



JUMELAGE

Appui institutionnel au Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche pour renforcer ses capacités d'élaboration et de mise en œuvre de politiques agricoles et rurales inclusives, participatives et de long terme

Etat des lieux

des systèmes de suivi et d'évaluation

des politiques agricoles en Tunisie

RAPPORT



Ont participé à la préparation et à la rédaction de ce rapport :

MARHP - DGEDA : Wannes BENHMED ; Nejia HAYOUNI ; Emna JALLOULI, Sioud RIM ; Salem TALBI ;

Consortium Jumelage : Gilles ALLAIRE – INRA ; Thierry BONNAUD, CRJ ; Barbara BOUR-DESPREZ – CGAER, MAAF ; Roberto CAGLIERO – CREA ; Didier CESBRON – SSP, MAAF ; Benoit GARCIA – INRA ; Denis Lépicié - AgroSupDijon

Ont également contribué à la rédaction finale de ce rapport, les participants à l'atelier de février 2017 qui sont listés en annexe 3

Table des matières

Table des matières	2
Introduction : rappel des principes et concepts de base concernant l'évaluation des politiques publiques	3
I. Champ de l'état des lieux et du diagnostic	6
II. Méthode et sources utilisées :	7
III. Etat des lieux	9
1. Contexte institutionnel de l'évaluation :	9
2. Systèmes d'information et statistiques	11
3. Pratiques de suivi et dispositifs de suivi	15
4. Pratiques d'évaluation	18
IV. Trois chantiers pour la suite des travaux :	19
1. Coordination des dispositifs de suivi	19
2. Réflexion sur un cadre commun pour les indicateurs	20
3. Pistes pour le développement des pratiques d'évaluation	22
ANNEXES	23
ANNEXE 1 – Inventaire des entretiens réalisés	23
ANNEXE 2 - Guide d'entretien	26
ANNEXE 3 – Participant à l'atelier du 08/02/2017	28
ANNEXE 4 – Compte-rendu des groupes de travail de l'atelier du 8/02/2007	30

La composante B2 du jumelage Tunisie – France - Italie vise à conduire un diagnostic des dispositifs de suivi et d'évaluation de l'action publique en matière d'agriculture en Tunisie, dans la perspective du renforcement des capacités du Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche (MARHP) dans ce domaine. Le champ en est vaste, couvrant les niveaux régional et national, ainsi que l'ensemble des politiques et programmes de développement agricole et rural, y compris les programmes et les projets financés par des bailleurs de fond internationaux.

Le présent rapport conclut une première étape de ce diagnostic en présentant un état des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie (activité B21). **Celui-ci reprend le pré-rapport diffusé pour l'atelier du 8 février 2017, en le complétant à partir de cet atelier dont le compte-rendu figure en annexe.** Il restitue le travail effectué depuis septembre 2016 par l'équipe DGEDA du jumelage pour cette composante et une équipe d'experts, travail qui a été soumis au débat à plusieurs occasions au fil de l'avancement des travaux, de façon à ce que les éléments en soient partagés. Il vise à établir les forces et faiblesses du dispositif institutionnel et du dispositif de collecte et de traitement des données, des mécanismes de concertation et de la coordination notamment avec l'Institut National des Statistiques et les autres ministères (en pratique essentiellement le MDCI).

La présentation du travail réalisé et les conclusions de l'analyse, sont précédés par un rappel de certains concepts concernant l'évaluation qui éclairent la structuration du rapport.

Introduction : rappel des principes et concepts de base concernant l'évaluation des politiques publiques

MISE EN GARDE

- Ce qui est couramment appelé dispositif de « **suivi-évaluation** » par les interlocuteurs qui ont contribué à l'état des lieux correspond en fait, sauf exception, à des dispositifs de suivi physique (réalisations) et financier (dépenses), suivi qui constitue de fait un préalable à l'évaluation.
- Les dispositifs de suivi sont en effet indispensables pour qu'une évaluation puisse être conduite. Mais **l'évaluation est un exercice différent.**

La pratique de l'évaluation vise à apprécier la portée d'une stratégie, à identifier et mesurer les résultats obtenus par une action ou un programme au regard d'objectifs et au regard des moyens engagés, dans la perspective de rendre compte aux parties prenantes, mais aussi d'alimenter la réflexion et de faciliter la décision pour améliorer l'action. Elle s'est d'abord développée dans les entreprises, en analysant les bilans pour améliorer la productivité (coûts, production de valeur) et la performance (au regard des objectifs considérés).

En matière d'action publique, elle a d'abord été introduite dans les pays anglo-saxons, au départ dans une appréhension essentiellement financière (les économistes ayant développé des méthodes pour « monétariser » les effets qualitatifs...), en vue de la « rationalisation des choix budgétaires ». Le principe de l'évaluation des politiques publiques, élargie aux aspects qualitatifs, est aujourd'hui promu par les organisations internationales (bonne gouvernance). Elle fait partie de la culture des décideurs publics, mais bien souvent (autant en France, qu'en Italie ou en Tunisie) l'organisation de l'évaluation est défailante ou insuffisante... De fait, dans les différents pays, l'évaluation de l'action publique s'inscrit dans un continuum de pratiques d'études, de contrôle, inspection, audit, et de

différentes formes de retour d'expérience ; pratiques qui sont plus ou moins institutionnalisées, mobilisent des méthodes plus ou moins structurées et sont identifiées ou non comme des «évaluations».

L'évaluation, au sens où nous l'entendons, diffère de *l'audit*, qui vise à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats, et de *l'examen* (ou *revue*), qui est une réflexion structurée pour mettre en évidence les principaux problèmes, questions et opportunités et peut concerner tout un programme ou un ministère.¹

L'évaluation est une part indispensable de la **programmation stratégique de l'action publique**, impliquant la définition d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels, ainsi que de la logique d'action permettant de les atteindre. L'évaluation vise à établir des états d'avancement en termes de moyens engagés (inputs), réalisations (activités) et de résultats (efficacité)². On ne peut véritablement parler de « **suivi-évaluation** » que si le dispositif permet de collecter des indicateurs de résultats et une information minimale sur les bénéficiaires effectifs, et si la situation de référence et les objectifs opérationnels sont chiffrés. Mais l'évaluation va encore plus loin en s'intéressant à la pertinence d'un programme ou d'un projet au regard des enjeux (ceux au regard desquels il a été construits et aussi ceux du moment de l'évaluation) et à la cohérence entre les objectifs et les actions qu'il comporte, ainsi qu'à ses impacts³. Dans l'idéal, elle présente la caractéristique d'associer les acteurs et les bénéficiaires à l'exercice d'évaluation, autour d'une vision partagée de la politique.

Les activités de suivi, en associant les dépenses et les réalisations et en caractérisant les différents types de bénéficiaires, alimentent l'évaluation qui, elle, génère des informations précieuses pouvant être utilisées lors de la conception de la politique future.

¹ La présidence du gouvernement tunisien a chargé l'instance de suivi des politiques publiques de piloter une revue fonctionnelle des ministères des Finances, de l'Équipement, de la Santé et de l'Éducation. Un financement de l'UE est prévu pour arrêter les Termes de références et choisir les cabinets. Dans le cas du MARHP, autrefois tous les 10 ans, une revue des politiques était réalisée sur l'ensemble des politiques agricoles ; la dernière réalisée en 2006 a été actualisée en 2010 et a été mobilisée dans le cadre de la préparation du nouveau plan. Aux Pays-Bas, depuis 1981, une procédure de réexamen systématique des politiques, tous les 4 ans, débouche sur des propositions de réformes et d'économies ; sur des thèmes choisis par le gouvernement, les ministères concernés doivent élaborer des scénarios d'économie sur la base d'évaluations des politiques existantes. En France, le gouvernement a lancé fin 2012 une démarche d'évaluation de l'ensemble des politiques publiques dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), qui va au-delà d'une simple revue. Affaires sociales, éducation nationale, justice, écologie, logement, territorial, développement agricole,... de nombreuses politiques ministérielles, interministérielles et partagées avec les collectivités locales sont couvertes. En mars 2015, sur les 59 évaluations lancées, 58 sont achevées. Il s'agit d'évaluations internes, conduites par les corps d'inspection, avec participation des parties prenantes, conçues comme une aide à la décision politique ; à partir d'un diagnostic, elles doivent proposer des scénarios de transformation et de réforme destinés à améliorer l'efficacité et l'efficience l'action publique en question, dans un cadre budgétaire contraint.

² Ainsi, en France, évaluer une politique publique, c'est « *apprécier son efficacité en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre* » (décret du 18/11/1998). Les principales politiques évaluées avec une instance indépendante concernent principalement le domaine de l'emploi et des politiques sociales, la santé publique et la coopération internationale agricole. En ce qui concerne la politique agricole (PAC) de l'Union Européenne, l'évaluation du premier pilier (aides directes et marchés) n'a été prévue que depuis la nouvelle programmation (2014-2020) et est de la responsabilité de la Commission, tandis que celle du second pilier, le développement rural, est de la responsabilité des Etats ou des régions qui en sont gestionnaires, depuis 2000, avec un cadre commun (référentiel et indicateurs).

³ A cet égard, il ne faut pas oublier le facteur « temps ». Pour observer les impacts, il faut attendre la mise en œuvre complète des interventions et que des résultats soient produits.

La mise en place de l'évaluation suppose la commande d'une autorité politique et la définition d'une procédure. Le développement des pratiques d'évaluation suppose l'affectation administrative de moyens humains et budgétaires dédiés, des dispositifs permanents en matière de gestion de l'information (services statistiques et cartographiques, services d'études, réseaux d'information,...) et un tissu d'acteurs privés et associatifs compétents comme évaluateurs indépendants. Leur diffusion contribue à l'obligation de rendre compte des décideurs publics (redevabilité)

Au-delà des résultats obtenus au niveau des bénéficiaires, l'évaluation vise donc à repérer (si possible à mesurer) les impacts économiques, environnementaux et sociaux dans un contexte social et économique donné. Il est donc important de repérer les changements intervenus dans le contexte, économique, social, environnemental et politique, et d'apprécier dans quelle mesure ils sont liés à l'action publique ou comment celle-ci les a accompagnés, s'y est adaptée ou les a compensés selon le cas.

Les méthodes d'évaluation, qui font pour la plupart appel à la collecte d'indicateurs, ont été normalisées au niveau international, il y a de nombreux guides méthodologiques, heureusement concordants pour ce qui est de la définition des indicateurs. On y retrouve généralement les trois niveaux :

- Analyse des **écarts de performance** (réalisé/prévu)
- Analyse des **résultats** (effets directs des réalisations sur l'activité ou les conditions de vie des bénéficiaires directs) et de l'**efficience** (résultats/moyens)
- Analyse des **impacts attendus ou non**, à différentes échelles.

Comme définition générale des pratiques d'évaluation, on peut retenir celle du Réseau Tunisien de l'évaluation (RTE) : « *toute pratique, fondée sur une méthodologie objective, permettant de mesurer et apprécier les résultats et/ou les effets et/ou les impacts observables des programmes et politiques publiques auprès de leurs destinataires. Les critères d'évaluation (efficience, efficacité, pertinence, durabilité et impact) permettent de juger de la valeur de ces effets.* »⁴

Cependant, il y a différentes approches et objectifs concernant et la conception et la mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques (voir Doc1). L'évaluation peut être *récapitulative* (mesurer efficacité et impacts) ou *formative* (pour améliorer les performances, en particulier au début du cycle d'un projet), et plus ou moins concentrée sur certains thèmes (au travers de la définition du champ et des questions évaluatives) ; il peut s'agir d'*autoévaluation* (accompagnée ou non) ou d'évaluation *interne* (évolution de la fonction des corps d'inspection) ou *externe et indépendante* ; elle peut être *conjointe* (plusieurs partenaires) ou *participative* (mobilisant bénéficiaires et parties prenantes). L'évaluation peut être axée sur les résultats et l'efficacité (redevabilité) ou plutôt la mise en œuvre d'une politique et sa gouvernance, avec des indicateurs de performance. La notion de performance, sans précision, est vague. Au delà d'une performance de gestion (consommation budgétaire ou nombre d'actions réalisées au regard du prévu), qui n'est que l'efficacité apparente de la mise en œuvre d'une politique, la performance en termes d'efficacité concerne les résultats imputables à la politique.

L'évaluation peut s'inscrire dans le processus de programmation stratégique d'une politique publique ou répondre à nouveau besoin (adapter les politiques publiques à un changement de contexte⁵). L'évaluation orientée sur les résultats et les impacts est recommandée par le PNUD en particulier

⁴Extrait du questionnaire d'une enquête (par internet) en cours s'inscrivant dans le cadre d'une étude visant à établir « l'état des lieux des capacités nationales en évaluation » réalisée par le Réseau Tunisien d'Evaluation et l'Instance Générale de Suivi des Programmes Publics avec l'appui de l'IOCE (International Organization for Cooperation in Evaluation, <http://www.ioce.net/>) et UN WOMEN.

⁵ Cas de la Modernisation de l'Action Publique en France (voir note 1).

lorsque la demande d'évaluation est préparée a posteriori par rapport à l'élaboration et à l'initiation de la politique ou du programme.

Nous serons amenés, dans notre diagnostic à distinguer différents types et niveaux d'évaluation.

S'il convient de distinguer « suivi » et « évaluation », il convient par ailleurs également de distinguer (i) la notion de « **dispositif** », que nous définissons comme un ensemble d'acteurs et de moyens, c'est-à-dire une organisation de compétences, dans le double sens juridique et technique, qui comprend des aspects humains et matériels, de (ii) la notion de « **système** » ou « **outil** », essentiellement considérée comme un assemblage conceptuel et matériel.

I. Champ de l'état des lieux et du diagnostic

La réalisation du présent diagnostic s'inscrit dans la composante B2 du jumelage intitulé « *Conduire un diagnostic du dispositif et des mécanismes de suivi et évaluation des programmes et des politiques agricoles* ».

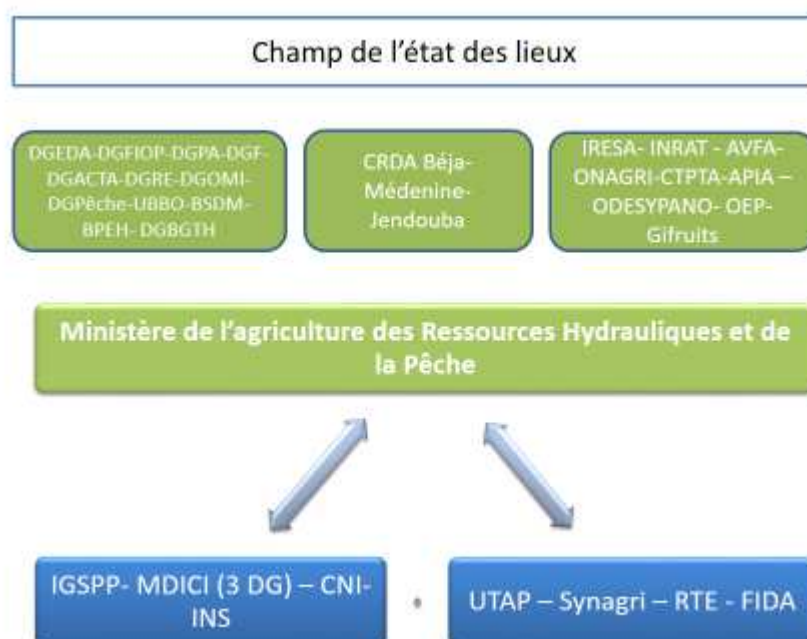
Le programme du jumelage précise qu'il s'agit, au sein de l'activité Activité B21, « *d'Établir un inventaire et un diagnostic détaillé des dispositifs de suivi-évaluation existants au sein du MARHP (collecte et traitement des données, moyens alloués, mécanismes de concertation,...). Cette action vise à alimenter le contenu précis des autres activités programmées dans cette composante* ».

Il a été convenu que par « politiques », au sens large, on entend l'ensemble des politiques agricoles qui portent sur les marchés, y compris la politique commerciale et les accords internationaux, les prix, les structures, les ressources, l'investissement, le développement rural, la forêt..., sans oublier la pêche. Le champ est potentiellement vaste, mais pour le restreindre on peut s'appuyer sur la stratégie du ministère et plus précisément sur les 6 programmes GBO qui concernent le MARHP (P1 : Production agricole, qualité et sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires ; P2 : Pêche et aquaculture ; P3 : Eaux ; P4 : Forêts et aménagement des terres agricoles ; P5 : Enseignement supérieur, recherche, vulgarisation et formation agricoles ; P6: Pilotage et appui). Concernant les « programmes », il a été convenu de prendre en compte l'état des lieux livré par l'activité B12 du jumelage (« Cartographie des programmes du MARHP, en cours »).

En termes institutionnels, organisationnels et de programmation, ce champ recouvre :

- toutes les directions du ministère, les échelons régionaux et les offices de développement, les relations du MARHP avec les partenaires extérieurs ;
- les dispositifs (humains et matériels), outils, méthodes et pratiques pour la collecte de l'information statistique, le suivi des activités de l'administration et organismes sous tutelle et le suivi (physique et financier) des projets et les pratiques d'évaluation dans différents contextes, ainsi que les moyens (humains et financier) mis en œuvre ; *plus précisément* :
- les stratégies des directions générales (en particulier les directions techniques qui gèrent les investissements publics, mais pas seulement), qui définissent des objectifs de long terme sur la base d'études stratégiques avec des indicateurs (jusqu'à aujourd'hui insuffisamment collectés) et qui se concrétisent via le plan et des programmes avec financement extérieurs, ayant leur propre organisation (et cadre de suivi-évaluation) ;
- le plan quinquennal qui couvre tous les projets et programmes d'investissement ; le plan considéré en son ensemble, et les programmes et projets ne relèvent pas des mêmes niveaux d'évaluation ;

- les autres politiques, notamment de marché, incluant les accords commerciaux internationaux (ex. ALECA, accord de libre échange commercial approfondi) dont l'évaluation n'est pas systématique, mais qui peuvent être approchées par la statistique et faire l'objet d'études d'impact.



Le champ d'analyse peut être structuré selon la nature de l'action publique (autorité responsable), à laquelle correspondent différentes démarches en matière d'évaluation :

Types de démarches	Types d'évaluation
Stratégies : nationale (MARHP), sectorielles (DG, organismes), régionales	Evaluation ex-post (bilan)
Plan	Etat d'avancement; Evaluation GBO (PAP et RAP); Evaluation stratégique
Programmes, projets	Suivi physique et financier ; Indicateurs GBO ; Evaluation (ex-ante, ex-post)
Autres politiques, aide aux investissements privés, régulation des marchés, politiques commerciales	Etudes d'impact (ex-ante). Indicateurs stratégiques. Evaluation (s'appuyant sur le bilan)

II. Méthode et sources utilisées :

Trois missions d'experts successives (septembre, novembre 2016 et janvier 2017) ont permis de réaliser 33 entretiens auprès des parties prenantes à la mise en œuvre des politiques, à leur suivi et à leur évaluation : directions et services du MARHP (Directions de l'administration centrale et niveau régional), institutions et ministères partenaires (MDICI...), bailleurs de fonds, Organisations

professionnelles (UTAP, Synagri), associations (RTE), organismes de recherche et parties prenantes (*voir en annexe un tableau de synthèse de ces entretiens et le cadre servant de guide d'entretien*).

Deux ateliers préparatoires ont été organisés : en septembre 2016 (restitution et mise en débats de l'analyse des entretiens) et en janvier 2017 (sur la GBO et sur l'organisation du suivi-évaluation au niveau CRDA avec les principales parties prenantes : DGFIOP, UGBO, DGOIGDD et les CRDA de Jendouba et de Medenine utilisant le logiciel SESAME). Un atelier final, le 8 février 2017, a été organisé pour discuter du pré-rapport de diagnostic (état des lieux) et pour dégager des pistes d'analyses et des propositions qui seront à approfondir.

Nous avons également conduit plusieurs séances de travail de l'équipe du jumelage (experts et équipe tunisienne de la DGEDA) et réuni et exploité une documentation sur le champ du diagnostic, juridique notamment.

Des travaux d'évaluation récents sur différents domaines qui ont été consultés :

- [DOC1] : Ministre du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale de Tunisie avec Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - GIZ (2015) Diagnostic des systèmes de suivi-évaluation des programmes et projets publics de développement. (74p). (*L'étude a notamment porté sur 8 gouvernorats*).
- [DOC2] : FAO, 2013. Financement du secteur agricole en Tunisie. Etude dans le cadre du Programme de coopération FAO-Banque mondiale et dans le cadre de la coopération entre la Banque mondiale et l'Agence française de développement. (*Informations sur l'encouragement public aux investissements privés, mais à mettre à jour compte-tenu nouvelle loi*).
- [DOC3] : Ministère de l'Environnement et du Développement Durable de Tunisie, Juillet 2015. Observatoire et indicateurs de l'environnement et du développement durable, Tunisie, Rapport de Synthèse⁶. (*Diagnostic et analyse : Rédaction d'un rapport d'analyse de l'actuel système d'information et de comptabilité environnementale. Définition d'un plan d'actions pour le renforcement du système d'information et d'indicateurs synthétiques sur l'environnement et le développement durable et pour la mise en place d'observatoires régionaux de l'environnement et du développement durable*).
- [DOC4] : Direction Générale de l'Aménagement et de Conservation des terres agricoles DACTA (avec les prestataires BRL et STUDI), Mai 2016. Élaboration de la stratégie de conservation des eaux et des sols de la Tunisie. Diagnostic et analyse évaluative, Rapport de synthèse.
- [DOC5] : FAO (Bureau sous régional à Tunis), 2008. Analyse de l'impact socioéconomique et élaboration d'indicateurs d'impact et d'évaluation socio-économique des aménagements de CES. Rapport de synthèse.

⁶Etude effectuée dans le cadre du Projet régional « Gouvernance et développement des connaissances », ReGoKo, géré par le Plan Bleu du Plan d'Action pour la Méditerranée, PAM, qui vise à promouvoir l'intégration des questions environnementales dans les politiques sectorielles et de développement de pays de la rive sud de la méditerranée. Dans le cadre de la composante 1 du projet relative à la Gouvernance, un soutien pour renforcer ses capacités d'intervention et de fonctionnement est apporté à l'Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable, OTEDD, sous l'autorité du Ministère l'Environnement et du Développement Durable.

- [DOC6] : Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, Bureau de Planification et des Equilibres Hydrauliques, 2015 ? Mission d'appui institutionnel aux entités bénéficiaires des appuis complémentaires du programme d'appui aux politiques publiques de gestion des ressources en eau pour le développement rural et agricole (PAPS-Eau) en Tunisie. Lot 2 : Etude d'impact (évaluation) du programme national d'économie d'eau en irrigation (Louis Berger, SCET Tunisie, OIE). (*La présente évaluation du PNEE est intégrée au PAPS-Eau, financé par la Commission Européenne*).
- [DOC7] : Manuel technique sur le cadre de suivi et d'évaluation relatif à la politique agricole commune pour la période 2014-2020. UE, Direction Générale de l'agriculture et du développement rural, octobre 2015
- [DOC8] : Projet MEDSTAT III, Avril 2013. Note stratégique pour le développement des statistiques agricoles en Tunisie.
- [DOC9] : Mahmoud Ghouil (membre fondateur du Réseau Tunisien d'Evaluation), nd. Le suivi et l'évaluation des politiques et programmes publics en Tunisie. Réalités & perspectives. (http://www.portail-rfe.org/sites/default/files/SUIVI_EVALUATION_TUNISIE.pdf)
- [DOC10] : IACE (Institut Arabe des Chefs d'Entreprise), 2013 (?). Gouvernance de l'évaluation des politiques publiques. Indépendance et Acteurs.

III. Etat des lieux

1. Contexte institutionnel de l'évaluation :

On trouvera une cartographie des institutions chargées du suivi et de l'évaluation en Tunisie dans les documents suivant : DOC1, DOC6 et DOC9.

Place et institutionnalisation de l'évaluation en Tunisie et dispositifs d'évaluation et compétences au sein du MARHP en matière d'évaluation :

- existence d'une **instance générale de suivi** des programmes publics de création récente⁷, placée auprès de la Présidence du gouvernement, qui (malgré le terme suivi) se concentre sur la question de l'évaluation et engage des évaluations de politiques, plutôt dans le domaine social, et pas pour le moment l'agriculture,
- mais **pas de systématisation** de l'évaluation, qui reste à l'initiative des directions générales des ministères, bien que toutes les directions et unités de gestion budgétaire aient bien l'évaluation inscrite dans leurs attributions et que des responsables de l'évaluation figurent dans les organigrammes ;
- la notion d'évaluation existe dans le Plan dans le sens où dans le plan suivant figurera une analyse **rétrospective** du plan actuel et qu'une évaluation propre au plan, consistant en **bilan et explication des écarts**, est faite chaque année et à mi-parcours⁸. Néanmoins, il n'y pas de

⁷Actuellement composée de 10 personnes : juristes, informaticiens, statisticiens, génie civil... l'équipe devrait se renforcer. Site internet en cours de création. L'instance a participé à différents séminaires, avec le réseau francophone de l'évaluation, le PNUD, l'institut arabe des chefs d'entreprise (IACE),... (*entretiens*).

⁸La préparation du plan et des rapports annuellement est faite en concertation avec les régions, en particulier sous forme de réunions physiques et d'échanges oraux plus qu'écrits (pour ce que nous avons pu en percevoir) ; ne circulent que des listes descriptives de projets (non totalement formalisées) avec des coûts prévisionnels (sous format excel). Il y a de la perte dans le système ; on refait plusieurs fois la même chose (*entretiens*).

budgetisation de moyens d'évaluation, ni d'évaluation indépendante prévue. En cas de besoin les crédits d'études du ministère peuvent être mobilisés ;

- il existe un **Projet annuel de performance (PAP)** et un **Rapport annuel de performance (RAP)** (avec indicateurs) pour les six programmes (et les sous programmes) du MARHP dans le cadre de la **gestion budgétaire par objectifs (GBO)** en cours d'expérimentation (PAP depuis 2011, RAP depuis 2011).
- **La Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO) a pour finalité de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats**, les indicateurs permettant d'améliorer la transparence vis-à-vis du parlement et du public⁹. Les orientations stratégiques sont déclinées jusqu'aux indicateurs sur la base d'une architecture déclinant les 6 programmes du ministère en sous programmes. Les indicateurs (qui sont surtout des indicateurs de réalisation, selon l'analyse qui en a été faite), font l'objet d'une fiche de référence qui, au-delà des définitions techniques, présente une interprétation de l'indicateur. Le nombre de sous-programmes (qui sont au nombre de 39, mais 17 seulement sont renseignés), d'objectifs et d'indicateurs a été un peu réduit d'année en année. Les responsables des programmes et les CRDA bénéficient d'une assistance et de formations, toutefois peu d'indicateurs sont établis au niveau régional (*voir présentation à l'atelier du 11 janvier*). **L'analyse critique du dispositif par les services chargés de sa mise en œuvre est lucide**, allant jusqu'à définir la part des indicateurs à revoir, et à mettre en question les délais de leur renseignement pour qu'ils soient utilisables au moment de la discussion budgétaire et permettent un pilotage par la performance. Cependant les indicateurs, à ce stade, ne sont pas mis en rapport avec les aspects financiers. Un système informatisé de suivi de la performance (*voir ci-dessous*) est en cours de développement, mais il n'y a pas un dispositif de suivi institutionnalisé, en termes de responsabilités, de procédures (collecte information, traitement, diffusion et stockage) et de moyens affectés. La remontée des données des CRDA vers le niveau central se fait mal et les indicateurs ne sont pas calculés au niveau régional.

Déjà avant 2011, un comité national d'évaluation avait été prévu (puis abandonné). L'IACE (Institut Arabe des Chefs d'Entreprise) recommande la mise en place d'une agence indépendante et autonome dédiée à l'évaluation des politiques et programmes publics, dont le président serait nommé par le président de la Cour des comptes (doc10). En 2012, le MDICI a sollicité la Banque mondiale pour le développement d'un système de suivi-évaluation des projets d'investissement publics (tous secteurs). Un diagnostic (dont les objectifs sont voisins de ceux du présent jumelage concernant le MARHP) a été réalisé sur l'ensemble du cycle de programmation des projets (ce qui correspond aux différentes phases du plan). Ce diagnostic met en évidence différentes faiblesses (doc1, p53) : suivi de l'avancement physique difficile pour cause de problèmes de transmission et de non normalisation des indicateurs ; absence d'études préalables et de faisabilité avant inscription au budget ; absence de procédures d'évaluation standardisées ; études de bilan, mais peu d'analyse des impacts. Cette étude a proposé une série de mesures : généraliser l'étude pour produire un « livre blanc sur le suivi-évaluation » (p61) , adopter les cadres logiques dans la planification et généraliser les tableaux de bord de suivi dans une optique de performance, institutionnaliser et règlementer le suivi-évaluation ; ainsi que des pistes concrètes : développement de manuels de procédure ; transparence des critères de sélection des projets ; mise en place de structures dédiées dans les ministères pilotes ; rendre obligatoire le suivi individualisé des projets en subordonnant le déboursement des différentes tranches de paiement à la mise à jour de l'avancement du projet.

⁹La GBO a été introduite (à titre de possibilité) en 2004 pour deux ministères pilotes, l'Agriculture et la Santé Publique, puis étendue. En 2007 a été élaboré le premier guide méthodologique.

Un effort important en termes de systèmes d'information et d'évaluation a été fait concernant la gestion des ressources en eau, dans le cadre du « PAPS-eau » (Programme d'Appui aux Politiques publiques de gestion des ressources en eau pour le développement rural et agricole) qui a permis de conduire une évaluation du PNEE (Programme National d'Economie d'Eau) pour la partie irrigation (PNEEI), démarrée en 1995, avec les ministères techniques (Agriculture, Environnement) et les agences concernées. Le MDICI est coordinateur. Une batterie d'indicateurs a été définie (les rapports sont à la DGGREE, Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux) (voir doc6). Cette évaluation a mobilisé un important dispositif d'enquêtes sur le terrain.

Il faut également noter l'existence, à l'extérieur des instances publiques, du « réseau tunisien de l'évaluation » (ONG) et d'un nombre assez important de bureaux d'étude ayant une expérience de la conduite d'évaluations et des connections internationales, dont au sein du ministère (mais indépendant), le Centre National d'Etudes Agricoles (CNEA).

En résumé

1. Contexte institutionnel de l'évaluation	
Point forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Une instance générale de suivi • Suivi-Evaluation souvent inscrit dans les attributions des DG • Notion d'évaluation présente dans le Plan • Gestion budgétaire par objectifs (GBO) en cours d'expérimentation avec une assistance pour les responsables de programmes • Un système informatisé de suivi de la performance en cours de développement • Des pratiques d'évaluation de programmes et de politiques (ex. PAPS-eau, PNEE) • Des pratiques de revue sectorielle • Des bureaux d'études tunisiens • Un réseau national d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Des évaluations nationales sur le domaine social, et pas pour le moment l'agriculture • pas de service d'évaluation systématiquement présent dans les DG • Pas de budgétisation de moyens d'évaluation • GBO • Pas de lien indicateurs/budgets • Indicateurs d'activités et non pas de résultat • Pas d'harmonisation des données entre RAP. • Manque des sources des données pour le calcul des indicateurs notamment à l'échelle régionale. • Pas d'appropriation des indicateurs par les intervenants. • Pas de dispositif de suivi institutionnalisé

2. Systèmes d'information et statistiques

Pour mémoire, un système d'information (SI), considéré en tant que dispositif tel que défini en introduction, est, concernant un domaine précis et délimité :

- Un ensemble structuré d'opérateurs, de procédures et d'équipements (y compris outillage conceptuel), orienté par des objectifs opérationnels,
- Consacré à l'information, pour l'organiser (définition d'indicateurs), l'acquérir (protocoles de transmission d'information), la saisir, la stocker (moyens matériels), la traiter (méthodes), la restituer (tableaux de bord, cartes,...) et la présenter (moyens et supports de diffusion).

Au MARHP, selon le représentant de la direction générale chargée de l'informatique du ministère (DGOMI, *atelier du 11/01/2017*), différents domaines font l'objet de systèmes d'information diversifiés. Les CRDA sont à la base de l'information collectée qui constitue une aide à la décision des autorités du ministère. Des informations agrégées à partir de différents systèmes d'information sont utilisées à cette fin également. Une cartographie de l'ensemble de ces systèmes est en cours. *Nous manquons cependant d'informations plus précises sur l'organisation de ces systèmes, leur continuité et leur fiabilité.* A notre connaissance, l'informatisation de ces systèmes est limitée et souvent annoncée comme en cours ou en projet. Leur utilisation pour l'évaluation serait (certes) possible, sachant que certains produisent des indicateurs. Il y a bien sûr, via les commissions des remontées vers la DGEDA pour le suivi du Plan, mais une réflexion globale sur les besoins en information pour l'évaluation, plus globalement, semble faire défaut. Les contraintes, notamment de non renseignement des systèmes, pourraient pour une part être surmontées par l'évolution des technologies. **Cependant la complémentarité et l'interopérabilité entre les systèmes mis en place est capitale pour pouvoir les mettre au service de l'évaluation.** De plus, au-delà des questions matérielles (en particulier concernant le fonctionnement des réseaux), la maintenance et la mobilisation des systèmes d'information demandent une institutionnalisation des dispositifs de suivi-évaluation (ce que recommandent toutes les études sur le sujet ainsi que les agents rencontrés dans les CRDA).

Les SI peuvent être analysés par grands domaines ; ressources naturelles, dont forêt, eau, mer et sol ; investissements publics (programmes et projets financés par budget de l'Etat et aides) ; investissements privés, utilisation du sol et structure socioéconomique de l'agriculture ; offre, demande, coûts et prix ; environnement ; conditions de vie et démographie selon les territoires. Des études récentes permettent de connaître l'Etat des lieux pour une partie de ces domaines ou d'une façon plus générale ^(DOC1).

Un rapport de 2015 concernant les systèmes d'information sur l'environnement (DOC3) propose un diagnostic que nous pourrions reprendre presque mot pour mot concernant les systèmes d'information agricoles (concernant en particulier les aspects socio-économiques et microéconomiques) : « La Tunisie œuvre depuis plusieurs années à concevoir et à mettre en place différents réseaux et systèmes d'observation et de suivi des différentes composantes de l'environnement. Néanmoins, ces différents systèmes, dans leur multiplicité, apparaissent aujourd'hui disparates, éparpillés, isolés et sans grande connexion entre eux. Leur exploitation de manière globale et surtout intégrée fait aujourd'hui défaut. Ils ne sont pas de ce fait valorisables : en effet, ils ne contribuent pas ensemble à créer un réel dispositif national d'information sur l'environnement [cela est vrai pour les différents compartiments de l'environnement, dont l'utilisation du sol, mais aussi de l'économie agricole. La situation actuelle dans ce sens présente en effet plusieurs difficultés, essentiellement :

- Plusieurs types de données font encore défaut dans des domaines importants de l'environnement
- Les réseaux de collecte de données et de transmission des informations entre les différents producteurs demeurent non institutionnalisés et surtout non réglementés
- Les différents systèmes de gestion des données sont généralement conçus pour répondre aux besoins spécifiques des institutions. Ils sont rarement définis pour se positionner dans un réseau global d'intérêt national qui assurerait l'interconnexion entre l'ensemble des systèmes.
- Il est en outre essentiel et indispensable de développer à l'échelle nationale des processus de validation des données et de contrôle de leur qualité.
- La technologie WebGIS qui permet d'améliorer la visibilité des systèmes d'information ainsi que leurs contenus n'est pas encore utilisée de manière systématique en Tunisie. En effet, toutes les institutions environnementales disposent, certes de sites web, seulement il s'agit de sites peu

fournis en données et informations techniques en liaison avec les projets et les programmes. » (*fin citation*).

L'INS¹⁰ est chargé de la collecte, du traitement et de la diffusion de données de la statistique publique. L'INS est une structure incontournable d'analyse ex-post de données pour le suivi macro-économique de l'agriculture ; ces données sont reprises et utilisées par le ministère de l'agriculture dans son bulletin économique (ONAGRI).

En matière agricole, l'INS ne produit pas directement de données brutes, mais récupère les données de production auprès de la DGPA et les données de prix auprès des MIN pour établir des synthèses, permettant d'établir les comptes de l'agriculture. Pour les investissements privés (qui doivent être déclarés pour bénéficier des aides publiques) la source est l'APIA (Agence de promotion des investissements agricoles) et API (Agence de Promotion de l'Industrie). L'INS ne dispose pas directement de prix à la production agricole mais applique des marges forfaitaires liées aux transports pour estimer les prix à la production à partir de cotations des prix sur les marchés de gros. L'INS manque d'information fiable sur le prix des consommations intermédiaires pour l'établissement des comptes, et plus largement sur les coûts de production.

Au sein de la DGEDA, la Direction des statistiques et de la conjoncture économique (DSCE) est chargée notamment de réaliser les statistiques et les enquêtes agricoles, d'exploiter et de publier leurs résultats, d'analyser les résultats des statistiques agricoles et les mettre à la disposition des utilisateurs et de suivre la conjoncture économique agricole par le biais de différents indicateurs, dans le cadre du programme annuel des statistiques agricoles¹¹. Selon une expertise FAO (doc8, 2013), la DSCE dispose d'une grande expérience en matière de statistiques agricoles ; mais la FAO note cependant que, pour répondre à des besoins croissants en informations statistiques fiables et disponibles en temps opportun, le système d'information de statistiques agricoles devrait mieux coordonner les efforts entrepris dans ce domaine et mobiliser des moyens supplémentaires (humains en particulier). Le système ne répond que partiellement aux besoins en informations statistiques nécessaires à la conception et la mise en œuvre des politiques agricoles. Il s'est orienté essentiellement vers les productions végétales et animales principales. Les données microéconomiques sont très irrégulières et très partielles. Une évolution importante est attendue avec la réalisation prochaine de l'enquête « communautaire » (informations recueillies auprès d'un panel d'informateurs, pour chaque commune) et la réalisation à suivre du premier recensement agricole en Tunisie.

Actuellement (*entretiens*), la DSCE est composée d'une dizaine de cadres répartis en deux sous-directions, la sous-direction de la conjoncture économique et la sous-direction des statistiques. Pratiquement, l'activité de la sous-direction de la conjoncture, qui se concrétisait par la publication d'un rapport mensuel de conjoncture a été interrompue, suite à une réduction progressive des moyens humains au niveau central, mais aussi au niveau régional. Cette activité de suivi de

¹⁰ INS : Institut national de la statistique

¹¹La sous-direction des statistiques est la composante principale de la structure statistique publique (SSP) du secteur agricole. Pour rappel, le système statistique tunisien est composé, depuis la promulgation de la loi d'avril 1999 relative au Système National de Statistique (SNS), du Conseil National de la Statistique (CNS), de l'Institut National de la Statistique (INS) (sous tutelle du MDICI), des autres Structures Statistiques Publiques (SSP) ainsi que des institutions de formation statistique. La SSP relevant du secteur de l'agriculture est sous la responsabilité du Ministère de l'Agriculture depuis 1975. Cette structure participe activement, en tant que principale SSP en termes d'effectifs et d'expérience, au développement du système statistique national. Elle est constituée d'une part de la sous-direction des statistiques, structure coordinatrice à l'échelle centrale, et de structures décentralisées situées, à l'échelon de chaque gouvernorat, au sein des CRDA. Ces structures décentralisées sont composés de 2 à 3 cadres en moyenne concernés exclusivement par le programme annuel des statistiques agricoles.

conjoncture est assurée actuellement à la DGPA qui s'appuie également sur un réseau de services régionaux en CRDA.

La DGEDA (DSCE), est en train de préparer un **recensement général de l'agriculture RGA (2015-2017)** comportant plusieurs phases. L'INS a introduit en 2014 une question dans le recensement de la population pour identifier les personnes ayant une activité agricole principale ou secondaire, pour faciliter la tenue du RGA. Cette opération statistique fondamentale fournira un panorama détaillé sur les structures des exploitations agricoles à un niveau géographique fin (au niveau des communes – imadas) et permettra de renouveler le référentiel utilisé par l'INS non réactualisé depuis 2005. Elle permettra également de constituer une base de sondage fondamentale pour la conduite d'enquêtes spécifiques. **L'enquête communautaire** constituera la première phase du recensement agricole avec comme unité d'observation les sections communales du pays. Elle a pour finalité première de fournir aux pouvoirs publics, aux acteurs du développement et aux opérateurs économiques des données de base importantes pour la prise de décisions : spécificités agricoles, état de l'environnement, spécificités culturelles, accès aux infrastructures de base, aux services et aux marchés, activités économiques et vocations dominantes, emploi agricole, cohésion sociale, sécurité alimentaire, perspectives de développement. Elle devrait également permettre de fournir des indicateurs de référence pour la conception et le suivi de projets. Cette enquête communautaire semble pouvoir constituer un outil efficace et relativement peu coûteux pour l'évaluation des politiques rurales, à condition qu'il soit approprié dans sa conception par les autres directions de la DGEDA et les directions techniques du MARHP.

Les systèmes recensés (*lors des entretiens*) concernent notamment les domaines suivants :

- Inventaires forestiers
- Recensement Général (RGA) (à venir)
- Enquête communautaire (à venir)
- Carte agricole (2000, éventuellement actualisée pour certain gouvernorat)
- SINEAU (Copeau, Sisol, Sigreau)
- Système de suivi des productions (suivi des campagnes) non publiés.
- SID à DG pêche (en cours d'élaboration)
- Système de suivi des fermes domaniales : il est directement exploité par l'OTD,
- mais il n'y a pas de ressources en matière de données micro-économiques agricoles clairement identifiables notamment pour ce qui concerne les coûts de production (hors suivi prix), ni de réseau comptable représentatif ;
- réflexion en cours pour la création d'un observatoire économique agricole en projet (DGEDA).
- ONAGRI en tant que dispositif de diffusion

Les questions de compétences et de ressources humaines dans le domaine des systèmes d'information sont à approfondir au cours de la suite de la mission, au même titre que les compétences en matière d'évaluation, ainsi que de suivi. A ce niveau se pose les questions de continuité de ces systèmes, de nomenclature des indicateurs et de lien avec les pratiques d'évaluation.

En résumé

2 – Système d'information	
Point forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">• <i>Des systèmes d'information diversifiés dans différents domaines</i>• <i>Des informations agrégées à partir de différents systèmes d'information utilisés pour l'aide à la décision des autorités du ministère</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Une informatisation limitée des systèmes</i>• <i>Pas de réflexion globale sur les besoins en information</i>• <i>Manque de complémentarité et d'interopérabilité entre les systèmes mis en place</i>• <i>Manque de données sur des domaines importants</i>• <i>Manque de formalisation des réseaux de collecte / transmission / diffusion des données</i>• <i>Des systèmes de gestion des données diversifiés rendant difficile leur interconnexion</i>

3. Pratiques de suivi et dispositifs de suivi

La notion de suivi recouvre (selon les guides méthodologiques) différentes fonctions : suivi du processus (des activités), de la conformité (contrôle), des résultats (performance), suivi financier, organisationnel (viabilité), des bénéficiaires (satisfactions), du contexte, des résultats obtenus et des impacts (évaluation). Nous considérons ici essentiellement les systèmes et dispositifs de suivi physico-financier et de performance (existant ou non).

Différents aspects :

- suivi des activités des administrations et organismes (qui à terme devrait être rattaché au Plan de performance),
- suivi du budget de l'Etat : système ADEB (Système d'Aide à la Décision Budgétaire) (qui à terme devrait être rattaché aux programmes GBO),
- Système Informatique pour l'Administration de la Dette Extérieure (SIADE), Suivi de la dette extérieure (pour les projets avec des prêts des bailleurs internationaux),
- absence de système centralisé de suivi du plan, mais pratiques de suivi physique et financier sous forme papier ou Excel et remontée des difficultés rencontrées dans les rapports d'avancement (sous la responsabilité de la DGEDA),
- divers systèmes sont développés par ailleurs au sein de programmes ou de directions générales (ex. : le Financement cadre de gestion des bassins versants (FCGBV), à la DGAFTA, le Système d'information sur la production agricole (SIPA) à la DGPA, le Système de suivi des investissements privés agricoles SIA à l'APIA...) ou encore dans le cadre des offices régionaux (double système suivi et évaluation valorisable à différents niveaux de mise en œuvre à l'ODESYPANO),
- suivi-physico-financier des programmes et projets (Unités de Gestion, Directions techniques, DGFIOP et Ministère des finances) ; gestion financière non dématérialisée ; rapports d'avancement sous forme papier.

L'organisation des systèmes de suivi dépend notamment des directions techniques et des CRDA. Par exemple, un important projet de « Système National de Suivi des forêts » (avec des indicateurs

environnementaux) a été initié en 2016. Une architecture de ce système a été proposée par un bureau d'études (UNRED) et adoptée en mai 2016. Le logiciel reste à élaborer et sans doute aussi les procédures permettant le fonctionnement du système (*entretiens*).

Concernant les CRDA, selon l'étude du MDICI (*DOC1, p28*), les projets qui relèvent des CRDA sont suivis selon une procédure définie par une circulaire du MARHP (DGFIOP). Le suivi est confié à l'arrondissement des Etudes et des Statistiques (DEDA), mais le suivi et l'évaluation ne sont pas normalisés dans des manuels de procédure. De plus, en dehors des projets cofinancés, il est souvent difficile d'associer le suivi financier avec les réalisations physiques.

Concernant les programmes soutenus par des bailleurs externes, si le suivi financier et l'audit de conformité sont généralisés, la situation en matière de suivi des résultats et d'évaluation sont diverses, malgré les affichages. Plusieurs systèmes de suivi ont été imaginés avec des appuis externes au cours du temps pour différents programmes, mais n'ont généralement pas été effectifs. Le correspondant du FIDA nous a indiqué, concernant les PDAI, qu'il n'existe pas d'intégration informatique du suivi physico financier et que l'évaluation en termes de résultats est généralement impossible, il n'y a généralement pas d'information recueillie sur les bénéficiaires (nombre de bénéficiaires effectifs et caractéristiques), sur la situation de référence et sur le taux de réussite des actions. Cette observation peut être généralisée.

La situation tend cependant à évoluer, les décideurs publics étant de plus en plus préoccupés par la nécessité d'évaluer et de rendre des comptes, et les compétences des agents s'améliorant. Ainsi le Programme de Gestion des Ressources Naturelles (PGRN II, notamment financé par la Banque Mondiale) est accompagné par un système de suivi-évaluation prévu dès son élaboration et qui fait partie de ses composantes de gestion (*doc1, p29*). Outre le manuel, un système informatique est mis en place (avec l'application SESAME), mais limité quant aux objectifs d'évaluation et pas encore pleinement opérationnel.

SESAME, selon ses concepteurs, est un « système informatisé de suivi-évaluation de projets et programmes cofinancés ». Il s'adresse aussi bien à une Unité de Gestion d'un Projet, à un département ou une structure centrale ou régionale en charge du suivi et de l'évaluation de plusieurs projets et programmes de développement ainsi qu'aux bailleurs de fonds intervenant au niveau d'un pays ou d'une région, pour un secteur donné ou pour l'ensemble des secteurs (Agriculture, Développement rural, Transport, Education, Santé, Justice, Finances...). Initialement acquis et expérimenté par la DGFIOP, ce système est aujourd'hui promu par l'Instance de suivi des programmes publics et devrait être adapté et développé par le CNI (l'Etat en étant propriétaire). Mais la généralisation, en lien avec le CNI, du système aux projets cofinancés aux programmes nationaux, passe par une évaluation des besoins qui va être engagée pour en apprécier le coût. Cinq nouveaux projets vont dans un premier temps prolonger l'expérimentation du système qui a été faite sur le PGRN. Une agrégation horizontale à l'échelle d'un territoire n'est pas impossible dans le principe, mais les paramètres communs adéquats sont à définir. Parmi les avantages potentiels mis en avant, il y a la perspective de la géolocalisation permettant de réaliser une cartographie des résultats, mais cette fonction n'est pas encore opérationnelle.

La version en test à la DGFIOP et dans certains CRDA pour le Programme de gestion des ressources naturelles (PGRN2), le PRODEFIL, le PRODESUD et 4 nouveaux PDAI (Gafsa, Gabès, Zaghuan et Siliana) permet le suivi physico-financier et comporte en théorie des indicateurs de performance et potentiellement des indicateurs d'évaluation (mais pas en fait, faute de procédure de collecte notamment).

Selon les témoignages (atelier du 11/01), la connectivité au niveau régional est apparue comme un facteur limitant de la saisie des données. Mais, la proximité entre le gestionnaire du système et les responsables de son renseignement au niveau des CRDA est apparue comme facilitatrice.

En conclusion, les éléments issus du suivi que produisent les systèmes informatisés en termes d'indicateurs ne vont pas jusqu'à l'évaluation qui apparaît comme une étape allant au-delà des pratiques actuelles. Ces éléments de suivi sont cependant nécessaires, l'enjeu étant de parvenir à une synthèse des projets, c'est-à-dire à **une intégration des indicateurs pour rendre compte d'une politique**. Mais il n'y a pas de système centralisé de suivi du plan et la question se pose de la capacité à agréger les éléments de suivi des projets et des programmes. Des comités de pilotage sont sans doute nécessaires à la coordination des systèmes de suivi.

Un manque de coordination des systèmes de suivi est souvent signalé (voir atelier du 8/02/2017). Il y a toutefois des exceptions, comme dans le cas de l'APIA : l'existence de plusieurs intervenants dans la gestion des primes et le financement des projets (APIA, DGFIOP, BNA, CRDA) a conduit à la création d'un système unique avec un codage unique avec la production d'un manuel de procédure adapté au nouveau code d'investissement.

En résumé

3- Pratiques de suivi et dispositifs de suivi (physico-financier et de performance)

- *Suivi des activités des administrations et organismes (qui à terme devrait être rattaché au Plan de performance),*
- *Suivi du budget de l'Etat : système ADEB*
- *Système Informatique pour l'Administration de la Dette Extérieure*
- *Pratiques de suivi physique et financier sous forme papier ou Excel et remontée des difficultés rencontrées dans les rapports d'avancement mais absence de système centralisé de suivi du plan*
- *Divers systèmes sont développés par ailleurs au sein de programmes ou de directions générales*
- *Suivi-physico-financier des programmes et projets (Unités de Gestion, Directions techniques, DGFIOP et Ministère des finances) ; gestion financière non dématérialisée ; rapports d'avancement sous forme papier.*
- *Les projets qui relèvent des CRDA sont suivis selon une procédure définie par une circulaire du MARHP (DGFIOP) mais le suivi et l'évaluation ne sont pas normalisés dans les manuels de procédure.*

3- Pratiques de suivi et dispositifs de suivi (physico-financier et de performance)

Concernant les programmes soutenus par des bailleurs externes :

- *Le suivi financier et l'audit de conformité sont généralisés,*
- *Le suivi des résultats et l'évaluation sont diverses,*
- *Plusieurs systèmes de suivi ont été imaginés sans avoir de suite... - concernant les PDAI: il n'existe pas d'intégration informatique du suivi physico-financier*
- *Il n'y a généralement pas d'information recueillie sur les bénéficiaires, sur la situation de référence et sur le taux de réussite des actions.*
- *Le PGRN II est accompagné par un système de suivi-évaluation prévu dès son élaboration et qui fait partie de ses composantes de gestion (avec un manuel et un système informatique).*

4. Pratiques d'évaluation

Pour mémoire, les éléments fondamentaux d'un dispositif d'évaluation sont : un mandat émanant d'une autorité politique ou administrative ; un référentiel structurant le questionnement évaluatif (pertinence, efficacité, durabilité,...) et des questions évaluative, des dispositifs adaptés de collecte de données (contexte, actions, résultats, impacts), l'association des parties prenantes.

Au niveau central, plusieurs ministères se sont dotés, dans leurs organigrammes, de services chargés du suivi, de l'évaluation, du contrôle, de l'examen et de l'audit. Les compétences et les attributions ne relèvent pas toujours de l'évaluation à proprement parler même si les dénominations officielles suggèrent des fonctions de suivi et d'évaluation. Dans les organigrammes de la plupart des ministères, on ne trouve pas une administration chargée exclusivement du suivi et de l'évaluation avec des compétences dédiées à cette fonction et dotée d'un personnel spécialisé dans les tâches qui relèvent du suivi ou de l'évaluation.

Aujourd'hui l'état des pratiques d'évaluation au MARHP peut être schématisé ainsi :

- Evaluations indépendantes, à la demande des bailleurs internationaux, en concertation avec les directions générales, sur les programmes qu'ils financent avec des demandes d'analyse des impacts qui ne sont pas systématiques et pas dans tous les cas.
- Les projets de recherche nationaux sont évalués par une commission d'évaluation indépendante et les laboratoires de recherche sont évalués tous les 4 ans.
- Absence d'évaluation systématique sur les programmes non cofinancés et peu de pratiques allant au-delà du suivi financier, mais initiatives ponctuelles d'évaluation des directions d'administration centrale.
- Evaluation à mi-parcours du plan plus sur le registre du suivi des performances que sur les résultats et les impacts.
- Pas de préparation de questions évaluatives et d'indicateurs d'impacts pour l'évaluation du plan et des stratégies sectorielles.

On peut donc considérer qu'il n'y a à ce jour pas de véritable évaluation pratiquée selon les canons habituels. Seuls certains programmes financés par des bailleurs de fonds, dans le domaine de l'eau notamment, font l'objet d'évaluations, qui toutefois ne sont pas planifiées selon un cadre national. Les évaluations programme par programme avec des référentiels imposés par les bailleurs ne constituent des évaluations stratégiques des politiques nationales. Le plan fait l'objet d'évaluations annuelles et à mi-parcours, consistant en l'explication des écarts par rapport à la cible, sans cependant faire appel aux concepts de l'évaluation.

Des études stratégiques ponctuelles sont cependant entreprises à partir d'éléments de suivi. C'est le cas à l'AVFA (Agence de vulgarisation et de formation agricole) : le suivi du nombre de bénéficiaires et des suites données à la formation sur le plan professionnel, assuré sur un fichier Excel, est utilisé pour des études stratégiques.

En milieu universitaire, à l'IRESA, Institution de Recherche et d'enseignement supérieur agricole, existe une base de données des projets de recherche depuis les années 90 ; des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales des projets de recherche sont réalisées, mais aussi de la programmation de l'institution dans 13 domaines prioritaires sont réalisées (programme GBO 5). Il importe de porter à la connaissance des futurs acteurs de l'évaluation l'existence de ces savoir-faire qui peuvent constituer une ressource pour la diffusion des pratiques d'évaluation.

En dehors du ministère de l'agriculture, à la Direction générale de la coordination et du suivi d'exécution des projets publics et programmes régionaux du Ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale (MDICI) qui a une vocation transversale en matière d'évaluation, les pratiques diffèrent selon les types de programmes : sur les programmes de

développement régionaux ou PDR mis en place dans les 24 gouvernorats, une évaluation de la banque mondiale va être conduite sur trois grandes périodes depuis les années 60 pour quelques projets sélectionnés ; sur les programmes de développement intégrés ou PDI, la sélection des délégations bénéficiaires est opérée sur la base de l'indice de développement régional (IDR) dont la variabilité entre délégations fait l'objet d'un suivi, avec un objectif de réduction des écarts : l'évolution de cet indicateur de contexte, mise en rapport avec les politiques conduites pourra alimenter l'évaluation de ces politiques ; les programmes d'investissement communal ou PIC font l'objet d'un suivi physique et financier annuel et d'évaluations sur des périodes de 5 à 6 ans.

Il n'existe pas de dispositif interministériel spécifique d'acquisition de compétences par les administrations en matière d'évaluation, chacune d'entre elles s'organisant à l'occasion des évaluations à réaliser.

En résumé

4 - Pratiques d'évaluation

- *Des évaluations indépendantes, à la demande des bailleurs internationaux.*
- *Absence d'évaluation systématique sur les programmes non cofinancés.*
- *Peu de pratiques allant au-delà du suivi financier, mais initiatives ponctuelles d'évaluation des directions d'administration centrale.*
- *« Evaluation » du Plan, consistant en l'explication des écarts par rapport à la cible, sans cependant faire appel aux méthodes évaluatives.*
- *Des études de stratégies qui mobilisent des approches évaluatives.*
- *IRESA : une base de données d'évaluation des projets de recherche depuis les années 90.*
- *Existence d'un savoir-faire à l'IRESA qui peut constituer une ressource pour la diffusion des pratiques d'évaluation.*

IV. Trois chantiers pour la suite des travaux :

L'équipe du jumelage a proposé d'organiser la réflexion sur les perspectives d'évolution lors du séminaire de février autour de trois chantiers, qui ont fait l'objet de groupes de travail (*voir en annexe 3, les comptes rendus des groupes de travail*) :

- **Institutionnalisation et coordination des dispositifs de suivi des politiques et programmes publics**
- **Des indicateurs pour quoi et pour qui ? Réflexion sur les indicateurs en s'appuyant sur les travaux engagés à propos des indicateurs adoptés pour la GBO**
- **Conditions et propositions pour le développement des pratiques d'évaluation**

1. Coordination des dispositifs de suivi

L'harmonisation des concepts rendant compte des moyens mis en œuvre, des réalisations, des résultats obtenus, des impacts observés, sur la base d'une formulation des actions qui corresponde à la finalité qu'elles poursuivent apparaît comme une nécessité : la finalité et les modalités de cette harmonisation sont à développer et à préciser. Il convient de préciser ce qui est attendu d'une

coordination des dispositifs de suivi, plusieurs scénarios, de la centralisation à l'éclatement, sont envisageables.

Le suivi implique le déploiement de dispositifs de suivi à plusieurs échelles : l'échelle locale (secteur, délégation, bassin versant, bassin de vie...) de la mise en œuvre et des résultats directs ; celle de la gestion budgétaire et de la programmation/évaluation au niveau régional ; celle du niveau stratégique national, qui implique une agrégation sectorielle. La décentralisation prévue conduisant à une plus grande autonomie des régions implique un besoin d'agrégation régionale (inter-programmes) des informations sur les suivis financier et physique. Une réflexion est donc à conduire sur les harmonisations nécessaires pour être en mesure de réaliser ces agrégations.

L'application SESAME étant appelé à devenir un outil transversal, sur la base de l'expérimentation conduite sur le PGRN 2, le MARHP aura à la prendre en compte et, en tout état de cause, doit s'inscrire dans la perspective de systèmes de suivi coordonnables, même si la complexité des politiques agricoles rendra l'exercice plus difficile que dans d'autres ministères. Plusieurs points de vigilance sont à considérer :

- quelle organisation fonctionnelle est nécessaire au niveau des DG et des CRDA qui sont autorités de gestion de programmes pour passer des pratiques actuelles d'enregistrement du suivi physique et financier à un enregistrement via l'application. Le renseignement effectif des indicateurs par les services concernés nécessite de disposer d'un levier conditionnel (mise en paiement des subventions) et que les opérateurs au niveau régional soient motivés ;
- potentiellement l'application informatique, sous réserve du recueil des informations nécessaires, pourrait permettre de produire des indicateurs de résultats (mesure des effets du programme pour les bénéficiaires directs), mais on ne voit pas actuellement de procédure pour mettre en place ce type d'indicateurs, qui varient selon les programmes ;
- en admettant qu'un outil facilite la production d'indicateurs de résultats¹² des programmes qui pourraient être consultés tant par les autorités régionales que par les diverses administrations centrales concernées, reste à préciser comment serait organiser l'accès et pour quels usages.

2. Réflexion sur un cadre commun pour les indicateurs

L'évaluation demande une nomenclature spécifique à chaque projet ou programme, connectée à une nomenclature d'agrégation. On peut avoir comme perspective un système global d'indicateurs pour l'évaluation du Plan, mais il serait raisonnable de procéder par étapes et commencer à réfléchir d'une part à l'intégration du suivi des projets pour évaluer un programme et d'autre part à l'intégration horizontale du suivi des projets pour permettre des évaluations du développement rural au niveau régional. Voir schéma.

¹² Rappelons à cet égard que pour la production d'indicateurs de résultats des enquêtes auprès des bénéficiaires sont nécessaires.

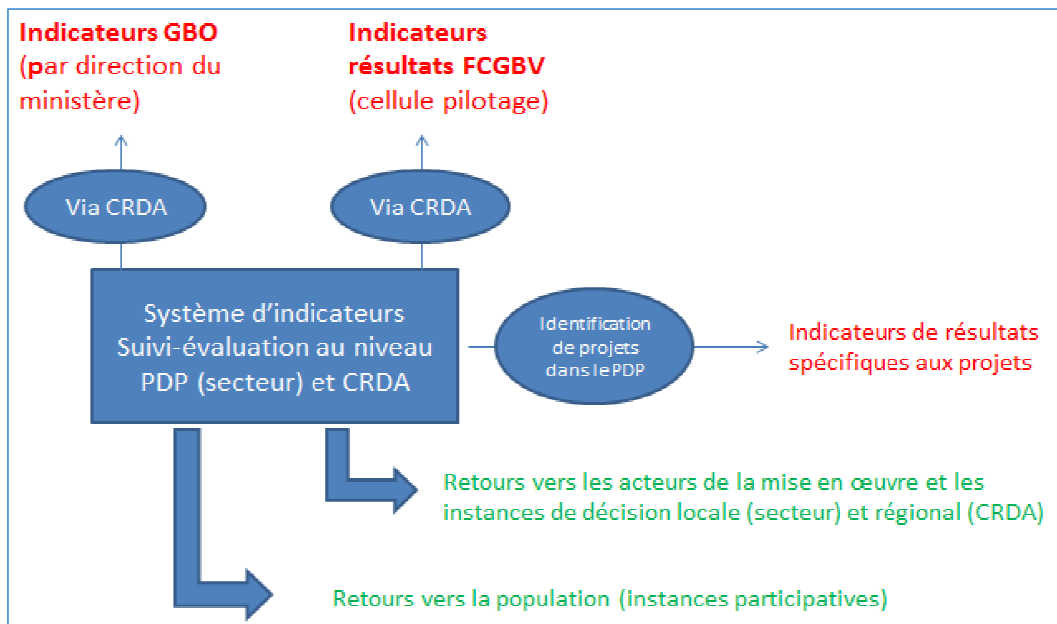


Schéma dans le cas FCGBV, généralisable aux programmes.

Le cadre commun donné pour les indicateurs adoptés pour la GBO peut constituer un élément de référence pour aller au-delà de la réalisation et de la performance en allant jusqu'à la définition d'indicateurs de résultats et d'impact sur le territoire et sur les populations concernées. Les trois niveaux de mise en œuvre, projets, CRDA et central, impliquent que l'agrégation des indicateurs soit possible, sachant que l'utilité des indicateurs à chaque niveau (qui conditionne leur collecte) est primordiale.

La réflexion sur les indicateurs doit interroger leur pertinence, en associant à leur conception les opérateurs, parties prenantes et bénéficiaires, sur leur précision et leur fiabilité pour être crédibles, sur les conditions de leur disponibilité (collecte possible et organisée) et leur accessibilité, en termes d'interprétation.

CRITERES DE QUALITE DES INDICATEURS

<u>Pertinents</u>	Les indicateurs sont-ils étroitement liés aux objectifs à atteindre? Sont-ils définis au bon niveau – les indicateurs d'impact sont-ils réellement des indicateurs des impacts et les indicateurs de résultat font-ils bien référence aux résultats et prennent-ils bien en compte les changements chez les bénéficiaires et le taux de réussite ?
<u>Acceptés</u>	Sont-ils acceptés par les parties prenantes?
<u>Crédibles</u>	Sont-ils acceptés par l'extérieur, tout en étant sans ambiguïté et faciles à interpréter par les non-experts?
<u>Faciles</u>	Sont-ils faciles à contrôler?
<u>Robustes</u>	Continueront-ils à être utilisables et sont-ils de nature à ne pas être manipulés facilement?

Un indicateur, considéré comme une donnée qui fournit une vision pertinente, objective et synthétique du déroulement d'un projet, peut avoir différentes fonctions qui doivent intéresser directement le porteur du projet : fonction de suivi et de pilotage ; fonction de réflexion concertation négociation ; fonction de communication/légitimation.

3. Pistes pour le développement des pratiques d'évaluation

Une réflexion est à engager sur les types d'évaluation dont relèvent les différents niveaux de mise en œuvre des politiques, en partant des besoins pour la conception des politiques et programmes, pour rendre compte aux autorités élues, pour rendre compte à la population.

Des actions sont à conduire, différentes études réalisées récemment (*voir ci-dessus liste des documents analysés*) proposant des mesures à mettre en œuvre rapidement. Pour notre part, nous proposons de débattre des points suivants :

- promotion de la culture de l'évaluation,
- acquisition de compétences par les agents,
- mise à disposition de ressources méthodologiques pour la mise en œuvre d'évaluations par l'administration : guide méthodologique, instance générale pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques, appui transversal du MDICI, unité d'évaluation par direction générale,...
- inscription des procédures et des budgets d'évaluation dans l'action des services et dans les documents de planification,
- conception et préparation de plans d'évaluation lors de l'élaboration des politiques
- sécurisation du renseignement des indicateurs utiles pour l'évaluation, en premier lieu en s'assurant de leur utilité pour les « producteurs » de l'indicateur, et le cas échéant en liant le renseignement au versement du solde du financement.

Questions à se poser :

- A quels niveaux de pilotage sont organisés le suivi et l'évaluation?
- Qui est responsable de la commande d'évaluation ? Quel travail de préparation de la commande?
- Qui est chargé de l'évaluation ? (distinction entre les chargés des travaux d'évaluation et l'instance de jugement)

ANNEXES

ANNEXE 1 – Inventaire des entretiens réalisés

Structure - Organisme	Date	Personnes enquêtées
Direction Générale de l'Aménagement et de la Conservation des Terres Agricoles - DGAFTA	19/09/2016	-M. Hassen CHOURABI, DG -M. Issam ANATER, Directeur -M. Slah GHODHOU, Directeur -M. Naoufel BEN HAHA, Sous-directeur
Direction Générale des Forêts - DGF	19/09/2016	-M. Amer MOKHTAR, Directeur du développement des forêts et parcours -M. Abdelhamid NMIRI, Directeur du développement économique et social pour les habitants des forêts
DG secteurs économiques Ministère de Développement des Investissements et de la coopération internationale (MDICI)	20/09/2016	-M. Belgacem AYED, DG des infrastructures -M. Mohamed TAHRANI, Directeur -Mme Mbarka TALEB, Directrice -M. Naceur BRAHAM, Directeur -M. Moez ROMDHANI, Sous-directeur -M. Mohamed Kadri HENI, Sous-directeur -Mme Radhia BEN AZIZA, Chef de service
Instance Générale de suivi des Programmes Publics (IGSPP) - Présidence du Gouvernement	20/09/2016	M. Badreddine Braiki, conseiller auprès du Chef du gouvernement chargé du suivi des projets publics à la présidence du gouvernement
Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels - DGFIOP	20/09/2016	Mme Lamia HAJJEM JAMMELI Directrice de l'unité centrale des grands projets du MARHP
UTAP (Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche)	20/09/2016	-M. Adel MESSAOUDI, Vice-Président de l'UTAP -M. Mongi SAIDANI, Chargé des affaires économiques
SYNAGRI (Syndicat National des Agriculteurs)	21/09/2016	Mr. Leïth Ben Becher Président
Centre technique de la pomme de terre et de l'artichaut	21/09/2016	-M. Adel SAIED, DG -M. Mokhtar BSILINI, Directeur de l'encadrement -M. Mme Wided CHRADA, Sous-directrice des statistiques -M. Belhassen TARHOUNI
CNI (Centre national de l'informatique)	21/09/2016	Mme ZENATI Malika suivi d'une présentation avec toute l'équipe responsable du suivi évaluation de l'exécution des projets sous le pilotage de Mme GHARBI Samira
DGEDA - Direction des statistiques	19/09/2016	Direction des statistiques et de la conjoncture économique avec M. Lazhar El ECHI et Mme Souhir BELAID
DGEDA - Direction des études et de la planification (DEP) - Direction des projets et programmes (DPP)	19/09/2016	La direction du plan et des études avec M. Nadoua GMIR, Mr Kamel Zaidi, la direction des projets et des programmes avec M. Halim GESMI

Direction générale des grands travaux hydrauliques	20/09/2016	Mr Moncef Belaid - Mme Nour Elhouda Dhiab
Direction générale des ressources en eau	21/09/2016	Mr. Mohamed AYADI, M Abdeljabbar CHOURA, Mme Najla KHALFOUN, M Aleddine JLASSI, M Zouheir TAGHOUTI, Mme Houria HERMASSI, Mme Tiba HAGGUI, Mme Hedia FOUHDALI
Gifruits	20/09/2016	Mr. Mohamed Ali JANDOUBI, Directeur général et deux autres Cadres du Gifruits
INS (Institut national de la statistique)	21/09/2016	Service comptabilité de l'INS : Mr Ben Hlel Adel - Mme Nadia Touihri - Mr Nasri Mabrouk - Mr Wnisi Amel - Mr Frigui Mohamed
Office de l'élevage et des pâturages	20/09/2016	M Fethi GAULIS - Mr Hedi KHELIFA - Mme Raja YANOUBLI - M Ridha LAHSOUMI – Mr. Mohsen BEN SASSI -Mr Adel BESBES - Mr Amara NSIRI
ONAGRI (Observatoire national de l'agriculture)	20/09//2016	M. Abderraouf LAAJIMI : directeur Général - Mme Jalia Boudali : Directrice - Mr. Said Masmoudi : Directeur
Agence de Promotion et des Investissements Agricoles APIA	/09/2016	Abderrahmen CHEFFAÏ (DG), Mmes Ines MAGHZAOUÏ, Ibtissem MHIRI, MM Bechir OUNISSI, Lotfi HAMZAOUÏ, Yassine RKIK, Tarek ZAOUÏA, Adel LABBEN, Jamel FARHAT, Habib ZAGHDEN
CRDA Béja	20/09//2016	Ali Malek (CRD), Hassen Aloui, Sami Ben Romdhane, Youssef Naili, Nawel Ben Boubaker, Amel Sbei, Mahammed Chebbi, Ismail Rhimi, Chafik Ben Salah, Jalloul Bouzouita
Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture DG Pêche	/09//2016	Mr. Ridha MRABET - DG depuis 5 mois, anciennement à l'INSTM
Direction Générale de la Production Agricole DGPA – DGPA	19/09//2016	Mr. Taoufik OUESLATI (DG)
INRAT	21/09//2016	Mr. Mohamed Ben HAMMOUDA DG - Mr. Mohamed ELLOUMI Professeur chercheur
ODESYPANO	20/09//2016	MM. Mejri Ahmed, Kouki Mabrouk, Bousselmi Hamed, Aloui Kamel, Khmiri Hichem
Unité GBO	21/09//2016	Mme. MOUMNI Saida - DG ; Mme BACHARI Imen, Mr Ridha JEMII
Bureau de suivi des décisions des conseils ministériels et conseils interministériels	18/11//2016	Mr. Bahaeddine JRADI : Directeur chargé de mission
IRESA : Institution de la recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricole	10/01/2017	Mr. Mohamed Aziz Darghouth : Président Mr. Ben Salem Directeur Général
FIDA : Fonds International de Développement Agricole	10/01/2017	Mr. Ghoudi Zinelabidine coordinateur

DG coordination et suivi des projets publics etb des programmes régionaux - Ministère du Développement et de la Coopération Internationale	10/01/2017	Mr. Rached Ben Salah : DG Mr. Hassen Thabet : Sous directeur Mr. Akram Barbouche : Sous directeur
AVFA : Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole	10/01/2017	Mr. Hassine Sioud, DG Mme. Moufida Touai Mme Alem Ben Amor
BPEH : Bureau de Planification et des Equilibres Hydrauliques	10/01/2017	Mr. Abderrazak Souissi Directeur général
Atelier « témoignage utilisateurs du logiciel SESAME » et GBO	11/01/2017	Sebti Alyani (CRDA Mednine), Mourad elarbi Elmayel (DG/OIGDD), Afef Farhat (DGEDA), Nadoua Gmir (DGEDA), Abdelhalim Guesmi (DGEDA), Nejia Hayouni (DGEDA), Ridha Jemii (MARHP), Moezeddine Kharrati (CRDA Mednine), Anis Mansour (DG/OIGDD), Lotfi Messai (DGEDA), Houda Ounifi (CRDA Jendouba), Marouan Selmi (CRDA Jendouba), Sana Smida (DG FIOP), Salem Talbi (DGEDA), Chokri Walha (CRDA Mednine), Kamel Zardi (DGEDA),

Principaux thèmes à aborder lors de l'entretien

LA STRUCTURE ET SES PROGRAMMES ET PROJETS

Quels sont les axes de politiques agricoles et les principaux programmes et projets sur lesquels votre institution est appelée à intervenir ? Comment ils sont définis, financés, gérés... ?

LES DISPOSITIFS DE SUIVI EVALUATION EN PLACE

Existe-t-il des dispositifs de suivi et ou évaluation de ces politiques, programmes ou projets ?

Questionnement à répéter pour les principaux systèmes de suivi et/ou système d'évaluation :

Liste de tous les acteurs et parties prenantes par le suivi et/ou évaluation,

Avez-vous un dispositif de diffusion externe des données que vous produisez ? (quel est le niveau de diffusion de vos productions ?)

LES DISPOSITIFS OPERATIONNELS

Questionnement à répéter pour les principaux systèmes de suivi et/ou système d'évaluation :

Nature des informations

Origine (source) et procédure de collecte de ces informations (dont responsabilité de l'organisation, codage et validation)

Forme de stockage de ces informations (outil, lieu, opérateurs du stockage, responsabilité, sécurité...)

Nature des traitements de ces informations,

Quelles données pour quels utilisateurs, outils et formats de restitution de l'information

Utilisateurs et motifs de l'utilisation

APPRECIATION sur les DISPOSITIFS

Quels sont les changements récents sur ces dispositifs ?

Quels sont les points forts et les points faibles de ce dispositif ?

Quelles sont les améliorations possibles (recommandées) ?

*Questions spécifiques pour les organismes chargés
de la production-diffusion d'information (ex. : Onagri,...)*

LA STRUCTURE ET SES FONCTIONS

Quels sont les missions de la structure ?

LES DISPOSITIFS DE SUIVI EVALUATION EN PLACE

Quels sont les demandes qui vous sont faites pour des fonctions de suivi / évaluation ?

Qui sollicite ?

Sous quel format (rapport, note, tableau) ?

Périodicité des productions ?

Questionnement à répéter pour les principaux systèmes de suivi et/ou système d'évaluation :

Liste de tous les acteurs et parties prenantes par le suivi et/ou évaluation,

Avez-vous un dispositif de diffusion externe des données que vous produisez ? (quel est le niveau de diffusion de vos productions ?)

LES DISPOSITIFS OPERATIONNELS

Questionnement à répéter pour les principaux systèmes de suivi et/ou système d'évaluation :

Nature des informations

Origine (source) et procédure de collecte de ces informations (dont responsabilité de l'organisation, codage et validation)

Forme de stockage de ces informations (outil, lieu, opérateurs du stockage, responsabilité, sécurité...)

Nature des traitements de ces informations,

Quelles données pour quels utilisateurs, outils et formats de restitution de l'information

Utilisateurs et motifs de l'utilisation

APPRECIATION sur les DISPOSITIFS

Quels sont les changements récents sur ces dispositifs ?

Quels sont les points forts et les points faibles de ce dispositif,

Quelles sont les améliorations possibles (recommandées),

ANNEXE 3 – Participant à l'atelier du 08/02/2017

Prénom	Nom	Organisme/structure	Service / Fonction	G 1	G 2	G 3
Gilles	ALLAIRE	INRA	Directeur de recherche INRA		X	
Kamel	ALOUÏ	ODESYANO				X
Fouad	ANDOLSI	CRDA Manouba				X
Jihene	AYADI	Expertise France	Assistante CRJ			
Ahlem	BEN AMOR	AVFA				X
Wannes	BEN HAMED	MARHP	DGEDA - Administrateur, conception des projets et programmes			X
Adel	BEN HELAL	INS			X	
Faouzi	BEN JEDIRA	APIA				X
Ezzedine	BEN MUSTAPHA	SYNAGRI				
Yosra	BEN SALAH	DG RE	S/Directeur	X		
Anis	BEN YOUNES	Réseau tunisien d'évaluation				X
Thierry	BONNAUD	CRJ		X		
Jalila	BOUDALI	ONAGRI	Directeur		X	
Barbara	BOUR-DESPREZ	MAAF				
Dalila	BOUZID	MARHP	DGPA			X
Najoua	CHAOUECH	DG/ACTA			X	
Hamed	DALY	IRESA/INRAT			X	
Manoubi	DARGHOUGH	SYNAGRI				
Sondes	DERBAL	AVFA				X
Neziha	DRIDI HAJLAOUI	OEP				X
Lazhar	ELECHI	MARHP- DGEDA	Direction des statistiques et de la conjoncture économique agricole			
Mourad elarbi	ELMAYEL	DG/OIGDD	Chef service	X		
Jemel	FARHAT	APIA			X	
Nejia	HAYOUNI	MARHP	DGEDA - s directeur planification	X		
Emna	JALLOULI	MARHP	DGEDA - Chef de service - Ingénieur en statistiques		X	
Ridha	JEMAI	MARHP	Unité GBO		X	
Denis	LEPICIER	AgroSup DIJON			X	
Mohammad Moheddine	MABROUK	CRDA Jendouba	Directeur de la DEDA	X		
Ramdhane	MAHMOUDI	CRDA kasserine		X		
Fethi	MAKNI	CRDA Beja				X
Anis	MANSOUR	DG/OIGDD	Directeur informatique	X		
Ibtissem	MERZOUGUI	CRDA kasserine				X
Ibtissem	MHIRI	APIA		X		
Houda	OUNIFI	CRDA Jendouba	Suivi evaluation PGRNII (système SESAME)	X		
Bechir	OUNISSI	APIA				
Marouan	SELMI	CRDA Jendouba	chef service étude et statistique	X		
Rim	SIoud	MARHP	DGEDA - Ingénieur principal en informatique			X
Sana	SMIDA	DG FIOP	S/D UCC PDAI	X		

Hassen	THABET	Ministère développe- ment				X
Chokri	WALHA	CRDA Mednine	chef DEDA Mednine - coordinateur PGRN2	X		
Habib	ZAGHDEN	APIA				
Kamel	ZAIDI	MARHP	DGEDA -	X		

ANNEXE 4 – Compte-rendu des groupes de travail de l'atelier du 8/02/2007

L'atelier du 8 février avait pour but de partager la première version de « l'état des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie » afin d'aboutir à la présente version définitive et d'envisager les pistes de travail pour la suite des activités du jumelage sur le thème du suivi et de l'évaluation des politiques agricoles (composante B2 du jumelage ».

Cet atelier à lequel ont participé 44 personnes¹³ (cf. liste des participants en fin du compte-rendu) était organisé en 6 temps :

- 1- Allocution d'ouverture officielle de l'atelier
- 2- Rappel des concepts de base des dispositifs de suivi et d'évaluation,
- 3 - Présentation du pré-diagnostic:
- 4- Débat en séance plénière sur le pré-diagnostic
- 5 - Travaux en groupe de travail – 3 groupes pour 3 thèmes de travail :

Groupe 1 : **Institutionnalisation et coordination** des dispositifs de suivi des politiques et programmes publics

Groupe 2 : Des **indicateurs** d'évaluation pour quoi et pour qui ?

Groupe 3 : Conditions et propositions pour le **développement des pratiques d'évaluation**.

Travaux suivi d'une restitution de chacun des groupes en séance plénière.

- 6 - Synthèse-débat et clôture.

Le compte rendu ci-après est le résultat de prises de notes faites à plusieurs mains des présentations et des débats. L'expression est souvent faite sous forme télégraphique et se concentre sur les points les plus saillants exprimés durant cette journée de travail.

1 - Introduction de Lazar Elechi, directeur des statistiques et de la conjoncture économique agricole/DGEDA :

A la suite de la révolution, une stratégie tunisienne inclusive et durable a été adoptée qui donne le cadre pour des politiques inclusives, participatives et de long terme. Le ministère de l'agriculture tunisien a obtenu de l'Union européenne un jumelage franco-italien visant à apporter un appui et des échanges entre les services de ces ministères. Ce jumelage porte d'une part sur la capitalisation des expériences pilotes sur quatre territoires et d'autre part sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques agricoles et rurales.

Le chantier Evaluation passe par une phase de diagnostic des pratiques de suivi et d'évaluation en Tunisie, en particulier dans les administrations publiques. C'est ce diagnostic qui va être présenté et discuté aujourd'hui, avant d'envisager les chantiers à conduire par la suite sur les dispositifs de suivi, les indicateurs et les pratiques d'évaluation, dans le cadre des activités B22 à B24 du jumelage.

2 - Présentation de Gilles Allaire sur les principes de l'évaluation :

- Importance pour conduire une évaluation de la caractérisation des résultats obtenus

¹³ Une soixantaine d'invitation ont été faites ; était invité l'ensemble des structures et services du ministère et autres organismes qui avaient été enquêtés lors de la phase d'enquête.

- Définitions de l'évaluation du réseau tunisien de l'évaluation et du décret du 19 novembre 1998 en France
- Notions de mandat, de référentiel structurant l'évaluation
- Importance de la collecte des données et de l'information, de l'association des bénéficiaires et des citoyens
- Nature et qualité des différents indicateurs possibles pour les fonctions de suivi de pilotage de réflexion et de concertation, voire de négociation des moyens affectés, ainsi que de communication.

3 - Présentation du Diagnostic (état des lieux) des dispositifs de suivi, des systèmes d'information et pratiques d'évaluation par Neija Hayouni :

- Construction partagée du diagnostic : entretiens avec les représentants de différents organismes publics ou associatifs, et avec les directions et services centraux ou déconcentrés du ministère de l'agriculture, selon un guide d'entretiens décrivant chaque structure, ainsi que ses pratiques et ses systèmes, qui ont été questionnés quant à l'effectivité de leur potentiel pour l'évaluation.
- L'instance générale de suivi des politiques publiques a été créée en 2015 au niveau du gouvernement. Le contexte institutionnel de l'évaluation fait apparaître d'autres avancées mais encore des points faibles, en particulier pour l'évaluation, le suivi étant plus présent, mais son harmonisation faisant défaut, ainsi que son appropriation par les acteurs.
- En matière de systèmes d'information, l'informatisation est encore faible, et l'interopérabilité défailante, ainsi que la diffusion des données.
- Pour ce qui est des pratiques et dispositifs de suivi, la configuration en est hétérogène et limitée aux aspects réalisations physico-financières, sans aller jusqu'à l'appréciation des résultats et au recueil d'information sur les bénéficiaires. La situation de référence n'est en général pas caractérisée. Seuls les programmes soutenus par les bailleurs de fonds font l'objet d'évaluations.
- Le logiciel SESAME dont l'expérimentation pour le suivi est en cours permettrait d'inclure des indicateurs de résultats. L'évaluation est peu pratiquée selon les canons, seule l'IRESA et l'AVFA disposent de savoir-faire qui pourraient être transférés.
- Trois axes de progrès repérés : dispositifs de suivi incomplets et non harmonisés, pas de cadre commun pour les indicateurs, pratiques d'évaluation peu développées, en dehors d'initiatives ponctuelles.

4 - Discussion :

- **Cadre commun des indicateurs** à expliciter : la GBO peut être une base pour l'établissement d'un cadre commun de définition des indicateurs, en y introduisant des indicateurs de résultats.
- Pratiques d'évaluation de bénéficiaires tels que les éleveurs différentes de celles des institutions.
- Lien entre élaboration des politiques et évaluation: quelle politique définir, mettre en œuvre et évaluer ? celle des concepteurs, des acteurs ou celle des bénéficiaires de façon à prendre en compte les besoins des bénéficiaires ? L'élaboration des politiques constitue l'autre volet du jumelage. Le diagnostic a fait apparaître que celle du plan a associé les représentants des agriculteurs. La perspective d'une évaluation à terme conduit à s'interroger au moment de l'élaboration des politiques sur le résultat attendu de l'action et sur la manière dont on le mesurera avec un indicateur à déterminer.
- Différence entre indicateurs des politiques et indicateurs des programmes ? La politique se concrétise notamment par des programmes, en particulier le plan.
- Absence constatée à ce stade d'indicateurs de résultats et d'impact au-delà des indicateurs de réalisation.
- Comment impliquer les parties prenantes dans la mise en œuvre des politiques ?

- Comment expliquer l'état des lieux encore insatisfaisant des systèmes et des pratiques ?
- Comment recueillir l'avis des bénéficiaires pour enrichir le diagnostic ?
- Le jumelage permettra-t-il d'éclairer l'évaluation des programmes cofinancés et des programmes non cofinancés ? Participer en connaissance de cause aux évaluations des premiers et réaliser les évaluations des seconds
- Insuffisante coordination entre les niveaux central et locaux : comment l'améliorer ?
- CRDA : la réalité est encore pire que ne le fait apparaître le diagnostic : l'avancement physico-financier est suivi mais ne donne pas d'information sur le résultat auprès du bénéficiaire, même si l'intention en est affichée. De plus les indicateurs sont imposés par les bailleurs de fonds ; les systèmes d'information sont totalement divers et aucune intégration n'est possible.
- Le système de suivi fonctionne, mais pas l'évaluation. Il faudrait analyser les causes qui conduisent à ce constat. Le diagnostic est à compléter sur ce point. Il y a des institutions où cela fonctionne : comment font-elles ? Comment faire pour qu'une fois le système en place, cela fonctionne ?sur le plan institutionnel, en termes de compétences (le système de formation lui-même n'y préparant pas).
- Nécessaire coordination entre directions des systèmes et des indicateurs, mais objectifs stratégiques communs aux directions absents aussi.

5 – Les travaux des trois groupes :

GROUPE 1 : Institutionnalisation et coordination des dispositifs de suivi des politiques et programmes publics

Animateur : Nejia Hayouni - Prise de notes sur post it et au fil de l'eau : Thierry Bonnaud et Kamel Zeydi

1 - Retour sur le diagnostic

- Approbation de l'état des lieux avec toutefois deux remarques :
- Il y a Intégration physico-financière au niveau des projets PDAI, PGRN, ...
- Il y a des manuels de procédures pour les projets cofinancés
- Les besoins sont pas les mêmes (échelles différentes : institutions, régionale, centrale, ..)
- Présence de plusieurs systèmes d'informations
- Les politiques doivent être déclinées en 6 programmes du GBO

2 - Concernant les dispositifs, ils peuvent être envisagés comme suit :

- Avoir un système de suivi unique des projets alimenté par les différentes institutions
- On peut avoir plusieurs systèmes agrégés en un système central :
- Interopérabilité : plusieurs secteurs alimentent le système
- Agrégations : spécifiques pour un secteur exemple secteur eau
- Cas de l'APIA : L'existence de plusieurs intervenants dans la gestion des primes et financement des projets (APIA, DGFIOP, BNA, CRDA) => création d'un système unique à interface unique avec un codage unique + production d'un manuel de procédure adopté au nouveau code d'investissement

3 - Enjeux :

- Rationalisation de l'utilisation des fonds publics
- Amélioration des procédures et des services rendus
- Typologie des systèmes d'information

5 - Attentes

- Sont différentes selon les différents intervenants (secteurs, institutions, régional, central, société civile => besoin d'un système qui permet de répondre aux différents besoins
- Il y a une demande sur les indicateurs de suivi physique et financier et pas de demande d'indicateurs d'évaluation
- Le besoin d'un d'avoir une nouvelle vision sectorielle et régionale en liaison avec la décentralisation approuvée
- Besoin d'avoir une approche territoriale

6 - Besoins d'un ministre :

- Un système de suivi global qui permet de donner une information sur l'avancement physique et financier à l'instant T
- Un système avec des indicateurs globaux par secteur, par région
- Système intégrant le régional et le sectoriel et les différents institutions

7 - Scénarios :

- Remanier tout dans une optique d'amélioration des systèmes de suivi évaluation
- Améliorer l'existant on s'organisant autour des 6 programmes du GBO et responsabiliser et motiver les agents à l'échelle nationale et régionale

GROUPE 2 : Des indicateurs d'évaluation pour quoi et pour qui ?

Animateur : Gilles Allaire - Prise de note : Emna Jallouli et Denis Lépicier - Rapporteuse : Emna Jallouli

Comme convenu l'atelier a démarré par un tour de table des participants en insistant sur leur(s) expérience(s) d'utilisation des indicateurs et leur analyse des difficultés de mobilisation des indicateurs pour l'évaluation. Plusieurs questions étaient ensuite prévues pour structurer les discussions. Elles sont apparues peu pertinentes, aussi les échanges se sont-ils déroulés sur la base des témoignages issus du tour de table.

Tour de table :

- Représentant **APIA** (direction générale) : l'APIA dispose d'indicateurs financiers et physiques de suivi de son activité, mais sur l'évaluation des performances se pose la question de quelle performance nous évaluons : celle des investissements chez les bénéficiaires, ou celle des performances de l'APIA à promouvoir l'investissement en agriculture. Dans ce second cas, l'impact du travail de promotion conduit par l'APIA en participant à des foires, salon, séminaires à l'étranger est difficile à évaluer.

- Représentante de l'**ONAGRI** : elle fait part de l'expérience de l'ONAGRI de mobilisation à des fins de publications de nombreuses informations de l'INS, MARHP, APIA,... L'ONAGRI ne produit pas d'évaluation en tant que telle, mais a une bonne expérience d'utilisation de données statistiques et administratives. Elle constate des manques d'indicateurs macro-économiques sur les filières notamment.

- Représentante **DG ACTA** : Elle constate des difficultés à faire le lien entre les données physiques et les indicateurs physiques. Elle note également des problèmes de fiabilité des données.
- Représentant **INS** : l'INS produit les données nécessaires à la comptabilité nationale et à ce titre des indicateurs macro-économiques du secteur agricole (valeur ajoutée, import, export). Il n'a en revanche pas d'informations sur les prix agricoles, ni sur les inputs à l'échelle des exploitations qui pourraient permettre de calculer des marges brutes des productions dans les exploitations.
- Représentant **GBO** : assure le suivi des indicateurs GBO de moyens (financiers), activités (réalisations), produits (résultats/impact) (54 indicateurs, dont 39 produits à l'échelle régionale pour les 6 programmes du MARHP). Les problèmes identifiés à partir de 5 ans d'expérience sont :
 - Difficultés à faire remonter l'information des CRDA
 - Difficultés à construire certains indicateurs tels que taux d'import / export
 - Pas de valeur de référence pour les indicateurs
 - Cohérence des valeurs cibles : il y a une volonté d'harmoniser les objectifs cibles entre le plan quinquennal et le Plan Annuel de Performance.
 Des pratiques de dialogue de gestion entre le MARHP et les CRDA se développent aujourd'hui et devraient permettre d'améliorer les choses.
- Représentant **INRAT** : Les projets de recherche nationaux sont évalués par une commission d'évaluation indépendante et les laboratoires de recherche sont évalués tous les 4 ans. L'INRAT est également sollicité par les directions du MAAF pour les aider à définir des indicateurs de gestion : ex : 80 indicateurs de résultats de la gestion des forêts, utilisés par le MARHP et la FAO, ministère de l'environnement. Le constat est souvent un manque de régularité et parfois de continuité de la mise à jour des indicateurs.

Synthèse des échanges

L'atelier conforte globalement les éléments de l'état des lieux sur les constats tout en pointant des éléments complémentaires. Les échanges ont confirmé :

- la concentration des indicateurs sur le suivi financier et le suivi des réalisations,
- les difficultés de remontée des informations des régions vers le niveau national, notamment en raison du manque d'homogénéité des indicateurs entre les régions et entre les programmes
- le manque d'information à l'échelle régionale pour construire des indicateurs régionaux
- problèmes de fiabilité et de régularité des mises à jour des indicateurs
- le décalage temporel entre la réalisation d'une action et l'observation des résultats

L'atelier a tenté de **dégager des pistes d'amélioration sur deux plans** :

1. Améliorer la **définition des indicateurs** :

- En distinguant mieux les **indicateurs spécifiques** pour un usage utile pour la structure gestionnaires / les indicateurs thématiques intéressant plusieurs structures voire plusieurs programmes, ces derniers devant être agrégables / les indicateurs globaux à l'échelle du plan
- Ceci suppose de mieux définir l'utilité et les utilisateurs des indicateurs en actant la multiplicité des usages et que tous les indicateurs ne sont pas utiles à tous les niveaux,
- Ce ciblage des indicateurs permet de cibler les efforts d'harmonisation nécessaire horizontale (entre régions) et verticale entre niveaux régional et national sur les indicateurs thématiques et globaux.

- Le caractère spatial d'un système de suivi (l'unité géographique de base des systèmes d'information étant le secteur) donne toute son importance au fait de disposer de données de référence à cette échelle

2. Améliorer la **coordination de la gestion des indicateurs**

- L'atelier suggère pour la GBO, que les chefs de programmes assurent cette fonction de coordination chacun pour leur programme. Pour la coordination des autres programmes, il serait nécessaire d'identifier une structure Leader au sein du MARHP avec un mandat et des moyens dédiés pour réaliser ce travail.

A cet égard, une réduction des moyens humains ces dernières années a été souligné ; la perspective est donc d'améliorer l'existant.

GROUPE 3 : Conditions et propositions pour le développement des pratiques d'évaluation.

Animateur : Wannas BENHMED - Prise de notes sur post it et au fil de l'eau : Sioud Rim et Barbara Bour-Desprez

Éléments d'introduction par l'animateur :

- Constats issus du diagnostic : absence d'évaluation systématique (attachée à la notion de résultats) sur les programmes non cofinancés, mais initiatives ponctuelles d'évaluation des directions d'administration centrale.
- Témoignages : quelle expérience des participants de pratiques de l'évaluation, quelles réussites, quelles difficultés ?

Questions et discussions :

• **Qui commande l'évaluation ?**

- AVFA : c'est le projet de la banque mondiale qui a commandé l'évaluation ; à l'AVFA il y a un service chargé à l'origine de suivre et évaluer la vulgarisation qui comporte maintenant une unité dédiée à l'évaluation, et aussi une sous-direction chargée de l'évaluation pour tous les services de l'AVFA. Il y a deux systèmes d'information sur agriculture et sur la pêche, mais les données sont à collecter au niveau régional où les compétences des agents insuffisantes sont à renforcer. Le projet de la banque mondiale a exigé que des personnes soient désignées dans les CRDA pour le suivi comme pour l'évaluation pour réaliser une évaluation interne.

- CRDA : les CRDA sont des administrations d'exécution sur commande du ministère ou du gouvernorat dont relève la commande. En effet la stratégie relève du ministère et il y a deux niveaux, central et régional, qui ont à contribuer à l'évaluation.

- La société civile, l'ARP, d'autres parties prenantes à la politique telles que les organisations professionnelles agricoles où les bénéficiaires pourraient aussi formuler des demandes d'évaluation ? A l'office de l'élevage et des pâturages, les bénéficiaires peuvent être les commanditaires du fait de la nécessité admise d'adapter les dispositifs d'aide

- Les offices réalisent des évaluations pour rendre compte au ministère financeur

- APIA : pour favoriser l'investissement privé, l'évaluation est associée au suivi ; c'est le conseil d'administration ou l'unité chargée de l'évaluation qui commanditent les évaluations qui sont réalisées en interne, mais sans que les recommandations en soient appropriées et suivies

• **Qui ne devrait pas commanditer l'évaluation ?**

- Personne ; ce qui prime c'est l'objectif : s'il s'agit de rendre compte, ce ne peut être celui qui est chargé de la mise en œuvre qui commande et qui réalise.

- **Qui fait l'évaluation ?**

- Elle est interne par économie de moyens à l'AVFA et ponctionne sur le budget de fonctionnement
- A l'office de l'élevage et des pâturages, et à l'office de développement du nord-ouest, elle est interne ou sous traitée. Dans le second cas on observe qu'on passe du temps à informer le bureau d'études, en particulier pour la collecte de l'information. Pour les évaluations internes comme externes, les ministères sont souvent très directifs.
- Le CNEA réalise également et régulièrement des évaluations de projets. Du fait du positionnement du CNEA, ses évaluations peuvent être qualifiées d'évaluations externes. Il a ainsi été souligné que le rôle du CNEA en matière d'évaluation est à réfléchir en marge de sa restructuration en cours.
- L'externalisation est favorable à la prise en compte des recommandations par les commanditaires.
- L'implication des parties prenantes suppose des délais allant jusqu'à un an.
- Des équipes pluridisciplinaires d'intervenants à une politique se mobilisent pour alimenter la réflexion quant à l'adaptation des politiques

- **Où positionner les moyens humains et financiers ?**

- Au niveau de l'acteur de la politique et dans le cadre de la préparation du budget annuel, et en amont au moment de la planification
- Les CRDA n'ont à ce jour pas de budget pour l'évaluation et n'ont pas de moyens à y consacrer, alors qu'ils sont les producteurs de l'information utile pour l'évaluation
- RTE : 5 à 10% des programmes devraient être consacrés à l'évaluation. Accord des participants sur ce point, en particulier l'AVFA. C'est à introduire dès l'élaboration des programmes et des budgets.
- Nécessité d'une DG Evaluation et d'unités d'évaluation au niveau des CRDA, mais cela peut n'être pas suffisant si les moyens ne sont pas inscrits au budget ; en effet l'AVFA observe qu'une structure devrait permettre de coordonner les évaluations pour éviter les redondances

- **Où positionner l'appui méthodologique à l'évaluation ?**

- Actuellement soit pas de ressources, soit possibilité d'inscrire des formations propres à l'organisme, soit apprentissage à la faveur de la participation à des évaluations pilotées par les bailleurs de fonds
- Au ministère de l'agriculture pour conserver la spécificité agricole et pas forcément une DG mais un centre d'appui de gestion plus souple ou dans une agence
- RTE : des formations gratuites ou payantes ont été organisées mais les agents n'ont pas été informés et n'y ont pas participé ; une stratégie nationale est nécessaire, mais pas de structures coûteuses ;

- **Diffusion d'une culture de l'évaluation**

- Sensibiliser le ministère des finances à la nécessité de l'évaluation pour éviter les coupes budgétaires des crédits d'évaluation
- Intégrer des programmes de formation initiale et continue des cadres et des techniciens
- Nécessité d'une volonté politique
- Capitaliser sur les bonnes pratiques que l'évaluation met en évidence
- Diffuser et communiquer sur les résultats de l'évaluation
- Pratiquer l'évaluation pour assimiler les notions

- Intégrer l'évaluation à la stratégie interne des ministères comme l'a fait le ministère de la formation professionnelle

- Communiquer sur l'évaluation de façon positive en mettant en exergue les améliorations induites par l'évaluation, et aussi sur les emplois créés grâce à l'évaluation dans les bureaux d'études

- **Quand évaluer ?**

- Le temps de l'évaluation est théoriquement celui de l'échéance à partir de laquelle les résultats ou les impacts sont censés se concrétiser.

- **Récapitulatif de l'atelier :**

Commande d'évaluation : **Bailleurs de fonds, Ministères** (Agriculture, Finances, MDICI), **Gouvernorats, Conseils d'administrations** des institutions sous tutelle, Assemblée des représentants du peuple, Organisations professionnelles, **Unités d'évaluation**, Société civile, **Bénéficiaires**

Réalisation de l'évaluation : Equipes de la structure chargée de la politique, du programme ou du projet (**interne**) - Une sous-direction de l'AVFA (**interne**) - Équipes pluridisciplinaires interministérielles parties prenantes à une même politique (**interne**) - Centre national des études agricoles (CNEA du ministère de l'agriculture) - Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives au MDICI (ITCEQ) - Prestataires externes indépendants (**externe**)

Temps de l'évaluation : Le temps de l'évaluation est celui de l'échéance à partir de laquelle les résultats ou les impacts sont censés se concrétiser

Moyens financiers et humains : Structures dédiées à l'évaluation au sein des ministères (DG ou unités dédiées ou agences permettant une coordination des évaluations) et unités dans les CRDA - Inscription aux budgets pluriannuels (plan) et annuels de crédits dédiés à l'évaluation (5 à 10% du montant des programmes)

Appui méthodologique : à situer au ministère de l'agriculture du fait de sa spécificité et de la proximité avec les services - Centre d'appui de gestion plus souple qu'une DG ou dans une agence

Diffusion de la culture de l'évaluation : Formations initiale et professionnelle – Participation aux évaluations commandités par les bailleurs de fonds - Sensibilisation du ministère des finances - Volonté politique - Capitalisation des bonnes pratiques - Communication sur les bénéfices de l'évaluation et les emplois potentiels - Evaluation de la stratégie interne du ministère (ministère de la formation professionnelle)

6 - Conclusion du séminaire : Gilles Allaire

- Identifier les indicateurs et les types d'évaluation en fonction des différents temps de l'évaluation (ex-ante, chemin-faisant, finale, ex-post) et par rapport aux besoins généraux : pour la GBO, pour alimenter les débats autour des politiques, pour répondre aux besoins spécifiques (d'une région, d'une DG,...).

- Tendre vers un système commun de suivi en harmonisant l'existant

- Anticiper le rôle des Régions en matière d'évaluation dans la perspective du renforcement de la décentralisation, impliquant une harmonisation des systèmes et des dispositifs de coordination régional/national.

- Diversité des origines de la commande d'évaluation pouvant émaner des politiques ou de représentants de la société civile et des professionnels. Des évolutions et des innovations sont possibles en la matière.

- Voies internes de réalisation des évaluations à explorer, ainsi que voies externes pour les évaluations plus significatives. Les diverses solutions ont des avantages et des inconvénients
- Le temps de l'évaluation est le temps des politiques, de leur conception à l'analyse des impacts (qui se manifestent après un certain délai selon le cas). Mais l'évaluation répond aussi à une demande politique. Par exemple, l'évaluation de la mise en œuvre peut précéder celle des impacts, c'est une question de référentiel de l'évaluation (définition de la commande)
- Outre l'harmonisation des systèmes et des indicateurs, il est nécessaire aussi de coordonner les évaluations au sein du ministère de l'agriculture et avec les bailleurs internationaux
- l'appui méthodologique indispensable au développement de l'évaluation a été relevé. Deux options d'organisation de cet appui ont été évoquées : interne à chaque ministère ou regroupé dans une structure transversale
- - L'utilisation/valorisation des travaux d'évaluation et la prise en compte des recommandations dans la conduite des politiques publiques doit être renforcé pour légitimer les travaux d'évaluation.

Liste des participants à l'atelier 8 février 2017 : « état des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie »

Prénom	Nom	Organisme/structure	Service / Fonction	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Denis	LEPICIER	AgroSup DIJON			X	
Faouzi	BEN JEDIRA	APIA				X
Jemel	FARHAT	APIA			X	
Ibtissem	MHIRI	APIA		X		
Bechir	OUNISSI	APIA				
Habib	ZAGHDEN	APIA				
Ahlem	BEN AMOR	AVFA				X
Sondes	DERBAL	AVFA				X
Fethi	MAKNI	CRDA Beja				X
Mohammad Moheddine	MABROUK	CRDA Jendouba	Directeur de la DEDA	X		
Houda	OUNIFI	CRDA Jendouba	Suivi evaluation PGRNII (système SESAME)	X		
Marouan	SELMI	CRDA Jendouba	chef service étude et statistique	X		
Ramdhane	MAHMOUDI	CRDA kasserine		X		
Ibtissem	MERZOUGUI	CRDA kasserine				X
Fouad	ANDOLSI	CRDA Manouba				X
Chokri	WALHA	CRDA Mednine	chef DEDA Mednine - coordina- teur PGRN2	X		
Thierry	BONNAUD	CRJ		X		
Sana	SMIDA	DG FIOP	S/D UCC PDAI	X		
Yosra	BEN SALAH	DG RE	S/Directeur	X		
Najoua	CHAOUECH	DG/ACTA			X	
Mourad elarbi	ELMAYEL	DG/OIGDD	Chef service	X		
Anis	MANSOUR	DG/OIGDD	Directeur informatique	X		
Jihene	AYADI	Expertise France	Assistante CRJ			
Gilles	ALLAIRE	INRA	Directeur de recherche INRA		X	
Adel	BEN HELAL	INS			X	
Hamed	DALY	IRESA/INRAT			X	
Barbara	BOUR-DESPREZ	MAAF				
Wannes	BEN HAMED	MARHP	DGEDA - Administrateur, con- ception des projets et pro- grammes			X
Dalila	BOUZID	MARHP	DGPA			X
Lazhar	ELECHI	MARHP	DGEDA - Direction des statis- tiques et de la conjoncture économique agricole			
Nejia	HAYOUNI	MARHP	DGEDA - s directeur planification	X		
Emna	JALLOULI	MARHP	DGEDA - Chef de service - Inge- nieur en statistiques		X	
Ridha	JEMAI	MARHP	Unité GBO		X	
Rim	SIOUD	MARHP	DGEDA - Ingénieur principal en informatique			X
Kamel	ZAIDI	MARHP	DGEDA -	X		
Hassen	THABET	Ministère développement				X
Kamel	ALOUI	ODESYPARO				X
Neziha	DRIDI HAJLAOUI	OEP				X
Jalila	BOUDALI	ONAGRI	Directeur		X	
Ezzedine	BEN MUSTAPHA	SYNAGRI				
Manoubi	DARGHOUGH	SYNAGRI				
Anis	BEN YOUNES	Réseau tunisien d'évaluation				X