour la période du cycle de vie complet initialement prévu dans le Prodoc. En admettant que le contexte pandémique des années 2019 et 2020 a fait que ces deux ans comptent comme un seul du point de vue du degré de la facilité dans la mise en œuvre d'activités, on peut dire la période 2019-2021 (3 ans) correspond à 2 ans dans un contexte normal. Ainsi, le taux d'absorption n'était pas si mauvais avec des dépenses égalant pratiquement aux deux tiers du budget rajusté, pour une plage temporaire correspondant à l'équivalent de deux ans sous conditions normales (soit les 2/3 du cycle de vie, comptant 2019 et 2020 comme l'équivalent d'une année). Vu qu'on s'approche d'un contexte pandémique ceci permet l'observation qu'il n'est pas à exclure que le portefeuille sera en mesure d'utiliser la totalité des ressources allouées disponibles jusqu'à la fin de la période d'extension (-fin 2022).

-Le Bureau ODD16+ (ou bien, alternativement, la Maison PNUD) de Zarzis et même le modèle du réseau Volontaires des Nations Unies (VNU) de point focaux régionaux (multi) projets/thématiques peuvent servir comme modèle non seulement pour une approche multi-clusters PNUD, mais aussi pour la mise-en-place d'une Maison SNU régionale. La co-location permet plusieurs économies d'échelle (aboutissant sur une réduction relative des frais courants tels que location, le gardiennage, l'entretien du jardin et des infrastructures etc.) pour les divers projets hébergés dans le Bureau commun. Ceci peut figurer comme résultat qualitatif voire bonne pratique qualitative principal(e) car c'est une expérience d'utilisation rationnelle des ressources à promouvoir ailleurs (p.ex., à Kairouan, possiblement selon une formule intégrée SNU selon l'esprit Unis dans l'Action, en co-location avec d'autres agences appartenant à l'Equipe-Pays, y inclus d'autres agences faisant partie du portefeuille et, selon le principe de la programmation conjointe, d'autres agences qui ne font pas partie du portefeuille, en vue de poursuivre les complémentarités programmatiques à travers les plans de travail communs des piliers de l'UNSDCF).

Question évaluative no. 12 : *La gestion du programme, la mise en œuvre, les partenariats, le suivi et les dispositions en matière de rapports ont-ils facilité la réalisation des résultats comme prévu ? Est-ce qu'il y a eu une répartition de travail sensible avec d'autres partenaires voire*

programmes internationaux (tels que le FCP/PBF, le SPF de la Banque Mondiale), y avait-il des synergies et/ou des chevauchements et doublons entre ces plateformes programmatiques ?

-La vaste majorité des partenaires institutionnels ont vanté la qualité technique de l'appui consenti par les équipes-projet du portefeuille, tout en mettant en exergue leur grande disponibilité. Il a été souligné que pendant un certain temps lors du pic de la crise Covid-19, le rythme des sessions COPIL a baissé ce qui était vu par les parties prenantes comme une conséquence inévitable des restrictions sanitaires imposées pour lutter contre la pandémie globale. Par contre, surtout le bailleur principal a exprimé son manque de satisfaction par rapport aux insuffisances dans la communication de résultats achevés par les différentes activités du portefeuille.

-Les Pays-Bas comme bailleur principal ont apprécié la valeur stratégique et la qualité de travail du PNUD y compris l'esprit d'initiative et ingéniosité démontré par l'introduction du concept du portefeuille. Quelques détails restent quand même perfectibles, notamment : i. Parfois, il y avait un certain manque de visibilité des résultats achevés (par exemple, concernant les résultats de l'appui aux Maisons des Jeunes et du guichet-unique SGBV), problème lié à la perfectibilité des indicateurs de suivi et/ou la célérité avec laquelle les informations de routine étaient remontées depuis les projets vers à l'équipe de coordination du portefeuille puis au(x) bailleur(s).

-L'idée initiale concernant la gestion des fonds était d'utiliser les fonds néerlandais comme des ressources flexibles inter-portefeuille. Ici, l'idée avait été justement de ne pas départager les projets entre bailleurs pour se retrouver de manière figée avec des liens isolés de partenariats conventionnels répartissant les projets entre bailleurs spécifiques. Pour contrecarrer cela, les fonds néerlandais devaient servir comme une sorte de *seed fund* catalytique flexible afin de permettre aux autres partenaires de se joindre au financement dans le sens vertical (projets spécifiques) mais aussi horizontal (appuis partiels à travers plusieurs, sinon tous les projets du portefeuille). Au début, l'idée du financement catalytique de démarrage a bien fonctionné car d'autres bailleurs ont rejoint l'appui au portefeuille. Mais par la suite, au fur et à mesure que d'autres partenaires joignaient le portefeuille, il y avait une dérive vers l'approche conventionnel d'une répartition budgétaire morcelée parce que quelques autres bailleurs (secondaires) réclamaient des modules/grappes d'activités voire des faisceaux d'interventions et résultats y liés au lieu de souscrire au modèle initialement prévu qui s'apparentait beaucoup plus à un fonds commun. Ainsi, les Pays-Bas se sont retrouvés avec les plages programmatiques moins attrayantes du point de vue visibilité (appui secrétariat, morceaux programmatiques de bas profil). Dans ce sens, le modèle tel qu'initialement prévu n'a pas été pleinement appliqué.

-En ce qui concerne la question à quel point le portefeuille a collaboré et coordonné avec d'autres plateformes programmatiques, il faut remarquer que le portefeuille a bénéficié largement du legs de la plateforme FCP (PBF) qui était mis en œuvre en parallèle aux deux premières années du portefeuille (fin 2018-fin2020). Le portefeuille en a pu bénéficier dans trois sens : le réseau des VNU anciens staffs des projets FCP voire du Secrétariat qui avaient accumulé un trésor de richesses en matière de contacts et d'expériences sur le terrain et des expertises techniques y afférentes, étaient reconduits et formaient donc l'épine dorsale de l'hub portefeuille, à Zarzis. De même, l'ancien bureau FCP à Zarzis a été gardé et fut transformé en centrale de coordination du portefeuille (tout en servant comme hôte pour quelques autres activités PNUD en dehors du portefeuille actuel). Troisièmement, des projets comme l'appui aux Maisons de Jeunes de 2ème Génération s'intègrent dans le plan d'action du Ministère de la Jeunesse et servent comme modèle pour la réhabilitation et transformation des maisons de 1ère génération, activité appuyée par le portefeuille (projet Jeunesse).

-Par rapport aux activités menées par la Banque Mondiale dans des domaines connexes à la gouvernance démocratique, il y a certaines synergies qui se dessinent au niveau de l'appui fournis aux campus universitaires en matière de (la formation et d'autres mesures visant la) prévention de conflits. Dans ce créneau, il y préexistait un projet d'appui de la Banque mondiale visant le renforcement de capacités techniques du staff universitaire qui finissait par s'articuler de manière assez organique et complémentaire, aux appuis fournis par le projet sous le portefeuille. Dans ce sens, vu que le projet de la Banque s'est greffé sur le projet financé par le PNUD, ce qui a abouti sur l'allocation d'autres fonds supplémentaires consentis par le Gouvernement, l'on peut même parler d'effet catalytique.

-Au niveau de l'appui en matière d'accès à la justice, notamment à Médenine, les institutions du secteur juridique (tribunaux...etc.) bénéficiaient de manière assez complémentaire des appuis par le portefeuille et de ceux fournis par un projet financé par l'UE (notamment, le Projet J7).

-Parfois, des activités de projets du portefeuille se chevauchaient avec les interventions proposées par d'autre projets. Par exemple, l'Instance nationale de Prévention de la Torture (INPT) a dû intervenir après avoir constaté des doublons programmatiques entres trois initiatives SNU (activités du projet ADDL, de l'UN Women et d'une campagne régionale/initiative SNU). Au début du portefeuille, il y avait aussi un cas de chevauchement entre une ONG néerlandaise appuyée par l'Ambassade des Pays-Bas, et le portefeuille, qui fut réglée par un démarquage plus clair entre les domaines d'intervention des deux parties respectives.

-Quelques voix appartenant aux cercles de la société civile sont de l'avis que les projets du portefeuille PNUD réutilisent trop souvent les mêmes concepts figés, recyclés dans leurs appels d'offre. Elles ont réclamé une plus forte implication dans l'identification des causes profondes aboutissant sur la formulation des TdR en amont du lancement des appels d'offre Deux OSC professionnelles se plaignaient du faible volume des contrats et la durée contractuelle, selon elles, trop brève pour vraiment aboutir sur des résultats probants démontrant une transformation.

-Une information qualitative (n=1) qui reste à être confirmée ou rejetée (l'évaluateur n'a pas pu trancher sur cette question basée sur les informations disponibles) a indiqué que la pratique de sélection des ONG/OSC du PNUD devrait être revue car ce seraient souvent les mêmes organisations bénéficiant d'un financement PNUD ; et ceci au point qu'il faudrait commencer à se soucier pour la réputation du PNUD qui risquerait d'être endommagée (« ce sont toujours les mêmes structures qui sont choisies et certaines n'œuvrent pas vraiment au service des populations »).

<u>Question évaluative no. 13 :</u> Les approches, les ressources, les modèles et le cadre conceptuel du portefeuille sont-ils pertinents pour atteindre les effets escomptés ? Sont-ils suffisamment sensibles aux contraintes politiques et de développement du pays ?

-La modalité du portefeuille constitue un cadre administratif et programmatique permettant de faire abstraction et d'outrepasser les limites traditionnelles de projets non-fédérés travaillant en cloisonnement. Les vases closes isolées sont remplacées par la possibilité de repartager le staff entre projets et programmes, pour fournir un appui conformément aux besoins fluctuants ou de contribuer aux tâches relevant de la coordination générale du portefeuille. L'approche portefeuille favorise aussi la flexibilité financière dans l'attribution de ressources budgétaires entre les divers projets.

-Le portefeuille a démontré qu'il se prête à une mobilisation collective des diverses ressources disponibles (personnel, contacts institutionnels et informels au niveau central et sur le terrain,

ressources financières). Ceci a facilité la réactivité face aux défis et contraintes posés par la pandémie, notamment en 2020 mais aussi en 2021.

-Le montant global des dépenses accumulées jusqu'à la fin 2021 s'élevait à USD 16,926,382. Les dépenses grimpaient successivement à travers les années avec les dépenses de la seule année 2020 (USD 4,944,345) équivalentes aux dépenses combinées pour le mois 12-2018 et l'an 2019 (USD 1,657,705 et 3,241,949, respectivement), tandis qu'en 2021, USD 7,156,364 furent dépensées. Ceci veut dire qu'environ 42 % des dépenses totales jusqu'à la fin 2021 furent encourues en une seule année (en 2021).

-Sur le budget disponible ajusté qui s'élève à presque USD26m (plus précisément, USD25,938,459) un montant global de USD9,012,077 (soit 35 % du budget modifié total ou 27% du budget initialement projeté) restait disponible au début de l'année 2022. Le retard relatif des dépenses réelles pourrait s'expliquer par les divers défis contextuels tels que les gels ou la dissolution de plusieurs bénéficiaires institutionnels directs telles que l'Instance de la Lutte contre la Corruption et le Parlement. Tandis que les interventions du portefeuille qui étaient prévues en appui de l'instance pour la lutte contre la corruption n'ont pas pu être déployées, le Secrétariat du Parlement a au moins pu continuer son travail derrière les coulisses même si l'assemblée ne siégeait plus dès que le gel fut déclaré jusqu'à nouvel ordre.

-En comparaison avec les dépenses des clusters du CPD, les dépenses du portefeuille ODD16+ couvraient presque 80 % (77.5%) du Cluster Gouvernance, et environ 45 % de tous les clusters pris ensemble.

Question évaluative no. 14 : *Des ressources adéquates sont-elles mobilisées pour atteindre le résultat souhaité ; et quelle est la part du Genre et droits humains dans le budget du portefeuille ? Quelles stratégies ont été mises en place pour combler le déficit de ressources ; et dans quelle mesure ces stratégies ont-elles été mises en œuvre ?*

-Par rapport au budget initial, le montant finalement disponible -fin 2022 correspondait à 77.46 % du budget projeté initial, et à 99.2 % des ressources totales comme initialement allouées (cf. chiffres ci-bas pour les montants absolus des ressources projetées requises et le budget complet alloué, mentionnés dans le Prodoc).

Ressources totales requises :	33 486 256 USD	100%
Ressources totales allouées :	26 141 146 USD	78%
Non financé :	7 345 110 USD	22%

-Parmi les bailleurs principaux, les allocations initiales (environ USD26m) furent réparties comme suit :

Pays Bas :	18 808 479 USD (72%)
Autres :	7 332 667 USD (28%)

-Comme stratégie pour combler les déficits initiaux, d'autres bailleurs additionnels tels que la Catalogne furent mobilisées. Le financement outre que celui des Pays-Bas se répartissait comme

suit : parmi les diverses autres sources de contribution (N.B. : la contribution « PNUD » inclut la contribution initiale des Pays-Bas).

Bailleur	%
Financement Danemark	2
Financement Suisse	-
Financement Suède	4
Financement Coopérat ion espagnole	3
Financement Coopérat ion catalane	3
Financement Coopérat ion Iles Baléares	5
Financement PNUD	79
Financement UNPRPD	0
Financement INL	2
Financement Canada	1
Financement Royaume Uni	0

3.3.2 Analyse synoptique

3.3.2.1 Points saillants positifs

- A travers les divers projets du portefeuille, le PNUD peut se vanter d'un score élevé de la satisfaction des bénéficiaires institutionnels directs.

- Perception d'un rapport coût-qualité adéquate de la part des bénéficiaires et bailleurs.

- Le portefeuille a su se greffer sur un certain nombre d'acquis de la plateforme FCP-PBF (y inclus le staff VNU bureau de Zarzis).

- L'expérience ddu Bureau PNUD à Zarzis peut servir comme bonne pratique ou modèle de préférence future pour une approche visant la création d'antennes intégrées interagence voire une approche « Maison SNU régionale ». Il existe donc un potentiel de réplication (ajustée/améliorée) de mise à échelle au niveau national. En effet, une consolidation programmatique renforcée allait assez probablement permettre de réaliser davantage d'économies inter-projets (PNUD, SNU).

3.3.2.2 Points saillants négatifs

-On constate une certaine réticence au sein du management des projets à poursuivre une approche de consolidation des projets au sein du portefeuille voire au-delà. Ceci est important dans la mesure ou une poursuite du portefeuille sans un degré d'articulation plus élevé des projets allait bloquer la route voire retarder une meilleure articulation, des efficiences et une coordination plus facile, des diverses interventions. Une consolidation des projets au sein du portefeuille allait logiquement probablement aboutir sur une réduction de certains postes par les effets d'économies d'échelle ce qui contribuerait aux efficiences internes opérationnelles. Ceci étant dit, on ne peut pas exclure non plus qu'il va y avoir une éventuelle insistance des autorités à continuer avec une approche d'appui verticale/en silos bloquant la route ou réduisant le terrain disponible aux approches pangouvernementales et pan sociétales.

- Les partenaires ont insisté qu'ils existent certaines lenteurs administratives (surtout au niveau des services d'achats/procurement).

- L'absence de procédures budgétaires opérationnelles standardisées aux caractéristiques d'un fonds commun flexible a eu comme conséquence une dérive vers l'accaparement exclusif de certaines plages programmatiques par des bailleurs secondaires.

- Il y a un souci du point de vue technique concernant le niveau/poids stratégique et parfois la SMARTness des indicateurs.

- Certains doublons existaient entre les interventions du portefeuille et d'autres projets (SNU ou d'autres partenaires).

3.4. Efficacité

3.4.1 Analyse narrative

Question évaluative no. 15 : *Quel est le niveau de progrès vers les résultats ?*

-La vision synoptique du tableau de performance ci-dessous, présente le progrès par rapport aux divers indicateurs jusqu'à la fin 2020 (selon les résultats cumulatifs/cibles cumulatifs jusqu'à la fin de l'an 2020). Le codage de couleurs a la signification suivante : La couleur verte a été attribuée pour un avancement atteignant voire dépassant la cible intermédiaire prévue (100% ou plus), tandis que les couleurs orange et rouge représentent, respectivement, un avancement faible (à partir de 50%) voire carrément insuffisant (0-50%). Ce verdict est valable et pour les indicateurs au niveau Effet pour les trois axes, comme aussi pour la panoplie des indicateurs au niveau des divers produits sous les divers axes (cf. Annexe D pour le tableau complet détaillé).

Tandis que l'Effet 1 enregistre 2 indicateurs dont les valeurs de renseignement ont connu un niveau de progrès pleinement satisfaisant, il n'y avait aucun indicateur de performance qui est resté complètement dépourvu de progrès. 6 indicateurs ont connu un progrès timide et 4 sont restés sans renseignement.

Cependant, l'Effet 2 couvre toute la panoplie des quatre catégories de classification, avec une distribution plus ou moins égale entre les diverses sous-catégories de performance (3x comme espéré ou même mieux, 4x pas pleinement satisfaisant mais plus ou moins acceptable, 3x assez médiocre voire sans progrès, puis cinq indicateurs pas renseignés).

Effet 3 a eu un indicateur ayant enregistré un avancement (très) satisfaisant, 5x un certain avancement enregistré mais pas comme prévu et 2x sans renseignement), au niveau de l'Effet il y a un des produits dont l'indicateur avait déjà largement dépassé la cible intérimaire en atteignant le niveau prévu comme cible finale, notamment : Produit 3.4.1 « Des mécanismes participatifs sont mis en place aux niveaux national et infranational afin d'identifier et de mobiliser des ressources et des partenariats pour faire face aux crises et conflits émergents » avec son indicateur « 3.4.1 Nombre de crises et de conflits potentiels nouvellement identifiés aux niveaux national et infranational pour lesquels des solutions préventives sont mises en œuvre » (cf. Annexe D pour les détails de la performance, la valeur cible intérimaire, et la valeur finale prévue).

L'analyse détaillée par indicateur de produit démontre qu'au mi-point (fin 2020) du cycle de vie du portefeuille la plupart des indicateurs et des produits au sein de tous les Effets voire axes, et par ce fait, le portefeuille en général, se trouvaient en-deçà de l'état de progrès projeté comme cible intérimaire par indicateur, pour la fin de l'année 2020 :

Etat d'Avancement de l'Effet et de ses Produits respectifs	Indicateurs de Produit
EFFET 1	
Produit 1.1	1.1.1
	1.1.2
Produit 1.2	1.2.1
	1.2.2
	1.2.3
Produit 1.3	1.3.1
	1.3.2
Produit 1.4	1.4.1
Produit 1.5	1.5.1
Produit 1.6	1.6.1
	1.6.2
Produit 1.7	1.7.1
EFFET 2	
Produit 2.1	2.1.1
	2.1.2
	2.1.3
Produit 2.2	2.2.1
Produit 2.3	2.3.1
	2.3.2
Produit 2.4	2.4.1
Produit 2.5	2.5.1
	2.5.2
Produit 2.6	2.6.1
	2.6.1
	2.6.2
	2.6.3
Produit 2.7	2.7.1
	2.7.2
EFFET 3	
Produit 3.1	3.1.1
	3.1.2
Produit 3.2	3.2.1
	3.2.2
Produit 3.3	3.3.1
Produit 3.4	3.4.1
Produit 3.5	3.5.1

-Ainsi, l'analyse synoptique donne un aperçu global qui débouche sur le constat que largement, l'avancement par rapport aux cibles fixées n'a pas vraiment atteint un niveau satisfaisant (6/34 ou 18% des indicateurs avec un progrès au moins satisfaisant, 14/34 ou 41% avec un progrès ralenti, 9% sans aucun progrès et 32% sans renseignement). Par contre, il y avait aussi quelques cas d'avancement spectaculaire par rapport aux cibles fixées. Notamment, il s'agit des indicateurs 2.4.2 (PEV), 2.6.3 (appui jeunesse), 2.7.1 (appui OSC ODD16) et surtout 3.4.1. / Mécanismes de veille pour prévenir les conflits : cible 2020 1 au niveau national et 3 au niveau régional, avec une valeur de performance de 8 (dont une au niveau national et 7 dans les régions, identifiés par les hubs Comité local de Sécurité et Hubs Paix/Jeunesse).

-Si on tient en compte des circonstances très défavorables (pandémie Covid-19, crise politique) le progrès plutôt timide se relativise, naturellement. Ainsi, on se rend compte que pour plusieurs des indicateurs de progrès, le contexte était tellement compliqué pour bon nombre des interventions (appui anti-corruption, appui parlementaire, appui à la Magistrature, toutes les interventions de renforcement de capacité basé sur une approche exigeant une assistance et participation en présentiel dans les ateliers etc.) que le progrès qui avait pu être réalisé relevait en fait souvent d'un exploit même dans les cas où la cible intérimaire respective initialement prévue n'avait pas pu être atteinte.

-S'il est vrai que pour l'analyse des indicateurs jusqu'à la fin 2020 la crise politique (qui, elle, se manifestait surtout en, sinon depuis, 2021) ne pesait pas encore sur la performance, la crise COVID-19 pesait de tout son poids, depuis 2020, année critique dans la mise en œuvre de projets vu qu'il n'est pas rare que les projets consomment souvent une bonne partie sinon la plupart de la première année pour la préparation de la mise en œuvre pratique des interventions vu qu'un temps considérable est parfois nécessaire pour préparer le planning des activités, rédiger et publier les TdR pour les achats des biens et la main d'œuvre y inclus pour les partenaires projet (les IP), le recrutement de staff ou des consultants etc. Ainsi, les circonstances défavorables de 2020 expliquent-elles largement pourquoi jusqu'à la fin 2020 (55% du cycle de vie), moins que 30% du budget planifié (USD 9.85m sur les USD 33.5m) avait été dépensé. Ceci correspond, explique et en même temps est la conséquence, du faible niveau de mise en œuvre programmatique.

<u>Question évaluative no. 16 :</u> Dans quelle mesure le projet a-t-il soutenu l'intégration des principaux cadres régionaux, des expériences et des meilleures pratiques internationales dans les plans et stratégies de développement nationaux ; et y a-t-il eu des conséquences imprévues (positives ou négatives) dues à l'existence voire la mise en œuvre du portefeuille de projets qui ont eu des répercussions sur les objectifs de développement du pays ?

Pourvu qu'on puisse dire que la modalité portefeuille qualifiée comme meilleure pratique émergente, la plateforme programmatique ODD16+ en tant que telle mérite d'être citée ici, en tout premier lieu, comme approche intégrante. Ici, le concept de référence est le *sector-wide approach* mais aussi, ne serait-ce que de manière indirecte, la bonne pratique internationale de la planification pan-gouvernementale et même pansociétale (*whole-of-government & whole-of-society approach(es)*).

Le fait que l'envergure thématique fut répandue <u>au-delà</u> d'une approche classique ODD16 selon une vision conventionnelle (Etat de droit/accès à la justice mais sans s'intéresser aux questions de création d'emplois pour la jeunesse défavorisée etc.) est certes fondé dans la théorie de changement qui répond aux exigences relatives au besoin d'adresser les questions liées au rétablissement et le renforcement du contrat social. Mais en même temps, cette approche basée

sur une vision plus élargie de la problématique des défis en matière de gouvernance démocratique reflète une ouverture d'esprit qui capitalise sur la dimension d'interconnectivité entre les ODD qui, eux, n'ont pas été conçus comme nouveaux silos mais doivent être compris, selon l'Agenda 2030, de manière holistique, tous liés entre eux. De la même manière, on peut notamment citer le projet ADDL qui intègre des éléments de tous les clusters thématiques du CPD PNUD et qui peut ainsi être considéré comme faisant partie de la nouvelle génération de projets planifiés suivant une optique intégrée transversale.

Le portefeuille est conforme à la résolution sur la paix durable et aux résolutions 2250 (sur la paix et la sécurité des jeunes) et 1325 (sur les femmes, la paix et la sécurité). Il intègre la dimension de la programmation LNOB (« Ne laisser personne de côté »), principe fondamental de l'Agenda 2030, ainsi que le triple nexus humanitaire-développement-paix à travers la majorité de ses activités voire projets (collaboration création emplois Tarabot-Acces Justice ; ADDL ; appui INI ; projet Jeunesse ; Tamkeen). Par exemple, les réfugiés provenant de la bande sahélienne ont fui les effets directs et indirects de la mauvaise gouvernance politique et économique y inclus la pression de la menace terroriste et de la violence y inclus l'impunité des élites politiques de leur pays, mais aussi les effets du changement climatique et le manque général de perspectives économiques.

Finalement, on peut citer l'enquête pilote ODD16. L'enquête GPS pilotée par l'INS a été menée à travers l'Outcome 3. Dans son édition de 2021 il y a eu des modifications pour : i) intégrer des questions du module d'enquête pilote sur l'ODD16 développé par l'Oslo Governance Cenre ; ii) renforcer quelques dimensions, notamment celle relative à la confiance, en utilisant l'enquête cohésion sociale menée par Tarabot ; iii) élargir l'échantillon pour avoir une désagrégation au niveau gouvernorat et prendre en compte aussi les habitants non-Tunisiens. Ainsi, l'l'INS a pu aussi recevoir des données portant sur les aspects de sécurité, la paix, la cohésion sociale etc. au niveau d'une grappe de municipalités limitrophes à la frontière libyenne. L'approche a aussi fourni au pays/à l'INS un modèle d'étude qualitative et un ensemble de données se prêtant à être utilisé comme baseline (ligne/points de départ) pour d'éventuelles futures études séquentielles comparatives (par exemple, pour étudier des changements au niveau des perceptions parmi les populations de la même cohorte voire de grappes de municipalités, suivie(s) de manière longitudinale).

<u>Question évaluative no. 17 :</u> Le portefeuille a-t-il utilisé des techniques innovantes et des meilleures pratiques dans sa programmation en matière de ODD16+ ? Quels étaient les principaux goulots d'étranglement et est-ce qu'il y a eu une réactivité de la part du portefeuille ?

-Le goulot d'étranglement principal était sans doute la pandémie Covid-19 qui a beaucoup pesé sur le pas d'avancement en 2019 et 2020 et même, à un moindre degré, en 2021. La crise politico-constitutionnelle a commencé à avoir un impact sur le portefeuille, depuis 2021. Depuis 2022, la crise en Ukraine a des séquelles indirectes surtout au niveau du deuxième Effet du portefeuille qui est lié à la cohésion sociale qui, elle, est tributaire, entre outre, de la situation économique (pouvoir d'achat des foyers, impact de l'inflation etc.).

-La réactivité du portefeuille, et du PNUD ainsi que du SNU en son intégralité, consistait en unissant les forces pour organiser une riposte sanitaire d'émergence à la pandémie, puis d'élaborer et mettre en œuvre un plan de recouvrement et relance socioéconomique. A part cela, le portefeuille a ventilé des éléments de réponse à la mitigation de la pandémie à travers toutes

ses interventions. Il faut aussi mentionner que le portefeuille a demandé et s'est vu octroyer, une extension de 12 mois jusqu'à la fin 2022.

-Un autre facteur imprévu était la fréquence de changement au niveau des preneurs de décision. La majorité des institutions appuyées ont connu une fréquence élevée de changement des interlocuteurs directs ou indirects (jusqu'à cinq fois en l'espace de 3 ans). Ceci a entraîné un manque de continuité et parfois un blocus complet non seulement dans la planification du travail et la programmation des activités mais aussi sur le plan de l'exécution de plusieurs activités.

-A part le changement de cap dans la priorisation des objectifs etc., il fallait à chaque fois attendre que les nouvelles équipes aient été désignées et se soient familiarisées avec le contexte, pour ensuite aller à leur rencontre et réinvestir dans la sensibilisation voire la formation et l'orientation technique des nouveaux chef(fe)s et de leurs équipes respectives.

-Une bonne pratique dans ce sens consiste à désigner (le bureau de) la Présidence comme interlocuteur principal de coordination technique vu qu'elle coiffe la plupart des institutions sectorielles ciblées du moins au niveau de la branche exécutive (à l'exception, bien entendu, des instances nationales indépendantes).

Question évaluative 18 : Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à l'équité de genre, les droits de l'homme et le développement humain dans la réalisation des produits ? Comment le PNUD, à travers le portefeuille ODD16+ a-t-il promu l'égalité entre les genres, les droits de l'homme et le développement humain à travers la réalisation des produits ?

-Si un seul projet du portefeuille s'est vu attribuer une valeur « 3 » (importance principale consacrée à l'approche genre), tous les autres projets du portefeuille ont écopé de la valeur 2 (c.a.d., contribution significative dans ce sens) sur l'échelle officielle du PNUD pour le marquage genre (« gender marker »). Parmi les résultats et activités-clé qui ont contribué de manière significative à la promotion de l'équité de genre, on peut citer, entre outre, l'approche de la Police de Proximité, le centre guichet unique SGBV, l'appui aux groupes de femmes à travers le projet TAMKEEN, l'appui aux jeunes commerçantes qui se trouvent parmi les bénéficiaires le projet TARABOT etc.

-Dans ce contexte il est à noter que le centre pilote VGB à Ben Guerdane a adopté une approche en vue de pleinement fournir la preuve conceptuelle d'une démarche conjointe intégrée des acteurs institutionnels impliqués dans la réponse aux crimes VBG commis. En effet, l'appui aux victimes couvre les étapes en amont et en aval du processus de traitement des cas (réception, collecte de données, dressage du dossier juridique etc.). A l'échelle nationale, cette approche fait défaut et il y en a un besoin dans toutes les régions.

Une mise à échelle de cette expérience dans les plus brefs délais allait assez probablement avoir un impact considérable, vu que selon les experts du service pilote, la situation est similaire dans les autres régions du pays. C'est en fait un domaine qui se prête comme candidat idéal pour une absorption rapide de ressources financières disponibles. Par exemple, il y a un manque de véhicules pour rendre un secours rapide aux victimes contactant le centre depuis des localités rurales isolées (absence de moyens de transport tout court, les agents utilisent souvent leurs véhicules privés et payent lecarburant pour les déplacements en voiture, mais dans le terrain difficile ils n'y peuvent pas accéder). Il existe aussi un manque de centre d'hébergement pour les

victimes (safe houses) ce qui fait que souvent, les policiers n'ont le choix que d'improviser (utiliser le centre pilote comme auberge pour les victimes pendant plusieurs jours ce qui pose un problème vu que le centre n'y est pas habilité est par conséquent n'est pas équipé pour cette fonction (pas de lits, pas de cuisine, manque d'espace etc.), ou bien de leur fournir une chambre d'auberge/hôtel ce qui pose le problème du manque de budget et le manque potentiel de protection/sécurisation).

-A part cela, il y a aussi un manque de Centres de Mise-en-Garde pour les Jeunes Délinquants (c.a.d., la tranche d'age des adolescents), dans les régions. Ceci fait que les adolescents sont mis ensembles avec les adultes ce qui ne correspond pas aux exigences des normes internationales.

-En ce qui concerne les résultats qui pleinement adressaient les droits de l'homme, il faut notamment souligner la collaboration avec l'HCDH (OHCHR). Les trois programmes conjoints entre les deux agences, fournissant respectivement un appui à la Justice, aux Instances indépendantes et au Conseil supérieur de la magistrature, ont rendu possible un certain nombre de résultats spécifiquement ciblant la promotion des droits de l'homme. Parmi ces résultats on peut notamment mentionner : a) le renforcement de capacités systémiques à travers la formation de 30 associations en matière de renforcement de l'accès à la justice (sensibilisation, aide légale, vulgarisation de l'approche droits humains etc.) ; b) l'appui fourni en organisant la caravane des avocats sans frontières ; c) des formations auprès de l'instance pour la lutte contre la corruption ; d) une Étude de Perception des usagers des services judiciaires.

-L'appui à la justice transitionnelle (JT), bien que ne figurant pas dans le Prodoc ODD16+ , est un autre domaine étroitement lié aux interventions consenties par le portefeuille dans l'arène des droits de l'homme. Le PNUD et le HCDH disposaient d'un projet conjoint pour agir conjointement sur cette thématique. Le programme conjoint a pu enregistrer des progrès importants mais par contre, des résultats transformateurs de grande échelle voire à grand impact n'ont pas pu être atteints. En effet, l'appui à la JT par le PNUD et le HCDH a connu deux phases : la première phase de 2012-2014 a permis d'appuyer le dialogue national sur la JT et élaborer, et ensuite, adopter la loi en décembre 2013. La deuxième phase entre 2015 et 2018 s'est focalisé dans l'appui à l'Instance vérité et dignité qui, tel que prévu dans la loi, était la principale institution chargée de l'opérationnalisation du processus de la JT et dont les travaux ont finalisé en fin 2018 à travers l'élaboration de son rapport final. Une suite de ce processus a été entravée par les aléas politiques qui ont empêché au PNUD et au HCDH de continuer à s'inscrire dans un processus qui a toujours été national et porté par des institutions mandatées à cet effet. Il faut aussi préciser que la JT ne figurait pas en tant que domaine d'intervention du portefeuille au niveau du Prodoc. Déjà en 2018 on connaissait les résistances existantes à différents niveaux pour continuer à poursuivre l'appui. La Phase III sur la JT était prévue d'être appuyé dans un autre contexte et à travers un autre bailleur. Cependant, le besoin pour un tel appui reste intact comme auparavant car la problématique des abus de pouvoirs commis sous l'ancien régime autoritaire n'a jamais été pleinement abordée. Ainsi, les doléances des victimes perdurent sans réponse tandis que les auteurs de ces actes restent indemnes et peuvent continuer leur vie en toute impunité. Depuis 2018, le PNUD n'a pas réussi à convaincre les autorités de relancer ce projet. Ainsi, plusieurs parties prenantes (dont l'HCDH et l'instance nationale indépendante contra la torture) regrettent que pour des raisons politiques, une continuation de la collaboration dans cette arène se fait toujours attendre parce qu'elle continue à être empêchée par une réticence parmi les cercles du pouvoir et des hauts décideurs politiques.

3.4.2 Analyse synoptique

3.4.2.1 Points saillants positifs

- Il y a des évidences empiriques qualitatives indéniables (témoignage staff INTP etc.) d'un effet positif des interventions de renforcement de capacités. Pour l'Axe 1, plusieurs institutions appuyées ont bénéficié, et beaucoup apprécié, l'appui reçu pour la formulation de documents stratégiques ou opérationnels (lois-politiques-stratégies-plans d'action-manuels etc.). De même, il y a eu des résultats probants du côté de l'Axe 2, par rapport à l'appui à la cohésion sociale.

- L'appui en planification des ODD y inclus ODD16 (+) au niveau infranational permettra d'adresser et réduire le problème actuel de manque de données y inclus au niveau qualitatif. L'appui (ADDL, Tarabot…) aux capacités locales de recherche-action/statistiques s'inscrit également dans cette logique.

3.4.2.2 Points saillants négatifs

- On constate une relative invisibilité des efforts visant le renforcement de capacités et de l'appui au Ministère de la Jeunesse par le biais du soutien aux Maisons des Jeunes (problème du côté S-E/des indicateurs et/ou au niveau de la communication). A part cela, l'absence de sources de données pour les indicateurs et le manque y relatif de granularité limitent la possibilité de mesurer et démontrer les résultats.

- Pour les mois qui restent sous le cycle programmatique actuel, mais aussi au-delà du cycle finissant bientôt (fin 2022), donc du point de vue de la planification d'un nouveau cycle successeur, il y a un risque que des suspensions ou gels institutionnels vont continuer ou seront accrus. Aussi, faut-il prendre en compte les effets de guerre Russie-Ukraine (flambée prix produits alimentaires) pesant sur le climat social avec d'éventuelles retombées négatives sur la paix et la gouvernance en Tunisie. Finalement, une nouvelle vague du virus Covid-19 risquerait de saper les possibilités d'accélérer la mise en œuvre des activités pour rattraper le retard accumulé lors des deux dernières années (impossibilité d'avoir des COPIL en présentiel sachant qu'il y a une certaine fatigue des grands formats virtuels ainsi que le risque de peser sur le niveau d'engagement participatif et ainsi, la qualité des échanges sur les plateformes virtuelles).

3.5 Durabilité

3.5.1 Analyse narrative

Question évaluative no. 19 : Quels mécanismes ont été mis en place par le portefeuille ODD16+ pour aider le gouvernement et les partenaires institutionnels à pérenniser les améliorations apportées par ces interventions en matière de OD 16 ?

-En ce qui concerne les mesures mises en place en vue de pérenniser les améliorations apportées par les interventions du portefeuille ODD16, il faut tout d'abord mentionner le mécanisme COPIL (comité de pilotage des projets et du Portefeuille, en tant que tel) qui a comme objectif principal d'assurer non pas seulement le maximum de coordination des interventions, mais aussi, d'accompagner la mise en œuvre programmatique à travers une orientation adaptative. Le Comité de pilotage du programme fut mis en place dès le lancement du portefeuille, à la fin de l'année 2018. Le COPIL, en tant qu'organe de décision, fonctionnait sous son mandat officiel d'examiner les plans de travail, le budget, et les rapports sur l'état d'avancement des travaux ; et de donner des conseils stratégiques sur les questions relatives au programme en se basant sur les évidences produites à travers le travail analytique qui se faisait au sein de l'axe 3. En vue d'assurer une implication étroite et non pas seulement la participation de la contrepartie nationale, mais une pleine appropriation, le Comité de pilotage était coprésidé par le Secrétaire général du Gouvernement ou son représentant et le Représentant résident du PNUD en Tunisie.

-Si formellement le partenaire du portefeuille était le Ministère des Affaires étrangères qui est responsable de tous les dossiers de la coopération au développement, en vue de maximiser l'implication des divers secteurs et Ministères sectoriels, c'est le Bureau de la Présidence qui fut nommée comme point focal pour la coordination technique et, de ce fait, comme interlocuteur direct du Secrétariat du portefeuille. Ainsi, la Présidence du Gouvernement fut directement impliquée dans la planification et la mise en œuvre des activités à travers deux points focaux envers lesquels l'équipe du projet et les points focaux des projets assuraient une liaison continue, toujours dans l'intérêt de la coordination et la pérennisation de l'action. A part cela, toujours en vue de maximiser la stabilité budgétaire et l'inclusion de toutes les parties prenantes, le COPIL incluait aussi les donateurs du programme ainsi que des représentants des institutions nationales et infranationales et des organisations de la société civile impliquées dans la mise en œuvre des différentes interventions.

-En vue de la pérennisation des résultats des interventions, une autre dimension à ne pas négliger est le principe de programmation cumulative qui faisait en sorte que les composantes programmatiques consistaient largement de projets qui avaient déjà existé avant l'introduction du format portefeuille, en 2018/2019, ce qui fournissait une base stable sur laquelle la nouvelle programmation innovatrice telle que le projet ADDL, pouvait être ancrée. Ces autres projets pré-existants (ou en cours de formulation) avaient leur propre comité de pilotage.

-Toujours en vue de pérenniser les interventions, la Coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire étaient mobilisées. C'est ainsi que la planification des interventions par l'équipe du programme bénéficiait du conseil et l'appui technique offert par des experts et conseillers techniques basés dans le Bureau de l'appui aux politiques et aux programmes du PNUD à New York, au Centre régional du PNUD à Amman et aux centres mondiaux de politique (Global Policy Centers) à Oslo (Oslo Governance Center) et Singapour. (Center for Public Excellence à Singapour).

<u>Question évaluative no. 20 :</u> Quelles sont les données probantes qui montrent que les résultats obtenus jusqu'à présent seront durables au-delà de la période du portefeuille ODD16+ ? En cas de données manquantes, comment peut-on adapter les projets/activités pour les fournir et assurer la durabilité de l'intervention ?

-Basé sur les données mises à disposition pour l'analyse, il serait prématuré de réclamer des résultats probants pour une durabilité au-delà de la période du portefeuille. Néanmoins, surtout un des quelques indicateurs qui dépassaient la valeur cible cumulative à la fin 2020, notamment celui pour le Produit 3.4 (« Des mécanismes participatifs sont mis en place aux niveaux national et infranational afin d'identifier et de mobiliser des ressources et des partenariats pour faire face aux crises et conflits émergents »), à savoir l'indicateur 3.4.1 (« Nombre de crises et de conflits potentiels nouvellement identifiés aux niveaux national et infranational pour lesquels des solutions préventives sont mises en œuvre »), indique que la capacité de prévention de conflits à travers la mise en place de mécanismes de veille pour prévenir les conflits est en train de prendre de l'ampleur et se trouve ainsi sur la bonne voie.

-De manière générale, le ciblage initial des 3 régions d'intervention dans le Grand Sud du pays suivait une logique de continuation en fournissant un appui consistant aux régions qui avaient déjà été appuyées dans le passé par le PNUD à travers une présence locale. Ceci était lié au ciblage officiel du Gouvernement qui avait priorisé ces mêmes régions et municipalités dans son propre plan quinquennal de développement national, après les avoir identifiées comme appartenant aux plus faibles IDRs. Entretemps, des informations statistiques fiables ont été

produites qui démontrent que, en fait, il y a d'autres régions et municipalités encore plus démunies, ailleurs dans le pays ; et que, en fait, les localités appuyées au sein des Gouvernorats appuyés ne sont pas toutes parmi les plus défavorisées au sein de ces mêmes régions. Ainsi, pour améliorer la durabilité des interventions, plutôt au lieu d'adapter les projets ou activités, il faudrait dans un premier temps assurer que le ciblage d'un prochain cycle de programmation prenne en compte, et se base sur, les nouvelles données. Ceci allait impliquer l'ajout d'autres localités/municipalités se trouvant dans d'autres régions/Gouvernorats, aux lieux et aires géographiques d'intervention.

-Afin de combler le manque de données granulaires le portefeuille aurait intérêt à encourager les tentatives de renforcer les dispositifs pour la collecte de données relatives aux dimensions ODD16(+), à un niveau infranational, plus granulaire. Dans la mesure du possible, le portefeuille pourrait voir à quel point il pourrait accompagner ces tentatives avec des appuis techniques complémentaires. Une activité actuellement en cours focalisant sur la localisation des ODD est située du côté du Cluster croissance inclusive et développement humain. Ceci allait permettre de recueillir des données plus granulaires surtout en ce qui concerne la situation des groupes vulnérables tels que les migrants, les victimes de torture, les survivants de violences sexuelles et sexistes et les personnes en situation de handicap.

-A part cela, pour assurer une meilleure lisibilité de la pérennité potentielle les interventions en tant que telles, il faudrait veiller à ce que les mécanismes et approches de suivi-évaluation aillent au-delà d'un monitoring des indicateurs descriptifs, surtout quantitatifs. La modalité de protocoles qualitatifs de recherche appliquée se basant sur une approche comparative (recherche quasi-expérimentale) allait se prêter à une telle démarche. Afin de glaner les meilleures pratiques ainsi que des astuces et conseils pratiques directement applicables, le bureau-pays pourrait s'approcher du projet pilote de recherche appliquée ODD16 du bureau-pays PNUD en Somalie. Ce projet pilote qui s'inscrit dans le portefeuille programmatique Etat de Droit, Sécurité, Justice et Droits de l'Homme, a expérimenté depuis plusieurs années avec de telles approches (enquêtes municipales représentatives longitudinales pour les indicateurs ODD16).

<u>Question évaluative no. 21 :</u> Des plans nationaux visant à promouvoir l'ODD16+ sont-ils en place ou susceptibles d'être élaborés, approuvés et mis en œuvre au cours des prochaines années, au-delà de la période de programmation ? Les partenariats actuels devraient-ils être reconduits tels quels au cas d'une continuation du portefeuille, ou devrait-on y apporter des changements à l'ensemble actuel afin de promouvoir la durabilité à long terme ?

-Pratiquement toutes les structures sectorielles appuyées par le portefeuille ODD16+ disposent de leurs propres politiques, stratégies et/ou plans d'actions, mais comme il s'agit de documents sectoriels on ne peut pas parler d'un plan-cadre national spécifiquement dédié à l'ODD16+. Par contre, le Ministère de l'Economie et de la Planification a récemment annonce le lancement de l'élaboration d'un Plan de développement 2023-2025. L'élaboration de ce plan, qui fut lancée le 10 janvier 2022 pour suivre à l'évaluation du plan 2016-2020 par les différents gouvernorats et départements ministériels, est menée en parallèle avec la préparation de la vision stratégique Tunisie à l'horizon 2035, comme première étape de la vision stratégique Tunisie à l'horizon 2056.

-Ce plan de développement 2023-2025, le deuxième après la révolution, interviendra après un intervalle de plus que deux ans (2020/2021-2022) dans un contexte délicat sur les plans économique et financier aggravé par la pandémie toujours persistante du coronavirus. Ce plan va revêtir, selon le Ministre, une importance particulière vu l'ampleur des défis qui se posent au pays dont notamment le rétablissement de la croissance, la création de l'emploi, le

développement des régions intérieures, le renforcement et le développement des acquis sociaux et l'adoption d'une économie de savoir à même de favoriser un développement inclusif et durable. Toujours selon le Ministre, le plan sera élaboré suivant une approche participative qui va impliquer toutes les parties prenantes, les acteurs économiques et la société civile, en vue d'assurer une lecture plus approfondie des choix, priorités et politiques à retenir sur les plans national, sectoriel, régional et local.[13] On peut constater que les dimensions annexes (le « + » dans l'ODD16) sont assez bien couvertes par ces propos. Par contre, il y a aussi une absence notable des mots-clés de la terminologie ODD16(+) tels que cohésion sociale, paix durable, lutte contre la corruption, état de droit etc. Malgré ces absences, le plan peut inclure la substance critique des principes et objectifs de la gouvernance démocratique et ainsi, les éléments-clé du portefeuille. Ceci implique qu'une nouvelle planification devrait patienter jusqu'à ce que la structure de base du nouveau plan n'émerge, pour ensuite s'aligner dans la mesure du possible sur le Plan national triennal et son plan d'action.

-Vu l'espritdémontré par le BCR et la majorité des interlocuteurs au sein du PNUD, on peut assumer que le processus d'élaboration de la prochaine mouture d'un programme ODD16+, dont l'élaboration est préconisée par les recommandations de cette évaluation, va automatiquement considérer les avantages et inconvénients d'élargir le nombre d'agences participant dans le portefeuille. L'association directe ou indirecte d'un certain nombre d'agences techniques spécialisées (BIT, UN-Habitat etc.) allait permettre à ces entités d'apporter leur valeur comparative (p.ex., en vue d'accélérer ou approfondir l'appui technique concernant des aspects techniques de création d'emplois). Si on allait retenir la modalité du portefeuille ou bien considérer d'autres modalités (par exemple, des grappes de programmes conjoints multi-ODD y inclus l'ODD16 avec portefeuille ODD16+ ou bien une programmation conjointe multi-agences basée sur les projets unis- ou multi-agences en utilisant les plans de travail annuels conjoints comme outil fédérateur principal en se basant sur la gouvernance à travers les groupes de résultat UNSDCF etc.) devrait être revu une fois que la programmation suivant le Plan de développement triennal national sera plus claire.

Question évaluative no. 22 : *Un soutien de suivi après la fin des activités liées aux résultats a-t-il été discuté et formalisé ? Un plan de gestion des risques et un plan de sortie (exit strategy) clair et convainquant ont-il été préparés pour anticiper sur les problèmes de mise en œuvre et la transition par suite de la fin de projet ?*

Une évaluation finale du portefeuille est prévue. Un soutien de suivi de longue durée existe à travers l'introduction des outils d'enquêtes représentatives (Enquête Gouvernance, Paix et Sécurité) au niveau de l'INS. A part cela, il y a aussi les mécanismes de veille pour détecter et prévenir les (risques de) crises et de conflits qui allaient persister et ainsi servir la durabilité après une éventuelle clôture du portefeuille. Cependant, un plan de sortie ne semble pas exister, pour le moment.

-Par contre, un plan de gestion de risques existe (voir ci-bas pour ses éléments-clé, y inclus des remarques critiques insérées directement dans le tableau, en police ***épaisse italique en couleur rouge***.)

[13] https://managers.tn/2022/02/08/le-ministere-de-leconomie-et-de-la-planification-prepare-le-plan -de-developpement-2023-2025/

#	Description	Catégorie du risque	Impact (I) & Probabilité (P)	Traitement des risques / Mesures de gestion
1	La complexité des arrangements institutionnels et des niveaux d'intervention (national et infranational) entrave la mise en œuvre. ***Les risques principaux qui se sont imposés en réalité, à savoir des changements macroscopiques au niveau international (pandémie, guerre/invasion et crise économique et financière) et national (crise politique) entravant le contexte général, n'y figurent pas dans le tableau.***	Organisationnel	P = 3 (Modérée) I = 5 (Critique)	Appui et coordination étroite sur les éléments clés du programme avec les principaux/pales homologues nationaux/nales et infranationaux/nales, y compris les autorités et les parties prenantes.
2	Déséquilibre avec le reste des efforts liés aux ODD et à l'Agenda 2030 ***L'observation et la recommandation semblent plutôt s'appliquer au pesage entre un format portefeuille ODD16 contre ODD16+. Le Prodoc est basée sur une approche ODD16+ Par conséquent, la question s'impose si ce point reste toujours valable pour la version finale du Prodoc (ODD16+)?***	Stratégique	P = 4 (Importante) I = 3 (Modéré)	Efforts visant à s'appuyer sur les caractéristiques transversales de l'ODD 16 et à établir des liens avec d'autres ODD de l'Agenda (ODD 16+)
3	Sentiment de stigmatisation des zones d'intervention ciblées ***C'est plutôt l'inverse. Au lieu d'un effet négatif, les bénéficiaires réclament plus d'appuis et il y a même un fort potentiel d'expansion car ceux qui n'en bénéficient pas encore aimeraient aussi en faire partie (intérêt de pouvoir bénéficier encore plus longuement de l'appui/extension temporelle & expansion/intensification). Soit la situation et la perception a dramatiquement changé (grâce aux mesures de communication etc.) ou***	Stratégique	P = 4 (Importante) I = 4 (Importante)	Communication claire avec les interlocuteurs/trices gouvernementaux/tales et les autres parties prenantes dès le début sur les objectifs du programme

	bien ce risque n'existait pas vraiment.			
4	Le manque de volonté des acteurs à obtenir une réponse coordonnée au phénomène ***Cette formulation reste assez opaque. S'agit-il plutôt de la réticence des acteurs à se laisser faire coordonner par autrui car ils ne veulent garder leur (relative) autonomie?***	Politique	P = 3 (Modérée) I = 4 (Importante)	Actions de coordination gouvernementale prévues dans le document de projet
5	Manque de capacités nationales pour la mise en œuvre du projet ***Ceci est en fait couvert par le point suivant ; peut être fusionné avec no. 6 a moins qu'on ne veuille faire garder deux points séparés (5 – national, 6 – international).***	Opérationnel	P = 4 (Importante) I = 4 (Important)	Le projet adoptera une approche visant à faire du renforcement des capacités une priorité Adoption de la mise en œuvre directe par le PNUD
6	Manque d'expertise technique appropriée aux niveaux international et national ***Voir commentaire ci-haut (no. 5).***	Opérationnel	P = 4 (Importante) I = 4 (Important)	Former une équipe de programme techniquement qualifiée Construire un réseau avec d'autres partenaires

<u>Question évaluative no. 23 :</u> Quelles sont les indications qui tendent à démontrer la durabilité des résultats obtenus, par exemple, grâce au développement des capacités nécessaires (en termes de systèmes, de structures, de personnel, etc.) ?

-Les dimensions transversales (droits de l'homme, genre, LNOB etc.) ont été respectées de manière plus que satisfaisante dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme. Tous les résultats du programme avaient un marqueur genre d'au moins 2 sur l'échelle de 3, il y avait un programme conjoint avec l'HCDH et une programmation très étroite et systématique envers les activités de l'UN Women, et les aspects LNOB étaient systématiquement intégrées lors de la conception des projets et de leurs résultats et interventions, le ciblage, la formulation des indicateurs et de leurs valeurs cibles désagrégées par genre.

-La programmation inclusive a réuni toute la panoplie des parties prenantes y inclus les acteurs étatiques (Parlement, gouvernement et agences voire instances nationales indépendantes), les

autorités locales (régionales et municipales), la société civile, le secteur privé, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les (agences des) Nations Unies.

-Les diverses mesures, les mécanismes et politiques mis en place favorisent la pérennisation des résultats obtenus en matière d'égalité de genre, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain, par le biais de quotas-femmes, la ventilation de l'approche genre dans la formulation des TdR pour les ONG locales mettant en œuvre des interventions appuyant les populations dans les communautés etc.

-La sensibilité aux conflits, la cohésion sociale et l'approche fondée sur les droits humains ont servi comme approche globale de la programmation du portefeuille. La programmation a pris en compte non seulement les vecteurs conflictuels voire conflictogènes, mais a aussi adressé et promu les dynamiques et les forces contribuant à la propagation et au renforcement de la paix. Lors de l'analyse et la programmation, l'accent a été systématiquement focalisé sur le renforcement des capacités endogènes, dans ce sens.

3.5.2 Analyse synoptique

3.5.2.1 Points saillants positifs

-La durabilité effective des appuis consentis surtout au niveau institutionnel doit être jugée comme étant plutôt bonne vu l'implication des institutions dans la planification et la mise-en-œuvre des interventions. Intimément lié à ce point est le fait que lors des entretiens au niveau institutionnel, le besoin de continuer l'appui (que ce soit sous forme de la modalité portefeuille ou à travers un véhicule similaire) n'a pas été mis en question. On peut donc parler d'unanimité par rapport à l'appréciation de la valeur ajoutée générale et la pertinence intrinsèque du portefeuille, et l'opinion que le besoin de ce type de démarche continue ; et ceci indépendamment de la question sous quelle modalité programmatique cette succession devrait être assurée (sous forme d'un portefeuille bis voire de 2ème génération, ou un autre véhicule programmatique).

-Des investissements et appuis dans la capacitation digitale (block chain pour réduire la corruption et la falsification de documents, archivage dossiers administratifs, formats digitaux A2J) sont déjà considérés par les équipes projet. En fait, l'outil digital s'impose désormais vu que la saturation digitale a atteint un seuil critique et ce type d'innovation risquerait d'avoir des effets de changement transformateurs par rapport à l'accès à la justice sous forme de prestations d'appui-conseil et d'accès aux informations dans tous les sous-domaines. Outre cela, l'introduction d'applications digitales en ligne facilement utilisables depuis les téléphones portables ou les ordinateurs, pourrait en quelque sorte révolutionner la manière d'assurer un suivi de la qualité des prestations des services publics. Dans d'autres pays beaucoup plus démunis aux infrastructures dévastés tels que, par exemple, le Libéria, le PNUD a introduit des systèmes de suivi basé sur les citoyens. Ce type de système facilite largement la redevabilité et l'implication des ayants droit dans le monitoring des prestations de service de la part des porteurs de devoirs.

3.5.2.2 Points saillants négatifs

- En ce qui concerne les positions de leadership au niveau des institutions, on peut observer un changement très fréquent des personnes qui occupent ces postes en question. D'aucuns caractérisent ce phénomène comme « syndrome de la porte tournante ». Le revirement fréquent quant à l'occupation de ces postes d'administrateurs politiques fait que les investissements dans le renforcement de capacités ressemblent plutôt à des efforts de mise à niveau répétitifs de vagues successives de preneurs de décision fraîchement désignés, à la longévité administrative éphémère. Du coup, il en ressort un gâchis relatif et une perte de temps effective par rapport aux

efforts déployés en matière de renforcement de capacités institutionnelles, et une certaine frustration et lassitude du personnel impliqué.

- Au niveau des régions (assez vastes) actuellement ciblées, il y a un certain degré d'éparpillement (« overstretch ») entre les sites de projet qui n'est pas propice à d'éventuels effets synergiques potentiels[14].

-Bien que la création d'emplois ne figure pas officiellement parmi les indicateurs de performance du cadre de résultats revu, le titre du portefeuille (le plus dans « ODD16+ ») ainsi que les références explicites à la création des conditions favorisant un développement local durable[15] permettent d'établir un lien au moins indirect par rapport à l'emploi des jeunes et des autres catégories LNOB. Pour une durabilité accrue de l'aide à la création d'emplois, les appuis consentis en matière des premiers pas dans l'entrepreneuriat manquent parfois un accompagnant temporel plus consistant permettant l'éclosion.

4. Conclusions

Pertinence : Dans l'ensemble, la modalité contractuelle et l'approche programmatique du portefeuille a offert une formule innovatrice permettant la conception d'un cadre programmatique innovateur liant la flexibilité et favorisant une meilleure cohérence, comparé avec la programmation antérieure (pré-portefeuille) basée sur des projets isolés dépourvus de cadre fédérateur à part le, et au-delà du, cadre « Cluster programme pays PNUD ». L'approche portefeuille a permis de proposer un ensemble programmatique convergeant, tout en offrant un bouquet de sous-résultats et de types d'interventions assez divers. Par contre, le titre du portefeuille continue à induire une certaine confusion parmi quelques agences SNU (et, assez possiblement, également parmi d'autres parties prenantes, entre les résultats attribuables aux divers (sous-)projets du portefeuille, de l'un côté, et les projets et activités contribuant à l'ODD16 mais se situant par contre en dehors du portefeuille.

Cohérence : Le portefeuille a proposé un cadre commun stratégique assurant un esprit commun fédérateur se regroupant autour des divers sous-thématiques de la gouvernance démocratique, partagé par les divers projets du portefeuille, à savoir l'appui à l'ODD16 et les domaines y annexes comme la création d'emploi et la promotion de la pleine éclosion du potentiel socio-économique et culturel de la jeunesse. A part cela, surtout l'appui fourni à la décentralisation et la promotion du développement local adressait aussi la lutte contre le changement climatique (planification urbaine intégrant les aspects énergies renouvelables, recyclage des eaux pluviales et eaux industrielles usées, la protection des plages et dunes, la gestion et valorisation des ordures par le recyclage etc.). Le portefeuille adressait aussi, ne serait-ce que de manière indirecte, des aspects relevant de la gouvernance économique (surtout la planification ODD au niveau infranational). L'approche programmatique du portefeuille se prête bien à l'identification et la

[14] Au cas où, dans l'avenir, une mise-à-échelle dans le sens d'une expansion géographique allait être contemplée, il faudrait peser les avantages et inconvénients afin de trouver une bonne balance entre quantité et qualité pour ne pas hypothéquer la durabilité des interventions des projets du portefeuille.

[15] Cf. les énoncés suivants du cadre de résultats : Produit 1.7 : Une politique multisectorielle en faveur de la jeunesse est définie et sa mise en œuvre est soutenue et suivie : EFFET 2 : Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à favoriser le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à promouvoir la cohésion sociale. Résultat 2.1 : Les capacités des membres de 9 municipalités et de 3 conseils régionaux sont renforcées pour remplir leurs missions et attributions, et pour promouvoir le développement local durable.

réalisation de synergies entre divers projets et interventions-phares. Pourtant, dans la pratique, le potentiel latent en synergies n'a pas été pleinement réalisé. Malgré le fait que, au fur et à mesure, des synergies entre les équipes et projets ont pu être identifiées, de manière générale et surtout en visant l'avenir, une meilleure exploitation de ces synergies potentielles voire latentes aurait pu, et devrait être, poursuivie.

Efficacité : Dans l'ensemble, le progrès dans la mise en œuvre du programme tel qu'initialement prévu a souffert des turbulences politiques imprévisibles. Ainsi, de manière générale, le niveau moyen d'avancement par rapport aux cibles fixées intérimaires pour les indicateurs de performance a été plutôt mitigé. La moyenne générale de l'état d'avancement des indicateurs du portefeuille vis-à-vis de la cible cumulative intérimaire respective à la fin 2020, n'est pas pleinement satisfaisante. De même pour la moyenne par Axe du portefeuille.

L'Axe voire l'Effet 1 a 2 indicateurs ayant enregistré un avancement satisfaisant contre 6 indicateurs qui ont connu un progrès timide avec 4 indiquant l'absence du renseignement de l'indicateur.

L'Effet 2 a enregistré une distribution plus ou moins égale entre les diverses sous-catégories de performance (3x comme espéré ou même mieux, 4x pas pleinement satisfaisant mais plus ou moins acceptable, 3x assez médiocre voire sans progrès, puis il y a eu cinq indicateurs pas renseignés).

L'axe 3 a eu quatre indicateurs de Produit ayant connu un certain avancement contre deux sans renseignement. Cependant, l'indicateur « Nombre de crises et de conflits potentiels nouvellement identifiés aux niveaux national et infranational pour lesquels des solutions préventives sont mises en œuvre », indicateur du produit 3.4.1 (« Des mécanismes participatifs sont mis en place aux niveaux national et infranational afin d'identifier et de mobiliser des ressources et des partenariats pour faire face aux crises et conflits émergents »), a non seulement atteint la cible intérimaire mais l'a en fait largement dépassée en atteignant le niveau prévu comme cible finale (cf. Annexe D pour les détails de la performance, la valeur cible intérimaire, et la valeur finale prévue).

Ainsi, l'analyse synoptique débouche sur le constat que l'avancement par rapport aux cibles fixées n'a pas vraiment atteint un niveau satisfaisant (6/34 ou 18% des indicateurs avec un progrès au moins satisfaisant, 14/34 ou 41% avec un progrès ralenti, 9% sans aucun progrès et 32% sans renseignement).

Le bilan au niveau des moyennes par produit basé sur les indicateurs (des produits ont parfois plusieurs indicateurs) indique que pratiquement les trois quarts (ou 14/19) des produits n'avaient pas pu enregistrer le progrès planifié. Un produit n'avait pas pu se voir renseigner. Seulement 2/19 avaient avancé conformément aux attentes et 1/19 avait presque pu avancer tel que prévu.

Efficience : Le niveau de présence en partenariats inter-agences et la complémentarité dans la programmation inter-agences et inter-clusters aurait pu bénéficier d'une meilleure coordination interne entre les clusters programmatiques (au niveau PNUD-DPP/CPD et portefeuille ODD16+). Au niveau interne, le processus d'éliminer des doublons et de maximiser les synergies potentielles a déjà commencé, soit par initiative des projets et/ou appuyé par l'équipe de coordination. Par contre, il y reste du chemin à faire dans le sens de pleinement réaliser les potentialités de programmation conjointe (pas seulement dans le sens de programmes conjoints mais aussi au niveau d'une meilleure articulation des interventions des divers projets au sein du portefeuille, ainsi qu'entre les projets portefeuille et les autres projets PNUD et non-PNUD en dehors du portefeuille, au niveau des plans de travail conjoints etc.). Le cadre de résultats intégré

et la TdC partagée par tous les projets sont des preuves tangibles de l'efficience du portefeuille ODD16+.

-Aussi, sur le plan logistique/équipement et de positions staff, plusieurs économies ont pu être réalisées grâce à l'approche fédérée. L'équipe de coordination du portefeuille fourni des services de coordination, de suivi-évaluation, de planification et de communication communs en vue d'appuyer, faciliter et coordonner de manière générale les divers projets particuliers dans leur activités opérationnelles et leur positionnement stratégique au sein du portefeuille. Par contre, le portefeuille actuel n'a pas encore permis au PNUD de réduire le nombre de projet. Le portefeuille peut faciliter à travers le temps (c.a.d., plusieurs cycles de portefeuille et CPD) une Reduction du nombre de projets en consolidant les interventions dans de plus grands ensembles programmatiques, ce qui diminue les coûts de transaction liées à la pratique de monter des Prodocs distincts par projet. Tandis que dans d'autres pays tels que la Somalie, des portefeuilles couvrent une panoplie de programmes plus consistants dont plusieurs de programmes conjoints, quelques-uns des projets du portefeuille ODD16+ (p.ex., le projet pour l'appui à la cohésion sociale dans les universités) avaient une taille moindre. Ceci pourrait être ajusté en concevant des ensembles programmatiques élargis qui vont au-delà de l'échelle de la majorité des projets dont le portefeuille consiste, actuellement.

-Une approche favorisant un nombre réduit de projets exige une harmonisation des plages programmatiques. Le portefeuille ODD16+ contient plusieurs catégories voire niveaux temporels. Notamment, il y a des projets qui avaient connu un cycle initial voire une phase antérieure avant la conception du portefeuille, tandis que d'autres projets avaient été nouvellement conçus lors de l'avènement du portefeuille, en tant que tel. A part cela, il y avait aussi d'autres projets introduits après le démarrage des activités initialement qui prévues au tout début lors de la mise en œuvre du plan de travail initial. Du point de vue des meilleures efficiences, l'on peut citer la collaboration entre le PNUD et l'OHCHR et la programmation conjointe étroite entre le PNUD et l'UN Women concernant les interventions ciblant la promotion de l'égalité des genres (Gender Caucus parlementaire etc.).

-Quelques voix critiques insistaient que les projets avaient tendance à focaliser sur leur taux respectif de « delivery » dans le sens de se concentrer sur l'absorption des fonds budgétaires mis à la disposition d'une intervention en question au lieu de rechercher plus activement une façon plus économique voire plus efficiente, de mettre en œuvre leurs activités. Ceci explique les taux relativement modestes de l'absorption des fonds disponibles de plusieurs projets, et le fait qu'un pourcentage considérable du budget n'a pas pu être utilisé (c.a.d., dépensé) conformément aux prévisions initiales.

Durabilité : Certaines interventions du projet, surtout dans le créneau de l'appui à la jeunesse, ont pu bâtir sur les résultats de projets antérieurs, notamment le FCP (PBF) et le projet de planification municipale ayant abouti sur le plan intégré de l'île de Djerba, par exemple. En fait, l'équipe des VNU qui forment la grande partie du staff de l'antenne PNUD/ODD16+ sous-régionale à Zarzis, sont d'anciens staffs PBF. Certains observateurs étaient de l'avis que le portefeuille aurait pu mieux concrétiser un « verdissement » des aspects logistiques et procéduraux (promotion de la ventilation des achats sociaux et/ou verts auprès des coopératives, groupements de femmes, entreprises montées ou opérées par des individus ou groupes appartenant aux catégories socio-économiquement défavorisées ou marginalisées etc. Plusieurs des projets et interventions phares focalisaient trop sur un nombre réduit voire un seul partenaire gouvernemental ceci a exposé ces projets aux turbulences politiques qui ont été occasionnées de manière imprévue, ces derniers temps. Ainsi, surtout les activités de l'appui parlementaire, en

faveur de la redevabilité et contre la corruption, et quelques aspects de l'appui au secteur de justice, ont souffert des divers gels voire dissolutions institutionnelles qui ont marqué la période 2021/2022.

5. Recommandations

Les recommandations sont classées en trois catégories :

A - Recommandations pour finaliser et assurer une atteinte des résultats + améliorer la qualité

B - Recommandations prospectives

C - Propositions techniques opérationnelles (y compris des demandes formulées par les partenaires ou les bénéficiaires)

A – Recommandations pour finaliser et assurer une atteinte des résultats et améliorer la qualité

1. Organiser un COPIL d'émergence/ad hoc pour revoir les possibilités au sein des projets pour accélérer les interventions en cours afin de maximiser le taux de *delivery ;*

2. Organiser

   a) une série de consultations (séquence proposée : a. au sein du Portefeuille ; b. PNUD/tous les clusters ; c. Gouvernement & bailleurs ; d. Gouvernorats/Municipalités & société civile) ; *aboutissant, comme dernière étape, en* une conférence de planification stratégique multipartenaires pour discuter les leçons apprises et les options stratégiques pour une programmation plus holistique et un mode/modèle de gouvernance interne amélioré ;

   b) une conférence de planification stratégique multipartenaires pour discuter les leçons apprises et les options stratégiques pour une programmation plus holistique et un mode/modèle de gouvernance interne plus efficace et efficient ainsi que plus durable, tenant en compte et adapté aux exigences, aux opportunités ainsi qu'aux contraintes du contexte sociopolitique actuel ; b') en amont d'une telle conférence d'envergure nationale, tenue au niveau central, organiser des échanges entre parties prenantes au niveau infranational (Mairie, Gouvernorat, institutions bénéficiaires, société civile, PNUD et d'autres agences SNU partenaires, bailleurs/FTP si disponible) pour préparer des inputs (propositions et suggestions techniques spécifiques et concernant une meilleure coordination, doléances du staff et des bénéficiaires etc.) pour une conférence nationale.

3. Améliorer le système et les processus S-E y inclus les indicateurs de performance. Par exemple, considérer d'abandonner les indicateurs axes portefeuilles en faveur des indicateurs de produit CPD voire UNSDCF.

4. S'impliquer activement dans le processus de mapping piloté par le BCR, pour identifier les doublons et synergies potentielles latentes y inclus les opportunités de programmation conjointe (en dehors de la formule programme conjoint, et y inclus l'approche JP).

B – Recommandations stratégiques prospectives

5. Continuer le portefeuille mais approfondir les synergies sur les plans intra- et interagences. Lors de la préparation de la prochaine mouture programmatique, le PNUD devrait revoir les implications d'un portefeuille ODD16+ de deuxième génération qui approfondit les partenariats inter-agences voire la complémentarité dans la programmation inter-agences et inter-clusters, pour le fonctionnement et les processus de coordination internes entre les clusters programmatiques (au niveau PNUD-DPP/CPD et portefeuille ODD16+).

6. Le Secrétariat du portefeuille devrait accélérer le rythme minimum des sessions COPIL portefeuille (au-delà d'une fois par an si pas de session ad hoc, entretemps) si le portefeuille sera renouvelé. (PNUD)

7. Considérer une mise-à-échelle de la zone d'intervention du portefeuille au-delà des trois gouvernorats favorisant l'approche du haut vers le bas, axée sur les besoins des municipalités, par le biais de bouquets de solutions ficelées et dimensionnées sur mesure correspondant aux priorités et préférences locales.

8. Sur le plan programmatique, mettre l'accent davantage sur l'appui au niveau des régions/municipalités et réduire les appuis au niveau institutionnel central (priorisation des institutions appuyées tenant en compte la valeur comparative ajoutée, les relations coûts-rendement/bénéfices, et l'impact transformateur potentiel (p.ex., l'appui aux institutions nationales indépendantes mériterait clairement d'être continué et favorisé).

9. Considérer la consolidation des activités au sein du portefeuille autour de deux axes principaux, à savoir Appui à une Offre de Qualité (renforcement de capacités des détenteurs d'obligations institutionnels) et Appui à la Demande (accessibilité des services pour les ayants- droit).

10. Dresser un code plus clair concernant le financement en favorisant le principe de co-financement horizontal au lieu de l'accaparement des morceaux ou plages programmatiques les plus visibles et attrayantes, par des bailleurs secondaires/tertiaires spécifiques. Insister sur le *branding* commun inter-bailleurs et au besoin dresser un code POS y relatif.

C - Suggestions techniques opérationnelles

Cette troisième catégorie de propositions met l'accent sur les aspects opérationnels. Ces suggestions très spécifiques se situent plutôt au niveau des interventions de projet et s'adressent directement aux techniciens de projet et aux coordonnateurs et coordonnatrices du portefeuille. (*N.B. : Des propositions formulées par les partenaires ou les bénéficiaires qui sont appuyées par l'évaluateur sont sous-lignées et présentées à la fin de la liste.)*

11. Considérer les suggestions techniques suivantes pour une mise-en-œuvre immédiate :

    a. Fournir un appui fédérateur à la plateforme jusqu'à présent informelle et sans statut juridique, du secrétariat des instances nationales indépendantes ;

    b. Appuyer la création d'une plateforme de prévention, réduction et gestion des conflits à tous les niveaux, en amont et en aval de la chaîne pénale officielle, en fédérant les divers projets et interventions y relatives afin de permettre de concrétiser les synergies implicites (mécanismes de veille Tarabot/projet universités, formation en cascade des médiateurs campus universitaire ciblant toute la société et non seulement les acteurs universitaires etc.) ;

c. Promouvoir la digitalisation des procédures permettant l'accès aux services administratifs y inclus l'accès à l'aide juridique, l'accès aux services d'enregistrement citoyen (documents identitaires, extrait casier juridique etc.), la participation aux audiences foraines etc. ;

d. Faciliter la mise-en-œuvre du plan d'action détaillé préparé par la Giz, pour le développement de l'île de Djerba ;

e. Mettre en place un fonds renouvelable pour permettre aux petites entreprises associatives voire artisanales d'être promus à un statut de coopérative ou de SME s'approchant de l'échelle semi-industrielle (exemple: groupement de femmes à Remedah associé au Hub Jeunesse, fabriquant la laine de chameaux et de moutons colorée par les herbes et plantes biologiques de leur localité); lié à cela, permettre aux jeunes entrepreneurs issus des divers projets en appui de la jeunesse, de la cohésion sociale, et de l'entrepreneuriat, de promouvoir leurs marchandises à travers des plateformes en ligne (exemple Fidelshop à mettre à l'échelle) ;

f. Mener un plaidoyer au niveau de la Banque de Solidarité tunisienne pour proposer une nouvelle formule aux jeunes entrepreneurs (en herbe) appartenant aux, voire issus des, milieux socio-économiques/culturels défavorisés ;

g. Créer un lien véritable et systématique entre les espaces entrepreneuriat municipaux, les Maisons de Jeunesse (édition 2ème génération), les Hubs Jeunesse, les centres FTP, et les centres pilote des associations, les chambres de commerce et le secteur privé de la place, et la Mairie respective ;

h. Fournir un appui multi-clusters à la confection de plans Vision 2035 ODD (y inclus mais pas limité à l'ODD16) pour les diverses strates infranationales (Gouvernorats, Municipalités) ; pour appuyer l'épine dorsale d'un développement du haut vers le bas *(« people centered »)* constitué par les plans de développement locaux inclusifs et participatifs ;

i. Taxes municipales :

ia. Mener une médiation de haut niveau de type pilote (à traiter comme étude de cas scientifique) pour débloquer la situation autour du « marché libyen » frontalier (paiement des taxes municipales et fourniture des services d'assainissement/sécurisation/éclairage des lieux et relocalisation à la zone franche pour ceux intéressés) ;

ib. Avec l'appui de l'Accelerator Lab, appuyer le pilotage de l'approche innovatrice proposée par la Mairie de Zarzis en collaboration avec une association locale des jeunes ingénieurs, d'un mapping SIG (avec l'aide de Google Maps, des drones etc.) de l'infrastructure existante (piscines, bâtisses construites sans permis etc.), pour collecter les redevances en taxes municipales (projet de 3-5 ans) ;

ic. En vue d'un appui aux recettes fiscales municipales, fournir un appui technique (voir un plaidoyer de haut niveau) pour accélérer la formulation de décrets d'application permettant la taxation des investisseurs étrangers sous la loi organique portant les industries extractives ; et ceci, en appui de la recommandation y relative sous le Plan d'Action gouvernemental sous l'Open Governance Partnership (OGP). Concomitamment au point initial, mener une campagne de formation des nouveaux maires en la matière, puis, le cas échéant, un appui juridique à travers un mécanisme de services de haute qualité d'avocats offrant des services pro bono, permettant aux communes dans les zones excentrées et marginales de pouvoir taxer les sociétés pétrolières et

minières, souvent étrangères, qui soient ne payent aucune taxe municipale voire ne versent que des miettes dans le manque complet de la transparence de leur profits (voire possibilité de mettre en place un mapping et un système de suivi à travers l'INILCT, dans l'avenir).

j. Offrir un appui aux processus des élections démocratiques puis la revue constitutionnelle dans le respect des préceptes d'une participation inclusive, possiblement sous forme d'un programme conjoint avec ONU Femmes (et l'HCDH) ;

k. Permettre aux ONG/OSC semi-professionnelles, matures, de gérer des fonds au-delà des limites des small grants (cas de l'ONG locale « Fidel » à Gabes gérant des fonds d'un bailleur (danois) aux alentours d'un demi-million de dollars US sur une durée de 4 ans) ;

l. Accompagner le code des municipalités par le développement d'un guide-manuel opérationnel de ce dernier afin de permettre aux municipalités de s'approprier de toute l'amplitude de leurs prérogatives existantes (taxes municipales, police environnementale : pénalités aux pollueurs déchets).

m. Fournir un appui d'urgence de médiation et appui technique/plaidoyer pour permettre aux délibérations sur la revue de la loi sur l'environnement d'aboutir afin de débloquer le nouveau chantier de la valorisation des déchets liée à l'introduction de l'économie circulaire et la création potentielle d'une large quantité d'emplois verts au niveau des municipalités (déchetteries de quartier au lieu de la pratique largement dépassée de l'enfouissement) ;

n. Faciliter la mise-à-échelle de la maison guichet unique services SGBV (soins médicaux et mentaux-aide légale - appui juridique-placement en un lieu sécurisé etc.) pilotée à Ben Guerdane ;

o. Appuyer davantage l'Observatoire National de Lutte Contre les Violences au Genre.

Annexes

Annexe A - Calendrier des entretiens tenus

	Lundi 31.1.2022	**Mardi 1.2.2022**	**Mercredi 2.2.2022**	**Jeudi 3.2.2022**	**Vendredi 4.2.2022**
9h00		Réunion avec l'équipe de coordination ODD16+ (Equipe à Tunis et au Sud) Lieu – En virtuelle Durée – 2h	Réunion avec équipe Justice et Droits Humains Projets : Accès à la justice Appui au Conseil supérieur de la magistrature et Appui aux instances Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac et en virtuel Durée – 2h	Réunion avec le projet Jeunesse Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h	
11h00	Réunion avec senior management (Représentante résidente adjointe, Team Leader Gouvernance, Spécialiste suivi et évaluation) Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h30	Réunion avec projet d'appui au parlement Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h	Réunion avec le Spécialiste Finances du PNUD Tunisie Lieu – En virtuel Durée – 1h	Réunion avec le projet Tamkeen – Société Civile (et Universités) Lieu – Bureau du PNUD Berges du Lac Durée 1h30	Réunion avec la Présidence du Gouvernement Lieu – Centre Urbain Nord Durée – 2h
14h00	Réunion avec Team Leader Gouvernance – Hosni Mouelhi	Réunion avec projet Redevabilité publique	Réunion avec le projet Réforme du secteur de la sécurité	Réunion avec l'Ambassade des Pays-Bas Lieu – Ambassade,	

	Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h30	Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h	Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h	Mutuelleville, Tunis Durée – 2h	
16h00	Réunion avec le Coordonnateur du Portefeuille ODD16+ Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h30	Réunion avec projet d'Appui à la décentralisation, à la gouvernance locale et au développement local Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h	Réunion avec le projet Tarabot – Cohésion sociale pour prévenir la violence Lieu – Bureau du PNUD, Berges du Lac Durée – 1h		

Annexe B - Protocoles d'entretien

Protocole d'entretien / Gouvernement

(Par défaut, des suggestions/recommandations sont les bienvenues pour chaque question)

A - Pertinence

1. Est-ce que l'approche portefeuille a permis de répondre pleinement aux attentes et exigences du Gouvernement ?

2. Qu'est-ce qui est votre politique/stratégie (voire approche) « Genre » officielle... et est-ce que le portefeuille (lors de sa conception et mise en œuvre jusqu'à présent) en général et au travers ses projets, a respecté et été pertinent par rapport à votre approche « Genre » ?

3. Quelles sont les leçons apprises de l'approche portefeuille ? Reste-t-elle pertinente et si oui, le cas échéant, comment pourrait-on l'améliorer ?

B – Efficacité

4. Quels sont les résultats majeurs du portefeuille, selon votre point de vue ?

5. Au cours de votre partenariat avec le PNUD concernant la gestion du portefeuille voire au niveau des résultats atteints, y a-t-il eu des conséquences positives ou négatives imprévues ? Si oui, lesquelles ?

6. Les partenariats engagés par le portefeuille (y inclus mais aussi au-delà des Pays-Bas) ont-ils été utiles et efficaces ? Si oui, dans quel sens ?

7. Quels étaient les principaux résultats au niveau de la promotion de l'équité des genres et des droits de l'homme, à travers le portefeuille ?

C – Efficience

8. L'approche « portefeuille » a-t-elle permis une bonne utilisation des ressources (financières, matérielles, temporelles, intangibles/systémiques etc.) ? Si oui, prière de donner des exemples concrets (taux de transaction réduits, synergies etc.).

9. La gestion des risques a-t-elle été bien planifiée par le PNUD et comment voyez-vous la réactivité par rapport aux changement contextuels (crise Covid, crise politique…) ?

10. Est-ce que le PNUD a fait preuve d'efficience dans l'utilisation des ressources budgétisées et mobilisées ?

11. Les ressources disponibles sont-elles adéquates et suffisantes, ont-elles permis au portefeuille (et ses différents projets) de bien fonctionner ?

D – Cohérence

12. Veuillez partager votre appréciation du niveau d'articulation et de cohésion logique entre les projets

13. Selon vous, est-ce que les dimensions genre et droits humains ont-elles été bien intégrées dans la conceptualisation (design) et la mise en œuvre du projet du projet et/ou du portefeuille ?

14. Sur le plan de la mise en œuvre, comment pourrait-on améliorer l'application de ces principes au niveau du portefeuille ?

15. Comment voyez-vous la qualité des services administratifs et du secrétariat du portefeuille (valeur ajoutée ou pas) ?

E – Durabilité

16. Penchez-vous vers une continuation du portefeuille ODD16+ au-delà de l'échéance 2022 et si oui, sous quelle forme ?

17. Pensez-vous que les systèmes, structures et capacités individuelles réalisés et atteints actuellement peuvent être considérés durables ? Qu'est-ce qu'il faudrait faire pour améliorer la pérennité des capacités institutionnelles et individuelles ?

18. Selon vous, les thématiques Genre, droits de l'homme et LNOB ont-elles été bien développée et articulée au niveau de la conception et est-elle bien suivie lors de la mise en œuvre ; ou est-ce qu'il y a eu des écarts entre ces deux dimensions ?

Protocole d'entretien niveau projets – PTF

(Par défaut, des suggestions/recommandations sont les bienvenues pour chaque question)

A - Pertinence

1. Comment voyez-vous l'utilité de la/des théories de changement (niveaux portefeuille et projet) et y a-t-il eu une incidence du changement contextuel sur la validité/viabilité de la TdC?

2. Comment voyez-vous la valeur ajoutée du « + » dans l'ODD16+ au niveau portefeuille ? Et comment pourrait-on améliorer cette articulation, le cas échéant ?

3. Est-ce que l'approche portefeuille a permis de répondre pleinement aux attentes et exigences des diverses parties prenantes ?

4. Qu'est-ce qui est votre politique/stratégie (voire approche) « Genre » officielle... et est-ce que le portefeuille (lors de sa conception et mise en œuvre jusqu'à présent) en général et à travers ses projets, a respecté et été pertinent par rapport à votre approche « Genre » ?

5. Quelles sont les leçons apprises ? De manière générale (PNUD etc.) et spécifique (Tunisie/ODD16+), l'approche portefeuille reste-t-elle pertinente et si oui, le cas échéant, comment pourrait-on l'améliorer ?

B – Efficacité

6. Quels sont les résultats majeurs du portefeuille et comment ces résultats répondent-ils aux objectifs internationaux et aux aspirations des différentes parties prenantes ?

7. Au cours de votre partenariat avec le PNUD concernant la gestion du portefeuille voire au niveau des résultats atteints, y a-t-il eu des conséquences positives ou négatives imprévues ? Si oui, lesquelles ?

8. Les partenariats engagés par le portefeuille (y inclus mais aussi au-delà des Pays-Bas) ont-ils été utiles et efficaces ? Si oui, dans quel sens ?

9. Selon vous, quels étaient les principaux résultats au niveau de l'application de l'approche Genre à travers le portefeuille ?

10. Selon vous, quels étaient les principaux résultats au niveau de l'application de l'approche LNOB à travers le portefeuille ?

C – Efficience

11. L'approche « portefeuille » a-t-elle permis une bonne utilisation des ressources (financières, matérielles, temporelles, intangibles/systémiques etc.) ? Si oui, prière de donner des exemples concrets (taux de transaction réduits, synergies etc.).

12. La gestion des risques a-t-elle été bien planifiée par le PNUD et comment voyez-vous la réactivité par rapport aux changement contextuels (crise Covid, crise politique…) ?

13. Les ressources budgétisées et mobilisées, sont- elle adéquates et suffisantes, vient- elles permis au portefeuille (et ses différents projets) de bien fonctionner ?

14. Y a-t-il eu des effets catalytiques (prévus ou imprévus) grâce à l'appui consenti par les Pays-Bas ?

D – Cohérence

15. Veuillez partager votre appréciation du niveau d'articulation entre les projets :

a. Existence de chevauchements/doublons et présence ou absence de synergies ?

b. Nombre et types de projets bien équilibrés ou perfectibles et si oui, comment ?

16. Est-ce qu'il y a eu des synergies, des chevauchements y inclus conflits/rivalités, ou bien des occasions ratées au niveau de la structure/logique/stratégie du portefeuille voire entre les

(sous-)projets, sur le plan interne (PNUD) ou externe (SNU… programmes conjoints/FCP ; autres projets ?)?

17. Selon vous, est-ce que les dimensions genre et droits humains ont-elles été bien intégrées dans la conceptualisation (design) et la mise en œuvre du projet du projet et/ou du portefeuille ?

18. Quels étaient les principaux résultats au niveau de la promotion de l'équité des genres à travers le portefeuille ?

19. Quels étaient les principaux résultats au niveau de la promotion des droits de l'homme à travers le portefeuille ?

20. Sur le plan de la mise en œuvre, comment pourrait-on améliorer l'application de ces principes au niveau de votre projet et/ou du portefeuille ?

21. Comment voyez-vous la qualité des services administratifs et du secrétariat du portefeuille (valeur ajoutée ou pas) ?

E – Durabilité

22. Comment la mise en œuvre opérationnelle du portefeuille peut-elle devenir plus efficace, et plus efficiente (horizon fin 2022/clôture cycle de vie) ?

23. Penchez-vous vers une continuation du portefeuille ODD16+ au-delà de l'échéance 2022 et si oui, sous quelle forme ?

Dimensions à discuter :

i. consolidation du nombre de projets ? (mise à échelle/reconduite/clôture de projets spécifiques?)

ii. rationalisation des opérations et des mécanismes de gouvernance ?

ii. refonte drastique de la TdC ou non ?

24. Pensez-vous que les systèmes, structures et capacités individuelles réalisés et atteints actuellement peuvent être considérés durables ? Qu'est-ce qu'il faudrait faire pour améliorer la pérennité de des capacités ?

25. Selon vous, l'approche Genre a-t-elle été bien développée et articulée au niveau de la conception et est-elle bien suivie lors de la mise en œuvre ; ou est-ce qu'il y a eu des écarts entre ces deux dimensions ?

26. Selon vous, l'approche LNOB a-t-elle été bien développée et articulée au niveau de la conception et est-elle bien suivie lors de la mise en œuvre ; ou est-ce qu'il y a eu des écarts entre ces deux dimensions ?

Annexe C - Gestion des risques et limitations de la méthodologie proposée

Cette évaluation fait face à deux catégories principales de risque, à savoir : i. des risques de nature contextuelle et exogènes, et ii. des risques techniques endogènes.

i. Risques contextuels

Pour ce qui en est des risques de la première catégorie, le risque primordial est l'incidence de la pandémie Covid-19 (risque d'indisponibilité voire d'indisponibilité des interlocuteurs ciblés, du chauffeur, de l'interprète, du consultant etc.). La stratégie de gestion de ce risque consiste à observer de manière rigoureuse les consignes sanitaires comme les gestes barrières (distanciation sociale, le port du masque, observer un seuil maximal de la durée des sessions, limiter le nombre des individus participant aux sessions focus groupes, privilégier les sessions à fenêtre ouverte voire carrément à l'air libre etc.).

S'ajoute à cela le risque de l'inaccessibilité à cause de troubles inopinés pesant sur la sécurité, y inclus les incidences de terrorisme dans les régions du Sud. Pour contrecarrer à ce type de risques, si elles devaient se produire, on pourrait adopter un haut degré de flexibilité dans la programmation des rencontres, voire le recours aux sessions virtuelles si une rencontre directe ne sera pas possible.

ii. Risques techniques

En ce qui concerne les risques de nature techniques, ils se laissent résumer comme suit :

- Des problèmes de consistance peuvent se poser au niveau des statistiques disponibles ou des indicateurs. Il pourrait y avoir, par exemple, une éventuelle indisponibilité de données statistiques renseignant les indicateurs de performance, un potentiel manque de précision dans la formulation voire l'existence d'ambiguïtés au niveau des métadonnées, des disparités au niveau au niveau de la correspondance entre la formulation d'un indicateur et la catégorie de données fournies comme point de démarrage, une absence de tels point et/ou de valeur de ciblage etc. La présence de ce genre de défauts risque d'avoir des répercussions directes sur les possibilités de pouvoir mesurer la performance et ainsi, l'efficacité des interventions. Des contre-mesures idoines ont été présentées déjà dans la section méthodologique, ci-haut.

-Au niveau de la présence de chiffres financiers, si des informations détaillées (montants prévus contre allocations contre dépenses effectives) ne sont pas disponibles au niveau détaillé (par année, par produit, par projet etc.) la stratégie de réponse consisterait à se rabattre sur ce qui est disponible (minima absolu : prévisions par effet/produit du portefeuille pour tout le cycle contre les dépenses effectives). En l'absence de chiffres de dépenses effectives, l'évaluation pourra éventuellement fonder ses jugements techniques finaux sur la disponibilité d'évidences qualitatives, ne serait-ce que des anecdotes (vérifiables/prouvées) concernant des projets/secteurs clés.

-Un risque potentiel est le manque de représentativité des échantillons et des données recueillies auprès des interlocuteurs (régions visitées, sites de projets et interlocuteurs sélectionnés).

-Un autre risque potentiel est le biais dans les réponses conjugué par les risques intrinsèques à l'acte de traduction (au niveau des questions posées et des réponses reçues, et même au niveau des « émetteurs » si les individus interviewés allaient appliquer un filtre biaisant leurs réponses). Ce risque sera géré à travers une bonne sensibilisation de l'interprète en amont, afin de minimiser les divers types de biais possibles.

Annexe D - Analyse du Progrès envers la Cible Fin 2020 des Indicateurs

RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS[1]	SOURCE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE	CIBLES					Situation à la fin 2020	MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES ET RISQUES
			2017	2018	2019	2020	2021	FINAL Cumulatif		
EFFET 1 : Les principales institutions et processus nationaux visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'État de droit et à promouvoir la citoyenneté sont opérationnels.	1.1. Nombre d'institutions et de processus appuyés par le PNUD qui sont opérationnels	*Instances indépendantes*	2 (ARP, INLUCC)	5 (ARP, INLUCC, Réforme de la justice, CSM, INPT)	8 (ARP, IBOGOLUCC, INAI, Réforme de la justice, Cour Constitutionnelle, CSM, INPT, CNLCT)	*11*	*11*	*12*	*8*	
		Ministère de la Justice et de l'Intérieur				(ARP, IBOGOLUCC, INAI, Réforme de la justice, Cour Constitutionnelle, CSM, IDH, INPT, Police de proximité, CNLCT, politique jeunesse)	(ARP, IBOGOLUCC, INAI, Réforme justice, Cour Constitutionnelle, CSM, IDH, INPT, Police de proximité, CNLCT, politique jeunesse)	(ARP, INLUCC, IBOGOLUCC, INAI, Réforme Justice, Cour Constitutionnelle, CSM, IDH, INPT, Police de proximité, CNLCT, Politique jeunesse)		
Produit 1.1 :	1.1.1 Nombre de nouveaux bénéficiaires (députés et personnel administratif)[2] formés	*Données désagrégées de l'Académie et du projet*	1.1.1 2 900 bénéficiaires formés	1.1.1 Au moins 4 100 bénéficiaires formés	1.1.1 Au moins 5 300 bénéficiaires formés	1.1.1 Au moins 6 500 bénéficiaires formés		1.1.1. Au moins 6 500 bénéficiaires formés	5362 bénéficiaires formés	1.1.1 Rapport de formation
Le Parlement est doté de capacités et de mécanismes qui lui permettent de légiférer, de contrôler et de représenter efficacement et de manière responsable, notamment grâce à la participation systématique des citoyens à ses travaux.	1.1.2. Nombre de mécanismes associant la société civile aux travaux parlementaires	*Données de l'ARP et du projet*	1.1.2	1.1.2. 1 mécanisme en place (une plate-forme numérique visant à faire participer la société civile à l'élaboration des projets de loi et à la supervision du gouvernement est élaborée et opérationnelle)	1.1.2 2 mécanismes (Une application mobile visant à impliquer les citoyens dans le travail parlementaire est développée et opérationnelle)	1.1.2 3 mécanismes (Une application mobile permettant aux députés d'accéder à l'intranet de l'ARP est développée et opérationnelle)		1.1.2 3 mécanismes en place visant à faire participer la société civile aux travaux parlementaires	1 rapport	1.1.2 Rapport
			Nombre de mécanismes associant la société civile aux travaux parlementaires inexistants							
Produit 1.2 :	*1.2.1 Nombre d'outils organisationnels et d'études de faisabilité mis à la disposition des instances nationales*	*INLUCC/IBOGOLUCC*	1.2.1. 0	1.2.1. 0	1.2.1- Au moins 4	1.2.1- Au moins 8	1.2.1- Au moins 10	1.2.1. Au moins 10	8	*Etudes*
Le cadre institutionnel de la redevabilité publique est efficacement opérationnel.	*1.2.2 Stratégie nationale mise à jour et plan d'action élaboré*	*INAI*	1.2.2. Stratégie nationale disponible	1.2.2. Stratégie nationale disponible	1.2.2- La stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption est mise à jour et le plan d'action 2019-2020 est élaboré	1.2.2- La stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption est mise à jour et le plan d'action 2019-2020 est élaboré	1.2.2- La stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption est mise à jour et le plan d'action 2019-2020 est élaboré	1.2.2- La stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption est mise à jour et le plan d'action 2019-2020 est élaboré	ok/oui (mise à jour, disponible, avec Plan d'Action)	
	1.2.3 % de membres d'organismes bénéficiant du plan de renforcement de compétences considérent que leur formation répond	*Présidence du Gouvernement*	1.2.3. 0%	1.2.3. 0%	1.2.3- Au moins 75%	1.2.3- Au moins 75%	1.2.3- Au moins 75%	1.2.3. Au moins 75%	0	

RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS[1]	SOURCE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE	CIBLES					Situation à la fin 2020	MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES ET RISQUES
			2017	2018	2019	2020	2021	FINAL Cumulatif		
Produit 1.3:	*1.3.1. Nombre de plans d'opérationnalisation élaborés et validés.*	*MALEV (IPAPD)*	1.3.1. Plan d'opérationnalisation disponible	1.3.1. Plan d'opérationnalisation validé	*1.3.1. A définir*	*1.3.1. A définir*	*1.3.1. A définir*	*1.3.1. A définir*	*entamé*	*Enquête de référence*
Le Gouvernement définit et met en œuvre une approche nationale pour la mise en œuvre du processus de décentralisation et mène des actions efficaces de formation et de communication, renforçant l'appropriation par les parties prenantes et la population.			1.3.2.	1.3.2. Information non disponible					*Entamé (en cours)*	
	1.3.2. % des représentants des autorités locales cibles estiment connaître leurs prérogatives.		Information non disponible		*1.3.2. 50%*	*1.3.2. 75%*	*1.3.2. 100%*	*1.3.2. 100%*	*Enquête en cours de réalisation*	
Produit 1.4 :	*1.4.1 Pourcentage de représentants d'institutions de l'État de droit et des droits humains qui jugent les actions de renforcement des capacités utiles*	*PNUD*	Non-existant	Au moins 75%	Au moins 75%	Au moins 75%		*Au moins 75%*	*Enquête lancée*	*Formulaire d'auto-évaluation de la formation*
Les principales institutions chargées de l'Etat de droit et des droits humains sont en mesure de s'acquitter de leurs rôles et attributions essentiels										
Produit 1.5 :	*1.5.1. Degré de mise en œuvre de la stratégie de généralisation*	*Ministère de l'Intérieur*	1.5.1. Projet de stratégie de généralisation disponible	1.5.1. Stratégie de généralisation validée	1.5.1. Textes juridiques de la stratégie de généralisation approuvés. Diffusion de la stratégie de généralisation	1.5.1. Unité centrale chargée de gérer la mise en œuvre de la mise en place de la stratégie ; Achèvement de la phase d'essai dans le gouvernorat de Medenine.	1.5.1. Phase de test dans les régions de Tataouine et Gabès	- Stratégie de généralisation validée et diffusée. - Textes juridiques de la stratégie de généralisation approuvés.	*avancé*	*Rapports d'activité du Groupe chargé de la mise en œuvre et du suivi de l'approche de la police de proximité*
Une stratégie de généralisation de l'approche de police de proximité est définie et sa mise en œuvre est soutenue et suivie.	*1.5.2 Nombre de localités pilotes où l'approche de police de proximité est mise en œuvre*		1.5.2 10		1.5.2 16	1.5.2 18	1.5.2 20	- Mise en place d'un groupe ministériel chargé du suivi et évaluation	*1.5.2 supprimé par COPIL*	
				1.5.2 14				- Achèvement de la stratégie de police de proximité à Médenine, Tataouine et Gabès.		
								- Stratégie finalisée dans 3 gouvernorats.		
Produit 1.6 :	*1.6.1. Un plan PEV intégré disponible et mis en œuvre*	*Rapports de mise en œuvre des plans sectoriels*	1.6.1- Aucune. Les ministères sont en train de finaliser les différents plans sectoriels.	1.6.1- Aucune. Les ministères sont en train de finaliser les différents plans sectoriels.	1.6.1- Plan intégré disponible. Appui à au moins deux plans sectoriels	1.6.1- Appui à au moins six plans sectoriels	1.6.1- Plan PEV évalué et nouveau plan élaboré	1.6.1. Appui à la mise en œuvre de six plans sectoriels. Évaluation du plan PEV et élaboration d'un nouveau plan.	*1 plan (supprimé ? Pas mentionné dans le plan de progres fin 2020)*	*Rapports de mise en œuvre des plans sectoriels*
Les capacités de la Commission nationale de lutte contre le terrorisme sont renforcées pour qu'elle puisse diriger efficacement les efforts nationaux de prévention de l'extrémisme violent.	*1.6.2 Création d'une plate-forme nationale tripartite sur le PEV entre l'État, la société civile et le secteur privé et mise en œuvre d'initiatives communes par ses membres.*		1.6.2- Un atelier préparatoire a eu lieu en 2017 avec le soutien de la Direction exécutive.	1.6.2- Nouvel atelier organisé. TdRs de la plate-forme validés.	1.6.2 Plate-forme tripartite mise en place, au moins quatre réunions de la plate-forme organisées et quatre nouvelles actions communes PEV mises en œuvre.	1.6.2- Au moins huit réunions de la plate-forme ont été organisées et quatre nouvelles actions communes PEV ont été mises en œuvre.	1.6.2- Au moins douze réunions de la plate-forme ont été organisées et quatre nouvelles actions communes PEV ont été mises en œuvre.	1.6.2. Plate-forme tripartite opérationnelle et 12 réunions organisées.		
										Enquêtes
Produit 1.7 :	*1.7.1. Une politique multisectorielle sur la jeunesse est disponible*	*Ministère de la jeunesse et des sports*	1.7.1 Non disponible	1.7.1 -	1.7.1 Une politique multisectorielle sur la jeunesse est disponible	1.7.1 Une politique multisectorielle sur la jeunesse est disponible	1.7.1 Disponible	1.7.1 Disponible	pas disponible mais outil mis en place	
Une politique multisectorielle en faveur de la jeunesse est définie et sa mise en œuvre est soutenue et suivie.										

RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS[1]	SOURCE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE	CIBLES					Situation à la fin 2020	MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES ET RISQUES
			2017	2018	2019	2020	2021	FINAL Cumulatif		
EFFET 2 : Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à favoriser le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à promouvoir la cohésion sociale.	2.1. % d'amélioration de l'indice de cohésion sociale pour la région Sud-Est (Gabès, Médenine et Tataouine)	*Institut National de la Statistique (INS)*	2.1. Indice non disponible. Données disponibles de l'enquête de 2017 de l'INS disponibles	2.1. Non disponible	2.1. Indice de cohésion sociale disponible avec les données de 2017.		*2.1. Indice de cohésion sociale disponible avec les données 2020. Amélioration de 20% par rapport aux résultats de 2017.*	*2.1. Indice de cohésion sociale disponible avec les données 2020. Amélioration de 20% par rapport aux résultats de 2017.*	*2.68 Médinine*	
Résultat 2.1 :	2.1.1 % d'élus dans les localités ciblées, ventilés par sexe et par âge, pour lesquels l'efficacité de la formation en planification locale est observée	*Communautés locales cibles*	2.1.1. 0%	2.1.1. 30%	2.1.1. 50%	2.1.1. *70%*	2.1.1. *100%*	*2.1.1 100%*	*Enquête en cours mais résultats pas encore disponibles*	
Les capacités des membres de 9 municipalités et de 3 conseils régionaux sont renforcées pour remplir leurs missions et attributions, et pour promouvoir le développement local durable.	2.1.2. Nombre de municipalités et de régions ayant un plan de développement local ou régional		2.1.2. 0	2.1.2. 3 municipalités	2.1.2. 9 municipalités	*2.1.2. 9 municipalités and 3 regions*	*2.1.2. 9 municipalités and 3 régions*	*2.1.2 9 municipalités and 3 régions*	*0*	
	2.1.3. % des actions qui relèvent du budget des régions et des municipalités et qui font partie du plan de développement local/régional mis en œuvre (ou dont la mise en œuvre a débuté) pour chacune des collectivités locales ciblées		2.1.3. 0%	2.1.3. 15%	2.1.3. 20%	*2.1.3. 40%*	*2.1.3. 60%*	*2.1.3 60%*	*0*	
Produit 2.2 :	2.2.1. Nombre de demandes d'aide juridique appuyées	*Ministère de la Justice*		2.2.1. Données disponibles auprès du Ministère de la Justice	2.2.1. 100	*2.2.1. 200*		*2.2.1. 200*	*132 (83% femmes)*	*Rapport de projet*
Amélioration de l'accès à la justice dans les régions cibles.										*Données du ministère de la Justice*
Produit 2.3 :	*2.3.1 # de localités où l'approche de police de proximité est mise en œuvre*	*Ministère de l'Intérieur*	2.3.1. 10 (y compris 1 dans la région de Médenine)	2.3.1. 10 (y compris 1 dans la région de Médenine)	2.3.1. 16 (y compris 7 dans la région de Médenine)	2.3.1. 20 (y compris 4 additionnels dans la région de Tataouine)	*2.3.* 1. 20 (y compris 2 additionnels dans la ville de Gabès)	2.3.1 20	16	Enquêtes
Mise en œuvre d'une police de proximité dans les régions et municipalités cibles.	*2.3.2 Proportion de la population qui se sent en sécurité en se promenant seule dans les municipalités cibles*		2.3.2. Information non disponible	2.3.2. Information non disponible	2.3.2. 15%	2.3.2. 30%	2.3.2. 60%	2.3.2. 60%		

RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS[1]	SOURCE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE	CIBLES					Situation à la fin 2020	MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES ET RISQUES
			2017	2018	2019	2020	2021	FINAL Cumulatif		
Produit 2.4 : Les autorités locales s'engagent dans des efforts visant à prévenir l'extrémisme violent avec le gouvernement, la société civile et les autorités locales.	*2.4.1. Nombre de régions et de municipalités ayant des plans d'action PEV disponibles et en cours de mise en œuvre*	*CNLCT*	2.4.1 - 0	2.4.1 - 0	2.4.1.- 1 : Région de Médenine	2.4.1.- 4 : Les municipalités de Médenine, Ben Guerdane et Djerba	2.4.1. 12 : Région et ville de Tataouine + 7 nouvelles municipalités de Médenine	2.4.1. 12 régions et municipalités ayant des plans d'action de PEV disponibles et en cours de mise en œuvre	1	Plans d'action PEV
	2.4.2								22/20	
Produit 2.5 :	*2.5.1 % des actions identifiées dans les plans régionaux mis en œuvre*	*Ministère des femmes*	2.5.1. – 0% (Plan pas encore disponible)	2.5.1. – Médenine : 0%	2.5.1. – Médenine 10%	*2.5.1* – Medenine 30%	2.5.1. Médenine 50%	2.5.1. 50%		*Audit de sécurité des femmes dans les trois régions*
Des plans régionaux de mise en œuvre du Plan d'action national pour les femmes, la paix et la sécurité sont définis et mis en œuvre dans les régions cibles.	*2.5.2. Proportion de femmes qui se sentent en sécurité lorsqu'elles se promènent seules dans les régions cibles*		2.5.2. Information pas encore disponible	Tataouine : 0%	Tataouine – 0%	Tataouine 10%	Tataouine 50%	2.5.2 Données de référence disponibles pour les trois régions	0	
				Gabès : 0%	Gabès - 0%	Gabès 10%	Gabès 50%			
				2.5.2. Information pas encore disponible	2.5.2. Données de référence disponibles pour Médenine	2.5.2. Données de référence disponibles pour les trois régions	2.5.2.		pas encore disponible (0)	
Produit 2.6 :	*2.6.1 Nombre de centres jeunesse rénovés*	*MJS (Direction générale de la jeunesse)*	*2.6.1 - 0*	*2.6.1 - 0*	*2.6.1 - 2*	2.6.1 - 5	*2.6.1 - 5*	*2.6.1 - 5*	*0*	*Rapports de présence*
Les jeunes ont accès à des services améliorés offerts par les centres jeunesse et un soutien direct aux initiatives qui favorisent leur talent et leur créativité.	*2.6.2 Evolution du taux de présence*		2.6.2 -200[3]	*2.6.2 - 0*	*2.6.2 - +20%*	2.6.2 - +30% (30% /30%)	*2.6.2 - +50% (50% / 50%)*	*2.6.2 - +50% (50%-50%)*	*pas disponible*	*Rapports de formation*
	2.6.3 Nombre de jeunes intégrés dans un processus de renforcement des capacités sur la citoyenneté et le dialogue pour la prévention de l'extrémisme violent (hommes / femmes)		*2.6.3 - 0*	*2.6.3 - 500 (40% au moins sont des femmes)*	*(20% / 20%)*	2.6.3 – 2000 (40% au moins sont des femmes)	*2.6.3 – 3500 (40% au moins sont des femmes)*	*2.6.3 - 3 500 (40% au moins sont des femmes)*	*4814 (54% de femmes)*	*Rapports sur les jeunes*
					2.6.3 – 1000 (40% au moins sont des femmes)					
Produit 2.7 : Renforcement de la société civile dans les régions cibles et appui à la mise en œuvre d'interventions qui contribuent au développement local durable et à la réalisation de l'ODD 16.	*2.7.1 Nombre d'initiatives d'OSC appuyées (cumulatif)*	*Rapports narratifs sur les initiatives élaborées par les OSC soutenues*	2.7.1 - 0	2.7.1 - 15	2.7.1 – 30	2.7.1 - 50	2.7.1 - 70	2.7.1 - 70	95	*Rapports*
	2.7.2 Nombre de jeunes ayant bénéficié du soutien (cumulatif)		2.7.1 - 0	2.7.1 – 2,000 *(40% au moins sont des femmes)*	2.7.1 – 5,000 *(40% au moins sont des femmes)*	2.7.1 – 9,000 *(40% au moins sont des femmes)*	2.7.1 – 13,000 *(40% au moins sont des femmes)*	2.7.1 - 13,000 (40% au moins sont des femmes)	5481 (50% de femmes)	

RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS[1]	SOURCE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE	CIBLES					Situation à la fin 2020	MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES ET RISQUES
			2017	2018	2019	2020	2021	FINAL Cumulatif		
EFFET 3 : Le Gouvernement et les parties prenantes nationales et locales ameliorent leur capacite à planifier, suivre et à agir pour atteindre l'objectif 16	*3.1. Nombre de plans nationaux et infranationaux qui intègrent les indicateurs et objectifs du ODD 16 et les enseignements tirés de la mise en œuvre des solutions novatrices*		*3.1. Non*	*3.1. ODD 16 pris en compte dans l'examen à mi-parcours du CPD*	*3.1. ODD16 intégré dans au moins un plan de développement local*	*3.1. ODD 16 intégré dans au moins un plan de développement régional*	*3.1. ODD 16 pleinement intégré dans le nouveau Plan national de développement 2016-2020*	*3.1. ODD 16 pleinement intégré dans le nouveau Plan national de développement 2016-2020*	*en cours*	
Produit 3.1. Une plateforme d'accélération de la mise en œuvre de l'ODD16 est mise en place	*3.1.1. Existence de la plateforme*	*Présidence du Gouvernement*	*3.1.1 Non*	*3.1.1. Non*	*3.1.1 Plateforme mise en place (Termes de référence validés) et réunie deux fois*	*3.1.1. Plateforme réunie deux fois*	*3.1.1. Plateforme réunie deux fois*	*3.1.1. Plateforme reunie 6 fois en tout avec une stratégie disponible pour sa pérennisation*	*d éfinie mais pas r éunie*	
	3.1.2. Disponibilité du plan d'action intégré		*3.1.2.*		*3.1.2. Plan d'action disponible*	*3.1.2. Plan d'action disponible avec un plan annuel pour 2020*	*3.1.2. Plan d'action disponible avec un plan annuel pour 2021*	*3.1.1. Plan d'action disponible avec un plan annuel pour 2022*		
Produit 3.2 :	*3.2.1. Nombre de mécanismes fonctionnels de de suivi et d'établissement de rapports*	*Présidence du Gouvernement*	*3.2.1. Plate-forme ODD 16 mise en place pour l'élaboration de l'étude de base ODD 16 en Tunisie*	*3.2.1. Révision des TdRs et des membres de la plate-forme ODD 16. Organisation d'une réunion du comité*	*3.2.1. Premier rapport d'avancement du SDG16 élaboré par la plate-forme SDG16 et présenté dans le HLPF*	*3.2.1. –*	*3.2.1. Deuxième rapport d'étape disponible*	*3.2.1- 2 rapports d'étape disponibles*	*plan pas encore r éalis é*	
Des mécanismes inclusifs de suivi, d'établissement de rapports et de responsabilisation pour l'objectif 16 au niveau national sont en place.	*3.2.2. Existence d'un cadre d'indicateurs établi et achevé pour le ODD 16, qui comprend des données désagrégées.*		*3.2.2. Liste des indicateurs disponibles*	*3.2.2. Révision de la liste des indicateurs*	*3.2.2. 60% des indicateurs sélectionnés sont disponibles*	*3.2.2. 80% des indicateurs sélectionnés sont disponibles*	*3.2.2. 100% des indicateurs sélectionnés sont disponibles*	*3.2.2 - 100 % des indicateurs sélectionnés sont disponibles*	*recueil des donn ées en cours*	
Produit 3.3 : Initiatives novatrices relatives au maintien de la paix et à la réalisation du ODD 16 et/ou liées à d'autres ODD mises en œuvre.	*3.3.1 Nombre de nouvelles initiatives novatrices liées au maintien de la paix et à la réalisation de l'ODD 16 et liées à d'autres ODD mis en œuvre*	*Présidence du Gouvernement*	3.3.1. 0	3.3.1. 1 au niveau national	3.3.1. 2 au niveau national et 3 au niveau infranational (un par région cible)	3.3.1. 2 au niveau national et 3 au niveau infranational (un par région cible)	3.3.1. 2 au niveau national et 3 au niveau infranational (un par région cible)	*3.3.1. 2 initiatives au niveau national et 3 au niveau infranational*	*2 au niveau national; 0 au niveau infranational*	
Produit 3.4 : Des mécanismes participatifs sont mis en place aux niveaux national et infranational afin d'identifier et de mobiliser des ressources et des partenariats pour faire face aux crises et conflits émergents.	*3.4.1 Nombre de crises et de conflits potentiels nouvellement identifiés aux niveaux national et infranational pour lesquels des solutions préventives sont mises en œuvre.*	*Présidence du Gouvernement*	3.4.1. 0	3.4.1. 0	3.4.1 4 (1 nationale et 1 pour chacune des régions cibles)	3.4.1 4 (1 nationale et 1 pour chacune des régions cibles)	3.4.1 8 (2 nationale et 2 pour chacune des régions cibles)		*8 (dont 1 au niveau national sur un des campus universitaires) et 7 au niveau municipal (hubs de paix et de la jeunesse)*	
Produit 3.5 : Les connaissances et les meilleures pratiques liées à la réalisation de l'ODD 16 sont collectées, codifiées et diffusées.	*3.5.1 Nombre de packages de connaissances et de soutien générés*	*PNUD*	3.5.1. 0	3.5.1. 1 (Première édition du bulletin d'information Tunisie sur l'objectif 16)	3.5.1. 9 (Deuxième rapport annuel du programme, 4 lettres d'information trimestrielles et 4 blogs de CTP et de partenaires)	3.5.1. 10 (troisième rapport annuel du programme, 4 lettres d'information trimestrielles, 4 blogs du CTP et de ses partenaires, 1 rapport d'une conférence à mi-parcours du programme)	3.5.1. 10 (cinquième rapport annuel du programme, rapport final, 3 lettres d'information trimestrielles, 4 blogs du CTP et de ses partenaires, 1 rapport de la conférence finale du programme)	*3.4.1. 10 packages de connaissances / support*	*Rapport annuel disponible mais pas de lettres d'information*	

Annexe E - Bibliographie

La liste suivante présente une sélection des sources principales et est donc non-exhaustive :

- Document du Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (PNUAD) 2015-2020 et 2021-2025
- Document du Programme de Coopération entre la Tunisie et le PNUD (CPD) 2015-2019 et 2021- 2025
- Document PS-PNUD (UNDP Strategic Plan) 2018-2021
- Politiques UNEG et PNUD en matière d'évaluation
- UNDP 2019 Evaluation Guide and addendum
- UNDG RBM Handbook
- UNDG Ethical Code of Conduct of Evaluators
- Documents du portefeuille/ projets, rapports d'évaluation des projets réalisés
- Plans de travail annuels signés du programme et des projets du portefeuille ODD16
- Rapports de progrès trimestriels et annuels du portefeuille/projets ;
- Autres documents pertinents produits dans le cadre de la mise en œuvre du pro-et
- Informations financières
- Document de Portefeuille
- Le Plan de travail pluriannuel de l'ensemble du portefeuille par année
- Le Plan de travail spécifique à l'Effet 3 par année
- Document descriptif des mécanismes de gouvernance du portefeuille tel que validé par le Comité de pilotage en décembre 2020, ainsi que des sous-dossiers spécifiques i. à l'équipe de coordination ; ii. au comité de pilotage avec notamment la documentation relative à sa réunion de décembre 2020 ; iii. au comité national de coordination, notamment pour ce qui est de la note conceptuelle de la première réunion encore à organiser
- Rapports de progrès annuels du portefeuille par année
- Documents de projet et les rapports annuels de progrès y relatifs, y inclus des fiches sommaires des projets
- Document POPP relative à la formulation des programmes et projets (avec référence aux portefeuilles dans les paragraphes 28 à 30) PORTEFEUILLE ODD16+ UPDATE SUR LA MISE EN ŒUVRE

SEPTEMBRE 2021

- Portefeuille ODD16+, Update sur la mise en œuvre septembre 2021

Annexe F - Termes de référence

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Termes de Reference

I. INFORMATIONS GENERALES :	
Titre :	Evaluation à mi-parcours du portefeuille ODD16+
Portefeuille :	Soutenir la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie
Type de contrat :	Contrat Individuel (IC):
Reportant à :	Team Leader Gouvernance et Spécialiste en Suivi et Evaluation (supervision directe) et Représentante Résidente Adjointe (supervision globale)
Durée de la mission :	40 jours ouvrables sur une periode de trois mois (du 1 décembre 2021 au 31 janvier 2022) dont 25 jours en Tunisie
Pays :	A distance et à Tunis avec visites de terrain dans les gouvernorats de Médenine, Gabés et Tataouine

II. CONTEXTE :

Ces termes de référence se concentrent sur une évaluation du portefeuille ODD16+ « Soutenir la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie ». Le portefeuille ODD16+ est aligné avec le document de Programme du Pays (CPD) du PNUD Tunisie (2015-2019) et celui de (2021-2025) et le Plan Cadre des Nations Unies pour le développement (UNDAF 2015-2019) (2021-2025)

Le 14 décembre 2018, le PNUD a signé avec la Présidence du Gouvernement de la République Tunisienne le document du portefeuille des projets « Soutenir la paix par la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie « . Le portefeuille ODD16+ inclut 3 effets qui sont axés sur les institutions efficaces, justice et paix :

i) Les institutions et processus nationaux clés visant à promouvoir la gouvernance démocratique, à consolider l'État de droit et à promouvoir la citoyenneté sont mis en place
ii) Les communautés, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables, bénéficient et contribuent aux efforts visant à promouvoir le développement local, à renforcer l'accès à la justice et à la sécurité et à renforcer la cohésion sociale
iii) Le gouvernement et les parties prenantes nationales et locales améliorent leur capacité à planifier, suivre et à agir pour atteindre l'ODD 16+.

Les effets sont davantage articulés par le biais de projets, dont la liste complète est fournie à l'annexe 1. Le portefeuille ODD 16+ se caractérise par une nouvelle modalité opérationnelle - le portefeuille de projets, lancée par le PNUD en juin 2018[16] - permettant une approche programmatique innovante, multidimensionnelle et intégrée. Le programme est mis en œuvre aux niveaux national et infranational. Les interventions au niveau infranational sont concentrées dans les régions de Médenine, Tataouine et Gabès (Sud-Est tunisien) qui sont prioritaires pour le gouvernement selon le plan quinquennal de développement 2016-2020. En plus, la précarité sécuritaire, les vagues de migration sub-saharienne, la proximité avec la Libye ainsi que la forte présence d'activités économiques informelles font de ces régions des zones ou la confiance de la population envers les institutions étatiques est très touchée et/ou les populations les plus vulnérables (femmes, jeunes, détenus…) voient leurs droits bafoués. Le partenaire national du portefeuille ODD16+ est la Présidence du gouvernement. Les autres partenaires sont les ministères concernés, les collectivités locales, les instances indépendantes et les organisations de la société civile. Les autres partenaires comprennent les agences sœurs des Nations Unies et les partenaires de développement qui contribuent à la réalisation des résultats. Le PNUD compte engager une évaluation à mi-parcours du portefeuille des projets ODD16+ tel que prévu dans le document de portefeuille. Elle fait partie du plan d'évaluation du CPD et alimentera la mise en œuvre des nouveaux Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) et Document de programme de pays du PNUD pour la période 2021-2025.

III. OBJECTIFS DE L'EVALUATION :

Cette évaluation a pour objectif de mesurer la mise en œuvre du portefeuille, d'en tirer les leçons pour mieux définir les perspectives de la mise en œuvre, d'identifier les facteurs sous-jacents qui affectent la mise en œuvre, et les conséquences involontaires (positives et négatives), afin de tirer des enseignements et de recommander des actions pour améliorer les performances du portefeuille pour la période restante de mise en œuvre. Notamment, l'évaluation vise à recueillir des éléments d'appréciation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité de la programmation actuelle. L'évaluation prendra en compte également les critères genre, vulnérabilité et droits humains; en tant que critère transversal de l'évaluation de la mise en œuvre du portefeuille et de ses premiers résultats.

L'évaluation remplit une importante fonction de redevabilité, en fournissant aux parties prenantes et aux partenaires une évaluation impartiale des résultats du programme de soutien du PNUD, dans ce cas, dans le cadre du portefeuille ODD16+. Ceci est d'autant plus important compte tenu de la nouveauté liée à cette modalité programmatique au niveau du PNUD Tunisie et au niveau mondial.

[16] Selon les politiques et procédures du programme et des opérations du PNUD (), « Un portefeuille peut être créé de deux ou plusieurs projets contribuant à des résultats partagés (par exemple, des projets contribuant au même effet ou ODD, ou ayant les mêmes groupes cibles/zone géographique). Il s'agit d'une approche facultative destinée à réduire les coûts de transaction liés à la conception, au suivi, à la mise en œuvre, à la supervision et à la présentation de rapports sur les projets, puisque de nombreuses fonctions requises sont effectuées pour le portefeuille plutôt que séparément pour chaque projet. Les portefeuilles sont également destinés à améliorer l'intégration des projets qui contribuent à des résultats partagés, car ils sont gérés plus étroitement ensemble » (paragraphe 28).

L'évaluation fera la revue des risques et de la Procédure d'Examen Social et Environnemental (SESP) afin d'assurer leur mise à jour et l'identification d'éléments nouveaux.

IV. PORTEE DE LA MISSION :

Conformément aux principes d'évaluation du PNUD, l'évaluation portera principalement sur le processus de mise en œuvre du portefeuille ODD16 et s'assurera qu'il permettra de réaliser notamment l'impact escompté par rapport au genre, droits humains et ODD. Elle approfondira la réflexion autour des 7 critères de qualité et fournira notamment des réponses aux questions suivantes :

Pertinence : Ce critère porte à la fois sur les phases de conception et d'exécution du projet. Il évalue le degré de conformité de l'initiative de développement et de ses produits ou effets escomptés aux politiques et priorités nationales et locales et aux besoins des bénéficiaires visés. Ce critère englobe également la notion de réactivité, c'est-à-dire la capacité de réponse adéquate du PNUD aux priorités nationales et aux besoins évolutifs et émergents ainsi que le changement du contexte et son évolution. Un autre aspect important consiste à déterminer si les défis auxquels le projet était censé apporter des réponses étaient clairement définis, s'ils répondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins de la région de l'intervention, si ces objectifs ont pris en considération le besoin de « no one left behind » si ces objectifs étaient réalisables et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports liés au projet était manifeste, logique et proportionnée compte tenu du contexte, des ressources disponibles et des délais fixés. L'evaluation répondra aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure l'engagement du PNUD en faveur de l'ODD16+ reflète-t-il des considérations stratégiques, notamment le rôle du PNUD dans le contexte de développement du pays et son avantage comparatif par rapport aux autres partenaires ?
- Dans quelle mesure la théorie du changement présentée dans le document du portefeuille offre-t-elle une vision pertinente et appropriée? Est-elle toujours valable ?
- Dans quelle mesure et avec quel succès le portefeuille des projets ODD16+ s'est-il adapté pour répondre à l'environnement externe?
- Dans une perspective d'avenir, quelles sont les produits/activités les plus pertinents pour poursuivre, approfondir ou développer ? Qu'est-ce qui est le moins pertinent ?
- Le portefeuille ODD16+ a-t-il eu une influence sur les débats et dialogues politiques nationaux sur les sociétés pacifiques, justes et inclusives et a-t-il influencé les politiques nationales sur les réformes de gouvernance et la protection des droits de l'homme ?
  Dans quelle mesure le Genre a-t-il été pris en compte et intégré dès la conception en tenant compte des spécificités du pays ?

Cohérence :

- Le processus de mise en œuvre et les produits répondent-ils aux objectifs du cluster gouvernance, du PNUD Tunisie et le CPD 2015-2020 (et aussi avec le nouveau cadre de coopération 2021-2025) ?

- Les produits et les résultats escomptés sont-ils alignés avec les principales stratégies de développement du pays ? Sont-ils compatibles avec les besoins de développement humain du pays et des bénéficiaires ciblés?
- Les produits et les résultats répondent-ils aux défis de développement spécifiques du pays et des bénéficiaires ciblés ? Y a-t-il eu des conséquences imprévues (positives ou négatives) qui ont eu des répercussions sur les objectifs de développement du pays ?
- Les résultats et/ou les progrès vers les résultats sont-ils alignés et contribuent-ils aux objectifs globaux respectifs tels que définis dans l'Agenda 2030 et ses objectifs ? Si ce n'est pas le cas, que faut-il faire pour y parvenir ?
- Dans quelle mesure le protefeuille ODD16+ est cohérent avec l'approche genre préconisée par le PNUD (stratégie genre 2018 – Plan stratégique 2018-2021) et le nouveau plan 2022-2025 ?

Efficience : Il s'agit de mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés (produits ou effets) du portefeuille des projets par rapport aux ressources utilisées:

- Les produits ont-ils été réalisés et ont-ils contribué à l'effet escompté à un coût acceptable, par rapport à d'autres approches ayant les mêmes objectifs ? Si oui, quels types d'interventions se sont révélés plus rentables?
- Dans quelle mesure les produits du portefeuille des projets ont-ils résulté de l'utilisation rationnelle des ressources ? Dans quelle mesure des produits qualitatifs ont-ils été livrés dans les délais impartis ?
- La gestion du programme, la mise en œuvre, les partenariast, le suivi et les dispositions en matière de rapports ont-ils facilité la réalisation des résultats comme prévu ?
- Les approches, les ressources, les modèles et le cadre conceptuel du portefeuille sont-ils pertinents pour atteindre les effets escomptés ? Sont-ils suffisamment sensibles aux contraintes politiques et de développement du pays ?
- Des ressources adéquates sont-elles mobilisées pour atteindre le résultat souhaité ? Quelles stratégies ont été mises en place pour combler le déficit de ressources ? Dans quelle mesure ces stratégies ont-elles été mises en œuvre ?
- Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à l'équité de genre ? Comment le PNUD a-t-il promu l'égalité entre les genres, les droits de l'homme et le développement humain dans la réalisation des produits ?

Efficacité : Il s'agit de mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés (produits ou effets) de l'initiative ou l'importance des avancées enregistrées au titre de la réalisation des produits et des effets souhaités

- Si les résultats n'ont pas été entièrement atteints, y a-t-il eu des progrès ? Dans l'affirmative, quel est le niveau de progrès vers les résultats?
- Quelle a été l'efficacité des partenariats et des synergies mis en œuvre pour assurer la réalisation des résultats ?
- Le portefeuille ODD16+ a-t-il travaillé efficacement avec d'autres partenaires internationaux pour fournir des initiatives et des services qui visent à la realisation de l'ODD16+ ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il soutenu l'intégration des principaux cadres régionaux, des expériences et des meilleures pratiques internationales dans les plans et stratégies de développement nationaux ?
- Le portefeuille ODD16+ a-t-il utilisé des techniques innovantes et des *best practices* dans sa programmation en matière de ODD16+ ?
- Quelle est la part du Genre et droits humains dans le budget du portefeuille ? Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à l'équité de genre ? Comment le PNUD, à travers le portefeuille ODD16+ a-t-il promu l'égalité entre les genres, les droits de l'homme et le développement humain dans la réalisation des produits ?

Durabilité : Il s'agit d'analyser dans quelle mesure les avantages liés à l'initiative perdurent après l'arrêt de l'aide extérieure au développement. L'évaluation de la durabilité exige d'appréhender la présence de conditions sociales, économiques, politiques, institutionnelles et autres favorables et d'effectuer, sur la base de cette évaluation, des projections sur les capacités nationales à maintenir, gérer et garantir les résultats du développement à l'avenir.

- Quels mécanismes ont été mis en place par le portefeuille ODD16+ pour aider le gouvernement et les partenaires institutionnels à pérenniser les améliorations apportées par ces interventions en matière de ODD16? Un plan de sortie (exit strategy) a-t-il été préparé pour anticiper sur la transitiond e fin de projet ?
- Quelles sont les données probantes qui montrent que les résultats obtenus jusqu'à présent seront durables au-delà de la période du portefeuille ODD16+ ? En cas de données manquantes , comment peut -on adapter les projets/activités pour les fournir et assurer la durabilité de l'intervention ?
- Des plans nationaux visant à promouvoir l'ODD16+ sont-ils en place ou susceptibles d'être élaborés, approuvés et mis en œuvre au cours des prochaines années ? Et au-delà de la période de programmation?
- Quels changements devraient être apportés à l'ensemble actuel des partenariats afin de promouvoir la durabilité à long terme ?
- Un soutien de suivi après la fin des activités liées aux résultats a-t-il été discuté et formalisé ? Existe-t-il une stratégie de sortie claire ?
- Quelles sont les indications qui tendent à démontrer la durabilité des résultats obtenus, par exemple, grâce au développement des capacités nécessaires (en termes de systèmes, de structures, de personnel, etc.) ?

L'évaluation devrait également comprendre une appréciation de la mesure dans laquelle la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ont pris en considération les questions transversales suivantes :

Mise à jour des risques sociaux et environnementaux (SESP)

Les droits de l'homme

Dans quelle mesure lespersonnes vulnérables et marginalisées ont-ils bénéficié du travail du portefeuille ODD16+ ?

Intégration de la dimension de genre

- Dans quelle mesure le genre a-t-il été pris en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets du portefeuille ODD16+ ?
- Les données des marqueurs de genre affectées aux projets sont-elles représentatives de la réalité (l'accent devrait être mis sur les projets des marqueurs de genre 2 et 3) ?
- Dans quelle mesure les mécanismes et politiques mis en place permettent-ils de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité de genre, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?

Sur la base de l'analyse ci-dessus, la/le consultant.e devra fournir des recommandations sur la manière dont le portefeuille ODD16+ et ses projets devraient ajuster leur programmation, leurs stratégies de mise en œuvre, de mobilisation des ressources, de communication et de leurs méthodes de travail et/ou ses structures de gestion pour s'assurer que le *outcome change* soit réalisé avant la fin du portefeuille ODD16+. L'évaluation devrait en outre permettre de tirer des enseignements pour le soutien du PNUD dans le pays et ailleurs sur la base de cette analyse.

V. APPROCHE METHODOLOGIQUE :

L'évaluation du portefeuille ODD16+ sera réalisée par un·e consultant·e international·e qui sera en contact avec un large spectre de parties prenantes et de bénéficiaires, notamment des fonctionnaires des gouvernements nationaux et locaux, des instances independantes, des donateurs, des organisations de la société civile, des universitaires et des experts en la matière, des représentants du secteur privé et des membres de la communauté.

L'évaluation du portefeuille devrait reconstruire la « théorie du changement » (TOC) pour déterminer les liens de cause à effet entre les défis du développement, les interventions que le portefeuille a soutenues et observer les progrès du portefeuille aux niveaux national et local en Tunisie.

Les preuves obtenues et utilisées pour évaluer les résultats du soutien du portefeuille doivent être triangulées à partir de diverses sources, y compris des données vérifiables sur les indicateurs de base, les cibles, les realisations, les rapports, évaluations et documents techniques existants, les entretiens avec les parties prenantes, les groupes de discussion, les enquêtes et les visites sur le terrain.

Sur la base des lignes et en consultation avec le Bureau du PNUD en Tunisie, l'évaluation sera conduite en présentiel ou à distance (compte tenu du contexte de la pandémie Covid-19), de

manière inclusive et participative, impliquant les principales parties prenantes dans l'analyse. Au cours de l'évaluation, le consultant est invité à appliquer les approches suivantes pour la collecte et l'analyse des données :

- Examen approfondi des documents pertinents, y compris les CPDs pour les période allant de 2015 à 2025 (CPD 2015-2020, et CPD 2021-2025), le document du portefeuille des projets, les documents des projets du portefeuille, les plans de travail annuel (portefeuille et projets), les différents rapports (bimensuel, annuel), les publications techniques et évidences produits au titre du portefeuile.
- Des entretiens physiques ou à distance avec les partenaires nationaux de la presidence du gouvernement et d'autres partenaires des projets, des partenaires au développement/donateurs, les CTPs des projets et le personnel du portefeuille ODD16+. Des focus groups peuvent etre organisées si necessaire.
- L'équipe d'évaluation se rendra sur certains sites de projets pour observer directement les progrès et les réalisations et pour recueillir les meilleures pratiques/leçons apprises. Les évaluateurs se baseront sur les évidences et des données probantes documentées grâce à un ensemble convenu de méthodologies de terrain et d'entretiens, notamment :
  - Entretiens avec les principaux partenaires et parties prenantes
  - Questionnaires d'enquête, si neccessaire
  - Observation participative, groupes de discussion et techniques d'évaluation rapide.
  - Tout autre entretien pertinent selon l'approche et la méthodologie choisies.
- Une session de briefing/debriefing sera planifié au debut, après la revue documentaire du portefeuille et à la fin de la mission.

VI. RESULTATS & LIVRABLES ATTENDUS :

La/le consultant·e préparera des rapports qui permettront de trianguler les résultats afin de répondre aux questions de l'évaluation finale, de mettre en évidence les principaux changements significatifs par rapport aux documents politiques thématiques clés, de tirer les leçons de l'expérience, de présenter les résultats et les recommandations, en tenant compte des commentaires et des réactions du personnel sélectionné. La structure des rapports doit être utilisée pour guider le lecteur vers les principaux domaines (voir annexe 4). Le langage des rapports doit être simple, sans jargon et avec des termes spécialisés expliqués.

Les résultats attendus d'evaluation dont le chef d'equipe d'evaluation est responsable :

- Un **Rapport initial** sur la méthodologie d'évaluation, le plan de travail et la structure du rapport d'évaluation. Le rapport initial doit détailler la méthodologie, les outils de collècte de données, le calendrier spécifique des activités et des résultats de l'évaluation et proposer des visites de sites spécifiques et des parties prenantes à interviewer. Des protocoles doivent être élaborés pour les différentes parties prenantes. Le rapport initial doit être discuté et approuvé par la direction avant que les évaluateurs ne procèdent aux visites sur place;
- Un **Rapport intermediaire d'évaluation** et une présentation, à exposer lors d'un atelier de debriefing. Les commentaires reçus lors de ces sessions doivent être pris en compte lors de la préparation du rapport final. Les évaluateurs produiront une « piste d'audit » indiquant si et comment chaque commentaire reçu a été pris en compte dans les révisions du rapport final;

• Un **Rapport d'évaluation final** y compris un résumé de 2-3 pages de l'évaluation incluant les questions soulevées lors de la présentation du projet L'équipe d'évaluation doit se référer au Guide d'évaluation du PNUD pour le modèle de rapport d'évaluation et les normes de qualité. Le plan du rapport d'évaluation est fourni en annexe.	
VII. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES :	
L'évaluation des résultats sera effectuée par un·e consultant·e international·e	
VII.A QUALIFICATIONS REQUISES DU CHEF DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION (consultant international) :	
• **Education:**	• Master(BAC+5) en sciences politiques, sociales, économiques, administration publique, ou domaines similaires. Un doctorat serait un atout.
• **Experience Professionelle :**	• Au moins 10 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance démocratique ; • Au moins 5 ans d'expérience au niveau international dans la conduite d'évaluations du gouvernements et des agences ONU dans le domaine de la gouvernance democratique ; • Au moins 2 experiences avec l'ONU en soutien au gouvernement et à la société civile, preferablement en Tunisie ;
• **Langues requises:**	• Excellente maîtrise du français et de l'anglais et excellente capacité rédactionnelle
	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% Les critères techniques seront pondérés à 70 % comme suit : méthodologie = 30 %, expérience dans le domaine concerné = 30

	% et education = 10 %. Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière.

VIII. ÉTHIQUES DE L'EVALUATION :

Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les . et les consultantes doivent signer le Code de conduite éthique pour les évaluations du PNUD. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêt. À cette fin, les consultants intéressés ne seront pas pris en considération s'ils ont été directement et substantiellement impliqués, en tant qu'employé ou consultant, dans la formulation des stratégies et des programmes du PNUD relatifs aux résultats et aux programmes examinés.

Le code de conduite et un formulaire d'accord à signer par chaque consultant figurent à l'annexe 5.

IX. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE :

La/le consultan·e devra compléter sa mission pour une durée totale de 30 jours ouvrables.

Pour le bon déroulement de la mission, la/le consultant·e travaillera en étroite collaboration avec le Coordinateur du Portfeuille, l'équipe du portefeuille, le Team Leader du Cluster Gouvernance, du Responsable S&E du PNUD Tunisie et le responsable S&E du portefeuille ODD16+, sous la supervision générale de la Représentante Résidente Adjointe qui fournira des orientations stratégiques à l'achèvement satisfaisant des livrables. L'équipe de coordination du portefeuillefacilitera le travail du-de la consultant.e, notamment les accès aux partenaires de développement, aux bénéficiaires et aux principales parties prenantes. Le (la) responsable S&E du PNUD assurera l'assurance qualité et orientera le consultant pour le respect des normes du PNUD.

Conformément aux nouvelles réglementations du PNUD, un panel conjoint sera sollicité pour la validation des livrables.

X. PLANNING DES LIVRABLES :

Livrables	**Echéancier** **Consultant international (jours de travail)**	**Echeancier à partir de la date de signature de contrat**
1. Rapport initial sur la méthodologie d'évaluation, le plan de travail et la structure du rapport d'évaluation	5 jours de travail (à distance)	9 jours apres la signature de contrat

2. Rapport intermediaire d'évaluation et une présentation, à exposer lors de la réunion de débriefing	15 jours de travail (en presentiel)	34 jours apres la signature de contrat
3. Rapport final, y compris un résumé de 2-3 pages de l'évaluation incluant les questions soulevées lors de la présentation du rapport intermédiaire	10 jours de travail (à distance)	48 jours apres la signature de contrat

XI. PLANNING DES PAIEMENTS :

Les consultants intéressés doivent indiquer les taux d'honoraires demandés lorsqu'ils soumettent leur manifestation d'intérêt en USD.

Les frais de mission se rapportant aux déplacements et à l'hébergement pendant les visites de terrain, devront être inclus (séparément) dans l'offre financière.

Pour les frais de mission il faudra prévoir un déplacement d'au moins 18 jours en Tunisie avec 11 jours sur Tunis et un déplacement dans les gouvernorats de Gabès, Médenine et Tataouine. Le déplacement pourra se faire dans une voiture facilité par le PNUD. Les autres frais seront pris en charge par la·e consultant·e.

Rapport initial – 20%

Rapport intermediaire – 50%

Rapport final – 30%

VI. SIGNATURES – CERTIFICATION DES TERMES DE REFERENCE :

Supervisor :

Name : Eduardo Lopez-Mancisidor , Coordonnnateur du Portefeuille ODD16+

Signature:

Date:

Supervisor :

Name : Hosni Mouelhi, Team Leader Gouvernance

Signature:

Date:

Chief de Division/Section :

Name : Eugena Song, Représentante Résidente Adjointe

Signature:

Date: