



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

---

**Vers la pratique de l'évaluation au Ministère de l'Agriculture  
des Ressources Hydrauliques et de la Pêche**

# **Guide méthodologique pour l'élaboration d'un plan d'évaluation**

Avril 2019



**Contributions au rapport :**

Gilles Allaire, Thierry Bonnaud, Barbara Bour-Desprez, Roberto Cagliero, Denis Lépicier.

## Avant-propos

Ce guide a été réalisé dans le cadre de la composante B2 du Jumelage (2016 - 2018) entre le ministère tunisien chargé de l'agriculture et un consortium composé des ministères chargés de l'agriculture de France et d'Italie, visant à apporter un appui institutionnel au Ministère de l'agriculture tunisien pour renforcer ses capacités d'élaboration et de mise en œuvre de politiques agricoles et rurales inclusives, participatives et de long terme. L'élaboration de ce guide fait suite aux missions d'expertise et ateliers de travail qui ont été l'occasion de l'apport de références méthodologiques, notamment pour la formulation de questions évaluatives et l'identification d'indicateurs pertinents pour le suivi, puis l'évaluation.

Il s'appuie sur l'expérience des experts français et italiens de l'évaluation des politiques publiques en France ou en Italie et de l'évaluation des programmes européens de développement rural, sur l'abondante bibliographie sur l'évaluation produite par les bailleurs de fond (Union Européenne (UE), Banque mondiale (BM), FAO, FIDA, Agences de coopération, etc.) et sur l'expérience tunisienne de l'évaluation au MARHP, et surtout sur les travaux conduits entre experts et participants tunisiens à la démarche. La pratique de l'évaluation en Tunisie a fait l'objet d'un travail de diagnostic (septembre 2016 – février 2017) (cf. rapport B21 « Etat des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie »), d'ateliers pour passer du diagnostic à une proposition de plan stratégique pour développer la pratique de l'évaluation (cf. rapport B22 « Du diagnostic à un plan stratégique »), puis de deux ateliers de formation-action pour expérimenter un travail participatif autour de la programmation d'un plan d'évaluation.

# Sommaire

Introduction .....	1
Public visé .....	1
Vocation du guide.....	2
ENCADRE : Rappels sur les fondamentaux de l'évaluation .....	2
Situation et enjeux de l'évaluation pour la Tunisie.....	3
Contenu et structuration du guide.....	4
<b>1/ Le cadre logique comme trame des indicateurs.....</b>	<b>4</b>
A. Catégorisation des indicateurs selon différentes approches.....	4
a. Approche DPSIR.....	4
b. Approche selon l'arbre stratégique d'objectifs.....	6
c. Approche FIDA basée sur le concept de « chaîne de résultats ». ....	7
d. Catégories et paramétrage des indicateurs .....	8
B. Indicateurs et cadre logique.....	8
C. Recommandation pour un « cadre harmonisé » de présentation des projets.....	10
<b>2/ Conduite de l'évaluation selon le plan d'évaluation : Trois illustrations.....</b>	<b>11</b>
A. Principes généraux de la conduite des activités d'évaluation .....	11
B. Evaluation ex-ante des politiques du MARHP (ex : vulgarisation) .....	14
C. Evaluation d'un PDAI utile aux acteurs locaux .....	15
D. PAP-ENPARD et programmes pilotes .....	17
E. <b>Recommandation pour la préparation des plans d'évaluation</b> .....	18
<b>3/ Les mots de l'évaluation et de la programmation .....</b>	<b>20</b>
<b>Dictionnaire par ordre alphabétique</b> .....	20
<b>Structuration en thématiques</b> .....	21
<b>Dictionnaire par thématiques des mots de l'évaluation et de la programmation</b> .....	21
<b>4/ Sources .....</b>	<b>56</b>
Sources internes au jumelage .....	56
Sources externes .....	56
<b>5/ Glossaire (Liste des abréviations).....</b>	<b>58</b>

## Introduction

Ce guide vise à mettre à la disposition des gestionnaires et des [parties prenantes](#) des politiques agricoles tunisiennes des ressources conceptuelles, méthodologiques et pratiques pour les activités de pilotage, de conduite et de valorisation des [évaluations](#) des [politiques](#), [programmes](#) et [projets](#) dans les domaines couverts par le ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche (MARHP)<sup>1</sup>.

Ce guide s'inscrit dans un projet plus global ayant pour finalité le développement des pratiques d'évaluation, par travers de la mise en œuvre du plan stratégique pour le suivi et l'évaluation des programmes et politiques du MARHP élaboré dans le cadre du Jumelage, en apportant des éléments de réponse aux principales difficultés préalablement diagnostiquées. Ce plan est structuré autour de quatre axes stratégiques :

Axe 1 : Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs

Axe 2 : Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation

Axe 3 : Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation

Axe 4 : Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations.

Ce plan stratégique propose sept programmes d'action<sup>2</sup> pour développer, structurer et accompagner sur le plan méthodologique les activités de suivi et d'évaluation. Ce guide est une contribution méthodologique s'inscrivant dans cette perspective en concernant la construction d'un référentiel d'indicateurs, et pour cela le [cadre logique](#) et le [plan d'évaluation](#) des politiques ou projets.

### *Public visé*

Il ne s'agit pas d'un guide pour des évaluateurs, ni pour des concepteurs de programme ou projet. Il s'agit d'aider l'administration tunisienne à concevoir des plans d'évaluation, en rapport avec ses propres objectifs stratégiques. Il s'adresse aux acteurs chargés de la conception et de la conduite du suivi et de l'évaluation des [politiques](#), [programmes](#) et [projets](#). Il s'agit, à l'échelle nationale, des directions générales et services du ministère, des Unités de Gestion de Programme (au niveau central ou régional), des organismes professionnels agricoles, des organismes de recherche agronomique, et à l'échelle régionale, des responsables de l'évaluation dans les [CRDA](#), des Unités territoriales d'accompagnement et de gestion du programme ([UTAG](#)) dans le cadre du [PAP ENPARD](#) (en complément des guides spécifiques réalisés par le PAP-ENPARD dans le cadre du jumelage (voir la bibliographie). Plus largement, ce guide peut intéresser toutes les parties prenantes concernées par

---

<sup>1</sup> L'évaluation macroéconomique des politiques sectorielles (études d'impact) n'est pas abordée dans ce guide et n'a pas été traitée dans le cadre du Jumelage.

<sup>2</sup> Ce plan stratégique est décliné en 7 plans d'action : 1- Organiser et programmer les travaux d'évaluation à l'échelon du ministère ; 2- Construire un « métier de l'évaluation » en développant les ressources humaines et les compétences collectives ; 3- Appui au déploiement d'INJEZ au MARHP pour le développement des pratiques d'évaluation ; 4- Coordonner et mobiliser les systèmes d'information ; 5- Former les agents aux métiers de l'évaluation ; 6- Capitaliser en termes de méthode et d'expériences, organiser et diffuser les ressources utiles pour l'évaluation ; 7- Suivre la mise en œuvre du plan stratégique.

l'évaluation, à condition qu'elles disposent de connaissances générales sur les notions de base de l'évaluation.

Compte tenu du déploiement du système d'information [INJEZ](#)<sup>3</sup> pour les programmes et projets du MARHP (le MARHP étant pilote à l'échelle nationale) et plus particulièrement de son module « évaluation », jusqu'alors peu utilisé, ce guide peut trouver aussi son utilité pour les services des autres ministères chargés de la mise en place progressive de INJEZ.

## Vocation du guide

Le présent document traite des deux enjeux prioritaires pour le développement de l'évaluation au MARHP identifié par le jumelage : (i) construire un "cadre harmonisé" d'objectifs et d'indicateurs (partie 1), ii) développer les pratiques de l'évaluation en construisant des plans d'évaluation (partie 2.).

Ce guide n'ayant pas vocation à présenter l'ensemble d'un cycle de projet, de la conception des politiques et programmes à la mise en œuvre de leur évaluation, les bases conceptuelles et les outils de l'évaluation (et des pratiques qui s'y rapportent) sont présentées sous la forme d'un dictionnaire dans la troisième partie du guide, avec un double classement alphabétique et thématique (*des liens hypertextes permettent de se reporter au fil de la lecture des deux premières parties aux définitions. La combinaison de touches Alt + flèche de gauche permet de revenir au lieu départ après un clic sur lien Hypertexte*). Les fondamentaux de l'évaluation sont brièvement rappelés dans l'encadré ci-dessous.

---

### *ENCADRE : Rappels sur les fondamentaux de l'évaluation*

*Voir une définition plus complète des concepts dans la troisième partie en suivant les liens hypertexte.*

#### ***Pourquoi évaluer les projets, programmes, politiques ?***

L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure une [politique](#) publique a atteint les [objectifs](#) assignés et produit les [effets](#) escomptés auprès des [bénéficiaires](#) directement visés et plus largement auprès des publics concernés. Elle vise aussi à porter une appréciation critique sur l'adéquation entre la [stratégie](#) retenue et les enjeux auxquels elle doit répondre, ainsi que sur l'appréciation d'éventuels effets non explicitement attendus, selon plusieurs [critères d'évaluation](#). L'évaluation est une activité de la conduite de l'action publique, au même titre que la conception et la [programmation stratégique](#), le [pilotage](#), ou le [suivi](#).

Outre sa fonction stratégique (aide à la décision, aussi appelée, fonction instrumentale), l'évaluation a des fonctions cognitive (comprendre les processus de changement générés par l'action publique), normative (a-t-on bien fait ? aurait-on pu mieux faire ?) et démocratique (informer les citoyens sur l'usage des fonds publics, renforcer l'inclusion des [parties prenantes](#) dans l'action publique). Les destinataires des conclusions de l'évaluation sont principalement les autorités publiques, mais aussi les institutions démocratiques, les parties prenantes, la communauté scientifique ou plus généralement, les citoyens.

#### ***La démarche d'évaluation***

L'évaluation est une activité qui peut intervenir à différents moments de la vie d'un [projet](#). A chacun, correspondent des [objectifs d'évaluation](#) spécifiques :

- [L'évaluation ex-ante](#) intervient en amont de la mise en œuvre du programme ou projet. Elle est centrée sur l'analyse critique des choix stratégiques au regard de l'analyse du contexte et des enjeux.

---

<sup>3</sup> Le gouvernement tunisien a décidé de généraliser l'utilisation de la plateforme INJEZ géré par le Centre National Informatique (CNI) pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes.

- [L'évaluation finale](#) intervient en fin de mise en œuvre et [l'évaluation ex-post](#) après la fin du projet. Elles se focalisent sur les résultats obtenus et les impacts.
- [L'évaluation intermédiaire](#) intervient en cours (généralement à mi-parcours) de mise en œuvre du programme ou projet. Elle s'intéresse en particulier au processus de mise en œuvre du projet afin de l'améliorer.

Au plan opérationnel, l'évaluation est une activité qu'il convient de conduire en mode projet que l'on peut décomposer en trois principales phases :

- Préparation de l'évaluation qui consiste à définir un plan d'évaluation, contenant notamment (*voir partie 2*) :
    - o Les [objectifs spécifiques de l'évaluation](#) (pourquoi évalue-t-on ?)
    - o La formulation de la stratégie de la politique, du programme ou du projet évalué sous forme d'un [arbre des objectifs](#) et l'explicitation des liens entre objectifs et résultats attendus (cadre logique)
    - o La définition de [questions évaluatives](#).
  - Conduite de l'évaluation :
    - o Collecte et analyse des indicateurs, financiers, physiques et de performance issus du système de [suivi](#) du projet
    - o Collecte et analyse d'informations qualitatives spécifiques pour répondre aux questions évaluatives
    - o Analyse de l'information production d'un jugement évaluatif
  - Conclusions, recommandations et diffusion des résultats.
- 

## Situation et enjeux de l'évaluation pour la Tunisie.

La première traduction institutionnelle de la prise en compte de l'évaluation dans le pilotage de l'action publique en Tunisie est la création de l'Instance Générale de Suivi des Programmes Publics (IGSPP) en 2013, mise en place effectivement fin 2015. Plusieurs initiatives favorisant la généralisation de la prise en compte de l'évaluation en ont découlé :

- « Revues de politique » (santé, éducation), qui renvoient moins à l'évaluation qu'à de [l'audit](#) d'organisation
- Systématisation d'une composante suivi et évaluation dans les programmes et formalisation de l'évaluation dans le pilotage des programmes et projets (mission d'évaluation dans les Unités de Gestion des Programmes, [UGP](#)).
- Déploiement du cadre de gestion budgétaire par objectifs ([GBO](#))
- Création d'une organisation non gouvernementale « Réseau Tunisien de l'Evaluation » (en 2014)

Malgré ce contexte favorable, le diagnostic initial (2016-2017) conduit dans le cadre du jumelage a montré que la [pratique de l'évaluation](#) est limitée, à l'exception d'évaluations externes conduites par les bailleurs. Toutefois cette situation est en train de changer.

Les travaux du jumelage ont conduit à identifier plusieurs enjeux du développement des capacités en matière [de suivi](#) et d'évaluation au sein du MARHP :

- Développement des compétences collectives à tous les niveaux de l'administration, pour aller au-delà de la validation des évaluations réalisées pour les [bailleurs de fonds](#) et conduire des activités d'évaluation autonomes en vue d'améliorer les capacités d'orientation stratégique du ministère.
- Développement des pratiques évaluatives en rapport avec les défis de la démocratie et de la décentralisation, en s'appuyant sur l'expérience de la nouvelle vague de projets locaux participatifs (nouveaux [PDAI](#), [PACTE](#), [PAP-ENPARD](#)).

- Déploiement intégral d'[INJEZ](#) en construisant un cadre harmonisé de formalisation des cadres logiques des projets et des indicateurs.

## Contenu et structuration du guide

La première partie développe la notion d'indicateurs et sa place dans la structure logique des projets, en identifiant différentes approches de l'évaluation et propose un cadre conceptuel pour définir les catégories d'indicateurs.

La seconde partie illustre la démarche d'élaboration des plans d'évaluation par trois exemples traités dans le cadre du jumelage (évaluation ex ante de la politique de vulgarisation agricole et projets locaux participatifs comme le PDAI Siliana et les projets d'ENPARD).

## 1/ Le cadre logique comme trame des indicateurs

C'est à la condition de la stabilisation des définitions des [objectifs](#) qu'un cadre harmonisé d'[indicateurs](#) (ou référentiel d'indicateurs) pourra se construire au sein du MARHP. Le système d'information [INJEZ](#) a vocation à rendre opérationnelle, sur la base de la structuration des objectifs, la collecte des indicateurs et sa valorisation par les agents chargés du suivi ou de l'évaluation des [projets](#) et [programmes](#). La construction d'un tel référentiel suppose une harmonisation des [cadres logiques](#).

**Dans cette première partie, sont abordés successivement :**

- La diversité de la caractérisation des [indicateurs](#) selon différentes approches méthodologiques de l'évaluation,
- la structuration du jeu d'indicateurs par le [cadre logique \(arbre des objectifs\)](#),
- le lien entre indicateurs et questions évaluatives dans le cadre du [plan d'évaluation](#).

En conclusion, est présentée une recommandation pour un « cadre harmonisé » de présentation des projets.

### A. Catégorisation des indicateurs selon différentes approches

Il y a différentes conceptions ou approches pour appréhender le contexte dans lequel interviennent [les politiques publiques](#) et leurs [effets](#), qui toutes recourent à des jeux d'indicateurs, mais proposent plusieurs façons de les catégoriser. Nous considérerons ici, trois approches d'analyse des politiques, programme ou projets évalués qui précisent la compréhension de la notion d'indicateurs :

- Approche « [DPSIR](#) », qui modélise les relations entre des forces motrices, l'état de l'environnement (naturel ou économiques) et les actions entreprises et définit des indicateurs de [pression](#), [d'état](#), [d'impact](#) (des pressions ou des réponses, selon le cas) et de réponse,
- Approche selon le concept « [d'arbre stratégique](#) » d'objectifs, qui distingue les indicateurs de [moyen](#), de [réalisation](#), de [résultat](#), d'impact (utilisée par l'Union européenne),
- Approche basée sur le concept de « [chaîne de résultats](#) » (utilisée par le [FIDA](#))

#### a. Approche DPSIR

Le modèle conceptuel [DPSIR](#) est connu sous son acronyme anglais : *Drivers – Pressions – State – Impacts – Responses*. Il est utilisé dans les études environnementales, mais aussi dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques. En particulier il offre un appui pour l'analyse du contexte (économique, institutionnel, social et environnemental) dans lequel intervient une politique, un programme, un projet (qu'il soit public, collectif ou privé).

Le raisonnement repose sur l'établissement d'une chaîne causale qui lie les cinq éléments, des forces motrices (*Drivers*) aux réponses. Les réponses sont connectées aux 4 autres éléments. A chacun des éléments du modèle correspond un ensemble d'indicateurs. Les [indicateurs d'état](#) et de [pression](#) et leurs évolutions permettent d'analyser tant la situation initiale dans laquelle interviennent une politique ou des actions en réponse à la situation initiale, que l'impact de ces réponses. Ces indicateurs peuvent être alors intégrés à un plan d'évaluation.

### **Utilisation de la méthode DPSIR pour analyser la vulgarisation agricole en Tunisie**

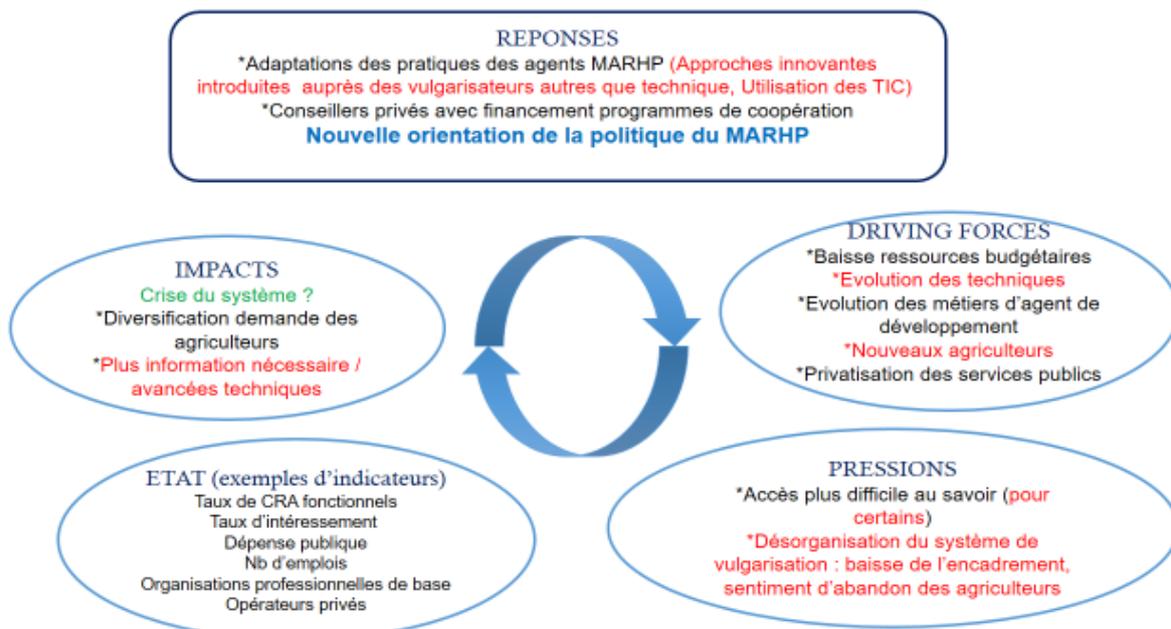
Dans le cadre du jumelage, un atelier de [Formation-action](#) a été organisé, en partenariat avec l'AVFA, du 15 au 18 janvier 2019, avec pour finalité d'établir un cadrage en vue de la réalisation d'une [évaluation ex-ante](#) de la réorientation de la politique de vulgarisation du MARHP suite à l'évaluation conduite de 2014 et à la réflexion pour réorienter la politique qui en a résulté. Dans un premier temps, l'approfondissement de l'analyse du domaine (développement agricole, transmission des savoirs techniques et organisation professionnelle) a été réalisé en produisant une analyse structurée par le modèle conceptuel DPSIR.

Dans le cadre de cet atelier, ont été considérées comme *forces motrices* :

1. Privatisation des services publics, qui est une tendance générale depuis les années 1990
2. Baisse des ressources budgétaires et la collaboration avec le secteur privé
3. Evolution des techniques et des métiers dans les champs de la recherche, de la formation, du développement local et de l'agriculture (ayant plusieurs déterminants).

Concernant l'état du système de vulgarisation/conseil, différents indicateurs peuvent être cités, à titre d'exemple : Taux de Centres de Rayonnement (CRA) fonctionnels ; Dépense publique pour la vulgarisation ; Nombre d'emplois effectifs du dispositif ; Nombre Organisations Professionnelles de Base, etc.

La nouvelle orientation de la politique de vulgarisation est une réponse à considérer (dont on ne connaît pas encore précisément la formulation en termes stratégiques et de programme d'action). Les transformations déjà entreprises dans les pratiques des agents et les services de l'AVFA, ainsi que l'apparition de nouveaux acteurs dans le secteur du conseil sont d'autres types de réponses. Les indicateurs d'impact à prévoir concernent les effets attendus positifs: développement des capacités, opportunités professionnelles, amélioration des revenus, etc., mais en mettant en balance les impacts négatifs des pressions qui demeurent actives.



## b. Approche selon l'arbre stratégique d'objectifs

L'approche européenne de l'évaluation, notamment des programmes de développement rural, associe les catégories d'indicateurs à la logique de programmation. Aux *objectifs stratégiques globaux* correspondent des *impacts globaux* pour l'analyse desquels est conçu un jeu spécifique d'indicateurs dits d'impact. De même aux *objectifs stratégiques spécifiques*, correspondent des *impacts spécifiques* et un jeu d'indicateurs dédié. Aux *objectifs opérationnels* correspondent des *résultats* et aux *actions des réalisations*.

Les indicateurs spécifiques aux trois niveaux d'analyse sont appelés : *indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact*. Ces catégories correspondent au *statut* des indicateurs. Les indicateurs de résultat et d'impact mesurent des changements, qui peuvent être attribués aux actions réalisés. Les indicateurs sont en relation entre eux selon une hiérarchie qui correspond à une chaîne causale ou *théorie d'action*, qui relie ces niveaux d'analyse. Les indicateurs de réalisation contribuent à l'analyse des résultats et les indicateurs de résultat à celle des impacts, qui sont des effets attendus ou non des actions. L'analyse des réalisations vise notamment à vérifier si les résultats attendus d'une action correspondent bien à l'objectif ou aux objectifs opérationnels pour lesquels l'action en question a été mise en œuvre.

Les résultats sont les changements qui, d'une part, interviennent dans les comportements ou les conditions de travail et de vie des bénéficiaires directs et, d'autre part, ceux qui interviennent dans l'affectation des sols à différentes utilisations ou différents modes de gestion. Exemples : création d'emploi dans les entreprises ou filières bénéficiaires, augmentation des volumes de production, superficie agricole changeant d'orientation,...), etc. Les indicateurs de résultat apprécient ces changements, immédiats ou à brève échéance, induits par les réalisations effectives, au regard des objectifs stratégiques du programme.

Une difficulté possible pour caractériser les indicateurs selon leur statut, en particulier la distinction entre résultats et impacts, tient à la définition de la notion de bénéficiaire. Celle-ci ne se réduit pas à des acteurs, individuels et collectifs, on peut en effet inclure dans les bénéficiaires des formations

économiques ou sociales, telles que des filières, des communautés ou des territoires. Il est alors recommandé d'associer tant à la notion d'objectif qu'à celle d'indicateur le type de bénéficiaire concerné.

Les impacts renvoient à des changements indirects ou induits auprès de l'ensemble des acteurs touchés par le projet, dans le territoire d'intervention et au-delà. Les *indicateurs d'impact* peuvent être établis en mettant en évidence des tendances d'évolution, en mobilisant des [indicateurs d'état ou de contexte](#) concernant les champs d'action spécifiques du programme. Cette définition recoupe celle des indicateurs d'état du modèle DPSIR (ci-dessus). Les impacts d'un programme ou d'un projet doivent également être analysés au regard des politiques dans lesquelles ils s'inscrivent (stratégie nationale de développement rural, stratégie nationale de développement durable, etc.).

On distingue deux types d'indicateurs d'état, soit directement reliés aux objectifs stratégiques du programme, les évolutions de ces indicateurs sont alors des indicateurs d'impact, soit décrivant le contexte, la situation dans laquelle intervient le projet. Tandis que les premiers impliquent généralement des enquêtes spécifiques, les seconds renvoient à des données statiques existantes. Si un projet, par exemple un [PDAI](#), a pour objectif global l'augmentation du revenu des ménages les plus vulnérables dans une zone délimitée, il convient d'établir une [situation de référence](#), en recourant à une enquête initiale, puis à une enquête finale pour mesurer l'évolution. Dans ce cas, l'indicateur « taux de pauvreté » établi par l'Institut National Statistique (INS) au niveau des délégations est un indicateur complémentaire d'impact pertinent (même si la temporalité ou l'échelle ne sont pas totalement identiques à celles du programme), ou qui peut suffire en l'absence des moyens pour la réalisation d'une enquête. D'autres indicateurs de contexte établis par l'INS peuvent être utilisés dès lors que les objectifs portent sur l'amélioration des conditions de vie, tels que taux de chômage, taux d'alphabétisation, etc. Les indicateurs des [programmes GBO](#) ou de suivi des [stratégies sectorielles](#) du MARHP peuvent également être utilisés.

### c. Approche FIDA basée sur le concept de « chaîne de résultats ».

Dans l'approche proposée par le [FIDA](#), largement utilisée en Tunisie pour les programmes de développement locaux (PDAI en particulier), le système de suivi et d'évaluation vise à évaluer la [performance](#) d'un projet par rapport aux réalisations et à l'impact escomptés (conceptuellement l'idée de performance se rapporte aux critères d'efficacité et d'efficience). Dans cette approche les objectifs visés par le projet sont exprimés sous forme de résultats à atteindre.

Le « *Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)* » adopté par le renvoi à la notion de « [gestion axée sur les résultats \(GAR\)](#) », qui est une méthode applicable aux secteurs privé ou public fondée sur le principe que l'engagement pris en vue d'atteindre des *objectifs ciblés* doit servir de guide pour la gestion des activités. Le « *système de suivi et d'évaluation* » porte sur trois niveaux de *résultats*:

- les *résultats de premier niveau* correspondent aux *activités* et aux *produits* d'un projet,
- les *résultats de second niveau* se rapportent aux *réalisations* d'un projet,
- les *résultats de troisième niveau* mesurent *l'impact* d'un projet<sup>44</sup>.

Notons que le terme « résultat » a ici un sens général et englobe les effets aux différents niveaux d'objectifs. Nous retrouvons les 3 niveaux d'analyse de l'approche précédente, mais le vocabulaire diffère pour désigner les catégories d'indicateurs.

---

<sup>44</sup> Conformément à l'engagement du FIDA à l'égard des Objectifs du Millénaire pour le développement, le SYGRI comprend deux indicateurs obligatoires - la malnutrition infantile et les actifs des ménages - afin de mesurer la contribution des projets au premier OMD, qui est de « réduire l'extrême pauvreté et la faim ».

Le concept de « *chaîne de résultats* » est un élément central de la *gestion axée sur les résultats*. La chaîne de résultats repose sur les liens de cause à effet entre les intrants, les activités, les produits, les réalisations et l'impact. Ce concept s'apparente à celui de théorie d'action dans l'approche selon l'arbre d'objectifs (cf. tableau).

Niveaux d'analyse	Arbre d'objectif	Chaîne de résultat
Niveau 3	Objectifs globaux ou généraux	Objectifs globaux, objectif de développement Impacts, <a href="#">incidences</a>
Niveau 2	Objectifs spécifiques	Effets, réalisations
Niveau 1	Objectifs détaillés ou opérationnels	Produits et produits détaillés

#### d. Catégories et paramétrage des indicateurs

Les [indicateurs](#) sont généralement conçus lorsqu'est élaboré le cadre logique, cependant il est utile d'y revenir et de vérifier leur pertinence et leur [qualité](#) au moment où est mis en place, au démarrage d'un projet, un plan d'évaluation opérationnel.

Comme nous venons de le voir, les catégories d'indicateurs peuvent être définies par deux paramètres distincts :

- *Statut* : [moyens](#), [réalisations](#), [résultats](#), [impacts](#), [indicateurs d'état et de contexte](#). Ce paramètre renvoie à l'arbre stratégique, mais s'en distingue car les indicateurs de résultats, par exemple peuvent contribuer à l'analyse des impacts, des indicateurs de différents statuts contribuant à l'évaluation des objectifs globaux ou spécifiques.
- *Niveau*, en rapport avec les niveaux d'analyse : opérationnel (niveau 1), spécifique (niveau 2) et global (niveau 3)

Par ailleurs plusieurs paramètres sont nécessaires pour bien caractériser les indicateurs et permettre leur agrégation.

#### ***Géographie et temporalité des indicateurs.***

L'information contenue dans un indicateur se rapporte nécessairement à un espace géographique et à une période. Exemples : la population mondiale en 2018 ; la population agricole des communes de Tunisie déterminée par le recensement agricole (en cours en 2019) ; le nombre des bénéficiaires d'un programme par délégation concernée, etc. *A la notion d'indicateur est associée la notion d'échelle*. La notion d'échelle correspond à deux dimensions : le grain ([délégation](#) ou [secteur](#)) et l'étendue (une région, l'aire d'intervention d'un programme). On parle de la même façon d'échelle temporelle : un indicateur est calculé à certains points du temps ou couvre une certaine durée (périodicité) et pour une période donnée (étendue temporelle du phénomène étudié ou du programme évalué).

### ***B. Indicateurs et cadre logique***

#### **Définition du cadre logique**

Le [cadre logique](#) d'une politique, d'un programme ou d'un projet est souvent retracé à l'issue des phases de programmation et d'instruction. Il fait apparaître les différents niveaux d'[objectifs](#), la [théorie d'action](#) et le jeu [d'indicateurs](#). Les objectifs sont en correspondance avec une décomposition fonctionnelle du projet correspondant à différents chapitres budgétaires.

Cette mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs (théorie d'action), et indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés. Cette construction logique doit aussi identifier les hypothèses qui conditionnent la réussite du projet et les risques d'échec

qui en découlent. Il peut s'agir soit de la non réalisation de certaines actions clés, par la non-participation des populations ciblées, un défaut de compétences des acteurs ou l'absence de l'environnement institutionnel adéquat, soit de facteurs externes, échappant au contrôle de la politique ou projet, susceptibles d'influencer son déroulement.

Selon les conceptions qui ont précédé à l'élaboration des projets, les façons de formuler (dénommer) et [hiérarchiser les objectifs](#) comme nous l'avons vu diffèrent. L'utilisation d'une application informatique commune (INJEZ) pour suivre et organiser l'évaluation des projets et programmes implique un cadre standard pour hiérarchiser les objectifs (auquel chaque cas particulier pourra être rapporté) et établir la correspondance avec la décomposition budgétaire.

### Décomposition fonctionnelle, arbre d'objectifs et indicateurs

Chaque projet est conçu indépendamment des autres projets, y compris le système de suivi et d'évaluation, généralement par les [bailleurs de fond](#), en concertation avec l'administration tunisienne et les acteurs locaux. Aussi, chaque projet est défini, selon une conception et un vocabulaire qui lui est propre, par : (i) une *décomposition budgétaire* ([composante](#), sous-composante, etc., selon [9 niveaux possibles](#)) ; (ii) des *objectifs stratégiques* ou *chaîne de résultats* ; (iii) un *jeu d'indicateurs*, avec des définitions variées. Ces trois composants des projets devraient être harmonisés pour permettre de comparer les projets. Voir ci-après la recommandation pour un cadre harmonisé de présentation des projets.

La décomposition fonctionnelle et budgétaire des projets ou programmes ([arbre des composantes](#)) a été normalisée en Tunisie avec la généralisation de l'utilisation de l'application [INJEZ](#). La hiérarchie des objectifs implique, de son côté, une distinction claire entre différents niveaux de l'arbre logique ou de la chaîne de résultats. Quel que soit le nombre de niveaux distingués, pour un projet dans l'arbre d'objectifs, il est recommandé de les rapporter à trois catégories standardisées correspond aux 3 niveaux d'analyse (que l'on retrouve dans quasiment toutes les théories de l'évaluation).

**Tableau 1 : Hiérarchie des objectifs, niveaux d'analyse et statut des indicateurs**

<i>Hiérarchie des objectifs et niveaux d'analyse (catégories d'objectifs)</i>	<i>Correspondance avec la décomposition fonctionnelle et budgétaire</i>	<i>Types d'indicateurs mobilisés distingués selon leur statut</i>
Objectifs généraux (ou globaux) (niveau 3)	Toutes les composantes en général	Indicateurs de contexte, de résultat ou d'impact
Objectifs spécifiques (niveau 2)	Une composante	Indicateurs de contexte, de résultat ou d'impact, voire de réalisation
Objectifs détaillés (ou opérationnels) (niveau 1)	Sous-composante et niveaux inférieurs de découpage	Indicateurs de résultat ou de réalisation

**Exemple du programme [PAP-ENPARD](#) (Source : Guide sur les subventions en cascade)**

#### **Objectifs Généraux (niveau 3) :**

- Contribuer à la conception d'une **stratégie nationale agricole et rurale** qui améliore de manière durable et soutenable les conditions de vie des populations rurales et renforce la sécurité alimentaire du pays (OG1)
- Améliorer, par la mise en œuvre **d'actions pilotes**, l'attractivité des territoires ruraux en valorisant durablement les ressources locales agricoles et non agricoles, au bénéfice de l'insertion économique et sociale des groupes les plus vulnérables (OG2)

**Objectifs spécifiques (niveau 2) :**

- Améliorer le revenu des agriculteurs et l'emploi en milieu rural, plus particulièrement celui des jeunes et des femmes (OS1)
- Accroître la productivité des systèmes de production en améliorant la qualité des produits et les capacités d'adaptation aux changements. (OS2)
- Renforcer les capacités d'organisation et les capacités institutionnelles et l'adhésion aux principes opérationnels de bonne gouvernance. (OS3)

**Exemple du PDAl de Siliana :****Objectifs globaux (niveau 3) :**

- OG1 : « objectif global » (toutes les composantes)
- OG2 : « objectifs développement » (toutes les composantes)

**Objectifs spécifiques (niveau 2) :**

- OS1 : « Effet 1 » de la Composante 1 : (« Les acteurs locaux des filières, assurent la promotion de leurs filières tout en accroissant leur part de la valeur ajoutée »)
- OS2 : « Effet 2 » de la Composante 2
- OS3 : « Effet 3 » de la Composante 3

**Objectifs opérationnels (niveau 1) :**

- Les « produits » associés aux sous-composantes (ex : « Sous-composante 1.2 : Produit 2 : Producteurs-cibles organisés et capables d'élaborer et d'exécuter des plans d'affaires avec d'autres acteurs privés et publics »).
- Par sous-composantes, les « produits détaillés », tous munis d'un indicateur.

**C. Recommandation pour un « cadre harmonisé » de présentation des projets**

Autant il est facile d'imaginer des indicateurs pour les différents niveaux d'objectifs et, en général, de les distinguer selon leur statut, quoiqu'en ce domaine des confusions sont fréquentes, autant il est difficile de concevoir un cadre commun d'indicateurs pour un ensemble de projets, sauf si une autorité administrative centrale impose un tel cadre (comme c'est le cas, par exemple, pour l'ensemble des programmes de développement rural nationaux et régionaux financés par l'Union Européenne). En Tunisie, les programmes de ce type ont différents financeurs (bailleurs de fond internationaux), qui chacun recommande ou impose, dans le cadre des contrats de financement, des jeux d'indicateurs avec des dénominations différentes. Néanmoins, les différentes conceptions existantes du cadre logique des projets reposent finalement sur une théorie générale de l'évaluation qui est largement partagée au niveau international. L'harmonisation des indicateurs passe alors par la mise en correspondance des différentes conceptions qui président à la programmation des projets.

La généralisation de l'utilisation de la plateforme INJEZ pour le suivi des projets est une opportunité pour une harmonisation des indicateurs. D'ores et déjà, la plateforme propose un cadre normalisé de décomposition fonctionnelle et budgétaire des projets, de suivi des marchés (en conformité avec les règles budgétaires de l'Etat tunisien) et de suivi financier, permettant une intégration des indicateurs financiers par types de programme et par bailleurs.

L'étape suivante implique un développement du volet « évaluation » d'INJEZ. Celui-ci permet, pour chaque projet, de lister les objectifs et les indicateurs associés. Pour tendre vers un référentiel harmonisé d'indicateurs, il faut normaliser la présentation des cadres logiques (cf. tableau ci-dessus).

C'est donc l'ensemble de la présentation des cadres logiques des projets sous INJEZ qu'il convient d'harmoniser, tout en conservant, bien sûr, la structuration et les dénominations particulières à

chaque projet. Cela peut se faire par un paramétrage cohérent à la fois des objectifs et des indicateurs. La distinction des objectifs selon trois niveaux standards (globaux, spécifiques et opérationnels) permet d'affecter à chaque indicateur un paramètre de niveau en fonction de l'objectif auquel il se rapporte.

Les différents projets conduits par le MARHP se rapportent aux grands programmes et sous-programmes définis dans le cadre de la [GBO](#), ce rattachement étant effectué sous INJEZ. Ils se rapportent par ailleurs à des stratégies sectorielles (exemple, forêt, CES,...) qui elles-mêmes s'inscrivent dans les grands programmes. Le rattachement des projets à ces stratégies et aux programmes GBO devrait permettre de concevoir un référentiel pour une formulation commune des objectifs généraux des projets.

Par ailleurs, la notion de plan d'évaluation est actuellement absente d'INJEZ. Elle pourrait être introduite, en complément du cadre logique (objectifs et indicateurs), pour lister les questions évaluatives, à associer à un ou plusieurs objectifs, et gérer le plan de collecte de l'information.

## 2/ Conduite de l'évaluation selon le plan d'évaluation : Trois illustrations

### A. Principes généraux de la conduite des activités d'évaluation

#### A1. Préparation/organisation de l'évaluation : formaliser un plan d'évaluation

Un [plan d'évaluation](#) doit être conçu dès la programmation mais doit être passé en revue et conçu de façon opérationnelle dans la phase de démarrage d'un programme ou d'un projet, pour s'assurer de la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'évaluation, à commencer par les outils de suivi des réalisations et de la performance.

#### **Définir les objectifs spécifiques de l'évaluation**

Pour les programmes actuels de développement local, il est recommandé de formuler des objectifs de l'évaluation visant une utilité de l'évaluation pour les parties prenantes locales.

Questions à se poser pour définir les [objectifs d'une évaluation](#) :

- Pourquoi et pour qui évalue-t-on ? Qui en fait la demande et pourquoi ? Quel intérêt de l'évaluation pour les autorités, pour les parties prenantes ? Quelles sont les attentes vis-à-vis de l'évaluation du programme ?
- Que peut-on apprendre d'utile grâce à l'évaluation ?
- Quelle est la faisabilité de l'évaluation ? De quelles données, informations dispose-t-on sur le programme ? Sont-elles facilement mobilisables et exploitables ?

#### **Illustration : Exemple d'objectifs identifiés pour l'évaluation ex-post du PDAI de Siliana (issus de l'atelier formation-action du jumelage – février 2019)**

- Identifier les impacts du projet sur les bénéficiaires et sur le territoire ?
- Vérifier si les objectifs fixés ont été atteints (financier et physique) ?
- Vérifier si la démarche participative et l'approche filière sont effectives, [pertinentes](#) et [efficaces](#).
- Rendre compte des résultats aux [bénéficiaires](#) et à la population
- Engager le débat sur la législation en vigueur et le financement des [AGR](#) et sur les relations des SMSA (but lucratif) et GDA
- Améliorer la gouvernance du projet

- Améliorer les compétences aux niveaux [UGP](#) /[MARHP](#)/[CRDA](#) en évaluation en capitalisant l'utilisation d'INJEZ

### ***Définir le champ de l'évaluation***

Le champ de l'évaluation d'un programme est défini par les contours de celui-ci, en termes géographiques, temporel et juridiques. Pour le cadrage d'une évaluation ex-ante, il dépend d'une analyse préalable du contexte. Il est aussi possible de cibler l'évaluation sur les filières principales concernées par un programme. Une évaluation d'initiative régionale, peut cibler certains territoires, en prenant alors en compte l'ensemble des interventions publiques.

### ***Pilotage de l'évaluation***

La [gouvernance](#) de l'évaluation relève d'une hiérarchie fonctionnelle depuis l'autorité publique et le financeur qui est à l'origine de la politique publique ou du programme à évaluer, jusqu'aux prestataires chargés des travaux d'évaluation. Selon les normes habituelles de l'évaluation un [comité de pilotage](#), incluant les parties prenantes, est responsable de l'organisation des travaux et du jugement évaluatif. En pratique, ce comité de pilotage peut ou non être distinct du comité de pilotage de la mise en œuvre du programme.

Pour des programmes locaux inclusif et participatif, la préparation du plan d'évaluation peut faire l'objet d'ateliers ouverts avant validation par le comité de pilotage, si les moyens d'animation nécessaires sont disponibles.

### ***Questions évaluatives***

Les [questions évaluatives](#) permettent de hiérarchiser les interrogations, observations et analyses de l'action évaluée sur les dimensions qui représentent le plus d'enjeux. Elles permettent d'orienter l'évaluation sur les préoccupations des [parties prenantes](#). Par rapport au cadre logique existant, la définition de questions évaluatives permet d'organiser un [plan d'évaluation](#).

*Pour établir de façon participative des questions évaluatives, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :*

Etape 1 : Établir une liste provisoire de questions sur la base de la logique de l'intervention, de sa raison d'être et des sujets signalés par les parties prenantes.

Etape 2 : Estimer comment la réponse va être utilisée et par qui ? Est-ce qu'elle arrivera à temps pour être utilisée ? Vérifier que la réponse n'est pas déjà connue.

Etape 3 : S'assurer qu'il sera possible de répondre à la question d'une façon robuste.

Etape 4 : Discuter collectivement du choix des questions évaluatives et retenir celles qui font consensus et les rattacher aux critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, durabilité,...).

L'orientation du questionnement évaluatif conditionne les démarches d'analyse qui seront privilégiées. A mi-parcours, il s'agira plutôt d'une analyse visant à reconstruire et apprécier les méthodes de mise en œuvre adoptées. Dans une [évaluation ex-post](#), l'analyse porte sur les résultats et l'ensemble des effets observés que l'on peut attribuer au programme.

### ***Illustration : Questions évaluatives identifiées pour l'évaluation ex-post du PDAI de Siliana (issues de l'atelier formation-action du jumelage – février 2019)***

- Dans quelle mesure l'approche filière locale a permis d'améliorer les conditions de vie des populations cibles ?
- Dans quelle mesure les résultats ont été atteints en matière de volume de production et de commercialisation ?

- Est-ce que l'évolution des activités des producteurs liée au projet correspond à l'évolution des marchés ?
- Est-ce que les dispositifs mis en œuvre dans le cadre du projet (CAF) permettront un effet de long terme sur l'organisation des producteurs ?
- Les réajustements intervenus dans le programme ont-ils été pertinents et efficaces ?

## A2. Conduite de l'évaluation

La conduite de l'évaluation peut se décomposer en deux tâches : la structuration et l'analyse des objectifs et la collecte et l'analyse de l'information, l'ensemble contribuant à répondre aux questions évaluatives.

### ***Structurer et analyser les objectifs affichés et effets attendus***

La structuration stratégique des programmes et projets dans leur conception initiale est généralement plus ou moins explicite et plus ou moins articulée avec la structuration fonctionnelle. La préparation d'un plan d'évaluation, au moment de la mise en œuvre du projet, demande une vérification de la pertinence et de la cohérence de la stratégie, en l'explicitant. La conduite de ce travail s'appuie sur les documents de programmation, sur l'analyse des [parties prenantes](#) et des [bénéficiaires](#) du projet. Cette phase de préparation de l'évaluation présente un fort intérêt à être conduite de manière participative, afin de porter un jugement pluraliste sur la stratégie, mais aussi pour faire de cette étape un temps d'appropriation collective de l'ensemble de la stratégie.

Les enseignements tirés de l'analyse stratégique peuvent permettre de consolider le paramétrage du programme sous INJEZ et améliorer la qualité du suivi du programme. A titre d'exemple, l'analyse fine de la stratégie du PDAI de Siliana a permis de révéler une relative confusion dans le rôle des conseillers technico-économiques et de gestion qui sont à la fois bénéficiaires et prestataires de services.

### ***Mobiliser l'information pour répondre aux questions évaluatives***

La fonction compréhensive de l'évaluation traduite dans le questionnement évaluatif, nécessite, dans la plupart des évaluations, de collecter de l'information qualitative sous formes d'entretiens ou d'analyse documentaires.

#### *Collecte et analyse des indicateurs financiers et physiques issus du [système de suivi du projet \(INJEZ\)](#)*

Les données financières sont généralement facilement disponibles pour l'évaluation. Leur analyse permet d'identifier des difficultés de mise en œuvre, que l'évaluation pourra tenter de comprendre et contribuer à corriger.

#### *Collecte et analyse d'informations qualitatives spécifiques pour répondre aux questions évaluatives*

La collecte d'information qualitative peut prendre plusieurs formes qu'il convient de choisir en fonction des moyens disponibles et de la nature de l'information recherchée. Une bonne préparation de cette collecte permet de regrouper plusieurs questionnements au sein d'une même enquête.

Il est utile de réunir les informations collectées, quantitatives et qualitatives, si possible, dans un système d'information local.

## A3. Communiquer et capitaliser

La conduite d'une démarche d'évaluation est formative en elle-même pour les personnes qu'elles mobilisent autour de questionnements et qu'elle implique dans la collecte et l'analyse des informations recueillies, elle peut aussi apporter des éléments de compréhension de la situation aux

parties prenantes et acteurs d'un projet. Pour cette raison et selon le principe de redevabilité il est indispensable de communiquer autour de la conduite et des résultats des travaux d'évaluation.

Dans le cadre de projets pilotes ([PAP ENPARD](#)), avec une forte intention de développer une approche participative et intégrée, la capitalisation de l'expérience des acteurs prend une grande importance. La [capitalisation](#) implique l'acquisition, la collecte, l'organisation et l'analyse des informations relatives à des expériences identifiées, en vue d'en tirer des leçons et de les partager.

La capitalisation, à la différence du travail d'évaluation, qui cherche à mesurer la qualité et les performances d'un projet ou d'un programme selon des critères bien définis, consiste à restituer des expériences plurielles liées à un projet donné afin d'en faire une source d'enseignement pour d'autres contextes (voir PAP-ENPARD, Guide capitalisation).

## *B. Evaluation ex-ante des politiques du MARHP (ex : vulgarisation)*

### Notion d'évaluation ex ante

[L'évaluation ex ante](#) intervient au moment de l'élaboration d'un projet de politique ou de programme, et avant son adoption. Ses recommandations ont vocation à être intégrées dans le projet de politique ou de programme : elle est ainsi valorisée précocement au travers de propositions d'inflexion du projet de politique ou de programme.

L'évaluation ex ante juge en premier lieu de la pertinence et de la cohérence de la politique en analysant le lien entre les enjeux et les orientations ou objectifs envisagés, ainsi que de la hiérarchie et de la cohérence entre eux. Elle en apprécie la faisabilité, identifie les conditions nécessaires à la réussite des actions. Elle traite aussi des conditions de mise en œuvre de la politique et cadre son évaluation ultérieure. Elle apprécie la satisfaction des parties prenantes et leur niveau d'appropriation du projet.

### Evaluation ex-ante de la réorientation de la politique de vulgarisation du MARHP

L'exercice d'évaluation ex ante réalisé au cours d'un atelier portait non pas sur le projet de politique, mais sur une orientation préliminaire à son élaboration. Il s'est appuyé sur les éléments disponibles : une évaluation ex post réalisée en 2014 (comportant une analyse SWOT) et le bilan des réflexions qui ont suivi, ainsi que sur les informations et l'expérience dont les participants disposaient. Au travers du cadrage de l'évaluation à venir de la politique, dont une évaluation ex ante, l'exercice a amené à définir les grandes lignes d'un plan d'évaluation.

Les livrables attendus étaient :

- Un **plan d'évaluation**, en particulier la formulation des **objectifs de l'évaluation**, de **questions évaluatives**, **d'indicateurs** et d'un programme d'enquête auprès des parties prenantes concernant la nouvelle orientation, tenant compte des travaux déjà menés par l'Agence de valorisation et de formation agricole (AVFA) autour de la question d'un nouveau paradigme ;
- Des éléments de réflexion (reprenant les résultats des travaux de l'atelier) susceptibles d'alimenter un guide méthodologique destiné à cadrer l'évaluation in itinere et ex post des programmes régionaux/nationaux de vulgarisation.

La présentation aux participants de la politique de vulgarisation leur a permis de produire une analyse des parties prenantes et de préciser les liens entre les déterminants et les effets produits par la vulgarisation (emploi de la méthode DPSIR, *cf. ci-dessus*)

Sur la base élargie d'une analyse des modes de diffusion du savoir (vulgarisation, formation, conseil et animation) et des nouveaux métiers du développement agricole, ont été ensuite formulées des questions évaluatives, ainsi que des propositions d'indicateurs en rapport avec l'évolution des fonctions et des différents métiers, indicateurs ayant vocation à enrichir les réponses aux questions évaluatives.

Ont ensuite été recensées les approches actuelles et les innovations pour en déduire les implications en termes de métiers et analyser les éléments de contexte favorables ou non à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de formation/vulgarisation. Enfin, à partir de l'analyse des dispositifs actuels de programmation et d'évaluation de la vulgarisation publique, ont été définis des objectifs à inscrire dans le plan d'évaluation de la politique de vulgarisation et des recommandations pour l'évaluation ex-ante et sa valorisation ont été formulées.

#### *Enseignements pour la réalisation d'évaluations ultérieures :*

- Intérêt d'une évaluation ex ante, concomitante à l'élaboration d'une politique pour en ajuster et en améliorer le contenu, tant en termes de description des objectifs, de cadrage de la mise en œuvre, et de cadrage des évaluations ultérieures à conduire.
- Opportunité d'une analyse préalable de l'objet évalué, politique ou programme, comportant celle des liens de cause à effet, celle des parties prenantes, ainsi que l'analyse des signes précurseurs d'évolution à prendre en compte dans les recommandations de l'évaluation ex ante.
- Recommandation de production (par l'évaluation ex ante si elle intervient) d'un plan d'évaluation pour les évaluations ultérieures, ainsi que de préconisations pour que le principe et les moyens de réaliser ces évaluations soient bien prévus dans la politique ou le programme, et de lignes directrices pour assurer leur valorisation et leur prise en compte dans la conduite des politiques ou programmes ou leur renouvellement.

#### *C. Evaluation d'un PDAI utile aux acteurs locaux*

Dans le cadre du Jumelage a été conduit un atelier de [formation-action](#) prenant appui sur le [PDAI](#) (Projet de Développement Agricole Intégré) de Siliana. Nous nous situons au démarrage du programme de développement local (PDAI) et au moment où le projet est saisi sur la plateforme INJEZ. L'objectif de l'atelier était de produire *un plan d'évaluation*, dans la perspective qu'elle soit utile pour les acteurs locaux (chargés de la mise en œuvre, bénéficiaires et parties prenantes) avec des questions évaluatives et en effectuant un retour critique sur les indicateurs prévus dans les documents de conception et sur la [théorie d'action](#) et les hypothèses sur lesquelles elle repose.

Ce projet est fondé sur une approche de développement de filières, en tant que levier pour le développement territorial durable, impliquant activement acteurs publics, socioprofessionnels et privés au niveau des différents maillons de ces filières. Il est donc aussi fondé sur une approche participative. Ces deux approches caractérisent aujourd'hui une partie importante des projets de développement rural. L'objectif global du projet vise à améliorer les conditions de vie des populations rurales vulnérables dans la zone Sud de Siliana, il renvoie à la stratégie du MARHP.

## Objectifs de l'évaluation proposés pour le PDAI Siliana

Trois moments de l'évaluation ont été considérés, les [évaluations à mi-parcours](#) et [ex-post](#) qui sont prévues dans le contrat avec le bailleur (FIDA), mais aussi des bilans annuels à l'initiative de l'UGP et qui peuvent être organisés sous une forme participative.

**Tableau 2 : Objectifs des évaluations du PDAI proposés par l'atelier à différents stade de mise en œuvre**

Objectifs	<a href="#">Evaluation à mi-parcours</a>	<a href="#">Evaluation ex-post</a>	Bilans annuels
Objectif 1	Mesurer les résultats atteints : pour le gestionnaire, le financeur et la population cible. Identifier de nouveaux besoins et attentes des parties prenantes et envisager des réorientations du projet.	Mesurer les impacts du projet sur les bénéficiaires et les impacts globaux	Repérage des problèmes liés à la stratégie (vérification des hypothèses de la <a href="#">théorie d'action</a> et des risques identifiés)
Objectif 2	Vérifier le fonctionnement des partenariats institutionnels pour la mise en œuvre du programme	Evaluer la <a href="#">pertinence</a> , l' <a href="#">effectivité</a> et les impacts de la démarche participative et de l'approche filière	Identifier des retards dans les Plans de Passation des Marchés.
Objectif 3	Rendre compte aux bénéficiaires et population pour renforcer l'implication des populations locales cibles sur/dans la mise en œuvre du projet	Rendre compte des résultats aux bénéficiaires et population	Communiquer sur le projet à partir des bilans annuels
Objectif 4	Evaluer la démarche adoptée pour la mise en place d'activités génératrices de revenu.	Engager le débat sur la législation en vigueur et le financement des AGR et sur les relations des SMSA (but lucratif) et GDA.	
Objectif 5	Améliorer la gouvernance	Améliorer la gouvernance	
Objectif 6	Améliorer les compétences aux niveaux UGP/MARHP/CRDA dans l'évaluation en capitalisant l'utilisation d'INJEZ.	Améliorer les compétences aux niveaux UGP, MARHP, CRDA, en matière d'évaluation en capitalisant l'utilisation d'INJEZ	Améliorer les compétences aux niveaux UGP, MARHP, CRDA dans l'évaluation en capitalisant l'utilisation d'INJEZ
Objectif 7	Evaluer les freins liés à la démarche de passation de marché. Identifier les freins à l'organisation des acteurs.		
Objectif 8		Evaluer la pertinence et les impacts des réajustements.	

## Questions évaluatives et critères (PDAI Siliana)

**Tableau 3 : Questions évaluatives proposées par l'atelier aux différents stades de mise en œuvre du PDAI de Siliana**

Critère d'évaluation	Evaluation à mi-parcours	Evaluation ex-post
----------------------	--------------------------	--------------------

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles réorientations des activités sont nécessaires ?</li> <li>- Pour chaque filière, le Cadre d'Action (préparé en concertation avec les acteurs) était-il pertinent et cohérent ? Les objectifs ont-ils été atteints en matière de plans d'affaire approuvés et d'investissement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure l'approche filière locale a permis d'améliorer les conditions de vie des populations cibles ?</li> </ul>
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les processus de passation de marché</li> <li>- Quelle cohérence du PDAI avec le programme conduit par les Affaires Sociales (pour les plus pauvres) ?</li> </ul>	
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les actions en faveur du développement des filières prévues ont été réalisées ?</li> <li>- Dans quelle mesure les acteurs locaux des filières se sont approprié l'approche filière ?</li> <li>- Evaluer les freins, s'ils existent, liés à la démarche de passation de marché public.</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu des effets d'aubaine ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les résultats ont été atteints en matière de volume de production et de commercialisation ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations cibles ?</li> </ul>
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les freins à l'organisation des acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que l'évolution des activités des producteurs liés au projet correspond à l'évolution des marchés ?</li> <li>- Est-ce que les dispositifs mis en œuvre dans le cadre du projet permettront un effet de long terme sur l'organisation des producteurs et des filières ?</li> </ul>
Réplicabilité et capitalisation		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réajustements intervenus dans le programme ont-ils été pertinents et efficaces ?</li> <li>- Quels dispositifs et enseignements du projet sont utiles pour d'autres projets ?</li> </ul>

#### D. PAP-ENPARD et programmes pilotes

Le [PAP-ENPARD](#) a pour *objectif général* d'accompagner les autorités tunisiennes dans l'actualisation de la stratégie nationale agricole et rurale en vue d'améliorer de manière durable les conditions de vie des populations rurales et de renforcer la sécurité alimentaire du pays. Le développement local est animé par des [Unités Territoriales d'Accompagnement et de Gestion du Programme](#) (UTAG). Son originalité est de décentraliser la gestion en dotant l'UTAG d'une enveloppe financière globale gérée localement et mise en œuvre par un processus de « subventions en cascade ». Une [UGP](#), placée au niveau de la DGEDA, gère un programme d'appui (accompagnement méthodologique, notamment en matière d'évaluation) et bénéficie également de l'appui du Jumelage.

Le guide produit par le jumelage pour l'évaluation du PAP-ENPARD, propose un lien entre les objectifs et les critères d'évaluation, dans l'optique d'une évaluation de ce programme, dans l'intérêt des autorités tunisiennes. Un des objectifs est de mesurer la reproductibilité des approches participatives

et de permettre le renforcement des capacités des autorités locales et ministérielles en matière de gouvernance des parcours de développement territorial.

**Tableau 4 : Objectifs de l'évaluation des projets PAP-ENPARD**

Objectifs d'évaluation	Critères d'évaluation
Objectif 1 : Réfléchir sur la mise en œuvre des PAP (Projet Action Pilote)	<a href="#">Cohérence</a> Contribution aux politiques publiques
Objectif 2 : Pertinence de l'approche du PAP ENPARD	<a href="#">Valeur ajoutée</a> <a href="#">Efficacité</a> / <a href="#">Efficience</a> <a href="#">Durabilité</a>
Objectif 3 : Rendre compte aux populations bénéficiaires et les impliquer dans le suivi du programme	Communication
Objectif 4 : Renforcer les compétences du ministère pour mettre en place et piloter des missions de suivi-évaluation	Fonctionnement de l'UGP
Objectif 5 : Capitaliser les acquis de la mise en œuvre des projets pilotes de développement territorial	Animation / Gouvernance / Concertation Capitalisation/partenariat public-privé

Il y a un autre objectif du PAP-ENPARD, pas explicite, qui se rapporte au renforcement des compétences du ministère qui est de renforcer l'architecture institutionnelle tunisienne dans le cadre du processus de décentralisation en cours, en particulier par le renforcement du rôle de municipalités dans les projets locaux.

Le guide produit par le jumelage pour l'évaluation du PAP-ENPARD propose deux approches qui enrichissent les pratiques d'évaluation : la [méta-évaluation](#) et la [capitalisation](#).

#### *E. Recommandation pour la préparation des plans d'évaluation*

L'atelier de [formation action](#) qui a été conduit dans le cas du PDAI de Siliana pourrait être généralisé, avec des adaptations, sous la forme d'un module d'atelier participatif, visant à mettre en place un plan de suivi et évaluation, qui se situerait dans la période de démarrage du projet. Il permettrait de préparer le plan d'évaluation consigné sur la plateforme INJEZ.

Pour conduire complètement un tel travail, plusieurs sessions seraient nécessaire représentant 4 à 6 jours de travail, s'il est préparé. La brève durée de l'atelier n'a pas permis de développer correctement toutes les étapes de travail nécessaires à l'élaboration, à ce montent-là, d'un plan d'évaluation, mais en a montré la faisabilité. Ces étapes sont les suivantes :

- Analyse du contexte de la politique ou du projet,
- Analyse des parties prenantes et des bénéficiaires,
- Formulation d'objectifs et de critères et questions évaluatives pour les évaluations à venir (à partir des enjeux posés par les acteurs),
- Analyse critique des documents présentant le cadre logique, notamment la hiérarchie des objectifs; le cas échéant proposition de révision de l'arbre d'objectifs,
- Revue critique (au vu des questions évaluatives) du jeu d'indicateurs définis par les concepteurs du projet, classement des indicateurs selon leur statut et le niveau d'analyse, le cas échéant définition d'indicateurs complémentaires,

- Vérification de la faisabilité du plan collecte de l'information, si prévu, et complément si nécessaire ; mise en place d'un système d'information local (règles de circulation de l'information),
- Prévoir la communication sur les réalisations.

On peut envisager diverses formules d'animation de ce type d'atelier impliquant les personnes et structures ressources du MARHP en matière d'évaluation. Cet atelier devrait être organisé au niveau régional et impliquer des responsables de l'évaluation d'autres projets locaux dans d'autres CRDA et être l'occasion d'un échange d'expérience.

### 3/ Les mots de l'évaluation et de la programmation

#### *Dictionnaire par ordre alphabétique*

[Action](#)  
[Activité génératrice de revenu \(AGR\)](#)  
[Arbre d'objectifs](#)  
[Arbre des composantes](#)  
[Audit](#)  
[Auto-évaluation](#)  
[Bailleur de fonds](#)  
[Bassin versant](#)  
[Bénéficiaires](#)  
[Cadre logique](#)  
[Capitalisation](#)  
[Chaîne de résultat](#)  
[Cible](#)  
[Cohérence](#)  
[Comité de pilotage de l'évaluation](#)  
[Commune](#)  
[Composante](#)  
[Conseil local de développement](#)  
[Conseil régional](#)  
[Conseil rural](#)  
[Contexte](#)  
[Contrat de programme](#)  
[Contrôle](#)  
[CRDA](#)  
[Critères d'évaluation](#)  
[Délégation](#)  
[Diagnostic](#)  
[Diagnostic évaluatif](#)  
[Dispositif](#)  
[Douar](#)  
[Durable – durabilité](#)  
[Effectivité](#)  
[Effet d'aubaine](#)  
[Effets](#)  
[Efficacité](#)  
[Efficience](#)  
[Enjeux](#)  
[Enjeux de l'évaluation](#)  
[État des lieux](#)  
[Evaluateur ou chargé d'évaluation](#)  
[Evaluation](#)  
[Evaluation accompagnée](#)  
[Evaluation croisée](#)  
[Evaluation ex ante \(ou préalable\)](#)  
[Evaluation ex post \(ou a posteriori\)](#)  
[Evaluation externe](#)  
[Evaluation finale](#)  
[Evaluation formative](#)  
[Evaluation in itinere, concomitante ou chemin faisant](#)  
[Evaluation intermédiaire \(ou à mi-parcours\)](#)  
[Evaluation interne](#)  
[Evaluation participative](#)  
[Facteur limitant](#)  
[Facteurs de qualité ou de viabilité d'un projet](#)  
[Fiabilité](#)  
[Finalité](#)  
[Formation-action](#)  
[Gestion axée sur les résultats \(FIDA\)](#)  
[Gestion budgétaire par objectifs \(GBO\)](#)  
[Gouvernance](#)  
[Gouvernorat](#)  
[Hiérarchie des objectifs](#)  
[Hors budget](#)  
[Impact](#)  
[Incidence](#)  
[Indicateur](#)  
[Indicateur de contexte ou indicateur d'état](#)  
[Indicateur de performance](#)  
[Indicateur de pression](#)  
[INJEZ](#)  
[Institutionnalisation de l'évaluation](#)  
[Intrant](#)  
[Investissement](#)  
[Logique d'action](#)  
[Mandat d'évaluation](#)  
[Méta-évaluation](#)  
[Méthode des scénarios](#)  
[Modèle DPSIR](#)  
[Moyen](#)  
[Objectif](#)  
[Objectif de l'évaluation](#)  
[Objectif stratégique](#)  
[Objectif opérationnel](#)  
[Opération](#)  
[Orientation stratégique](#)  
[Partie prenante](#)  
[Performance](#)  
[Pertinence](#)  
[Pilotage, voir Comité de pilotage](#)  
[Plan](#)  
[Plan d'évaluation](#)  
[Point de référence](#)  
[Politique inclusive](#)

[Politique participative](#)  
[Politique publique](#)  
[Pratique évaluative](#)  
[Production \(terminologie FIDA\)](#)  
[Programme](#)  
[Programmation stratégique](#)  
[Projet](#)  
[Projet de développement agricole intégré \(PDAI\).](#)  
[Prospective](#)  
[Qualité des indicateurs](#)  
[Question évaluative](#)  
[Réalizations](#)  
[Redevabilité](#)  
[Référentiel](#)  
[Résultat](#)  
[Secteur ou Imada](#)

[Sectoriel](#)  
[Situation de référence](#)  
[Stratégie](#)  
[Stratégie sectorielle](#)  
[Suivi](#)  
[Système d'information \(SI\)](#)  
[Système de suivi & évaluation](#)  
[Territoire de vie](#)  
[Théorie d'action](#)  
[Unité de gestion de programme ou de projet \(UGP\)](#)  
[Unité socio-territoriale](#)  
[Unité territoriale d'accompagnement et de gestion \(UTAG\)](#)  
[Valeur ajoutée d'une approche du développement local](#)

### *Structuration en thématiques*

1. Thématiques relatives à l'objet évalué
  - [nature de l'objet évalué](#), politique, plan,... **(Objet év/nature de l'objet évalué)**
  - [conception et structuration de la politique, du programme ou du projet](#) **(Objet év/conception)**
  - [organisation de l'action et de l'intervention publiques](#) **(Objet év/organisation)**
  - [analyse](#) de l'objet évalué **(Objet év/analyse de l'objet évalué)**
  - [périmètre](#) géographique d'application **(Objet év/périmètre de l'action publique)**
  - [parties prenantes](#) **(Objet év/parties prenantes)**
  - [gouvernance politique et administrative](#) **(Objet év/organismes)**
  
2. Thématique relative aux indicateurs
  - [Indicateurs](#) **(Indicateurs)**
  
3. Thématiques relatives à l'évaluation
  - [types d'évaluation](#) **(Ev/type d'évaluation)**
  - [cadrage de l'évaluation](#) : champ, référence, questions évaluatives **(Ev/cadrage)**
  - [temps de l'évaluation](#) **(Ev/temps de l'évaluation)**
  - [dimensions de l'évaluation](#) **(Ev/dimensions de l'évaluation)**
  - [processus d'évaluation](#) **(Ev/processus)**
  - [effets de la mise en œuvre de l'objet évalué](#) **(Ev/effets)**
  
4. Thématiques relatives aux [démarches autres que l'évaluation](#) : **(Autres démarches)**  
 Audit, prospective,...

*Dictionnaire par thématiques des mots de l'évaluation et de la programmation*

<p>Stratégie</p>	<p>En complément ou parallèlement au plan pluriannuel, il existe, au sein du ministère ou de ses organismes sous tutelle, des documents le plus souvent dénommés « stratégie nationale » qui contribuent à la définition des politiques du MARHP.</p> <p>Ces documents se caractérisent par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un mode d'élaboration : ils sont élaborés par la ou les structure(s) porteuse(s) de la stratégie avec généralement l'aide d'un bureau d'études ou d'experts externes et en mobilisant/consultant les différents parties prenantes de la stratégie en question.</li> <li>- Les sujets traités qui peuvent permettre de classer ces stratégies en : <ul style="list-style-type: none"> <li>o stratégie ciblant un secteur productif - ex. : stratégie nationale de promotion du secteur avicole ; stratégie laitière).</li> <li>o stratégie portant sur une thématique transversale : ex : stratégie pour la conservation des eaux et des sols, stratégie eau 2050.</li> <li>o stratégie englobante : ex : l'Agriculture tunisienne à l'horizon 2020</li> </ul> </li> </ul> <p>L'importance et l'effet structurant de ces stratégies sont liés à l'importance du sujet traité, le degré d'officialisation/validation par le ministère, la diffusion et le suivi qui en est fait. Ainsi on peut considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quatre « stratégies structurantes » de l'action du MARHP (récemment révisées ou en cours de révision) qui portent sur : la forêt et les parcours ; la ressource en eau ; la conservation des eaux et des sols ; la pêche. Elles font l'objet d'un document complet qui décline un diagnostic, des orientations et actions à entreprendre avec un calendrier et un budget prévisionnel de mise en œuvre. Elles sont rédigées pour de longues périodes (10 ans ou plus) et font l'objet en principe d'un suivi régulier par les DG concernées.</li> <li>- Les « autres stratégies » qui ont des ambitions, une précision programmatique et un degré « d'officialisation / validation » très variables (ex. stratégie laitière / stratégie camélidés). Il existe plus d'une quinzaine de documents de ce type.</li> </ul> <p>Les stratégies «structurantes» sont portées par la ou les directions du MARHP concernées. Les «autres stratégies» peuvent avoir des origines diverses. Elles sont majoritairement élaborées collégialement par les acteurs concernés suite à une demande du ministre face à une difficulté particulière rencontrée par le secteur ou la filière considérés.</p> <p>L'officialisation/validation de la stratégie peut être faite à de nombreux niveaux : d'un agrément en conseil des ministres (pour les stratégies structurantes) à la simple publication par le ou les organisme(s) porteurs de la stratégie.</p>	<p>Objet év/nature de l'objet évalué</p>
------------------	---	--

	<p>Ces stratégies et tout particulièrement les «stratégies structurantes» sont mobilisées comme documents de référence lors de l'élaboration du plan pluriannuel.</p> <p>Une stratégie est généralement déclinée selon plusieurs axes (objectifs) stratégiques. Les stratégies sont ou devraient être équipées d'indicateurs de performance au regard de ces objectifs.</p>	
Stratégie sectorielle	<p>Dans le cadre de ce guide le terme « Stratégies sectorielles » renvoie aux quatre stratégies structurantes de l'action du MARHP sur : la forêt et les parcours ; la ressource en eau ; la conservation des eaux et des sols ; la pêche. Elles couvrent de longues périodes (10 ans ou plus) et sont dotées d'indicateurs de suivi.</p> <p>Voir : <a href="#">Stratégie</a></p>	Objet év/nature de l'objet évalué
Politique publique	<p>Une politique définit l'orientation de l'action publique, pour un secteur ou un domaine particulier (voir l'organisation du Plan).</p> <p>Politique : Ensemble de décisions reliées entre elles, prises par un acteur ou un groupe d'acteurs, avec pour caractéristique fondamentale de définir des buts à atteindre ainsi que les moyens nécessaires pour remplir les objectifs fixés.</p> <p>Politique publique : ensemble de décisions et de mesures concrètes prises par une autorité publique légitime en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs ou de poursuivre des finalités en lien avec l'intérêt général.</p> <p>La principale limite de l'utilisation de l'évaluation d'une politique particulière ou d'un programme pour en généraliser les résultats à une population plus vaste, dans le cas où la politique (ou le programme) serait étendue réside dans le fait qu'une telle extension peut mener à changer les effets estimés de la politique, pour plusieurs raisons. D'une part, parce que la population à laquelle la politique est étendue peut avoir une sensibilité différente au dispositif ; d'autre part, parce que le changement d'échelle peut engendrer des effets indirects susceptibles de modifier l'impact que la politique a sur l'ensemble de l'économie ou sur certains territoires.</p> <p>Voir : <a href="#">Plan, Programme</a>.</p> <p><i>A distinguer de Programme.</i></p>	Objet év/nature de l'objet évalué
Plan	<p>La Tunisie conduit une planification pluriannuelle pilotée par le MDICI (actuellement 2016-2020). Au sein de cette planification existe un volet agricole. Ce volet agricole du plan est composé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une « partie littéraire » qui décrit les orientations de travail du ministère ainsi que les objectifs et les moyens prévisionnels pour les atteindre sur la période ;</li> <li>- d'une partie « programmation budgétaire pluriannuelle prévisionnelle ». Cette partie liste des projets à conduire par région et au niveau national.</li> </ul> <p>Elle affiche, pour chaque projet, un budget prévisionnel affecté sur la période du plan et les origines de ce budget prévisionnel (budget de l'Etat ou hors budget de l'état). Est par ailleurs fait, par grand thème d'intervention du plan relatif à l'agriculture, une estimation</p>	Objet év/nature de l'objet évalué

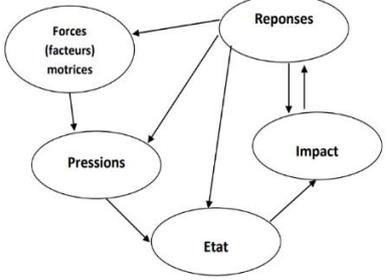
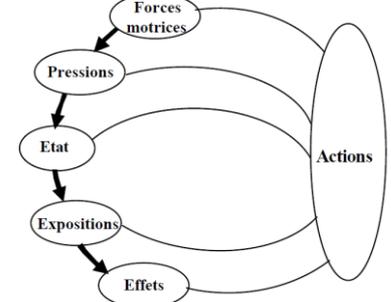
	des investissements agricoles privés (hydraulique agricole, élevage, pêche, matériel agricole, production agricole, études, recherches et vulgarisation, forêt, conservation des eaux et du sol, divers).	
Programme	<p>Les programmes constituent la traduction opérationnelle d'une stratégie ou d'une politique. Ils regroupent un ensemble de <i>projets</i> sur un même thème selon la hiérarchie : un <i>programme</i> est composé de différents <i>projets</i>, chaque projet comprenant différentes <i>actions élémentaires</i> à conduire. Cependant l'utilisation de ces termes n'est pas standardisée, en particulier dans le document formant le Plan et dans divers documents émanant de l'administration.</p> <p>Au quotidien des discussions et écrits, par exemple, dans les tableaux budgétaires du plan, la ligne unitaire de description est le projet (il est question de « projet en cours » et de « projet nouveaux »). Cependant, certaines des lignes sont libellées par abus de langage et parce qu'il s'agit de la même finalité, avec le terme « programme » (ex. Programme de mise à niveau des exploitations agricoles, Programme d'alimentation artificielle de la nappe).</p> <p>Est parfois évoqué, dans le cas du Plan quinquennal en Tunisie, la distinction suivante : Projet : Action limitée dans le temps ; Programme : Action non limitée dans le temps et majoritairement sans financeurs externes. Quant aux programmes nationaux, financés (ou en attente de financement) qui figurent dans le Plan on pourrait parler aussi bien de politiques publiques, qui en général se concrétisent par différents outils, dont le financement n'est pas toujours assuré.</p> <p>En revanche, dans le cadre de Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO), le terme programme a une utilisation standardisée. Il en va généralement de même concernant les actions financées par la coopération internationale qui entrent dans des programmes négociés avec l'Etat tunisien.</p> <p><b>Définition retenue :</b></p> <p>Programme : Ensemble structuré de projets et d'actions programmées et budgétées sur une période déterminée, pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région.</p> <p>Les actions d'un programme sont présentées par composantes et, le cas échéant, par sous-composantes (niveaux de définition des maquettes budgétaires). Ces termes paraissent les plus utilisées en Tunisie. Mais on peut trouver de façon équivalente les termes : « axe », « priorité », « activité » et d'autres encore.</p> <p>Un programme résulte généralement d'une négociation entre une autorité (ou plusieurs) qui apporte les fonds et une autorité de gestion (nationale, territoriale, sectorielle) responsable de la programmation ; aussi un programme est généralement annexé au contrat qui résulte de cette négociation.</p> <p>Ceci à toute échelle, depuis les programmes de coopération internationale jusqu'aux programmes locaux. Pour les programmes de coopération internationale, la Tunisie est partenaire, la négociation étant gérée par le MDICI et en pratique par le MARHP</p>	Objet év/nature de l'objet évalué

	<p>pour les programmes qui le concerne et plus précisément le cabinet ou des directions sectorielles. Ces programmes s'inscrivent dans des politiques, celle du bailleur bien sûr et celles des autorités tunisiennes.</p> <p>Voir : <a href="#">Action</a>, <a href="#">Composante</a>, <a href="#">Plan d'évaluation</a>, <a href="#">Contrat</a>, <a href="#">Politique</a>, <a href="#">Projet</a>, <a href="#">Plan</a>, <a href="#">GBO</a>.</p> <p><i>A distinguer de Politique et de Projet.</i></p>	
Programme de gestion des ressources naturelles (PGRN)	<p>Depuis 1990, le Ministère de l'Agriculture a établi plusieurs programmes de gestion des ressources naturelles dont l'objectif est de maîtriser l'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles du pays dont l'eau est un facteur sensible qui a été pris en compte dans tous les programmes récents de développement rural. Le PGRN2 succède à la première phase (1997-2004) du PGRN. La première phase du PGRN était considérée comme la tranche initiale du programme de protection des ressources naturelles approuvé dans le IXème plan de développement économique. L'objectif du PGRN2 est la gestion durable des ressources naturelles en particulier dans les zones sévèrement dégradées et amélioration de la productivité agricole en associant les utilisateurs de ces ressources dans les programmes de développement.</p> <p>Le projet entrée en vigueur le 19 février 2011 a été piloté dans les trois Commissariats Régionaux de Développement Agricole (CRDA) de Jendouba, Kasserine, et Médenine représentant les zones agro-écologiques de Nord, Centre et Sud de la Tunisie. Le coût total du projet a été estimé à 48.0 million DT (35.4 million de \$EU). La coordination et suivi du projet furent assurés par la DGFIOP et l'exécution des composantes par les directions générales responsables des CRDA concernés. Durée d'exécution effective: 7 ans. Financement prêt BM et don FFEM.</p>	Objet év/nature de l'objet évalué
Programme de Gestion des Ressources Naturelles des Territoires Ruraux Vulnérables	<p>Programme financé avec l'aide du Fonds Français pour l'environnement Mondial (FFEM), sur la période 2016 —2021. Il comprend trois composantes : - Appui à la Planification concertée des actions de Gestion des Réserves Naturelles (GRN) et animation territoriale à travers des actions d'information, diagnostics territoriaux, élaboration des plans de gestion des réserves Naturelles, des diagnostics thématiques et l'élaboration de plans d'aménagement associés, des appuis aux comités de territoire ; - Soutien aux Investissements de mise en œuvre des plans d'aménagement : investissements dans la GRN, appui-conseil aux producteurs et à leurs organisations, aménagements fonciers - Coordination et gestion du Programme, assistance technique et appui institutionnel pour le pilotage et le Suivi évaluation des activités.</p>	Objet év/nature de l'objet évalué

Financement Cadre pour la Gestion des Bassins Versants (FCGBV)	FCGBV est un programme financé par l'Etat Tunisien avec le concours de l'Agence Française de Développement, conduit par la DGACTA, pour une durée indicative de cinq ans à partir de 2008. Il est en rapport avec la deuxième phase du Projet de Gestion des RN (PGRN2). Dans le contexte qui a suivi la révolution de 2011, le Conseil National de Coordination du FCGBV a recommandé, en avril 2011, de réformer l'approche du projet pour ne plus considérer la gestion des ressources naturelles comme une fin en soi, mais pour y associer systématiquement la dimension de développement socioéconomique et d'augmenter la part des investissements en infrastructure considérés auparavant comme actions complémentaires dans les Plans de développement participatifs (PDP).	Objet év/nature de l'objet évalué
Programme (PACTE)	Le Programme d'Adaptation au changement Climatique des Territoires vulnérables de Tunisie (PACTE), financé par l'Agence Française de Développement (AFD), a pour objectif de définir et mettre en œuvre des politiques, stratégies et projets structurants de gestion intégrée des ressources naturelles dans les zones prioritaires d'intervention par les acteurs locaux et nationaux. Cet objectif s'articule autour de (i) la gestion rationnelle et durable des ressources naturelles vulnérables, (ii) le développement économique des territoires ruraux et (iii) l'amélioration de la gouvernance du développement territorial.	Objet év/nature de l'objet évalué
Programme PAP-ENPARD	<p>PAP-ENPARD est un programme européen de voisinage pour l'agriculture et le développement rural. S'inscrivant dans le cadre de l'initiative européenne « European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development » (ENPARD), le programme d'Actions Pilotes s'inscrit dans le cadre d'un soutien au processus de décentralisation en cours en Tunisie et a pour objectif général d'accompagner les autorités tunisiennes à actualiser leur stratégie nationale agricole et rurale en vue d'améliorer de manière durable les conditions de vie des populations rurales et de renforcer la sécurité alimentaire du pays.</p> <p>Les programmes pilotes sont gérés par des Unités Territoriales d'Accompagnement et de Gestion du Programme (UTAG), qui sont soutenues par des Organisations non étatiques qui bénéficient d'un contrat de subvention financé par l'Union européenne, ainsi que par une Organisation internationale bénéficiaire d'un contrat de contribution (Le Fonds International pour le Développement Agricole, FIDA). Les UTAG reçoivent les subventions de l'UE et les redistribuent, après appels à projets, aux bénéficiaires. Ces financements sont donc gérés totalement en dehors du budget de l'Etat tunisiens, ces projets locaux n'apparaissent donc pas sur la plateforme INJEZ.</p> <p>Les projets pilotes couvrent les délégations d'Aïn Draham, Bargou, Kerkennah, Kébili Nord ainsi que trois délégations du Gouvernorat de Médenine (Ben Guerdane, Beni Khedech et Sidi Makhlouf).</p>	Objet év/nature de l'objet évalué

Projet	<p>Dans son acception usuelle, le mot projet désigne un groupe d'actions ou d'activités visant à atteindre un objectif spécifique dans un délai donné et ayant une certaine autonomie (dans sa gouvernance, sa gestion, son budget). Une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun constitue un programme, aux niveaux sectoriel, national ou même international.</p> <p>On observe en Tunisie, dans le Plan, l'utilisation du terme projet lorsqu'intervient un bailleur externe et qu'il y a mise en place d'une unité de gestion dédiée (UGP). On pourrait attendre de ce terme projet une utilisation pour des activités ayant des objectifs très ciblés (ex. projet de protection contre les inondations de l'Oued Medjerda). On observe que le mot projet est également utilisé pour des activités plus larges : ex. Projet de développement agricole intégré (PDAI).</p> <p>En matière de développement rural, on utilise aussi le terme projet pour désigner une proposition construite par des acteurs locaux (privés, collectifs ou publics), susceptible d'être financée par un programme, si elle répond aux critères de sélection de celui-ci. Mais lorsqu'il s'agit essentiellement de programmes comportant des investissements publics, le terme projet alors peut définir un élément de programme.</p> <p>Le terme projet diffère sur deux aspects du terme action. Il s'agit d'une visée, de résultats attendus, dont les moyens ne sont pas toujours prédéfinis, tandis qu'une action est un plan opérationnel, pour lequel les moyens sont rassemblés. En ce sens, le terme projet convient bien pour le contenu du Plan. Coexistent des projets plus ou moins mûrs qui n'ont pas encore trouvé leur programme.</p> <p><b>Définition retenue :</b></p> <p>Compte tenu du développement des pratiques participatives, au niveau local, il est utile de distinguer, d'une part, les propositions structurées issues d'un diagnostic participatif et d'une consultation locale, de projets prioritaires regroupés dans des « plans stratégiques », d'autre part, les projets entrant dans la programmation qui résulte de la négociation de l'autorité centrale responsable du programme avec les services techniques régionaux et des partenaires locaux, sous forme de « contrat de programmation » (avec des enveloppes budgétaires annuelles).</p> <p>Un projet est défini par un ou des objectifs stratégiques, il peut comporter une ou plusieurs actions (objectifs opérationnels).</p> <p>Voir : <a href="#">Action</a>, <a href="#">Objectif</a>, <a href="#">Plan</a>, <a href="#">Programme</a>  <i>A distinguer de Programme et d'Action.</i></p>	Objet év/nature de l'objet évalué
Projet de développement agricole intégré (PDAI).	Les PDAI sont des projets élaborés en rapport avec des enjeux locaux et visant une amélioration des conditions d'existence des populations rurales défavorisées, la création d'activités génératrices de revenus et une amélioration de la production dans une optique de développement durable et de, plus en plus, avec une « approche filière ».	Objet év/nature de l'objet évalué

	<p><b>Faire un bref historique de ces programmes</b> (partenaires tunisiens du jumelage)</p> <p>Bailleurs : Banque Africaine de Développement (BAD), banque mondiale, FIDA...</p>	
Etat des lieux	<p>Description du contexte dans lequel s'inscrit la politique ou le programme qui permet d'identifier les enjeux sur la base desquels seront définis la politique ou le programme. On parle aussi de diagnostic préalable.</p> <p>Voir : <a href="#">Situation de référence</a></p>	Objet év/conception
Diagnostic	<p>La réalisation d'un diagnostic intervient à plusieurs phases d'un cycle de programmation et d'évaluation : celui de l'analyse initiale de enjeu avant la conception d'une politique, programme et projet, celui de l'établissement d'un plan d'évaluation (analyse du contexte), celui de la première phase de la réalisation d'une évaluation.</p> <p>Voir : <a href="#">Etat des lieux</a>, <a href="#">Diagnostic évaluatif</a></p>	Objet év/conception
Modèle DPSIR	<p>Le modèle conceptuel DPSIR d'analyse des situations a été développé par l'Agence Européenne de l'Environnement. Il est connu sous son acronyme anglais : <b>Drivers – Pressions – State – Impacts – Responses</b>. C'est un cadre d'analyse flexible qui peut être utilisé dans plusieurs domaines et à différentes étapes de la décision publique. En particulier pour l'analyse du contexte d'une politique ou d'un projet.</p> <p>Une chaîne causale unidirectionnelle lie les cinq éléments, des forces motrices (<i>Drivers</i>) aux réponses. Les réponses sont connectées aux 4 autres éléments. Les réponses prennent la forme d'actions qui peuvent être : <i>préventives</i>, si elles visent les <i>forces motrices</i> ; <i>curatives</i> si elles visent les <i>pressions</i> et <i>palliatives</i> si elles visent les <i>impacts</i>.</p> <p>Il existe une variante de ce modèle pour l'évaluation des programmes de santé publique : les pressions modifient l'état de l'environnement, générant des risques pour la santé humaine si une population y est exposée. Les effets sont variables selon le degré d'exposition et concernent des fractions différentes de la population.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les <b>Forces Motrices (Driving Forces)</b>, dans le cas de l'évaluation de politiques publiques, le contexte international et les « forces du marché », les politiques macroéconomiques nationales sont les forces motrices.</li> <li>• Les <b>Pressions (Pressures)</b> sont la traduction des Forces Motrices, à l'origine d'un changement d'état dans l'espace ou dans le temps.</li> <li>• L'<b>Etat (State)</b> décrit la situation des milieux ou les secteurs sociaux concernés par l'analyse.</li> <li>• Les <b>Impacts (Impacts)</b> sont la conséquence des Pressions et des Réponses sur les milieux ou les secteurs sociaux.</li> <li>• Les <b>Réponses (Responses)</b> sont les différentes actions (publiques ou privées) correctrices ou palliatives, pouvant s'exercer sur l'une ou l'autre des entrées du modèle. Dans le cas de l'évaluation de politiques publiques, cela conduit à considérer tant les réponses que</li> </ul>	Objet év/conception

	<p>visé à apporter une politique, que l'ensemble des autres facteurs influant sur l'état.</p> <p>A chacun des éléments du modèle, en particulier le type de réponses, correspond un ensemble d'indicateurs.</p> <p>Voir : <a href="#">contexte</a>, <a href="#">indicateur d'état</a>, <a href="#">indicateur de pression</a></p>	
	 <pre> graph TD     FM(Forces motrices) --&gt; P(Pressions)     P --&gt; E(Etat)     E --&gt; R(Reponses)     R --&gt; P     R --&gt; I(Impact)     I --&gt; E     </pre>	 <pre> graph TD     FM(Forces motrices) --&gt; P(Pressions)     P --&gt; E(Etat)     E --&gt; EX(Expositions)     EX --&gt; Eff(Effets)     Eff --&gt; A(Actions)     A --&gt; P     A --&gt; E     A --&gt; EX     A --&gt; Eff     </pre> <p>LEGENDE      → Lien causal      — Etape visée par les actions</p>
Politique participative	Dispositions qui, pour la définition ou la mise en œuvre de politiques publiques, donnent aux citoyens les moyens de débattre, d'exprimer leur avis et de peser dans les décisions qui les concernent.	Objet év/conception
Politique inclusive	Politique qui vise la croissance économique tout en veillant avec attention à ce qu'elle bénéficie à l'ensemble de la population (sans exclure). L'inclusion passe généralement par une plus large participation des parties prenantes reposant sur des actions de sensibilisation en direction des populations vulnérables.	Objet év/conception
Action	<p>Une action correspond à un <i>objectif opérationnel</i> et contribue à un <i>projet élémentaire</i> (voire plusieurs) et donc à un ou des <i>objectifs stratégiques</i>.</p> <p>Une action (exemple : réalisation d'une piste) est mise en œuvre par la réalisation d'une série d'opérations de nature différentes (ex. étude technique, travaux de remblais, contrôle technique...), au terme de laquelle l'action est réalisée.</p> <p>Il est recommandé d'effectuer périodiquement (annuellement) un bilan (par action) des actions entreprises dans le cadre d'un programme, d'un projet. Un tel bilan nécessite de recueillir des informations complémentaires au suivi physico-financier, pouvant nécessiter une enquête spécifique auprès des bénéficiaires.</p> <p>Le bilan porte sur les différentes réalisations, le nombre de bénéficiaires et diverses appréciations qualitatives, en particulier les facteurs qui peuvent limiter les effets de l'action. Il doit inclure les questions de la qualité des travaux réalisés, de la maintenance et de la gestion des équipements réalisés.</p> <p>L'état de l'action au moment du bilan peut dépendre de l'état des autres actions pour un même objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action achevée mais non finalisée ou bloquée (par l'inachèvement d'une autre action)</li> </ul>	Objet év/conception

	<p>- Action non achevée bloquante (pour un projet dont les autres actions prévues sont achevées).</p> <p>Voir : <a href="#">Programme</a>, <a href="#">Projet</a>, <a href="#">Opération</a>, <a href="#">Objectif opérationnel</a>  A distinguer de projet.</p>	
Opération	<p>Les <i>opérations</i> contribuent à la mise en œuvre d'actions. On peut généralement associer à une opération un <i>lot</i> dans un <i>marché</i> (publié par l'autorité gestionnaire de l'action). Les lots sont une division des marchés, ils correspondent généralement à un projet, mais ils peuvent aussi couvrir un type d'opération (par exemple achat de plants pour plusieurs projets). Ils sont eux-mêmes divisés en chapitres correspondant aux différents types de travaux à réaliser qui font l'objet de postes de facturation séparés. Les catégories de travaux sont référencées dans l'application de gestion du budget de l'Etat tunisien (ADEB).</p> <p>Dans le cadre du suivi des marchés, chaque lot fait l'objet d'un suivi technique avec un état d'avancement.</p>	Objet év/conception
Objectif	<p>Énoncé initial, clair et explicite, des effets attendus d'une intervention publique par déclinaison d'une orientation stratégique, pour aller vers sa concrétisation au travers de différents volets thématiques contribuant à cette orientation stratégique. Différents niveaux d'objectifs peuvent être définis, objectifs stratégiques, objectifs spécifiques ou objectifs opérationnels. Un objectif quantitatif est établi sous forme d'indicateurs et un objectif qualitatif sous forme de descripteurs.</p>	Objet év/conception
Objectif stratégique	<p>Objectif général de mise en œuvre de la stratégie visant l'atteinte grâce aux leviers de l'action publique de résultats globaux et pouvant être décliné en objectifs opérationnels</p> <p>Voir : <a href="#">Objectif</a></p>	Objet év/conception
Objectif opérationnel	<p>Objectif précis dont la mise en œuvre passe directement par une action à conduire et concerne les résultats et les impacts d'une intervention sur les bénéficiaires directs.</p> <p>Voir : <a href="#">Objectif</a></p>	Objet év/conception
Composante	<p>Subdivision fonctionnelle et budgétaire d'un programme. On peut trouver de façon équivalente les termes : « axe », « priorité », « activité »,...</p> <p>Les <i>types de composantes</i> renvoient aux grands domaines d'action et distinguent : les investissements public (infrastructures et équipement), les actions de mise en valeur des terres ou des forêts, de conservation ressources naturelles, les mesures de renforcement des capacités individuelles des acteurs (formation, conseil, accompagnement), le renforcement des capacités collectives (organisations professionnelles de base et société civile), les actions d'animation (gouvernance), le suivi-évaluation (qui est depuis peu une composante autonome des programmes).</p>	Objet év/conception

	<p>Les différentes composantes des programmes gérés par une direction sectorielle (DGAFTA, DG forêt,...) sont à mettre en relation avec les axes stratégiques de cette DG.</p> <p>Voir : <a href="#">Programme</a></p>	
Arbre des composantes	<p>L'arbre des composantes est la <i>décomposition fonctionnelle et budgétaire</i> d'un projet ou programme. Sous INJEZ, 9 niveaux de décomposition sont possibles: composante, sous-composante, action, activité, sous-activité, etc.,</p> <p>L'importance du champ d'action couvert par une composante (ou sous-composante, etc.) est variable au sein d'un projet et entre projets. Pour standardiser l'arbre des composantes, chaque élément de l'arbre pour un projet particulier doit qualifier par un domaine d'action.</p> <p>Voir : <a href="#">Composante</a>, <a href="#">INJEZ</a></p>	Objet év/conception
Orientation stratégique	<p>Pour la politique agricole, ensemble d'objectifs généraux pour l'avenir de l'agriculture, portés par les pouvoirs publics, qui s'inscrivent sur la longue période et sont connus et/ou reconnus par toutes les parties prenantes.</p> <p>Terme souvent invoqué en termes de « manque » pour l'agriculture...</p> <p>La notion s'applique également à un programme ou à un projet.</p> <p>Voir : <a href="#">Politique</a>, <a href="#">Programme</a>, <a href="#">Projet</a>, <a href="#">Plan</a>.</p>	Objet év/conception
Finalité	Voir : <a href="#">Orientation stratégique</a>	Objet év/conception
Enjeux	Enjeux de la politique, du programme ou du projet : problèmes qu'il est prévu de résoudre à la faveur de leur mise en œuvre.	Objet év/conception
Programmation stratégique	Définition de politiques publiques privilégiant les objectifs politiques visés et les résultats à atteindre par rapport aux moyens à engager. La programmation stratégique s'appuie sur l'analyse de l'état des lieux et du diagnostic préalable qui en découle en termes d'identification des enjeux pour proposer des finalités, axes et objectifs stratégiques qui trouvent ensuite leur traduction opérationnelle dans des programmes déclinés en projets.	Objet év/conception
Sectoriel	<p>Au sens général, un secteur est une partie d'un ensemble, une subdivision (ex. : le secteur de l'élevage au sein de l'ensemble agriculture).</p> <p>En Tunisie, et pour le Plan, il est question de plan sectoriel, dont l'agriculture est l'un des éléments (volet agricole du plan). De même, le MARHP et le Plan le concernant sont organisés en secteurs d'activité.</p> <p>On parle également de politique sectorielle pour désigner une politique dans un secteur particulier, avec une acception plus ou moins large (politique sectorielle agricole, laitière, forestière...); une autorité sectorielle (par ex. une DG du MARHP) en est chargée.</p> <p>Voir : <a href="#">Stratégie sectorielle</a></p>	Objet év/conception

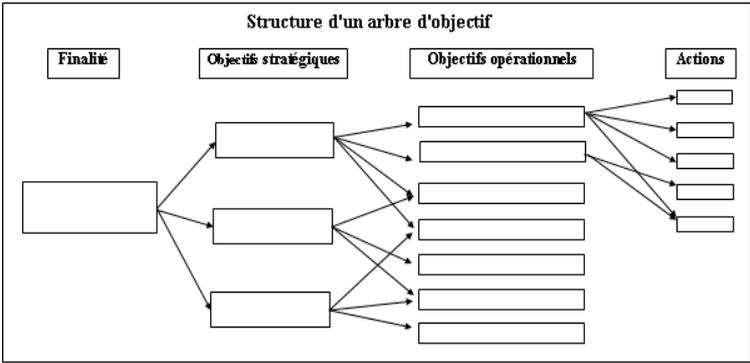
<p>Contrat de programme</p>	<p>Les contrats de programme (entre l'autorité centrale de gestion et l'autorité régionale) sont établis annuellement (lorsque les programmes sont gérés au niveau central).</p> <p>Dans le cadre du programme Financement Cadre de Gestion des Bassins Versants (FCGBV), terminé, ils consignent les décisions de programmation découlant des plans de développement participatif (PDP) par secteur. Les PDP avaient été élaborés par des bureaux d'étude après consultation de la population.</p> <p>Pour le programme Gestion des Ressources Naturelles dans les Territoires Ruraux Vulnérables (GRN-TRV), les diagnostics initiaux et la programmation sont réalisés directement par l'administration régionale.</p> <p>Pour le programme PACTE (AFD/DGACTA), ils découlent de la négociation entre un comité de territoire et l'unité de gestion centrale.</p> <p>Pour le programme ENPARD : les unités territoriales de gestion des projets pilotes reçoivent directement le financement du bailleur (UE) et l'affectent aux projets (subventions en cascade).</p> <p>Voir : <a href="#">Programme</a></p>	<p>Objet év/conception</p>
<p>Investissement</p>	<p>Dans les tableaux budgétaires du plan, la notion d'investissement identifie le budget programmé, sur la période du plan, pour un programme ou projet (se distingue du « coût du projet », qui peut être supérieur à l'investissement sur le plan). Cela signifie que le projet est prévu sur une période qui dépasse la durée du plan. Il ne s'agit donc pas du sens comptable d'un investissement matériel amortissable.</p> <p>Dans les programmes, les investissements se distinguent des soutiens en termes de capital humain (formation), d'expertise ou d'aide aux revenus. Ils font l'objet de composantes distinctes.</p> <p>Voir : <a href="#">Composante</a>, <a href="#">Plan</a>, <a href="#">Programme</a></p>	<p>Objet év/Conception</p>
<p>Hors budget</p>	<p><i>Hors Budget de l'Etat.</i> Dans les tableaux budgétaires du plan, cette qualification indique, pour un projet ou programme, le montant prévisible programmé qui ne sera pas apporté par le budget de l'Etat. Ce montant exprime donc un apport budgétaire qui devra être fait par un bailleur externe, sous forme de prêt ou de don.</p> <p><i>Hors Budget du Programme.</i> Dans le cadre d'un programme (ou d'un contrat local de programmation) le hors-budget renvoie aux dépenses non éligibles au programme qui devront être couvertes par les bénéficiaires ou d'autres sources de financement public ou privé.</p> <p>Voir : <a href="#">Plan</a>, <a href="#">Programme</a></p>	<p>Objet év/conception</p>

<p>Activité génératrice de revenu (AGR)</p>	<p>Activité commerciale créée dans le cadre d'un microprojet qui consiste à vendre des biens et/ou des services marchands au profit d'une entité ou d'un groupe d'individus défavorisés, nécessitant l'appui par des moyens humains, financiers et matériels organisés.</p> <p>Une action ou un projet visant la création d'une AGR peut avoir plusieurs types d'objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couvrir tout ou partie des frais de fonctionnement d'une structure sociale (école, centre santé, centre de formation etc.) ;</li> <li>- Contribuer à l'autonomie financière d'un microprojet ;</li> <li>- Permettre un renforcement des moyens d'existence des bénéficiaires sur le long terme;</li> <li>- Créer des emplois et favoriser le dynamisme économique dans la zone ;</li> <li>- Former un groupe de bénéficiaires à un métier et à la gestion d'une activité ;</li> <li>- Promouvoir des opportunités égales entre les femmes et les hommes.</li> </ul> <p>Le financement de l'animation ou de l'investissement collectif ou individuel pour la mise en place d'une AGR, est souvent assuré par du microcrédit.</p>	<p>Objet év/conception</p>
<p>Facteurs de qualité ou de viabilité d'un projet</p>	<p>Critères connus pour leur impact significatif sur la viabilité des bénéfices générés par les projets dans le passé. Ils devraient être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de chaque projet (appelé aussi « facteurs de viabilité »).</p> <p>Ces facteurs sont : l'intérêt d'inscrire le projet dans le cadre d'une politique de soutien, les facteurs économiques et financiers, les capacités institutionnelles de gestion et de mise en œuvre de projets. l'appropriation par les bénéficiaires, le respect des valeurs socioculturelles, l'égalité hommes / femmes, le recours à des technologies appropriées, la protection de l'environnement.</p>	<p>Objet év/conception</p>
<p>Contexte</p>	<p>Situation économique, technique, écologique, sociale soumise à divers autres facteurs dans laquelle intervient la politique.</p> <p>Voir : <a href="#">Indicateurs de contexte</a>, <a href="#">Modèle DPSIR</a>.</p>	<p>Objet év/conception</p>
<p>Unité territoriale d'accompagnement et de gestion (UTAG)</p>	<p>Définies dans le cadre du PAP-ENPARD, ces unités assurent une double fonction de gestion financière du programme et de pilotage de l'accompagnement des dynamiques territoriales.</p> <p>Voir : <a href="#">PAP-ENPARD</a></p>	<p>Objet év/organisation</p>

<p>Système d'information (SI)</p>	<p>Dispositif intégrant des ressources humaines et des ressources technologiques qui vise à collecter, traiter et distribuer de l'information.</p> <p>Les qualités d'un système d'information sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les données doivent correspondre à la mesure de l'objectif recherché.</li> <li>- Les données doivent reposer sur des définitions claires, exemptes de toute ambiguïté. C'est une condition indispensable à la compilation des données en indicateurs, alors que les données proviennent généralement de sources différentes.</li> <li>- Les données doivent être complètes dans le sens où elles doivent être collectées auprès de l'ensemble des producteurs de données et où les variables attendues doivent être systématiquement renseignées.</li> <li>- Les données doivent être exactes. Une procédure de dépistage et de correction des erreurs à tous les stades de la collecte et de la compilation doit être en place pour garantir la fiabilité des données.</li> <li>- Les données doivent être accessibles (aux évaluateurs bien sûr, aux parties prenantes et au public).</li> </ul>	<p>Objet év/organisation</p>
<p>Gouvernance</p>	<p>Dispositions mises en place et acteurs mobilisés pour le pilotage et la mise en œuvre participative</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une politique, d'un programme ou d'un projet</li> <li>- d'une démarche d'évaluation</li> </ul> <p>D'une façon générale, la gouvernance comprend les institutions, les processus et les mécanismes à travers lesquels les acteurs publics, économiques et de la société civile expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, remplissent leurs obligations et règlent leurs différends.</p>	<p>Objet év/organisation</p>
<p>Institutionnalisation de l'évaluation</p>	<p>Inscription dans toute politique, programme ou projet le principe de son évaluation, ainsi que les crédits qui lui sont dédiés.</p> <p>Création de structures de programmation de l'évaluation à différents niveaux de l'organisation administrative.</p> <p>Reconnaissance des métiers (et d'un métier au sens d'une compétence collective) de l'évaluation.</p>	<p>Objet év/organisation</p>

Dispositif	<p>Ensemble structuré d'acteurs et de moyens, organisation des compétences, dans le double sens juridique et métier, en vue d'une action (projet, programme). Un dispositif comprend des aspects humains et matériels.</p> <p>Caractéristiques essentielles d'un dispositif de suivi et évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un <b>cadre institutionnel</b></li> <li>- Un <b>positionnement aux niveaux local, régional, central</b></li> <li>- Un <b>système cohérent d'indicateurs</b>, pertinents, utiles, clairement définis et que l'on peut renseigner à un coût raisonnable</li> <li>- Un <b>système d'information</b> : dispositif de collecte, stockage, traitement et transmission de l'information</li> <li>- Une <b>structure de gouvernance</b> : répartition des tâches, validation des indicateurs, fonctionnement en réseau.</li> </ul> <p>Voir : <a href="#">Suivi</a>, <a href="#">Evaluation</a></p>	Objet év/organisation
Gestion budgétaire par objectifs (GBO)	<p>La Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO) repose sur un budget structuré par objectifs auxquels sont rattachés des indicateurs de performance. Elle organise les politiques publiques par grands thèmes.</p> <p>Six programmes (et 17 sous-programmes) pour le MARHP :</p> <p>P1 : Production agricole, qualité et sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires</p> <p>P2: Pêche et aquaculture</p> <p>P3: Eaux</p> <p>P4: Forêts et aménagement des terres agricoles</p> <p>P5: Enseignement supérieur, recherche, vulgarisation et formation agricoles</p> <p>P6: Pilotage et appui</p> <p>Voir : <a href="#">Politique publique</a>, <a href="#">Plan</a>, <a href="#">Indicateur de performance</a></p>	Objet év/organisation
Gestion par les résultats (FIDA)	<p>La gestion axée sur les résultats (GAR) est une méthode de gestion préconisée par le FIDA, fondée sur le principe que l'engagement pris en vue d'atteindre les objectifs ciblés doit servir de guide pour la stratégie de gestion et la mise en œuvre des activités. Afin de garantir l'obtention de résultats, la performance doit être évaluée en permanence par rapport aux objectifs fixés.</p> <p>Voir : <a href="#">Chaîne de résultat</a>, <a href="#">Indicateur de performance</a></p>	

Suivi	<p>Ensemble d'outils d'observation de l'état d'avancement budgétaire ou physique (opérationnel) d'un programme ou d'un projet.</p> <p>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, suivi organisationnel (viabilité des structures), des bénéficiaires (satisfaction), du contexte (indicateurs d'état), des résultats obtenus et des impacts (évaluation).</p> <p>Sont plus fréquemment visés les systèmes et dispositifs de suivi physico-financier et de performance rendant compte de l'état d'avancement en termes de réalisations et de résultats.</p>	Objet év/organisation
Système de suivi & évaluation	<p>Ce qui est couramment appelé système de « <b>suivi-évaluation</b> » correspond en fait, sauf exception, à des dispositifs de suivi physique (réalisations) et financier (dépenses). Ce type de suivi constitue un préalable à l'évaluation, les éléments en étant mis à la disposition de l'évaluateur.</p> <p>Voir : <a href="#">Dispositif</a></p>	Objet év/organisation
INJEZ	<p>INJEZ est une plateforme informatique, développée et gérée par le CNI, que le gouvernement tunisien a rendu obligatoire en 2018 pour le suivi et l'évaluation de tous les projets et programmes inscrits dans le Plan. Le MARHP est un ministère pilote du déploiement d'INJEZ et, dès fin 2018, la quasi-totalité des projets étaient enregistrés sur la plateforme.</p> <p>INJEZ reprend la conception d'un Système informatisé de suivi des projets de développement financé par les bailleurs de fonds internationaux développé par un bureau d'étude tunisien avec des outils Open Source et notamment utilisé par la DGFIOP.</p> <p>C'est la fois un <i>outil de suivi physique et financier</i> et un <i>support pour organiser l'évaluation par programme ou projet</i>. Le développement et l'utilisation d'un volet « cadre logique » dans lequel il est possible de définir des <i>objectifs stratégiques</i> et de leur rattacher des <i>indicateurs</i> de différents types est en cours.</p>	Objet év/organisation
Unité de gestion de programme ou projet (UGP)	<p>L'unité de gestion d'un programme national établit une enveloppe annuelle qui est répartie entre les gouvernorats concernés par le programme. Mais certains projets sont directement contractualisés par les bailleurs au niveau régional où se situe alors l'UGP, voire au niveau local.</p> <p>C'est au niveau de l'unité de gestion régionale que se fait la contractualisation des actions (lancement des marchés, contrôles et demandes de paiement). Au niveau CRDA il y a une unité de suivi des Contrats de Programmation Annuels et chaque arrondissement technique est chargé du suivi des réalisations.</p> <p>Voir : <a href="#">Contrat de programme</a></p>	Objet év/organisation

<p>Arbre d'objectifs</p>	<p style="text-align: center;"><b>Structure d'un arbre d'objectif</b></p>  <p>Déclinaison des finalités de la politique ou du programme, en objectifs stratégiques et en objectifs opérationnels jusqu'à la définition des actions à conduire pour les atteindre.</p>	<p>Objet év/analyse de l'objet évalué</p>
<p>Théorie d'action</p>	<p>Ensemble des hypothèses faites pour relier des objectifs affichés avec des effets attendus. Elle peut être complétée par une analyse des risques attachés aux hypothèses formulées. Le cadre de la théorie ou logique d'action est utilisé pour la structuration du cadre ou jeu d'indicateurs.</p>	<p>Objet év/analyse de l'objet évalué</p>
<p>Logique d'action</p>	<p>Voir : <a href="#">Théorie d'action</a></p>	<p>Objet év/analyse de l'objet évalué</p>
<p>Hiérarchie des objectifs</p>	<p>Outil d'aide à l'analyse des objectifs permettant de montrer comment les interventions contribuent aux objectifs globaux, intermédiaires et opérationnels, en organisant ces objectifs en différents niveaux (objectifs, sous-objectifs) sous forme d'une hiérarchie ou d'une arborescence montrant les liens logiques entre les objectifs et leurs sous-objectifs. Il présente de manière synthétique les différentes logiques d'intervention issues. La présentation de cette hiérarchie facilite la compréhension des objectifs.</p> <p>A la hiérarchie des objectifs correspond une hiérarchie des indicateurs. Les indicateurs de réalisation qualifient la mise en œuvre concrète des actions mises en œuvre, les indicateurs de résultats identifient les effets sur les bénéficiaires visés par les objectifs opérationnels et les indicateurs d'impacts identifient les effets indirects et induits explicitement visé par les objectifs stratégiques ou effets non attendus.</p>	<p>Objet év/analyse de l'objet évalué</p>

	<div style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <span>Hiérarchie des objectifs</span> <span>Hiérarchie des indicateurs</span> </div> <p>Voir : <a href="#">Arbre d'objectifs</a>, <a href="#">Théorie d'action</a></p> </div>																															
<p>Cadre logique</p>	<p>Le cadre logique est une méthode pour la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet / programme. Cette mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet / programme, susceptibles d'influencer sa réussite.</p> <p>Les résultats principaux de ce processus sont résumés dans une matrice (le « cadre logique ») qui décrit les aspects les plus importants d'un projet / programme.</p> <p>L'analyse critique des facteurs de qualité permet d'améliorer la qualité du cadre logique.</p> <h3 style="text-align: center; color: teal;">Le Cadre Logique</h3> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #800000; color: white;"> <th></th> <th>Logique d'intervention</th> <th>Indicateurs objectivement vérifiables</th> <th>Sources de vérification</th> <th>Hypothèses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #800000; color: white;">Objectifs globaux</td> <td style="background-color: #008000;"></td> <td style="background-color: #0000FF;"></td> <td style="background-color: #FF8C00;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #800000; color: white;">Objectif spécifique</td> <td style="background-color: #00FF00;"></td> <td style="background-color: #0000FF;"></td> <td style="background-color: #FF8C00;"></td> <td style="background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #800000; color: white;">Résultats</td> <td style="background-color: #00FF00;"></td> <td style="background-color: #0000FF;"></td> <td style="background-color: #FF8C00;"></td> <td style="background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #800000; color: white;">Activités</td> <td style="background-color: #90EE90;"></td> <td style="background-color: #ADD8E6;">Moyens</td> <td style="background-color: #FFD700;">Coûts</td> <td style="background-color: #FFB6C1;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #FFB6C1;">Conditions préalables</td> </tr> </tbody> </table> <p>Voir : <a href="#">Objectifs</a>, <a href="#">Logique d'action</a>, <a href="#">Facteurs de qualité ou de viabilité d'un projet</a></p>		Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses	Objectifs globaux					Objectif spécifique					Résultats					Activités		Moyens	Coûts						Conditions préalables	<p>Objet év/analyse de l'objet évalué</p>
	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses																												
Objectifs globaux																																
Objectif spécifique																																
Résultats																																
Activités		Moyens	Coûts																													
				Conditions préalables																												
<p>Bassin versant</p>	<p>Un bassin versant constitue un espace délimité de drainage des eaux par un cours d'eau et ses affluents. Un bassin versant peut être subdivisé en un certain nombre de bassins élémentaires ou sous-bassin versant.</p> <p>En Tunisie, compte tenu de nombreuses questions liées à la gestion de l'eau, de nombreux projets sont calibrés à l'échelle du bassin ou</p>	<p>Objet év/périmètre d'action publique</p>																														

	sous-bassin versant (travaux de conservation des eaux et des sols - CES).	
Commune	<p>Territoire de plusieurs centaines d'hectares incluant des espaces urbains et ruraux organisés en général autour d'une ville principale (350). Tous le territoire tunisien n'est pas couvert par une commune. Le rôle principal du conseil municipal consiste à gérer les affaires locales et à statuer sur les questions communales. Il est constitué d'un président de conseil, de vice-présidents et de conseillers, tous élus au scrutin général pour un mandat de 5 ans.</p> <p>En tant que structure administrative locale, la gestion de la municipalité était assurée, avant l'élection des maires en 2018, par des fonctionnaires et des agents permanents qui veillent sur les différends.</p> <p>Voir : <a href="#">Conseil rural</a></p>	Objet év/périmètre d'action publique
Délégation	La délégation est la principale division territoriale d'un gouvernorat (264 délégations). Le représentant de l'État dans chaque délégation est le délégué. Il est nommé par le ministre de l'intérieur et placé sous la tutelle du gouverneur. Il assure le fonctionnement des services locaux administratifs.	Objet év/périmètre d'action publique
Douar	Petit village ou groupement d'habitations rurales. Les douars n'ont pas d'existence juridique.	Objet év/périmètre d'action publique
Gouvernorat	<p>C'est la plus grande division administrative du territoire national. 24 collectivités territoriales à la tête desquelles l'on trouve des gouverneurs nommés par le président de la République sur proposition du ministre de l'intérieur.</p> <p>Le gouverneur représente d'une part l'administrateur général du gouvernorat qui est une autorité déconcentrée du ministère de l'intérieur, et d'autre part, il représente l'Etat tout entier. Il est tenu de suivre les directives et ordres que lui donnent les ministres relativement à leurs secteurs respectifs.</p> <p>La constitution prévoit l'élection au suffrage universel, d'un conseil régional au sein de chaque gouvernorat.</p> <p>Voir : <a href="#">Conseil régional</a></p>	Objet év/périmètre d'action publique
Secteur ou Imada	La plus petite entité administrative en Tunisie. Le chef de secteur (Omda) est chargé d'apporter son concours aux différentes administrations, ainsi que de veiller aux intérêts des administrés. Il est placé sous l'autorité du délégué. Il est officier de police judiciaire et officier d'Etat civil.	Objet év/périmètre d'action publique
Territoire de vie	<p>Concept mobilisé dans le cadre de programme de développements locaux. Il vise à s'écarter des découpages administratifs pour s'adapter au mieux à l'espace qui fait sens pour les habitants</p> <p>Le territoire de vie veut prendre en compte les interactions complexes entre aspects économique, social, culturel,</p>	Objet év/périmètre d'action publique

	environnemental pour ainsi constituer un espace privilégié d'action concertée pour l'aménagement, la mise en valeur et la gouvernance.	
Unité socio-territoriale	<p>Concept mobilisé dans le cadre de programme de développements locaux. Il vise à s'écarter des découpages administratifs pour s'adapter au mieux à l'espace qui fait sens pour les habitants.</p> <p>L'UST veut prendre en compte le fait que la population rurale vit le plus souvent en communautés, définies par un ensemble de ménages, regroupés en douar ou groupes de douars. Ces ménages sont souvent liés socialement, ont des intérêts communs et exploitent souvent les mêmes ressources naturelles (eaux, parcours, ressources forestières). Spatialement, chaque communauté exploite un espace délimité empiriquement, dont elle est considérée coutumièrement usagère. Cet espace englobe l'habitat et toutes les composantes de l'espace dont la population exploite les ressources: les terres agricoles privées, les terres collectives, les parties des terres domaniales, forêt et maquis, où la population exerce son droit d'usage, les ressources en eau».</p> <p>Voir : <a href="#">Territoire de vie</a></p>	Objet év/périmètre d'action publique
Partie prenante	<p>Acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision, un programme ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).</p> <p>Les parties prenantes à la politique, au programme ou au projet sont aussi les parties prenantes associées à l'évaluation au sein du comité de pilotage, d'ateliers de travail ou d'auditions sous forme d'entretiens.</p> <p>Les critères généralement utilisés pour l'analyse des parties prenantes sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leurs caractéristiques (sociales et économiques, genre, structure, organisation, statut) ;</li> <li>- leurs intérêts (apports/opportunités), attentes et attitudes vis-à-vis du programme ou projet ;</li> <li>- leur sensibilité et attitudes vis-à-vis des aspects transversaux au domaine d'action du programme ou projet (genre, participation et inclusion, impact environnemental) ;</li> <li>- leurs potentialités et faiblesses (en rapport au projet) et risques les concernant liés au programme ou projet.</li> </ul>	Objet év/parties prenantes
Bailleur de fonds	Tout Etat ou institution qui contribue, sous forme de prêt ou de dons, au financement de programmes ou projets portés par l'Etat tunisien.	Objet év/parties prenantes
Bénéficiaire	Les bénéficiaires sont les entités (personnes physiques ou morales, ou formations sociales, telles que des filières, des communautés ou des territoires) qui bénéficient des résultats d'une action, inscrite dans un projet, dans un programme ou relevant d'une politique publique, du fait d'opportunités nouvelles et de conditions de vie ou de travail améliorées.	Objet év/parties prenantes

	<p>Il convient de distinguer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les <u>bénéficiaires des fonds</u> (correspondant à un programme) qui sont ordinairement, des institutions (structures administratives, associations, ONG, entreprises) chargés de la mise en œuvre des actions.</li> <li>- Les <u>bénéficiaires finaux</u> des actions mises en œuvre. Ils peuvent être les mêmes que ceux qui bénéficient directement des fonds mais ils en sont généralement distincts.</li> </ul> <p>Parmi les bénéficiaires finaux, on distingue généralement les <u>bénéficiaires directs</u>, directement concernés par une action du programme (en termes d'aide financière ou de réalisation d'infrastructures), et les <u>bénéficiaires indirects</u>, non concernés par les actions mises en œuvre ou non éligibles et dont le bénéfice résulte indirectement des changements intervenus pour les premiers, du fait d'opportunités économiques ou d'un accès améliorés à des services.</p> <p>Les bénéficiaires directs peuvent avoir différents statuts, il s'agit soit d'agriculteurs individuels, soit de sociétés agricoles, soit de bénéficiaires non agricoles, tel que des associations, des groupes de développement (GDA) et autres organisations professionnelles de base (OPB), des coopératives, des industries et commerces alimentaires, des communes ou des établissements publics, dont des centres de formation, etc.</p> <p>Selon la nature des actions, les critères pour distinguer les bénéficiaires des différents types peuvent être différents. Le critère du genre (homme/femme) et de l'âge est pertinent pour les actions de formation ou créatrices de revenu (AGR). La taille ou l'orientation des exploitations agricoles pour des actions qui visent à améliorer la productivité agricole, etc. Les critères à prendre en compte pour caractériser les bénéficiaires d'une action dépendent des objectifs stratégiques et des indicateurs de résultat choisis.</p>	
Conseil local de développement	<p>Institution consultative de la délégation. Il est composé des présidents de municipalités ou d'arrondissements municipaux compris dans la délégation, des présidents des conseils ruraux, des chefs de secteurs, des représentants des services extérieurs de l'administration et des établissements publics compris dans la délégation. Il est présidé par le délégué. C'est un organisme de concertation qui traite les questions relatives au développement économique, social et culturel de la délégation.</p>	Objet év/organisme
Conseil régional	<p>Organe consultatif du gouvernorat. Ces conseils gèrent les affaires du gouvernorat, ils sont présidés par le gouverneur et se composent des personnages élus comme les députés du gouvernorat et les maires, des présidents de conseils ruraux, ainsi que des représentants des services techniques relevant des départements ministériels (ces derniers comme observateurs).</p> <p>La constitution prévoit l'élection au suffrage universel des conseils régionaux. Ces élections devraient intervenir après les élections législatives de 2019</p>	Objet év/organisme

CRDA	<p>Les commissariats régionaux de développement agricole sont dirigés par un Commissaire représentant le ministre de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche. Ils sont organisés en divisions, qui sont les services déconcentrés correspondant aux Directions Générales de l'échelon central du MARHP.</p> <p>Les divisions, sous la responsabilité d'un Directeur, sont organisées en arrondissements (sous-directeur). Ainsi, par exemple, la division « Etudes et Développement agricole comprend notamment un arrondissement « statistiques », dont le chef a généralement été désigné comme « point focal » évaluation en relation avec la direction « évaluation » de la DGEDA.</p> <p>Dans l'organigramme actuel, la vulgarisation agricole est confiée aux CRDA et dépend de la division « de la vulgarisation et de la production agricole », qui comprend les arrondissements PV, PA, Financement encouragement et d'une « unité de coordination de la vulgarisation ». Celle-ci coordonne des Cellules Territoriales de Vulgarisation (niveau délégation, avec un chef de service) qui dispose en principe d'un CRA (soit un vulgarisateur) par Imada, mais beaucoup font défaut aujourd'hui.</p>	Objet év/organisme
Conseil rural	<p>Ces conseils, à vocation essentiellement consultative sont créés dans les zones urbaines non érigées en communes. Leurs membres sont nommés pour 3 ans par le gouverneur à raison d'un membre pour mille habitants, avec un minimum de cinq membres et un maximum de dix.</p>	Objet év/organisme
Indicateur	<p>Variable quantitative ou qualitative qui permet d'apprécier de manière simple et fiable si une action a produit les résultats attendus, en résumant une information pertinente.</p> <p>Un indicateur est ainsi généralement défini comme une mesure (en valeur absolue ou relative), caractérisant un phénomène étudié ou une dynamique, de façon « objective » (c'est-à-dire selon une procédure et une métrique transparentes et reconnues, selon l'état de l'art dans un domaine). Mais, il peut s'agir d'un état caractéristique (parcelle irriguée ou non, type d'occupation du sol) ou encore de l'identification d'un processus (changement plus ou moins significatif).</p> <p>Un indicateur peut avoir différentes fonctions : de suivi et de pilotage ; de réflexion, concertation, négociation ; de communication ; de légitimation.</p> <p>Les indicateurs renvoient toujours à un espace géographique. A la notion d'indicateur est associée la notion d'échelle. Un indicateur est défini pour un niveau et un périmètre géographiques.</p> <p>Un indicateur est mesuré à certains points du temps ou couvre une certaine durée et pour une période donnée (étendue temporelle du phénomène étudié).</p> <p><b>Types ou Statuts des indicateurs :</b></p> <p>Indicateurs de <b>Moyens</b> (ou intrants) : coût total ou dépense totale réalisée, y compris l'apport des bénéficiaires.</p>	Indicateurs

	<p>Indicateurs de <b>Réalisation</b> (en termes physiques ou financiers) : à partir du suivi de la mise en œuvre des opérations participant d'une action.</p> <p>Indicateurs <b>de Performance</b> : taux d'engagement des moyens, taux de réalisation des opérations, taux d'atteinte des résultats par rapport à une cible fixée (prévue).</p> <p>Indicateurs de <b>Résultat</b>, en termes d'effet sur les bénéficiaires directs (niveau action) et d'atteinte des cibles stratégiques (niveau CPA).</p> <p>Indicateurs d'<b>Impact</b>, effet sur un bassin versant, une localité (au-delà des bénéficiaires directs).</p> <p>Voir : <a href="#">Evaluation</a>, <a href="#">Moyen</a>, <a href="#">Réalisation</a>, <a href="#">Résultat</a>, <a href="#">Performance</a>, <a href="#">Système d'information</a>, <a href="#">Qualité des indicateurs</a>.</p>	
Indicateur de contexte ou Indicateur d'état	<p>Un indicateur de contexte caractérise la situation dans laquelle intervient la politique (économique, technique, écologique, sociale) soumis en outre à diverses autres pressions. Exemples : répartition du territoire selon les types d'agriculture, dont l'agriculture biologique, niveau de pollution d'un cours d'eau.</p> <p>Voir : <a href="#">Modèle DPSIR</a></p>	Indicateurs
Indicateur de pression	<p>Selon le modèle DPSIR tel qu'il est utilisé dans le domaine de l'environnement, les pressions (économique, techniques, voire écologique) résultent de « forces motrices », notamment les activités humaines. Ce modèle peut s'appliquer à d'autres objets que l'environnement. Des indicateurs mesurant les pressions permettent de caractériser le contexte dans lequel intervient la mise en œuvre des visées d'une politique ou d'un programme. Les objectifs d'une politique peuvent être la réduction de ces pressions, par exemple pour la vulgarisation agricole, l'encadrement insuffisant, l'accès difficile au savoir, que mesurent alors les indicateurs de pression correspondants.</p> <p>L'évolution de certains indicateurs de pression peut alors aussi rendre compte des effets de la politique ou du programme.</p> <p>Voir : <a href="#">Modèle DPSIR</a></p>	Indicateurs
Qualité des indicateurs	<p>La qualité des indicateurs a plusieurs paramètres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>robustesse</b> (l'indicateur devrait simplifier la réalité qu'il représente sans la déformer) : solidité scientifique, validité statistique, sensibilité aux variations dans le temps et dans l'espace</li> <li>• offrir une information <b>factuelle et quantitative</b></li> <li>• possibilité de <b>comparaison</b> avec une situation de référence (pour les indicateurs d'impact)</li> <li>• <b>légitimité</b> aux yeux des utilisateurs potentiels (construction transparente et réfutable) ; les perceptions relatives à ce qu'un indicateur devrait mesurer, à quelles fins, selon quelle méthode et à quelle échelle sont très variées</li> <li>• <b>faisabilité</b> technique et coût en rapport-efficacité</li> <li>• <b>pertinence</b> pour l'objectif visé</li> </ul>	Indicateurs

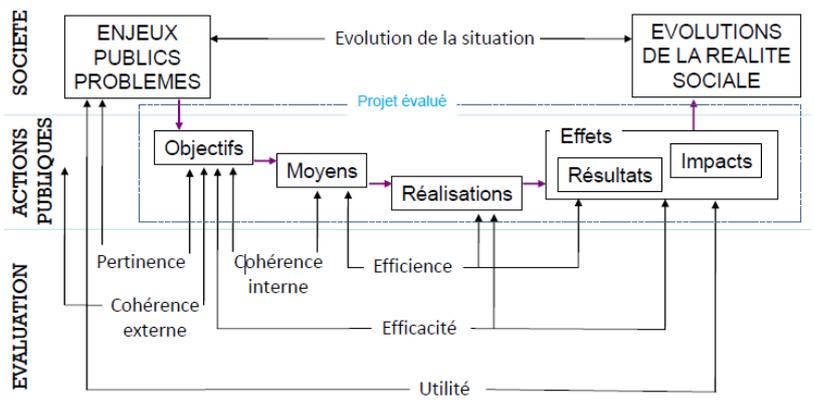
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>facilité</b> à comprendre et pertinence politique, facilité d'usage</li> <li>• permettre à la fois l'agrégation entre des <b>échelles différentes</b> (ex. : nationale et Européenne) et prendre en compte la diversité spécifique à chaque échelle</li> </ul> <p>On résume souvent ces qualités à l'indicateur SMART :</p> <p><b>Spécifique</b> (représentatif)</p> <p><b>Mesurable</b></p> <p><b>Acceptable</b> (légitime et d'un coût acceptable)</p> <p><b>Réaliste / Réalisable</b> : accessible et fiable</p> <p><b>Temporel</b> : étapes de renseignement fixées dans le temps</p>	
Point de référence	Valeur initiale de l'indicateur, avant la mise en œuvre du programme ou du projet, utilisée comme point de comparaison pour l'évaluation des résultats obtenus.	Indicateurs
Cible	Valeur d'un indicateur situant le résultat attendu au terme de la réalisation de l'action	Indicateurs
Indicateur de performance	<p>Les indicateurs de performance sont des indicateurs, quel que soit leur statut (de réalisation, de résultat, d'impact) pour lesquels ont été fixés un objectif chiffré à atteindre, un engagement, annuel ou pour la durée du projet.</p> <p>Un indicateur dit de performance ne mesure pas la performance du programme au sens économique du terme (son efficience) mais il rend compte de son déroulement.</p> <p>Voir ; <a href="#">Indicateur</a>, <a href="#">Gestion par les résultats</a>, <a href="#">Performance</a></p>	Indicateurs
Fiabilité	<p>Il s'agit de la qualité de la collecte des données d'évaluation lorsque le protocole utilisé permet d'obtenir des informations similaires lors d'observations répétées dans des conditions identiques. La fiabilité dépend du respect des règles d'échantillonnage, des outils utilisés pour la collecte et de l'enregistrement des informations quantitatives et qualitatives.</p> <p>On parle aussi de fiabilité d'un projet, lorsqu'on analyse les facteurs de réussite de celui-ci.</p>	Indicateurs
Evaluation	<p>L'évaluation vise à apprécier la portée d'une stratégie, à identifier et mesurer les résultats obtenus par une politique, un programme, un projet ou une action, au regard d'objectifs qui leur étaient donnés 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 repose sur un mandat donné par une autorité de gestion à une instance d'évaluation.</p> <p>Des évaluations peuvent être conduites ex-ante (ou préalable), ex-post (a posteriori) ou en cours de programme (in itinere ou chemin faisant).</p>	Ev/Type d'évaluation

	<p>L'évaluation peut être récapitulative (analyser la mise en œuvre et mesurer les résultats) et dans ce cas a posteriori ou formative (orientée sur les moyens humains pour améliorer les performances, en particulier au début du cycle d'un projet).</p> <p>Il peut s'agir d'évaluation interne (accompagnée ou non) ou externe et indépendante ; elle peut être conjointe (plusieurs partenaires) ou participative (mobilisant bénéficiaires et parties prenantes).</p> <p>L'évaluation peut s'inscrire dans le processus de programmation stratégique d'une politique publique ou répondre à un nouveau besoin des décideurs (adapter les politiques publiques à un changement de contexte).</p> <p>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 publics auprès de leurs destinataires. Les critères d'évaluation (efficacité, efficience, pertinence, durabilité et impact) permettent de juger de la valeur de ces effets. »</p> <p>Les éléments fondamentaux d'un dispositif d'évaluation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un mandat émanant d'une autorité politique ou administrative ;</li> <li>- un référentiel structurant le questionnement évaluatif (pertinence, cohérence, efficacité,...)</li> <li>- des questions évaluatives permettant d'orienter l'évaluation sur un certain nombre de thématiques qui peuvent être transversales</li> <li>- des dispositifs adaptés de collecte de données (contexte, réalisations, résultats, impacts),</li> <li>- l'association des parties prenantes</li> </ul> <p>Voir : <a href="#">Objectifs de l'évaluation</a>, <a href="#">Critères d'évaluation</a>, <a href="#">Pilotage</a>, <a href="#">Indicateur</a>.</p>	
Evaluation externe	L'évaluation est commanditée par l'autorité politique ou l'autorité de gestion d'un programme, son pilotage est confié à un comité d'évaluation indépendant (où sont représentées les parties prenantes) et la réalisation à un bureau d'étude avec appel d'offres.	Ev/type d'évaluation
Evaluation interne	<p>L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un programme, projet ou action de développement.</p> <p>Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les donateurs, car elle est considérée comme plus subjective.</p> <p>Elle est plus axée sur les enseignements à tirer, les facteurs de succès et d'échec et les problèmes de mise en œuvre, en vue d'une amélioration que sur la redevabilité.</p> <p>Voir : <a href="#">Evaluation formative</a></p>	Ev/type d'évaluation

Évaluation accompagnée	L'évaluation accompagnée combine les avantages de l'évaluation externe et de l'évaluation interne. Elle permet de réunir la connaissance du dispositif apportée par la structure porteuse de l'objet évalué et de ses acteurs, avec les compétences méthodologiques ainsi que le recul sur l'objet évalué de l'évaluateur.	Ev/type d'évaluation
Évaluation croisée	Deux organisations similaires et/ou conduisant des programmes de même type évaluent chacune la mise en œuvre du programme de l'autre	Ev/type d'évaluation
Évaluation formative	L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité. Contrairement à l'audit, l'évaluation repose sur le retour d'expérience des différents acteurs et l'analyse des changements les plus significatifs, selon l'avis des acteurs et parties prenantes. Voir : <a href="#">Capitalisation</a>	Ev/type d'évaluation
Auto-évaluation	Voir : <a href="#">Évaluation interne</a>	Ev/Type d'évaluation
Évaluation participative	Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des acteurs de la mise en œuvre d'une politique et des parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.	Ev/type d'évaluation
Méta-évaluation	Méthode d'évaluation consistant en une étude et une synthèse de plusieurs autres évaluations pour en tirer des leçons sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité.., pour capitaliser des connaissances et expériences nécessaires à l'amélioration des actions futures. C'est une évaluation ex post se basant sur plusieurs autres évaluations, elles aussi réalisées pendant et après le programme auquel elles se rattachent. La méta-évaluation va agréger les résultats de nombreuses autres évaluations généralement en se concentrant sur un thème spécifique transversal à différents programmes et à leurs évaluations.	Ev/type d'évaluation
Comité de pilotage de l'évaluation	Instance réunissant des représentants des principales parties prenantes à l'objet évalué, plan, politique, programme ou projet, ainsi que l'évaluateur ou chargé de l'évaluation. Elle est présidée par une autorité indépendante, expert du sujet ou de la thématique de l'objet évalué, qualifiée en matière d'évaluation.	Ev/Cadrage de l'évaluation
Enjeux de l'évaluation	Enjeux de l'évaluation : <i>internes</i> (répondre aux demandes du financeur, à la stratégie d'une DG, à une politique du MARHP ; assurer une amélioration des compétences dans la mise en œuvre de l'action) et <i>externes</i> (participation des parties prenantes, diffusion et utilisation des résultats d'évaluation)	Ev/Cadrage de l'évaluation

<p>Évaluateur ou chargé d'évaluation</p>	<p>Prestataire, service ou personne à laquelle est confiée la réalisation de l'évaluation, généralement en équipe, choisie en fonction d'un éventail de compétences et de son indépendance vis-à-vis de l'objet évalué et de l'entité commanditaire de l'évaluation.</p> <p>L'évaluateur rassemble et interprète des données issues de la gestion du programme, collecte des données produites dans le cadre de l'évaluation, effectue des analyses et produit le rapport d'évaluation, soumis au comité de pilotage. Il peut s'appuyer sur les sept principes de la Charte de l'évaluation de la Société française d'évaluation (SFE) : Pluralité des avis recueillis, Distanciation par rapport au sujet, Compétence de l'évaluateur, Respect des personnes, Transparence du processus, Opportunité de la démarche d'évaluation (contexte, moment), et Répartition des rôles et responsabilité des acteurs de l'évaluation. (<i>voir Charte de l'évaluation de la SFE</i>, <a href="http://www.sfe-asso.fr/evaluation/charte-evaluation">http://www.sfe-asso.fr/evaluation/charte-evaluation</a>)</p> <p>Le cahier des charges pour le recrutement d'un prestataire reprend les principaux éléments du plan d'évaluation : le champ et les objectifs de l'évaluation, le questionnement évaluatif et les critères, les méthodes d'analyse privilégiées en fonction des sources et moyens disponibles, les modalités de restitution des travaux et de diffusion, ainsi que le cas échéant le cadrage de la durée et du coût de la prestation.</p>	<p>Ev/Cadrage de l'évaluation</p>
<p>Question évaluative</p>	<p>Interrogation du donneur d'ordre de la politique, du programme ou du projet, commanditaire de l'évaluation, ou d'autres parties prenantes formulées au moment de l'élaboration du plan d'évaluation, figurant dans le cahier des charges de l'évaluation. Les réponses aux questions évaluatives, qui pour certaines font référence aux dimensions de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité,...), sont appelées à entrer dans le diagnostic ou jugement évaluatif à produire dans le cadre de l'exercice d'évaluation.</p> <p>Le corpus des questions évaluatives fait l'objet d'une concertation avec les parties prenantes, en général au sein du comité de pilotage de l'évaluation.</p> <p>Voir : <a href="#">Plan d'évaluation</a></p>	<p>Ev/Cadrage de l'évaluation</p>
<p>Plan d'évaluation</p>	<p>Un plan d'évaluation rassemble les termes de référence d'une évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la description de l'action, du projet, du programme, du plan ou de la politique faisant l'objet de l'évaluation,</li> <li>- l'analyse des parties prenantes,</li> <li>- le champ de l'évaluation,</li> <li>- la présentation des enjeux de l'évaluation, internes (répondre aux demandes du financeur, à la stratégie d'une DG, à une politique du MARHP ; assurer une amélioration des compétences dans la mise en œuvre de l'action) et externes (participation des parties prenantes, diffusion et utilisation des résultats d'évaluation),</li> </ul>	<p>Ev/Cadrage de l'évaluation</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un questionnaire évaluatif : objectifs de l'évaluation, référentiel analytique (critères comme efficacité, viabilité,...) et questions évaluatives, par enjeu,</li> <li>- un ensemble hiérarchisé d'indicateurs</li> <li>- l'organisation du processus d'évaluation (qui fait quoi) et du plan de diffusion (restitution, communication) et calendrier</li> <li>- la diffusion des résultats et des recommandations.</li> </ul> <p>Voir : <a href="#">Parties prenantes</a>, <a href="#">Questions évaluatives</a></p>	
État des lieux	Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.	Ev/Cadrage de l'évaluation
Référentiel de l'évaluation	Le référentiel de l'évaluation recouvre l'ensemble des éléments entrant dans le cadrage (champ géographique et temporel, textes de référence, situation de référence, questions évaluatives,...).	Ev/Cadrage de l'évaluation
Situation de référence	Situation du périmètre d'application de l'objet évalué, plan, politique ou programme, en fonction de laquelle seront appréciés les impacts de la mise en œuvre.  Voir : <a href="#">Etat des lieux</a>	Ev/Cadrage de l'évaluation
Mandat d'évaluation	Éléments de cadrage de l'évaluation à conduire, communiqués à l'évaluateur et au président du comité de pilotage de l'évaluation, comprenant notamment le champ géographique et temporel, les textes de référence, la situation de référence, les principales questions évaluatives,... ainsi que le processus et le calendrier selon lequel conduire l'évaluation. Ces éléments sont communiqués sous forme d'un cahier des charges à l'évaluateur et d'une lettre de mission au président du comité de pilotage.  L'évaluateur peut proposer des précisions au mandat sous forme d'une note de cadrage ou d'une proposition à soumettre au comité de pilotage, explicitant le mode de réalisation de l'évaluation (précision du champ, collecte de l'information, association du comité de pilotage,...).	Ev/Cadrage de l'évaluation
Evaluation ex ante (ou préalable)	L'évaluation ex-ante porte notamment sur la pertinence, celle des orientations stratégiques par rapport aux enjeux, ainsi que celle des actions programmées au regard des objectifs stratégiques, des moyens et du contexte (les actions répondent-elles bien aux problèmes diagnostiqués ?). Elle doit aussi vérifier la cohérence interne de la logique d'action (ou d'intervention), identifier les obstacles et facteurs limitants et vérifier les mesures prises à cet égard ou proposer des solutions.	Ev/Temps de l'évaluation
Evaluation in itinere concomitante ou chemin faisant	Démarche d'évaluation au fil de la mise en œuvre de la politique, du programme ou du projet	Ev/Temps de l'évaluation

<p>Evaluation intermédiaire (ou à mi-parcours)</p>	<p>Evaluation se situant après une première phase de mise en œuvre de la politique, du programme ou du projet, visant le cas, échéant à le réorienter</p>	<p>Ev/Temps de l'évaluation</p>
<p>Evaluation finale</p>	<p>Evaluation réalisée à l'approche de la fin de la période d'exécution, de façon à ce que les enseignements sur les résultats déjà disponibles puissent être utilisés pour la conception de la reconduction de la politique ou du programme.</p>	<p>Ev/Temps de l'évaluation</p>
<p>Evaluation ex post (ou a posteriori)</p>	<p>Certains guides méthodologiques distinguent l'évaluation finale (en fin de programme), qui s'intéresse aux résultats et impacts immédiats (outcomes en anglais) et l'évaluation ex-post, réalisée suffisamment après le programme pour en mesurer les impacts qui s'expriment a posteriori et de façon plus ou moins durable.</p>	<p>Ev/Temps de l'évaluation</p>
<p>Objectif d'évaluation</p>	<p>En vue d'établir un Plan d'Evaluation, il convient de définir les objectifs spécifiques de l'évaluation, à ces différentes étapes. En définissant ces objectifs, il s'agit d'aller au-delà de la commande du bailleur et dans une logique utilité pour les acteurs locaux de la mise en œuvre et les parties prenantes.</p> <p>Il s'agit de répondre à des questions comme : Qui demande évaluation ? Quelles sont vos obligations (dans le cadre du contrat avec le bailleur) en tant que gestionnaire ? Quel intérêt peut avoir l'évaluation pour différentes parties-prenantes ?</p> <p>Les objectifs de l'évaluation se doivent d'être réalistes en termes de faisabilité et de la disponibilité de l'information.</p> <p>Voir : <a href="#">Plan d'Evaluation</a>, <a href="#">Référentiel de l'évaluation</a></p>	<p>Ev/dimensions de l'évaluation</p>
<p>Critères d'évaluation</p>	 <p>Source : Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture (Ministère de l'agriculture – France – 2011)</p> <p>Les critères de l'évaluation sont les registres d'analyse sur lesquels est fondé le jugement évaluatif : la pertinence de la politique par rapport aux enjeux identifiés, la cohérence externe ou interne (avec d'autres politique ou entre les aspects d'une politique), l'efficacité en termes d'atteinte des résultats attendus, ainsi que l'efficacité (souvent difficile à apprécier) des moyens mis en œuvre par rapport aux résultats obtenus, ou la durabilité des résultats obtenus par rapport à leurs impacts environnementaux.</p>	<p>Ev/dimensions de l'évaluation</p>

	<p>C'est aussi en fonction des critères de l'évaluation (parfois appelés dimensions de l'évaluation) que sont conduites des analyses comparatives qui peuvent porter, pour l'efficacité entre stades de mise en œuvre de la politique, pour la pertinence entre niveaux de déclinaison d'un projet, d'un programme ou d'une politique.</p> <p>Ainsi la pertinence d'un programme s'apprécie en en comparant les finalités par rapport aux enjeux, puis la pertinence des mesures correspondant aux objectifs spécifiques avec l'objectif général, etc.</p> <p>Les indicateurs de performance sont directement associés aux critères de l'évaluation.</p>	
Pertinence	Analyse de l'adéquation du projet (de ses objectifs et des activités envisagées) avec les problèmes que le projet vise à résoudre.	Ev/Dimensions de l'évaluation
Cohérence	Analyse de la complémentarité (ou des contradictions) entre les objectifs et les moyens engagés (cohérence interne) ainsi que la complémentarité (ou les contradictions) du programme ou du projet avec d'autres programmes / dispositifs / projets /politiques (cohérence externe).	Ev/Dimensions de l'évaluation
Efficacité	<p>Analyse comparée entre les objectifs fixés au départ et les <i>résultats</i> atteints. Apprécier le degré de réalisation des objectifs de l'action au regard des résultats attendus ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs) et analyser les écarts constatés.</p> <p>Analyse du taux de réussite des actions en fonction du contexte et des techniques ou actions mise en œuvre. <i>Mobilisation d'indicateurs de résultat.</i></p> <p>Pour pouvoir apprécier les résultats et les impacts, les éléments suivants sont nécessaires : Identification des catégories de la population ayant bénéficié (directement et/ou indirectement) de l'action et estimation du nombre de personnes concernées par catégorie.</p>	Ev/Dimensions de l'évaluation
Efficiences	<p>Analyse des coûts (financier, humain et organisationnel) relativement à l'atteinte des objectifs.</p> <p>Le critère d'efficacité implique généralement un travail lourd pour établir les coûts. L'ambition de ce genre d'étude devrait être limitée à des cas significatifs.</p>	Ev/Dimensions de l'évaluation
Durable durabilité	<p>Analyse de la pérennité probable des résultats obtenus après la fin du projet, en particulier en termes de compétences, de revenus pour la population, de dispositifs organisationnels et de gouvernance.</p> <p>On parle aussi de viabilité. Les éléments suivants peuvent être examinés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilité financière et opérationnelle des dispositifs techniques ou organisationnels mis en œuvre ;</li> <li>- Prise en charge institutionnelle des activités par les autorités locales et centrales ;</li> <li>- Possibilité de reproduire ou de généraliser le programme ou le projet.</li> </ul>	Ev/Dimensions de l'évaluation

Redevabilité	Obligation de rendre compte du fait que la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'un projet a été conduite selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale des résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat.	Ev/Dimensions de l'évaluation
Moyen	Ressources alloués à l'intervention publique (budgétaires, ressources humaines, etc.). Ces ressources entrant dans la mise en œuvre de l'intervention sont aussi qualifiées d'intrants ( <i>inputs</i> en anglais)  L'analyse des moyens mis en œuvre en vue de l'obtention de résultats donnés renvoie à l'analyse de l'efficacité et de l'efficience.  Dans la terminologie FIDA, comme dans la plupart des terminologies, les moyens recouvrent les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les résultats escomptés d'une action de développement.	Ev/Dimensions de l'évaluation
Intrant	Voir : <a href="#">Moyen</a> , <a href="#">Chaîne de résultats</a>	Ev/Dimensions de l'évaluation
Performance	La notion de performance s'applique d'abord aux organisations, et par extension aux programmes en tant que dispositifs d'action finalisés. Dans la littérature sur le management, c'est un terme englobant qui recouvre un ensemble de notions : efficience, efficacité, rendement, productivité, qualité, ...  Appliquée à l'évaluation d'une politique publique dans sa globalité, la question de la performance renvoie à une analyse de synthèse de l'intervention publique en référence aux différents niveaux d'analyse (réalisation, résultats, impacts, efficience, efficacité, équité, soutenabilité...)  D'une façon plus opérationnelle, la performance résulte d'une comparaison (au sein d'un groupe d'opérateurs ou dans le temps) entre un objectif fixé et les réalisations effectuées ou les résultats obtenus. Un indicateur de performance apprécie le degré d'atteinte d'un objectif fixé. La performance est alors mesurée soit par rapport à une cible prédéfinie en termes de réalisation, c'est une performance administrative ou apparente, soit par rapport niveau de résultat attendu.  Les notions de performance et d'indicateur de performance sont notamment mobilisées dans le cadre de la GBO.  Voir : <a href="#">Gestion par les résultats</a> , <a href="#">Indicateur de performance</a>	Ev/Dimensions de l'évaluation
Production (terminologie FIDA)	Résultats tangibles immédiats obtenus par la mise en œuvre des activités. On parle aussi d'extrants. Cette notion utilisée dans le cadre du FIDA correspond à celle de « réalisation » dans la terminologie européenne.	Ev/Dimensions de l'évaluation

Diagnostic évaluatif	Jugement de l'évaluateur établi sur la base de l'analyse des constats présentés dans l'état des lieux factuels, croisée avec les réponses apportées aux questions évaluatives.	Ev/processus
Pratique évaluative	Toute pratique visant à approcher ou à apprécier les résultats de l'action conduite, sans constituer une évaluation formalisée complète : bilan, analyse des indicateurs, analyse des écarts par rapport aux valeurs cibles, comparaison du contexte avec la situation initiale,...	Ev/processus
Facteur limitant	<p>Les facteurs limitants ou contrariants sont ceux qui limitent ou bloquent la mise en œuvre d'un programme public de développement. Dans une certaine mesure ils peuvent être anticipés lors de l'évaluation ex-ante et des mesures peuvent alors être prises pour atténuer voire supprimer leurs effets.</p> <p>Les facteurs limitants peuvent relever de causes naturelles (effets climatiques, crue, ravageurs), techniques (absence des outils ou compétences requis), institutionnelles (défaut de cohérence de l'action publique), politiques, économiques et sociales (pratique des habitants et pratiques des agriculteurs).</p> <p>Ils peuvent être identifiés dans le diagnostic évaluatif ou jugement évaluatif.</p> <p>Voir : <a href="#">Facteurs de qualité ou de viabilité d'un projet</a></p>	Ev/processus
Valeur ajoutée d'une approche du développement local	<p><b>La valeur ajoutée</b> d'une approche se réfère aux avantages obtenus par rapport aux avantages qui auraient été obtenus si ladite approche ou méthode n'avait pas été appliquée. La valeur ajoutée peut se traduire par un développement du capital social, une amélioration de la gouvernance locale et un renforcement des résultats et impacts découlant de la mise en œuvre du programme ou de la stratégie.</p> <p><b>La valeur ajoutée de l'approche participative</b> se réfère aux avantages obtenus grâce à la participation (qu'il faut mesurer), par rapport aux avantages qui auraient été obtenus si une méthode participative n'avait pas été appliquée. La valeur ajoutée peut se traduire par un développement du capital social et un renforcement des résultats et impacts découlant de la mise en œuvre du programme ou de la stratégie.</p> <p><b>La valeur ajoutée de l'approche filière</b> est de créer de la valeur sur une chaîne de valeur plutôt que chez des acteurs individuels.</p>	Ev/processus
Effets	<p>Ensemble des conséquences attendues ou non attribuables à la mise en œuvre de la politique, du programme, du projet ou de l'action évaluée.</p> <p>Voir : <a href="#">Réalisation</a>, <a href="#">Résultat</a>, <a href="#">Impact</a>, <a href="#">Efficacité</a></p>	Ev/Effets

Réalisation	<p>Caractérise/décrit les activités directes qui ont été concrétisées pour la mise en œuvre du projet ou du programme.</p> <p>Pour le FIDA, les réalisations s’entendent comme les effets à court et moyen terme induits par une action de développement.</p> <p>Voir : <a href="#">Efficacité</a>, <a href="#">Indicateur</a></p>	Ev/Effets
Résultat	<p>Caractérise/décrit les effets directs, immédiats et observables chez les bénéficiaires de la réalisation du projet (sous l’hypothèse que les changements observés sont imputables aux réalisations du projet).</p> <p>Les résultats et les impacts sont des changements attribuables aux réalisations du programme. Les résultats correspondent à la concrétisation sur le terrain des objectifs visés induisant des changements dans les capacités, les pratiques et les comportements des bénéficiaires directs des actions du programme.</p> <p>Attention : Certains résultats ne sont de fait atteints qu’avec un décalage temporel ou une fois que sont réalisées des actions complémentaires et non programmées et financées par le programme, qui sont donc du ressort de la participation bénévole des bénéficiaires (plantation, réalisation de cuvettes, etc.), d’organisations représentatives des bénéficiaires (GDA, etc.), d’ONG (appui à micro-projets, etc.), d’administrations non initialement impliquées dans le projet (maintenance d’une piste par l’Equipement, etc.).</p> <p>Voir : <a href="#">Impact</a>, <a href="#">Indicateur</a></p>	Ev/Effets
Impact	<p>Caractérise/décrit les effets à moyen et long termes, attendus ou non (imprévus), positifs ou négatifs d’une politique, d’un programme ou d’un projet : ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l’environnement des bénéficiaires, ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.</p> <p>Les résultats et les impacts sont des changements attribuables aux réalisations du programme. Les impacts sont des changements induits par les résultats du programme sur l’ensemble du système territorial, de la population ou du territoire concerné par le programme.</p> <p>L’analyse des impacts s’effectue à partir d’une situation de référence (avant le programme) ; la mesure des changements s’effectue par l’évolution d’indicateurs d’état ou de contexte caractérisant cette situation de référence. Elle dépend des sources de données disponibles. Exemple : si on connaît le taux de mobilisation des ressources en eau pour un secteur donné, on peut en faire un indicateur d’état ou de contexte et faire l’hypothèse que le programme a contribué à l’évolution constatée pour cet enjeu stratégique.</p> <p>Voir : <a href="#">Indicateur d’état</a>.</p>	Ev/Effets
Incidence	<p>Répercussions, conséquences plus ou moins directes, effets à long terme, primaires et secondaires, produits par l’action</p> <p>Voir : <a href="#">Impact</a></p>	Ev/Effets

Gestion axée sur les résultats (GAR)	Voir : <a href="#">Chaîne de résultats</a>	Ev/Effets
Chaîne de résultats	<p>Le concept de <i>chaîne de résultats</i> est un élément central de la « <i>gestion axée sur les résultats</i> » (GAR), selon la méthode du FIDA. La chaîne de résultats repose sur les liens de cause à effet entre les intrants, les activités, les produits, les réalisations et l'impact.</p> <p>Figure 1: Chaîne de résultats et gestion axée sur les résultats</p> <p>Source : <i>Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), MANUEL DES RESULTATS DE PREMIER ET DEUXIEME NIVEAU ; Février 2011</i></p> <p>Voir : <a href="#">Théorie d'action</a></p>	Ev/Effets
Effectivité	<p>Réalisation d'une action explicitement programmée, susceptible de contribuer aux effets attendus en vue de l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p>Une analyse comparée des réalisations effectives avec les réalisations programmées peut permettre de quantifier l'effectivité : taux de réalisation des actions, taux d'exécution financière ; respect des délais. Les facteurs explicatifs du niveau d'effectivité (voir performance) peuvent être recherchés dans la qualité du suivi et de la gestion des imprévus et en identifiant les causes d'échec et de surcoût éventuels.</p> <p>Voir : <a href="#">Réalisation</a>, <a href="#">Indicateur</a>, <a href="#">Performance</a></p>	Ev/Effets
Effet d'aubaine	Absence de valeur ajoutée de l'aide attribuée à une action ou opération qui se serait réalisée en l'absence de l'aide.	Ev/Effets
Audit	<p>Un audit est une analyse visant à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur l'atteinte des résultats de l'action conduite.</p> <p>Les audits peuvent être internes ou externes. Ils formulent des propositions d'amélioration des processus.</p>	Autres démarches
Contrôle	Activité de vérification de la conformité du programme réalisé par rapport au programme prévisionnel, ainsi que de la conformité de l'action conduite à des normes standard ou à des directives ayant un caractère obligatoire.	Autres démarches
Prospective	Exercice visant à cerner les futurs possibles à un horizon donné, sur la base d'une analyse rétrospective couvrant une période au moins	Autres démarches

	<p>aussi longue, permettant d'identifier les tendances lourdes et émergentes, ainsi que sur la base d'une identification de signaux faibles récents susceptibles d'avoir une incidence sur les évolutions.</p> <p>Parmi les différentes méthodes prospectives, la méthode des scénarios est fréquemment utilisée, le cas échéant dans le prolongement d'une évaluation qui tient lieu d'analyse rétrospective, ou pour alimenter la réflexion sur les recommandations issues de l'évaluation.</p> <p>Un exercice prospectif peut dans certains cas être conduit pour éclairer la programmation stratégique.</p> <p>Voir : <a href="#">Programmation stratégique</a>, <a href="#">Méthode des scénarios</a></p>	
Méthode des scénarios	<p>Méthode prospective proposant l'établissement de scénarios en général contrastés, en combinant des hypothèses relatives à l'évolution des principaux déterminants. Ces déterminants sont identifiés grâce à une analyse rétrospective sur une période au moins aussi longue que l'horizon auquel se place la prospective. L'établissement des scénarios repose aussi sur l'analyse des tendances lourdes ou émergentes repérables au cours de la période passée, ainsi que des signaux faibles.</p> <p>Voir : <a href="#">Prospective</a></p>	Autres démarches
Capitalisation	<p>Acquisition, collecte, organisation et analyse des informations relatives à des expériences identifiées en vue d'en tirer des enseignements utiles et de les partager.</p> <p>La capitalisation ne peut pas se limiter à la description des faits ou à la compilation des actions. Elle doit permettre d'identifier, de comprendre et de rendre reproductible et transposable les savoir-faire mis en œuvre.</p> <p>La capitalisation, à la différence du travail d'évaluation, qui cherche à mesurer objectivement la qualité et les performances d'un projet ou d'un programme dans sa globalité selon des critères bien définis, consiste à restituer des expériences plurielles liées à un programme/projet donné afin d'en faire une source d'enseignement à utiliser dans d'autres contextes sans jugement de valeur, mais en considérant aussi les aspects négatifs et les difficultés rencontrées.</p> <p>La définition de bonnes pratiques est la source la plus significative pour constituer le « capital » objet de la capitalisation ; une bonne pratique doit être reproductible et pouvoir être adoptée et adaptée dans un autre contexte.</p>	Autres démarches
Formation-action	<p>Une formation-action est conçue comme ce que l'on appelle aussi un « atelier participatif », c'est-à-dire un travail collectif conduit par un groupe, avec l'appui d'animateurs ou « facilitateurs ». Ce qu'il y a de formatif dans cette méthode, c'est l'apprentissage individuel et collectif qui résulte du travail de groupe. L'apport des animateurs consiste à permettre au groupe de s'approprier des outils pour conduire la réflexion et aboutir à des résultats, des livrables. Ils présentent les outils d'analyse, mais c'est essentiellement par la mise en pratique que se fait l'appropriation de ceux-ci.</p>	Autres démarches

## 4/ Sources

### *Sources internes au jumelage*

Jumelage/DGEDA (2017). Etat des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie. Rapport activité B21.

Jumelage/DGEDA (2018)). Du diagnostic à un plan stratégique. Rapport activité B22.

PAP ENPARD, 2018. Guide pour la formulation de plans locaux de développement

PAP ENPARD, 2018. Guide pour l'attribution de subvention en cascade dans le cadre du PAP-ENPARD

### *Sources externes*

Clara Galland, 2005. Document d'orientation pour l'élaboration d'indicateurs de suivi et d'évaluation des plans régionaux santé et environnement.

<https://documentation.ehesp.fr/memoires/2005/igs/galland.pdf>

Communautés Européennes, L'approche leader. Guide de base, Luxembourg 2006.

FAO, Les bonnes pratiques à la FAO : Une démarche de capitalisation d'expériences pour un apprentissage continu, Note conceptuelle externe, Septembre 2013.

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).

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 Synthèse.

Mahmoud Ghouil, 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](http://www.portail-rfe.org/sites/default/files/SUIVI_EVALUATION_TUNISIE.pdf))

Commission Européenne, **Manuel technique sur le cadre de suivi et d'évaluation relatif à la politique agricole commune pour la période 2014-2020**, Direction générale de l'agriculture et du développement rural, octobre 2015, <http://www.europe-en-france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Ressources-reglementaires-et-strategiques/Le-cadre-de-suivi-et-d-evaluation-relatif-a-la-politique-agricole-commune-pour-la-periode-2014-2020>

Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture (Ministère de l'agriculture – France – 2011) - <https://www2.dijon.inra.fr/cesaer/wp-content/uploads/2012/10/Guide-Evaluation.pdf>

Observatoire européen LEADER, Evaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER "Innovation en milieu rural", Cahier n°4, 2000. <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/spec/contents.htm>

Deloitte, 2013. Regards croisés sur la démarche d'évaluation des politiques publiques, Benchmark international. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/public-sector/Deloitte\\_benchmarkevaluation\\_politiquespubliques\\_102013.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/public-sector/Deloitte_benchmarkevaluation_politiquespubliques_102013.pdf)

Système de gestion des résultats et de l'impact SYGRI, manuel des résultats de premier et deuxième niveaux, Février 2011. <https://docplayer.fr/9523825-Systeme-de-gestion-des-resultats-et-de-l-impact-sygri-manuel-des-resultats-de-premier-et-deuxieme-niveaux.html>

COMMISSION EUROPÉENNE, EuropeAid Office de Coopération, mars 2001. Manuel de Gestion du Cycle de Projet. [https://eeas.europa.eu/archives/delegations/haiti/documents/more\\_info/manuel\\_de\\_gestion\\_de\\_cycle\\_de\\_projet.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/delegations/haiti/documents/more_info/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet.pdf)

## 5/ Glossaire (Liste des abréviations)

AAP	Appel à proposition (pour la sélection des UTAG)
ADEB	Système d'Aide à la Décision Budgétaire
AFD	Agence Française de Développement
APIA	Agence de Promotion des investissements agricole (MARHP)
AVFA	Agence de la vulgarisation et de la formation agricole (MARHP)
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CES	Conservation des eaux et des sols
COFIL	Comité de Pilotage
CNI	Centre National de l'Informatique
CRA	Centre de Rayonnement agricole (niveau imada)
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CREA	Centre des Politiques et Bio économie Conseil pour la recherche et l'analyse de l'économie agraire
CRJ	Conseiller résident jumelage
CTEG	Conseiller technico-économique de gestion
CTV	Cellule Territoriale de Vulgarisation agricole (niveau délégation)
DG	Direction Générale du ministère
DGACTA	Direction Générale de l'Aménagement et de la Conservation des Terres Agricoles
DGFIOP	Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels
DGEDA	Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole
DGPA	Direction Générale de la Production Agricole DGPA
DUE	Délégation de l'union européenne
ENPARD	European neighborhood program for agricultural and rural development
FCGBV	Financement Cadre pour la Gestion des Bassins Versant
FFEM	Fonds Français pour l'environnement Mondial
FIDA	Fond international de Développement agricole
GAR	Gestion axée sur les résultats
GBO	Gestion Budgétaire par Objectif
GDA	Groupement de développement agricole
GRN	Gestion des ressources naturelles
INS	Institut National des Statistiques
IGSPP	l'Instance Générale de Suivi des Programmes Publics
IRESA	Institution de la recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricole
MARHP	Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques et de la pêche
MDICI	Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale
ODESYANO	Office de développement sylvo-pastoral du Nord-Ouest
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
ONAGRI	Observatoire National de l'Agriculture
ONG	Organisation non gouvernementale
P3AT	Programme d'Appui à l'Accord d'Association et à la Transition
PACTE	Projet d'adaptation au changement climatique des territoires
PA	Plan d'affaire (business plan)
PAP	Programme d'actions pilotes

PAP-ENPARD	Programme d'actions pilotes - <i>European neighbourhood program for agricultural and rural development</i>
PDAI	Projet de développement agricole intégré
PDL	Projet de développement local
PDP	Plan de développement participatif
PGRN	Programme de gestion des ressources naturelles
SMSA	Société mutuelle de services agricoles
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact (FIDA)
SYNAGRI	Syndicat National des Agriculteurs
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Programme
UGP3A	Unité de Gestion du Programme d'Appui à l'Accord d'Association et à la Transition
UTAG	Unités territoriales d'accompagnement et de gestion du programme
UTAP	Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche