



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

DU DIAGNOSTIC A UN PLAN STRATEGIQUE

Livrable de l'activité B22

Appui à la réorganisation et l'opérationnalisation du dispositif de coordination interne et du suivi et de l'évaluation des politiques et programmes du MARHP

Avril 2019



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

MARHP - DGEDA : Nejia Hayouni, Sahla Mezghani, membres de la Task Force

Consortium Jumelage : Gilles Allaire (INRA Toulouse, France), Barbara Bour-Desprez (CGAEER, France), Denis Lepicier (AgroSup Dijon, France), Roberto Cagliero, Thomas Poméon (INRA Toulouse, France), Didier Cébron (MAA-SSP, France)

Coordination du rapport : Gilles Allaire

DU DIAGNOSTIC A UN PLAN STRATEGIQUE

Sommaire

Synthèse.....	Erreur ! Signet non défini.
1 Introduction	17
1.1 Le champ de l'activité B2.....	17
1.2 Les activités qui ont été conduites	19
2 Méthodologie générale.....	21
2.1 Etat des lieux et diagnostic.....	21
2.2 Méthodologie pour la conduite des ateliers de la Task-Force par chantier	25
2.3 Organisation du travail de synthèse des trois chantiers	31
3 Scénarios d'évolution du dispositif de suivi-évaluation au MARPH	35
3.1 Arbre à problèmes de synthèse	35
3.2 Elaboration et description des scénarios de synthèse	37
3.3 Propositions d'action à partir des scénarios de synthèse	41
4 Première esquisse d'un plan stratégique de réorganisation et opérationnalisation des dispositifs de suivi des programmes et projets et des dispositifs d'évaluation du MARHP	44
4.1 Niveau supérieur de l'arbre stratégique	45
4.2 Axes et objectifs stratégiques (niveau 2 de l'arbre stratégique)	47
4.3 Objectifs opérationnels et activités (niveau 3 de l'arbre stratégique).....	50
4.4 Des propositions d'action à la programmation des activités (nouveau).....	51
5 Du plan stratégique aux programmes d'action	52
6 Conclusion	61
Annexes	62

SYNTHESE

1/ Introduction

Dans le cadre de la composante B2 du jumelage a été conduit de façon participative un diagnostic des dispositifs de suivi et des pratiques d'évaluation des politiques agricoles et rurales et des programmes de développement en Tunisie¹. Il s'agissait ensuite de co-construire une proposition de différents scénarios de réorganisation des dispositifs, incluant des actions prioritaires à entreprendre aux échelons pertinents d'intervention, dans la perspective d'un renforcement des capacités du Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche (MARHP) d'élaboration et de mise en œuvre de politiques agricoles et rurales inclusives, participatives et de long terme. Cette activité a bénéficié d'une forte mobilisation d'agents des différentes directions du MARHP, de ses partenaires, d'autres ministères (MDICI, Finances, Présidence du Gouvernement) et des CRDA.

Le champ du diagnostic s'étend des dispositifs de suivi aux pratiques de l'évaluation et couvre les niveaux régional et national, ainsi que l'ensemble des politiques et programmes. Il s'agissait de repérer les ressources existantes et d'identifier des points d'appui permettant des changements, ainsi que les faiblesses et insuffisances. Ont été distingués d'une part les dispositifs et outils de suivi et d'autre part les dispositifs et pratiques de l'évaluation² ; l'expression souvent employée « suivi-évaluation » introduit la possibilité d'une confusion à cet égard.

Le diagnostic qui ressort de l'état des lieux a mis en évidence l'existence de pratiques évaluatives, qui sont toutefois hétérogènes et irrégulières, une sensibilisation des cadres du ministère aux questions que posent tant le suivi que l'évaluation et l'existence d'outils de suivi, encore dispersés et peu utilisés il y a 2 ans. Depuis, plusieurs aspects de la situation ont évolués. La Direction évaluation de la DGEDA a mis en place des « points focaux » évaluation dans les CRDA. Le gouvernement tunisien a décidé de généraliser l'utilisation d'une plateforme informatique unique, INJEZ, pour le suivi et l'organisation de l'évaluation des projets de l'Etat (inscrits dans le Plan quinquennal). Le déploiement d'INJEZ a été confié au CNI dans le cadre d'une convention avec l'Instance Générale de suivi des Programmes Publics. Fin 2018, au MARHP, tous les projets sont en cours de mise en place dans INJEZ au niveau des DG (Programme national Forêt, Projets CES de la DACTA, DG du Génie Rural, etc.) et des CRDA ; une première phase de déploiement d'INJEZ est en cours d'aboutir.

A l'issue du diagnostic initial, début 2017, trois axes de progrès sont apparus, relatifs à trois problèmes majeurs, ou facettes du problème central auquel le plan stratégique doit répondre. Ceci a justifié une organisation du travail sous la forme de trois chantiers conduits séparément :

- 1- Instrumentation des dispositifs de suivi des projets et coordination des systèmes d'information (incomplets, non harmonisés, peu informatisés), en rapport avec les besoins de pilotage et d'évaluation des politiques et des projets ;
- 2- Elaboration d'un cadre harmonisé d'indicateurs, qui fait défaut ;

¹ Voir le Rapport « *Etat des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie* », diffusé en mars 2017, avec en annexe la liste des entretiens réalisés, auprès des Directions Générales du MARHP, des autres ministères (MDICI), structures publiques (INS, Instance Générale de suivi des Programmes Publics,...) et d'acteurs professionnels.

² La mise en place d'un dispositif d'évaluation, dans les formes canoniques, suppose la commande d'une autorité politique et la définition d'un plan d'évaluation, avec des questions évaluatives. L'évaluation, au sens où nous l'entendons, diffère du *contrôle* et de *l'audit*, qui vise à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats, et de *l'examen* (ou *revue*) de politiques publiques, qui est une réflexion structurée pour mettre en évidence les principaux problèmes, questions et opportunités et peut concerner tout un programme ou un ministère. Toutefois ces dernières procédures peuvent être incluses dans le champ très large des pratiques d'évaluation. D'autre part, les pratiques de bilan, au niveau d'un service ou d'une unité opérationnelle, en vue de capitaliser l'expérience des agents et acteurs entrent également dans le cadre des pratiques évaluatives. Voir le « *Guide méthodologique pour l'élaboration d'un plan d'évaluation* », également produit dans le cadre de la composante B2 du jumelage.

3- Développement des pratiques et diffusion de la culture de l'évaluation, pour dépasser des pratiques ponctuelles ou échappant aux agents du ministère lorsqu'elles sont conduites par des bureaux d'études mandatés par les bailleurs de fond.

Ce travail de diagnostic conduit collectivement avec les parties prenantes du ministère, réunies dans le cadre d'une task-force a débouché sur l'élaboration d'une stratégie pour renforcer les capacités du MARHP en matière de pilotage des travaux d'évaluation. La plateforme INJEZ, qui assure le suivi financier et physique détaillé de tous les projets est un des instruments clés de production des informations utiles pour l'évaluation.

Le travail collectif a débouché sur un **plan stratégique** visant à répondre à trois grands enjeux pour le MARHP :

1. Le développement de compétences collectives à tous les niveaux de l'administration (structurer, piloter, former, transformer les métiers), pour lui permettre d'aller au-delà de la validation des évaluations réalisées pour les bailleurs de fonds et de valoriser le suivi des projets et de conduire des activités d'évaluation en vue d'améliorer les capacités d'orientation stratégique du ministère.
2. La mise en place d'un pilotage de l'évaluation donnant la capacité d'évaluer les politiques du ministère et des régions (dans le cadre de la décentralisation), pour mieux les cibler et développer leur caractère inclusif et participatif.
3. L'aboutissement du déploiement d'INJEZ au MARHP sur la base d'un cadre harmonisé de formalisation des cadres logiques des projets et des indicateurs et permettant d'affirmer le MARHP comme ministère pilote en ce domaine en s'appuyant sur la solide implantation territoriale du ministère.

Le plan stratégique proposé pour contribuer à apporter des réponses à ces enjeux s'articule autour de quatre axes stratégiques :

- I. Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs
- II. Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation
- III. Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation
- IV. Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations

Ces axes sont déclinés en 9 objectifs stratégiques et l'opérationnalisation de cette stratégie conduit à la décliner en 7 plans d'action qui regroupent les propositions par thématiques.

Ces différents plans d'action avec leurs variantes et les priorités sont le fruit d'une méthode de travail présentée ci-dessous en section 2. Le **plan stratégique** proposé et les **programmes d'action** qui correspondent à sa mise en œuvre opérationnelle sont ensuite développés en sections 3 et 4 et regroupés dans un tableau en annexe.

2/ Une démarche de programmation stratégique enrichie par une analyse prospective sur le type de politiques publiques et le rôle de l'évaluation au MARHP

La réflexion stratégique s'est appuyée sur une analyse des besoins à partir du diagnostic pour formuler des objectifs et actions permettant d'y répondre.

Conformément au cahier des charges du jumelage, le travail en atelier, pour chacun des trois chantiers, s'est appuyé sur l'état des lieux pour analyser les faiblesses et leurs causes, sous la forme d'un arbre à problèmes, ainsi que les atouts, en identifiant des points d'appui. Compte-tenu des perspectives d'évolution potentiellement importantes du contexte de mise en œuvre des politiques publiques au MARHP (et plus largement en Tunisie), du fait notamment du processus de

décentralisation, cette démarche de programmation stratégique a été enrichie par un exercice prospectif permettant d'identifier les leviers d'action possibles au travers de scénarios. Les scénarios ont ainsi permis de proposer des variantes au niveau de certaines actions ou objectifs opérationnels.

Les trois scénarios proposés, résultent de la combinaison d'évolutions envisagées de quatre variables clé : le degré de décentralisation de l'action publique, l'intensité du déploiement de la gestion des politiques par objectifs introduit par la GBO, l'impulsion politique donnée à l'évaluation et le degré d'implication de la société civile dans les politiques publiques.

Scénario A : « Continuité vers l'amélioration »

La volonté politique de développer l'évaluation ne se traduit pas par l'affectation de moyens budgétaires nouveaux dédiés à l'évaluation. La planification reste au niveau national en partenariat avec les régions. Il n'y a pas encore de lien formalisé entre le cadre de performance, le plan et le suivi des projets. Une standardisation minimale des indicateurs est en perspective avec le déploiement d'INJEZ, ainsi que la mobilisation pour l'évaluation des systèmes d'information sur les ressources, la production et les investissements existant dans les directions du MARHP. Dans ce contexte les travaux d'évaluation conduits directement par le MARHP restent faibles, malgré la motivation des agents du ministère.

Scénario B : « Impulsion nationale » (forte intégration des dispositifs d'évaluation et des systèmes d'information)

La volonté politique de développer l'évaluation des politiques tunisiennes se traduit par l'identification de moyens dédiés à cet objectif et un pilotage centralisé, tant au niveau interministériel que du MARHP. Un effort important est dédié à l'élaboration d'un cadre harmonisé d'indicateurs adapté aux différents types d'évaluation et la gestion par les résultats se généralise, impliquant une coordination renforcée entre Directions Générales. La planification reste de niveau national en partenariat avec les régions. Il n'y a que peu d'implication effective de la société civile dans les travaux d'évaluation. Néanmoins, il est attendu de ces travaux une facilitation de la prise de décision et une meilleure appropriation des politiques par les acteurs et bénéficiaires. Cependant le caractère centralisé du pilotage peut introduire une confusion entre contrôle et évaluation ; une indépendance des dispositifs d'évaluation est nécessaire. Dans cette perspective, il ne faut pas sous-estimer les difficultés d'harmonisation des dispositifs (dont les indicateurs) et critères d'évaluation.

Scénario C : « Régionalisé » (décentralisation et participation)

La décentralisation est avancée, avec le transfert des compétences de développement économique et d'aménagement du territoire aux régions. Des moyens humains et financiers sont dédiés à l'évaluation des politiques et programmes tant à l'échelon régional que central. Des structures régionales autonomes de pilotage de l'évaluation sont accompagnées sur le plan méthodologique. Le MARHP peut s'engager dans cette voie en profitant de son implantation territoriale, à condition d'accroître les moyens au niveau régional et local et adapter les missions des agents. Une claire répartition des responsabilités entre les différents échelons est indispensable pour éviter que le suivi et l'évaluation des programmes ne délaissent les enjeux nationaux, en termes de filières et d'objectifs publics.

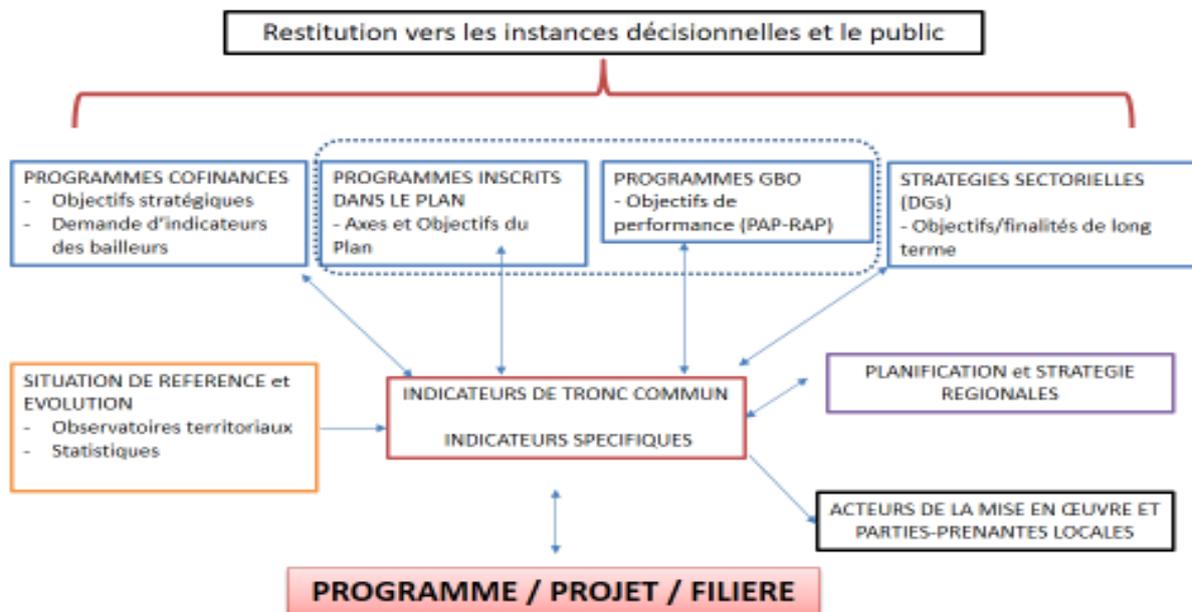
Ces scénarios sont fonction du niveau de décentralisation. Celle-ci peut s'accompagner du maintien de la centralisation des systèmes d'information et d'un programme national d'évaluation des politiques publiques. Toutefois il est apparu que les pistes d'actions mises en avant dans les scénarios B (centralisé) et C (décentralisé) *passent par une phase intermédiaire de continuité correspondant au scénario A* (un grand nombre d'actions identifiées pour le scénario A sont considérées comme des prérequis pour la mise en œuvre des scénarios B et C). En outre le scénario B centralisé peut constituer une étape visant à coordonner l'impulsion vers le scénario C décentralisé. C'est la raison pour laquelle un plan stratégique par scénario serait peu pertinent et que le choix a été fait de la description d'axes stratégiques puis de variantes afin que la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'évaluation s'inscrive dans le long terme.

3/ Un plan stratégique ambitieux pour renforcer le rôle de l'évaluation dans la conduite des politiques du MARHP

Du diagnostic aux finalités d'une stratégie de renforcement de l'évaluation au MARHP

Le diagnostic a permis de pointer les enjeux auxquels le suivi et l'évaluation doivent répondre au sein du MARHP, c'est-à-dire la demande potentielle d'évaluation (cf. figure 1).

Figure 1 : Demande potentielle de suivi et d'évaluation au MARHP



Le diagnostic a fait apparaître trois facettes du problème central auquel le plan stratégique doit répondre et permis d'en identifier quatre causes principales : 1- le manque d'une politique d'évaluation au niveau du MARHP et aussi du MDICI ; 2- l'absence d'un cadre méthodologique solide pour la définition d'indicateurs ; 3- l'absence, la méconnaissance ou l'inadaptation des sources de données ; 4- le manque subséquent de structuration des dispositifs de suivi (du moins jusqu'à la généralisation récente de l'utilisation d'INJEZ) et de l'évaluation au niveau central et régional.

La réflexion engagée avec la task-force s'est appuyée sur la formulation de quatre finalités auxquelles répond le plan stratégique :

- Améliorer l'information de toutes les parties prenantes sur les programmes et les politiques du MARHP ;
- Produire de la connaissance sur les effets des politiques publiques ;
- Améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques ;
- Construire une culture commune et améliorer les compétences en matière d'évaluation.

Une stratégie organisée autour de quatre axes stratégiques

Quatre axes stratégiques ont été définis au regard des finalités et des différents aspects du problème à résoudre. Ces 4 axes ont été déclinés en **9 objectifs stratégiques principaux** et parfois en sous-objectifs stratégiques, puis en **objectifs opérationnels** (une trentaine au total), auquel ont été rattachés des **indicateurs de performance** ([Voir le tableau en annexe](#)).

Axe stratégique I. Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs.

Les deux premiers objectifs de l'axe I concerne le *pilotage* et la *construction des ressources clés* pour renforcer les dispositifs de suivi et les pratiques d'évaluation. Il vise à permettre à terme une

politique et des programmes d'évaluation propres au MARHP. L'autonomie stratégique du MARHP dans la conception des politiques publiques est renforcée par une autonomie dans le pilotage des travaux d'évaluation et le développement d'une capacité à valoriser ces travaux.

Dans le scénario de continuité (A), on ne fait que quelques pas, néanmoins décisifs, vers cet objectif, notamment en améliorant significativement la conduite des activités de suivi et d'évaluation et par l'utilisation généralisée d'INJEZ. Pour renforcer de façon décisive les capacités de pilotage de l'évaluation, est proposée la *mise en place de structures* de programmation des travaux d'évaluation, avec une coordination des systèmes d'information, qui se positionnerait au niveau central dans le scénario B et pourrait être envisagée à l'échelle régionale dans le scénario C. La programmation annuelle et pluriannuelle des travaux d'évaluation reposant sur l'établissement de priorités suppose la reconnaissance institutionnelle d'un métier de l'évaluation ; à ce titre, elle a été considérée comme un objectif stratégique de l'axe II.

De la même façon, le troisième objectif stratégique de l'axe I, visant à *Instituer et faciliter la participation de toutes les parties prenantes et de la société civile aux travaux d'évaluation*, n'est envisagé de façon crédible que dans les scénarios B et C. Néanmoins des pratiques de concertation et un dialogue avec les organisations professionnelles ou les ONG existent déjà.

Axe stratégique II. Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation

Construire une politique de l'évaluation revient à reconnaître un « métier de l'évaluation », qui aujourd'hui n'existe pas. La reconnaissance et la construction de ce métier passe par l'identification et le renforcement de compétences collectives nécessaires au déploiement des activités d'évaluation des programmes et politiques, dans le contexte tunisien. Il s'agit de nouvelles compétences à maîtriser, en parallèle avec la promotion de nouvelles conceptions et pratiques des métiers du ministère impliqués dans le développement agricole et rural.

Dans un premier temps, cela nécessite d'accompagner les acteurs de l'évaluation *par la mise à disposition de ressources* (objectif stratégique 1) et d'organiser et promouvoir les différentes facettes (métiers particuliers) du métier de l'évaluation (objectif stratégique 2).

La pleine reconnaissance d'un métier de l'évaluation suppose l'institutionnalisation des compétences qui le constituent, qui peut se concrétiser, dans les scénarios « *impulsion nationale* » et « *régionalisé* », par la création d'instances responsables de la programmation des activités d'évaluation (objectif stratégique 3).

Axe stratégique III. Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation

Cet axe se traduit en un seul objectif stratégique : construire et mettre en œuvre un plan de formation en appui du déploiement de l'évaluation. Il vise à répondre, en particulier en mobilisant des méthodes de formation-action, à des problèmes clairement formulés lors du diagnostic : le manque d'appropriation des outils de suivi et d'évaluation au niveau des CRDA ; le caractère limitant concernant la conception d'indicateurs de la faiblesse de l'expérience disponible ; l'absence de cadre et de méthode pour le partage et la capitalisation des expériences. La mise en œuvre de cet axe dans un programme spécifique paraît un prérequis pour la mise en œuvre du plan stratégique dans son ensemble, en structurant une offre de formation et en planifiant la formation des agents.

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

Cet axe vise à donner aux acteurs ruraux les moyens de renforcer leur implication dans l'action publique aux différentes échelles (locale, régionale, nationale). Il s'agit notamment de remédier au fait que les bénéficiaires directs et indirects sont peu associés à la programmation et à l'évaluation et que les agents en CRDA ne sont pas toujours directement impliqués dans la conduite des actions. Une nouvelle génération de projets de développement local, mis en place en 2017 et 2018, va dans

le sens d'une plus grande participation des populations, mettant en œuvre diverses formules, dont il sera utile de tirer un bilan.

La mobilisation des bénéficiaires passe par une diffusion de l'information produite par le suivi et l'évaluation (objectif stratégique 1), mais aussi par la sensibilisation des acteurs locaux, professionnels et société civile, sur leur rôle dans la mise en œuvre et la performance des politiques publiques et, donc, dans leur évaluation (objectif stratégique 2).

4/ Du plan stratégique aux programmes d'action

Les objectifs stratégiques ont été regroupés en six programmes d'action en tenant compte des porteurs possibles. Ces programmes sont relatifs au pilotage de l'évaluation (PROGRAMME 1), au métier de l'évaluation (PROGRAMME 2), à INJEZ (PROGRAMME 3), aux systèmes d'information (PROGRAMME 4), à la formation (PROGRAMME 5), à la capitalisation des expériences d'évaluation (PROGRAMME 6), un 7^e programme étant consacré au suivi des six premiers.

La mise en œuvre du premier axe stratégique « Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs » se décline dans quatre programmes du plan d'action : PROGRAMME 1 (*Piloter*), PROGRAMME 3 (*INJEZ*), PROGRAMME 4 (*Mobiliser les SI*), PROGRAMME 6 (*Capitaliser*).

A l'axe II « Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation », correspond le PROGRAMME 2 (*métiers*). Toutefois l'institutionnalisation d'un métier de l'évaluation relève aussi des PROGRAMMES 1 (*Piloter*) et 6 (*Capitaliser*).

L'axe III « Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation » correspond au PROGRAMME 5 (*Former*).

Les actions de l'axe IV « Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations » complètent le PROGRAMME 6 (*Capitaliser*).

Les programmes du Plan d'action détaillés ci-dessous peuvent faire l'objet, pour les deux premiers notamment, de variantes en fonction du scénario retenu :

Programme 1 : Organiser et Programmer les travaux d'évaluation à l'échelon du ministère (*Piloter*)

Ce programme correspond à l'un des objectifs stratégiques spécifiques de l'axe stratégique I : **Organiser les activités de suivi et d'évaluation, les échelons pertinents allant du local au national.**

S'y ajoute un objectif plus ambitieux rattaché à la reconnaissance effective d'un métier de l'évaluation mentionné dans l'axe II : **Définir un programme national pluriannuel et des programmes régionaux d'évaluation.** La réalisation d'un programme d'évaluation autonome par le MARHP des programmes inscrits dans le Plan est une condition pour une meilleure coordination des politiques du MARHP. Cet objectif stratégique a été envisagé dans les deux scénarios alternatifs ; une programmation nationale des travaux d'évaluation dans le cadre du scénario B, dans un premier temps, puis, avec la poursuite de la décentralisation, une gestion régionale d'un programme d'évaluation des politiques publiques dans le cadre du scénario C. Préalablement, il faudrait lister les services et instances actuellement concernées par la programmation des travaux d'évaluation et mettre en place une coordination.

La mise en œuvre de ce programme d'action dépend fortement du scénario. Dans le cas du scénario de 'continuité', le suivi et l'évaluation dépendent de dispositifs qui restent séparés : GBO, UGP pour les programmes cofinancés, DGEDA pour le Plan, cabinet du ministre pour les évaluations ex-ante ou ex-post de politiques. La généralisation obligatoire d'INJEZ a changé la donne, en rendant rapidement possible la normalisation des procédures de suivi et l'agrégation des principaux indicateurs budgétaires. Toutefois la coordination mise en place par le cabinet pour le déploiement d'INJEZ ne peut sans doute pas assurer de surcroît la coordination de la programmation des moyens consacrés à des travaux d'évaluation et la mise à disposition de ressources méthodologiques. Des évolutions de structures devront intervenir.

Dans une première phase, le programme repose sur une modification du décret n° 419-2001³ pour y préciser le rôle du niveau régional en matière d'évaluation dans les scénarios B et C. La mise en œuvre de cette institutionnalisation de l'évaluation pourrait prendre la forme d'une circulaire du cabinet aux directions générales, avec l'appui possible de la revue fonctionnelle en cours du ministère sous l'égide de la présidence du gouvernement (avec l'appui de l'IGSPP). Ce programme implique une répartition des effectifs et des crédits au sein des directions générales et des CRDA, donnant les moyens humains et matériels de l'évaluation.

Elle implique aussi une programmation hiérarchisée (entre thématiques et dans le temps) des évaluations à conduire au MARHP, validée par le cabinet sur proposition de la DGEDA ou d'une éventuelle autre structure centrale dédiée à l'évaluation, ainsi que leur suivi.

Dans le scénario B (« impulsion nationale »), est envisagée une structure centrale de l'évaluation au MARHP, avec une représentation des CRDA. Les missions de cette structure seraient : le pilotage du programme d'évaluation du MARHP ; la mobilisation des systèmes d'information en lien avec les besoins de l'évaluation (données de référence) ; la gestion d'un cadre harmonisé d'indicateurs ; le pilotage de la communication (diffusion des travaux d'évaluation). Il reste à préciser le niveau pertinent pour positionner cette structure de programmation et de coordination des évaluations : la DGEDA (fonction évaluation renforcée) ? Le Cabinet (afin de concerner également les organismes sous tutelle) ?

Il reste à préciser également les liens entre cette structure de pilotage de l'évaluation et une *instance de suivi du déploiement d'INJEZ au sein du MARHP* envisagée dans le programme 3 (INJEZ) et un *centre de ressources* envisagé dans le programme 2 (*métier*) ou encore avec un *centre d'étude et de prospective* qui pourrait être créé, ainsi que le lien entre cette structure et des instances extérieures (MDICI, s'agissant de l'évaluation du Plan ; Instance gouvernementale pour le suivi des politiques publiques,...).

Dans le scénario « régionalisé » des structures autonomes dédiées à l'évaluation (potentiellement interministérielles) pourraient être mises en place dans les régions.

La programmation des activités d'évaluation par des structures ad hoc suppose une clarification politique des enjeux de l'évaluation et l'affectation de moyens (humains et matériels) de façon conséquente. Néanmoins, le point de départ est d'inclure effectivement les travaux d'évaluation dans la programmation annuelle des activités au niveau de chaque service concerné.

Programme 2 : Construire un « métier de l'évaluation » en développant les ressources humaines et les compétences collectives (*Métier*)

Ce programme présente les propositions opérationnelles de mise en œuvre de l'axe stratégique II et de ses trois objectifs stratégiques : a- **accompagner les acteurs de l'évaluation**, b- **promouvoir les métiers de l'évaluation** et c- **programmer les activités d'évaluation**, ce dernier objectif étant réservé aux variantes des scénarios « impulsion nationale » et « régionalisé » (comme précédemment indiqué) et sa mise en œuvre devrait être assurée dans le cadre du programme 1 (*piloter*).

Dans le scénario de continuité, il s'agirait de mettre en réseau des « personnes ressources » (en lien avec les « points focaux » désignés dans les CRDA) et favoriser la mobilisation par les acteurs des ressources existantes pour l'évaluation (catalogue des ressources). Ceci pouvant nécessiter un renforcement de la DGEDA.

Dans le scénario « impulsion nationale », est envisagée la création d'un **centre de ressources** pour l'évaluation. Dans le scénario « régionalisé » est envisagée la création de **relais régionaux** (CRDA ou offices, conseils régionaux) du centre de ressources, voire de **plateformes** au niveau local accessibles à tous les partenaires – espace de partage et de concertation.

³ Ce décret confie à la DGEDA la mission de l'évaluation au MARHP.

Un **centre de ressources** peut être organisé en réseau : une tête de réseau (qui pourrait être polycéphale en associant le CNEA, s'il est réformé, et les DG concernées, DGEDA, DGFIOP,...) et des relais dans les régions. Les *missions d'un tel centre de ressources pourraient être* :

- Sensibiliser et former la chaîne hiérarchique à la pratique évaluative
- Caractériser le métier d'évaluateur
- Cataloguer les ressources pour l'évaluation
- Harmoniser et contrôler la formalisation des référentiels d'évaluation (objectifs stratégiques et cadre logique, questions évaluatives, définition des critères et des indicateurs, association des parties prenantes...)

Par ailleurs, le renforcement de la reconnaissance des agents exerçant les missions de suivi et d'évaluation passe notamment par des fiches de poste et le recrutement sur appel à candidature.

Le développement d'un métier de l'évaluation passe aussi par l'institution d'un cadre formel pour l'échange d'expériences sur les pratiques (méthodes, lieux, moments) aux niveaux national et régional.

Programme 3 : Appui au déploiement d'INJEZ au MARHP pour le développement des pratiques d'évaluation

Le gouvernement tunisien a décidé de généraliser l'utilisation de la plateforme INJEZ gérée par le CNI pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes conduits par l'Etat. Le déploiement d'INJEZ au MARHP, qui en la matière est un ministère pilote, est logiquement apparu comme une des conditions pour la réalisation de l'axe 1 du plan stratégique. Dans ce contexte, l'appui au déploiement d'INJEZ fait l'objet d'un programme d'action à part entière.

Au MARHP, tous les projets existant devaient être créés dans INJEZ d'ici fin 2018. Ainsi, *une première phase de ce déploiement est en cours d'aboutir*, avec la saisie des nouveaux projets au fur et à mesure à partir de 2019. Il est attendu de sa généralisation de pouvoir agréger des indicateurs verticalement et horizontalement pour le besoin des autorités centrales ou régionales. Dans un premier temps, la généralisation du suivi financier des projets par INJEZ permettra des synthèses, utiles pour le suivi du Plan, par types de projet, par CRDA et par financeurs. Pour faciliter l'utilisation effective d'INJEZ, en évitant une double saisie, l'interfaçage avec ADEB est devenu une priorité du CNI.

Le diagnostic avait mis en évidence des freins tenant à la disponibilité des agents, au manque de compétences adaptées pour le paramétrage de l'outil (nécessitant l'aide du CNI) et parfois au manque d'équipement. Ceux-ci sont progressivement levés et un bilan de l'avancée du déploiement est régulièrement fait avec le coordinateur central.

INJEZ est à la fois un outil de suivi physique et financier des activités d'un projet et un support pour en organiser l'évaluation, avec un volet « cadre logique » dans lequel il est possible de définir des objectifs *stratégiques* et de leur rattacher des *indicateurs* de différents types. De fait, c'est encore aujourd'hui essentiellement un outil déployé pour le suivi financier et physique des marchés et des réalisations par projet. Une fois la généralisation de la saisie des projets dans INJEZ (en 2019), que l'on peut considérer comme *la phase 1 du déploiement d'INJEZ*, il restera à s'assurer de l'utilisation régulière et correcte de l'application en assurant une continuité des moyens humains, correctement formés, et de l'investissement.

Pour généraliser l'utilisation d'INJEZ comme support de l'évaluation des projets et des programmes (plusieurs projets), *dans une phase 2 de son déploiement*, des avancées méthodologiques et le développement de compétences appropriées sont nécessaires, en termes de conception et de conduite de l'évaluation d'une part et d'adaptation de la plateforme d'autre part ; le volet évaluation restant encore à être développé.

Dans un premier temps, un référentiel national commun à l'ensemble des utilisateurs dans tous les domaines d'action de l'Etat, qui est du ressort du CNI, correspond aux indicateurs financiers et

budgétaires. Pour les indicateurs de résultats au regard des objectifs des programmes et politiques publiques, des jeux d'indicateurs hiérarchisés sont à construire par domaines d'action et, de façon spécifique, pour chaque programme/projet. La généralisation actuelle d'INJEZ au MARHP, permet qu'un travail soit engagé sur l'harmonisation des cadres logiques. Pour arriver dans un délai raisonnable à la construction d'un cadre harmonisé et partagé de définition des indicateurs pour les divers domaines d'action du MARHP, des itérations sont à prévoir entre un niveau central où des commissions appuyées par des experts pourraient concevoir des batteries types d'indicateur ou valider des nomenclatures à partir des différents projets existant, et le niveau local de la mise en œuvre des projets où les unités de gestion ont en charge l'organisation de l'évaluation.

Du niveau local de mise en œuvre au niveau central (DGEDA, DGFIOP et DG sectorielles), le développement d'un « métier de l'évaluation » (Axe stratégique II, PROGRAMME 2), avec des formations adaptées, permettra d'avancer dans la construction d'un cadre harmonisé, permettant une valorisation des évaluations au-delà des indicateurs financiers et des rapports de performance en permettant l'agrégation d'indicateurs de résultats et d'impact.

En ce qui concerne le MARHP, l'élaboration de référentiels sectoriels et régionaux en termes de résultats et d'impacts demandera un travail de conception. Ce travail peut être facilité par l'existence de la classification GBO en programmes et sous-programmes, mais il ne s'y réduit pas, d'autant plus que les projets intégrés n'entrent pas dans les programmes sectoriels. Une deuxième phase du déploiement d'INJEZ visant son utilisation comme support de l'organisation des activités d'évaluation devrait être l'occasion de la construction d'un cadre de formalisation harmonisé de la structure logique des projets (résultats attendus et indicateurs).

Cette seconde phase passe par des projets pilotes coordonnés entre eux pour permettre l'échange d'expérience et enclencher le travail sur un cadre commun de présentations des résultats et des indicateurs. Si un centre de ressources pour le développement de l'évaluation est créé, celui-ci devrait être un appui pour la circulation des ressources entre unités de gestion des projets.

La pleine utilisation des potentialités d'INJEZ non seulement nécessitera la généralisation de son utilisation, mais surtout une homogénéisation de la formulation des cadres logiques et des plans d'évaluation. Il convient donc de lier le déploiement d'INJEZ à la construction, progressive, d'un tel cadre harmonisé. Ceci demande de donner des missions en ce sens aux cadres responsables de ce déploiement, des formations adaptées et un suivi.

Le programme repose donc sur 3 objectifs opérationnels :

- **Préciser la chaîne de responsabilité** de l'administration d'INJEZ au MARHP.

Au niveau du ministère de l'agriculture, un coordinateur a été désigné au niveau du cabinet en 2018 et il est prévu un « administrateur central » (ayant le droit d'affectation de droits d'accès pour des utilisateurs désignés de l'application) par DG sectorielle et par CRDA. Il convient également d'identifier des « super-utilisateurs » par projet et programme, en définissant des missions correspondant à ces fonctions.

Au-delà de l'administration des comptes des utilisateurs (responsabilité administrative), les missions des administrateurs (ou d'administrateurs délégués) devraient inclure une responsabilité « métier » (méthode) notamment un appui pour le paramétrage des indicateurs (dans la phase du déploiement visant l'utilisation d'INJEZ comme support de l'organisation de l'évaluation des projets). Ceci suppose qu'en même temps soit sérieusement engagé le travail de construction d'un cadre harmonisé de présentation du cadre logique et des indicateurs.

Dans la phase actuelle du déploiement d'INJEZ, il subsiste des problèmes de paramétrage des actions et activités nécessaire au suivi, car le paramétrage de la décomposition du projet selon l'arbre des composantes est effectué au niveau central par les responsables de programme et n'intègre pas toujours complètement les actions prévues dans les projets régionaux correspondant. Une coordination est nécessaire à cet égard. Il convient donc, dans l'immédiat, d'organiser une coordination du paramétrage des actions et activités.

- **Concevoir des modules de formation** pour les agents participant au déploiement d'INJEZ.

Il s'agit, en particulier, tant pour les « super utilisateurs » au niveau des projets, que pour les responsables évaluation au niveau des DG ayant un droit de consultation de maîtriser la mise en œuvre des fonctions avancées d'INJEZ. La généralisation de l'utilisation du module « cadre logique » pour des projets pilotes devrait être appuyée par des formations adaptées et l'échange d'expérience (formation-action). De même, des formations action pourraient être organisées pour l'utilisation des fonctions d'agrégation d'indicateurs de résultats, lorsque celles-ci seront développées.

Dans un premier temps, le paramétrage des activités, qui pose encore problème, pourrait également être résolu avec des ateliers par type de programme GBO avec l'appui du CNI.

- **Suivre le déploiement d'INJEZ au MARHP.**

Pour cela, il s'agirait de créer **une unité de suivi** de la prise en charge des projets sous INJEZ au niveau du Cabinet ou de confier cette mission à une instance de pilotage de l'évaluation au MARHP (si créée). Cette unité serait notamment chargée d'analyser les difficultés, d'ordre pratique ou d'ordre méthodologiques (demandant des révisions sur la plateforme), et de faire des propositions organisationnelles et assurer un appui méthodologique.

A minima, pour suivre ce déploiement des fonctions avancées d'INJEZ, il s'agirait d'organiser périodiquement un séminaire de retour d'expérience des utilisateurs MARHP d'INJEZ.

La pleine utilisation d'INJEZ demande des moyens humains (compétences et disponibilité) importants dont il convient d'assurer la continuité. L'effet attendu d'un développement du volet évaluation d'INJEZ, qui peut être assez rapide, est la possibilité de lier des indicateurs de résultat du niveau projet avec des indicateurs standardisés correspondant aux grands programmes et stratégies sectorielles du MARHP. Est alors en jeu l'existence d'un cadre méthodologique et de structures de coordination adéquates, voir les PROGRAMMES 1 (*Piloter*) et 2 (*métier*).

Programme 4 : Coordonner et mobiliser les systèmes d'information (Mobiliser les SI)

Ce programme, comme le précédent, correspond à l'un des sous objectifs stratégiques de l'axe stratégique I : **Améliorer, coordonner et mobiliser les systèmes d'information existant.**

La coordination des systèmes d'information (SI) existants n'est pas une préoccupation nouvelle, mais elle apparaît comme un chantier important et difficile, qui fait aujourd'hui l'objet d'une réflexion pour un grand projet de restructuration avec l'appui de la FAO.

Le programme d'action qui résulte du travail dans le cadre du Jumelage pourrait s'intégrer au projet en cours de construction. Les objectifs opérationnels généraux qui ont été proposés par les participants à la task-force consistent à :

- assurer **l'interopérabilité des systèmes** (interopérabilité fonctionnelle et conceptuelle) en fonction de différents types d'usages transversaux. S'agissant de l'évaluation des politiques et programmes agricoles, il s'agirait, d'une part, de pouvoir mobiliser les outils informatiques de gestion des politiques publiques lorsqu'ils existent (exemple l'APIA) pour obtenir des données sur les bénéficiaires pour l'évaluation de ces politiques ; d'autre part pour constituer une base géoréférencée et suivie dans le temps de données de référence utiles pour les évaluations (indicateurs d'état). Ces objectifs supposent des concertations entre la DG en charge de l'informatique et les DG sectorielles ou concernées directement par l'évaluation (DGEDA, DGFIOP, DGPA).
- envisager **des connexions et regroupements** (par champ des programmes GBO), comme cela a pu être fait pour l'eau (SINEAU). Ceci peut difficilement être envisagé à court terme. La réalisation d'une **cartographie des différents SI thématiques** existant reste à faire afin d'améliorer leur utilisation pour les différents types d'évaluation. *En la matière une priorité, du point de vue de l'évaluation des politiques, est d'assurer une meilleure disponibilité de données socio-économiques.*

Dans le scénario « régionalisé » sont envisagées une généralisation des systèmes d'information régionaux ou la création de SI spécifiques aux besoins des régions dans une perspective interministérielle (développement rural soutenable).

Programme 5 : Former les agents aux métiers de l'évaluation (Former)

Le rôle essentiel des compétences pour le développement des activités d'évaluation implique une programmation stratégique de la formation à l'évaluation et la mise en œuvre d'un plan de formation visant, à moyen et long terme, tant la formation initiale que continue, porté respectivement par l'IRESA et la DAF. En lien avec le programme visant à promouvoir un « métier de l'évaluation » il s'agit notamment de faire évoluer les métiers du développement existant.

Ce programme qui est à mettre en œuvre sans tarder concerne prioritairement à court terme :

- la formation des agents sur utilisation des outils de diagnostic, de suivi et d'évaluation, essentiellement dans le cadre de l'utilisation de la plateforme INJEZ et l'élaboration de plans d'évaluation avec la participation d'acteurs locaux ou sectoriels,
- la formation des agents locaux et cadres régionaux en vue de leur permettre de s'engager dans des programmes de développement participatifs,
- la formation des cadres nationaux des DG du MARHP pour accroître les capacités de commande et de pilotage de plans d'évaluation, aux différents stades de mise en œuvre des politiques,
- formation des acteurs professionnels agricoles pour permettre l'engagement dans des programmes de développement participatifs et leur évaluation.

La formation pourrait également s'appuyer sur des MOOC.

Par ailleurs la **méthode de formation-action** devrait être utilisée pour définir un cadre harmonisé de structuration logique et de définition des indicateurs (dans le cadre du programme P6, *Capitaliser*). Celles-ci pourraient être organisées dans le cadre de l'assistance technique à la mise en œuvre des programmes, en mobilisant la recherche et les ressources que peut apporter le réseau tunisien de l'évaluation.

Programme 6 : Capitaliser en termes de méthode et d'expériences, organiser et diffuser les ressources utiles pour l'évaluation (Capitaliser)

Ce programme correspond à deux des trois objectifs majeurs de l'axe stratégique I :

- **Construire un référentiel harmonisé d'indicateurs en référence à la programmation stratégique et à l'évaluation des politiques publiques**, qui se divise en 2 sous-objectifs :
 - *Construire un cadre d'indicateurs harmonisé pour le MARHP et mobiliser toutes les sources de données utiles à l'évaluation,*
 - *Construire un référentiel des évaluations,*
- **Instituer et faciliter la participation de toutes les parties prenantes et de la société civile aux travaux d'évaluation** (en particulier pour les scénarios « impulsion nationale » et « régionalisé »). Il s'agit notamment de communiquer, associer les réseaux professionnels et civils et mobiliser les acteurs de la recherche pour l'évaluation.

Il implique la mise en œuvre du PROGRAMME 2 (*métier*) en ce qui concerne l'accompagnement des acteurs de l'évaluation (en particulier la mise en réseau des ressources ou la création d'un centre de ressources).

L'activité centrale de ce programme est la construction d'un référentiel harmonisé d'indicateurs impliquant la clarification du cadre théorique et méthodologique pour la formalisation des logiques d'action, des objectifs, des résultats attendus et les indicateurs associés.

Le programme se décline en quatre objectifs opérationnels :

- **Inscrire la définition des indicateurs dans un cadre harmonisé**

Ce travail peut démarrer par des formations-actions organisées en relation avec des projets pilotes en matière de transcription du cadre logique des projets dans INJEZ, puis être pris en charge comme projet par une instance de pilotage de l'évaluation qui centralise et valide les propositions des DG et services

- **Mobiliser les sources de données statistiques et les systèmes d'information thématiques existants**

A court terme, l'exploitation du Recensement de l'Agriculture en cours peut être prioritairement orientée vers l'évaluation des politiques publiques. D'autre part certaines ressources administratives sont mobilisées pour définir des indicateurs pour certains projets. Une réflexion est à engager pour faciliter les accès à ces sources par les UGP.

- **Promouvoir des enquêtes complémentaires auprès des bénéficiaires dans les évaluations** (renseigner des indicateurs de résultats et d'impacts).

Inclure la collecte de données et la conduite d'enquête dans les formations à l'évaluation et les guides de bonnes pratiques.

- **Organiser une réflexion globale sur les besoins en information pour les évaluations de différents types**, dans le cadre d'un centre de ressource pour l'évaluation ou de séminaires. Points d'appui : Cabinet, DGEDA, DGFIOP, unité GBO, CNEA, IRESA.

Par ailleurs, les actions visant la construction du référentiel d'évaluation, la participation de toutes les parties prenantes, la publication des travaux et la sensibilisation de la société à l'évaluation devraient associer les DG avec l'appui de la DGEDA ainsi que l'ONAGRI et le réseau communication du ministère.

[Programme 7 : Suivre la mise en œuvre du plan stratégique \(coordination des six programmes d'action thématiques\)](#)

La mise en œuvre des programmes proposés s'étalera dans le temps, leur mise en œuvre doit donc être suivie avec des indicateurs et une coordination assurée. Des indicateurs de réalisation ont été proposés dans les ateliers. Ils seront à compléter par des valeurs cibles pour en faire des indicateurs de performance et par des indicateurs de résultat par l'unité qui se chargera d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique pour une politique de l'évaluation du MARHP.

Conclusion

Deux conditions paraissent nécessaires pour la réussite de ce plan stratégique. Tout d'abord, il est nécessaire de donner plus de visibilité aux pratiques évaluatives actuellement conduites dans les DG et CRDA en s'appuyant notamment sur les travaux conduits dans le jumelage et en entretenant le réseau d'acteurs mobilisés dans la task force et dans les formation-action. La seconde condition est de construire progressivement les conditions d'un portage politique d'une stratégie du MARHP en matière d'évaluation des politiques, programmes et projets, portage qui a été amorcé par une première présentation des propositions de stratégie de réorganisation de l'évaluation, au cabinet du Ministre en novembre 2018.

Des facteurs favorables au déploiement de l'évaluation au sein du MARHP existent. La nouvelle génération de programmes participatifs se prêtent bien à la mise en pratique de l'évaluation, comme a pu le montrer la formation-action du PDAI de Siliana. Le guide méthodologique produit dans le cadre du jumelage apporte les repères méthodologiques et de pratiques permettant de développer les évaluations de projets. Ensuite, le déploiement d'INJEZ apporte un cadre structurant pour accompagner l'évaluation des programmes et projet. Plus généralement, la gestion budgétaire par objectifs (GBO) va dans le sens du renforcement du rôle de l'évaluation pour appréhender la

pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience des programmes et projets du MARHP dans une perspective de renforcer l'information et l'inclusion de la société civile dans les politiques publiques.

Il s'agit de mettre en place une véritable stratégie évaluative basée sur :

- la planification de l'évaluation : choix des programmes à évaluer, de la temporalité d'évaluation,...
- la priorisation des évaluations pour focaliser l'effort évaluatif sur les domaines et les niveaux où les évaluations sont le plus utiles,
- l'adaptation au cas par cas des processus évaluatifs,
- la professionnalisation du pilotage et de la conduite des évaluations.

PLAN STRATEGIQUE et PROGRAMMES D'ACTION

Cases en vert : scénarios B (« impulsion nationale ») et C (« régionalisé »)

AXE STRATEGIQUE I. Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs PROGRAMMES : 1 (Piloter), 3 (INJEZ), 4 (Mobiliser SI), 6 (Capitaliser)

Objectifs stratégiques (3)	Sous Obj. Strat (7)	Objectifs opérationnels (17)	Indicateurs de réalisation
Formaliser et instituer les dispositifs de suivi et d'évaluation pour le plan quinquennal, les programmes et projets et les stratégies sectorielles	Organiser les activités de suivi et d'évaluation PROGRAMME 1	OO1 Compléter le cadre juridique de l'évaluation	<i>Décret 419-2001 révisé</i>
		OO2. Institutionnaliser le pilotage de l'évaluation au sein du MARHP	<i>Circulaire cabinet publiée</i>
		OO3. Concrétiser l'institutionnalisation de l'évaluation au sein du MARH	<i>Réorganisation issue de la revue fonctionnelle</i>
		OO4. Affecter les moyens (humains et matériel) pour l'évaluation	<i>Budget total affecté à l'évaluation</i>
	Assurer le déploiement d'INJEZ PROGRAMME 3	OO1 Clarifier la chaîne de responsabilité de l'administration d'INJEZ au MARHP	Publication textes réglementaires Fiches de poste
		OO2 Former des agents à l'utilisation d'INJEZ	Nb de sessions par thème Nb agents formés
		OO3 Suivre le déploiement d'INJEZ au MARHP	Nb projets suivi sous INJEZ/ Nb projets inscrits au budget Régularité des mises à jour Structure de coordination en place
	Coordonner et mobiliser les systèmes d'information existants PROGRAMME 4	OO1 Mobiliser SI thématiques	Cartographie des SI réalisée
		OO2 Coordonner les SI	Mise en place structure ou mission de coordination
	Construire un référentiel harmonisé d'indicateurs en référence à la programmation stratégique et à l'évaluation des politiques publiques PROGRAMME 6	Construire un cadre d'indicateurs harmonisé pour le MARHP et mobiliser toutes les sources de données utiles à l'évaluation	OO1 Inscrire la définition des indicateurs dans un cadre méthodologique harmonisé
OO2 : Mobiliser les sources de données statistiques et les SI thématiques existants			Nb réunions
OO3 Promouvoir des enquêtes complémentaires auprès des bénéficiaires dans les évaluations			Nb d'évaluations intégrant des enquêtes de terrain
OO4 Organiser une réflexion globale sur les besoins en information pour les évaluations des différents types			Nb réunions
Construire un référentiel des évaluations		OO1 : Harmoniser la structuration des logiques d'action et des composantes des programmes et projets	Guide méthodologique
		OO2 : Définir un cadre méthodologique pour l'évaluation	Guide méthodologique
Instituer et faciliter la participation de toutes	Mobiliser les réseaux	OO Communiquer et associer les réseaux	Nombre d'évaluation avec comité de pilotage associant

les parties prenantes et de la société civile aux travaux d'évaluation PROGRAMME 6			toutes les parties prenantes
	Mobiliser la recherche	OO : Mobiliser les acteurs de la recherche pour l'évaluation	Nb équipes de recherches mobilisées

AXE STRATEGIQUE II. Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation PROGRAMME 2 (Métier)

Objectifs stratégiques (3)	Objectifs opérationnels (7)	indicateurs de réalisation
Accompagner les acteurs de l'évaluation Lien avec le PROGRAMME 6	OO1 Organiser les ressources (Centre ressources et réseaux)	<i>Structuration d'un réseau de ressource Mise en place du centre ressource Nb de plateformes locales</i>
	OO2 Définir les missions d'appui à l'évaluation	<i>Publication textes réglementaires</i>
	OO3 Favoriser la mobilisation des ressources existantes pour l'évaluation	<i>Publication catalogue de ressources</i>
Promouvoir les métiers de l'évaluation PROGRAMME 2	OO1 Valoriser les missions des agents relatives à l'évaluation	<i>Publication textes réglementaires Fiches de poste intégrant évaluation</i>
	OO2 Organiser les échanges sur les pratiques et la capitalisation des retours d'expériences sur l'évaluation	<i>Guide méthodologique</i>
Définir un programme national pluriannuel et des programmes régionaux d'évaluation Lien avec PROGRAMME 1	OO1. Programmer les travaux d'évaluation	<i>Existence de programmes pluriannuels et annuels d'évaluation priorisés en lien avec les DG</i>
	OO2 Inclure les travaux d'évaluation dans la programmation annuelle des activités (niveau de chaque service)	<i>Nb programmes/ projets incluant une composante évaluation</i>
	OO3 Suivre, coordonner les travaux d'évaluation (dans le temps et entre programmes)	<i>Comité de coordination associant les DG</i>

AXE STRATEGIQUE III. Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation PROGRAMME 5 (Former)

Objectifs stratégiques (1)	Sous Obj. Strat	Objectifs opérationnels (4)	indicateurs de réalisation
Construire et mettre en œuvre un plan de formation sur l'évaluation	Développer l'offre de formation	OO1 Construire des formations spécialisées sur l'évaluation (en particulier en mobilisant des méthodes de formation-action)	<i>Modules de formation réalisés</i>
		OO2 Développer des modules d'évaluation dans toutes les formations initiales ou continues du MARHP	<i>Nb de modules créés Spécialités de fin d'année de formation ingénieur créées</i>
	Former les agents du MARHP et des CRDA	OO1. Former les agents	<i>Nb agents formés</i>
		OO2 Communiquer sur l'offre de formation	<i>Catalogue des formations</i>

AXE STRATEGIQUE IV. Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations et de diagnostic PROGRAMME 6 (Capitaliser)

Objectifs stratégiques (2)	Objectifs opérationnels (2)	indicateurs de réalisation
----------------------------	-----------------------------	----------------------------

Rendre public les travaux d'évaluation	OO1 Organiser la publication des travaux d'évaluation	<i>Nb de supports et de séries de publication créés</i>
Sensibilisation des organisations professionnelles et des organisations de la société civile à l'évaluation	OO1 Organiser la communication	<i>Plan de communication Nombre de réunions organisées</i>

DU DIAGNOSTIC A UN PLAN STRATEGIQUE

1 Introduction

La composante B2 du jumelage a conduit de façon participative un diagnostic des dispositifs de suivi et des pratiques d'évaluation des politiques agricoles et rurales et des programmes de développement en Tunisie dans la perspective du renforcement des capacités du Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche (MARHP) en ce domaine. Sur la base d'un état des lieux (B21), il s'agissait de co-construire une proposition de différents scénarios de réorganisation.

La tâche B22 vise à « *co-construire une proposition de différents scénarii de réorganisation du dispositif de coordination et de suivi-évaluation des politiques du MARHP incluant des actions prioritaires à entreprendre aux échelons pertinents d'intervention* ».

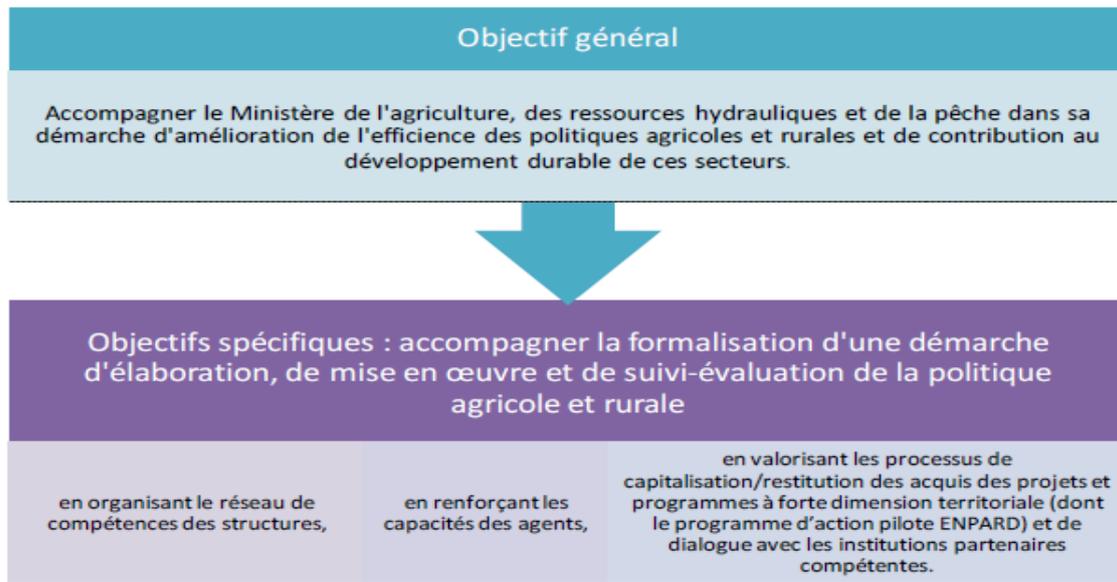
1.1 Le champ de l'activité B2

Pour conduire le diagnostic, ont été distingués d'une part les dispositifs et outils de suivi et d'autre part les dispositifs et pratiques de l'évaluation. L'expression souvent employée « suivi-évaluation » introduit une confusion que le travail conduit s'est attaché à résoudre en distinguant ces deux volets, tout en soulignant la nécessité d'un suivi pour aborder l'étape de l'évaluation. Il convient donc de séparer la notion d'évaluation, de notions avec lesquelles elle pourrait être confondue comme le suivi et le contrôle financier et procédural. Si la question de l'évaluation est bien identifiée, on peut alors conserver, à côté, la notion de « suivi-évaluation », qui est le terme consacré du vocabulaire administratif, pour désigner les dispositifs de suivi en cela qu'ils contribuent à améliorer les pratiques d'évaluation. *Voir le glossaire en annexe 1.*

L'intitulé du jumelage ne fait pas directement apparaître le terme « évaluation », mais le renforcement des capacités attendu implique le « **suivi-évaluation** », qui apparaît dans les objectifs spécifiques, selon le terme employé dans le texte du contrat de jumelage.

De fait, en précisant la méthodologie pour la conduite de l'activité B2, nous avons explicitement étendu le champ du diagnostic et de l'élaboration de propositions d'action aux pratiques évaluatives, dans leurs différents aspects (un dispositif d'évaluation implique nécessairement un suivi des actions entreprises et des dépenses publiques et privées). Comme nous le verrons, alors, **la question du manque de considération accordé à l'évaluation est ressortie l'un des 3 problèmes généraux de notre diagnostic.** Il ressort des différents échanges lors des missions que tant le développement du suivi-évaluation que des démarches évaluatives et de capitalisation font parties des conditions institutionnelles de politiques plus inclusives et participatives.

Figure 2 : Extrait du contrat de jumelage (p7).



Pour avoir une vue d'ensemble des activités du jumelage en rapport avec la question de l'évaluation, revenons de nouveau au contrat concernant les « Résultats attendus », cf. tableaux, pp. 9 et 10. Trois de ces résultats concernent le champ de l'évaluation et donc les propositions d'action attendues de l'activité B2 :

1. « Mise en place d'un plan de capitalisation de valorisation des expériences » (A2)
2. « Evaluation de l'impact des programmes de développement » (B1)
3. « Dispositif et mécanismes de suivi-évaluation des programmes et des politiques agricoles » (B2).

La formulation explicite du résultat B1 peut laisser penser que l'appui attendu pour l'évaluation dans le cadre du jumelage, en particulier sur le plan méthodologique concerne essentiellement les « impacts » des programmes de développement (au sens où nous l'entendons, ie incluant les résultats comme effets chez les bénéficiaires directs et les impacts sur le territoire). Ce qui est alors attendu du résultat B2, qui concerne plus généralement les programmes et politiques conduits par le MARHP, selon la formulation du contrat, est essentiellement une amélioration des « dispositifs de suivi-évaluation » et notamment la mise en cohérence et conformité des différents types d'indicateurs de « suivi » permettant leur agrégation. Toutefois, nous sommes convaincus qu'une mise en cohérence des indicateurs de différentes fonctions (Gestion Budgétaire par Objectifs -GBO-, suivi du plan, suivi stratégique des programmes,... ; mesures de résultats et d'impacts), ainsi qu'une meilleure organisation générale et particulière des dispositifs de suivi (en vue de l'évaluation) ne pourra être obtenue sans perspectives claires concernant la place et l'organisation des démarches évaluatives.

Le champ d'intervention de l'activité B2 telle que nous l'avons mise en œuvre inclut de façon assumée les démarches évaluatives qui sont du ressort du MARHP et les fonctions de l'évaluation. Cependant, il faut se garder de trop élargir le champ des pratiques de l'évaluation, en se concentrant notamment sur le type d'évaluation concerné par B1 qui implique une participation des bénéficiaires et parties prenantes, auquel d'un commun accord avec la DGEDA nous avons ajouté les stratégies sectorielles et la GBO. Autrement dit, l'activité B2 a accordé une place limitée à l'évaluation des politiques agricoles et des politiques générales ayant une composante agricole ou rurale.

La pratique de l'évaluation vise à apprécier la portée d'une stratégie, à identifier et mesurer les résultats obtenus par une action ou un programme au regard d'objectifs et au regard des moyens engagés, dans la perspective de rendre compte aux parties prenantes, mais aussi d'alimenter la réflexion et de faciliter la décision pour améliorer l'action.

1.2 Les activités qui ont été conduites

Une première activité, **B21**, a été conduite de septembre 2016 à février 2017 pour réaliser un inventaire et un état des lieux détaillé des dispositifs de suivi et pratiques d'évaluation existant au sein du MARHP ou le concernant, à partir d'entretiens auprès des Directions Générales (DGs) du MARHP, des autres ministères (MDICI), structures publiques (CNI, INS, Instance Générale de suivi des Programmes Publics,...) et acteurs professionnels. *Voir le Rapport « Etat des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie », diffusé en mars 2017, avec la liste des entretiens.*

Le champ du diagnostic s'étend des dispositifs de suivi aux pratiques de l'évaluation et couvre les niveaux régional et national, ainsi que l'ensemble des *politiques* et *programmes*, y compris les programmes et les *projets* financés par des bailleurs de fond internationaux. La notion de *projet* renvoie à des actions localisées mises en œuvre par le niveau régional dans le cadre de programmes dont la gestion est centralisée. Le champ des politiques à considérer est potentiellement très vaste, pour le restreindre il a été convenu de s'appuyer sur les 6 programmes GBO (Gestion budgétaire par objectifs) qui concernent le MARHP⁴.

Le diagnostic qui ressort de cet état des lieux, au-delà de l'inadaptation des indicateurs et de l'absence de coordination entre des systèmes d'information en rapport avec les besoins de pilotage et d'évaluation des politiques et des programmes, met en évidence la faiblesse de la culture de l'évaluation, préoccupation non prioritaire. A la suite de la production de ce rapport, il est apparu indispensable, au-delà de l'amélioration des compétences des agents en matière d'évaluation, de faire évoluer les dispositifs d'évaluation eux-mêmes, ainsi que les dispositifs de « suivi-évaluation » produisant les éléments à soumettre à analyse évaluative. Depuis le moment où a été réalisé ce diagnostic (séminaire du 8/02/2017), plusieurs aspects de la situation ont évolués (voir ci-dessous 1.1, b). Il en a été tenu compte dans l'élaboration des propositions finales.

L'activité **B22**, conduite de janvier à octobre 2018, selon le contrat du jumelage, vise à « *co-construire une proposition de différents scénarios de réorganisation du dispositif de coordination et de suivi-évaluation des politiques du MARHP incluant des actions prioritaires à entreprendre aux échelons pertinents d'intervention* ». Comme nous venons de le préciser, il a été convenu d'élargir le questionnement à l'évaluation, c'est-à-dire au-delà des dispositifs de « suivi-évaluation ». La réalisation d'un programme d'évaluation automne par le MARHP des programmes inscrits dans le Plan est un de nature à améliorer la coordination des politiques du MARHP.

Le principe a été retenu **de structurer le travail de cette activité autour de trois chantiers**, qui ont été déterminés à l'issue des premières phases de l'état des lieux.

Une task-force est composée de cadres du ministère de l'agriculture (dont CRDA) et de représentants du MIDCI et de la présidence du gouvernement (IGSPP) (*cf. composition de la task-force en annexe 4*). Cette task-force s'est réunie une première fois pour valider la méthode et les objectifs, puis une fois pour chaque chantier et, enfin, pour le travail de synthèse et la validation d'un *plan stratégique* comportant plusieurs programmes d'action. Les réunions (ateliers) de la task-force ont été préparées et animées par une équipe d'experts du Jumelage en relation avec une équipe de la DGEDA (signataires de ce rapport).

Les « *actions prioritaires à entreprendre aux échelons pertinents d'intervention* » dans le prolongement des scénarios, une fois ceux-ci établis, ont d'abord été proposées par chantier, chacun ayant des *objectifs spécifiques* en rapport avec sa thématique (mais il y a certains recoupements des propositions d'action entre chantiers, car elles peuvent s'inscrire dans plusieurs objectifs spécifiques).

L'activité B22 est un exercice de planification stratégique de la conduite de l'évaluation au MARHP portant en particulier sur les dispositifs de suivi des politiques et des programmes agricoles et ruraux et sur la pratique de l'évaluation (selon le champ défini ci-dessus). Le cadrage général des scénarios, commun aux 3

⁴ Ces 6 programmes sont les suivants : 1- Programme de la production agricoles, qualité et sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires ; 2 - Programme de la pêche et de l'aquaculture ; 3 Programme Eau ; - 4 Programme des forêts et aménagement des terres agricoles ; 5 - Programme de la recherche, de l'enseignement supérieur de la formation et de la vulgarisation agricole ; 6 - Programme de pilotage et appui. Les responsables de programme sont répartis au sein des différentes DG du ministère. L'unité GBO a un rôle de coordination.

chantiers, a été formulé à partir des priorités tunisiennes définies par la commande initiale inscrite dans les objectifs du jumelage (*concevoir et évaluer des politiques inclusives, participatives et de long terme*) et par les priorités du MARHP, telles qu'elles ont pu apparaître lors du diagnostic et telles que se les représente la task-force. Ce cadrage définit des *objectifs supérieurs*.

L'exercice a été conduit collectivement avec les parties prenantes du ministère, réunies dans le cadre de la task-force. Conformément au cahier des charges il s'est appuyé sur la méthode des scénarios. Pour chacun des chantiers, à partir de l'état des lieux ont été analysés les faiblesses et leurs causes (sous la forme d'un arbre à problème) et les atouts, en identifiant des points d'appui. Puis ont été construits des scénarios prospectifs dans le cadre desquels ont été proposées des actions face aux problèmes identifiés, ceci pour chaque domaine thématique faisant l'objet d'un chantier. Toutefois nous n'avons pas conduit jusqu'au bout cette méthode selon le canon habituel à cause de la contrainte temps alloué aux ateliers. Le travail de synthèse des trois chantiers a amené à considérer trois scénarios correspondant de fait à des variantes dans les phases de mise en œuvre d'un plan stratégique. Ce point est développé dans la partie méthodologique.

Dans une deuxième étape, le travail réalisé dans les chantiers a fait l'objet d'une synthèse avec l'élaboration d'un arbre à problèmes unique, de trois scénarios de synthèse, tandis que les propositions d'action ont été fusionnées et harmonisées. Le travail de synthèse (temps T5, encadré 1), s'est révélé délicat à réaliser. Bien qu'un travail important ait été réalisé lors des chantiers et synthétisé lors de la préparation de l'atelier du 26 avril 2018, celui-ci n'a débouché que sur un catalogue hétérogène de propositions d'actions, qui ont toutefois été évaluées au regard de la réponse qu'elles apportent aux problèmes et en précisant leur niveau de priorité.

L'élaboration du livrable final, c'est-à-dire un plan stratégique et des programmes d'action, a nécessité d'approfondir le diagnostic sur quelques points, d'affiner et préciser la méthode au fil des ateliers. Une première mission a été organisée en mai 2018 pour produire une proposition de structuration d'un plan stratégique d'action soumis à la task-force en septembre 2018, qui a demandé un approfondissement avant sa présentation aux Décideurs le 2 novembre 2018. (*Cf. en annexe 2, la liste des missions réalisées*).

Tableau 1 : Plan de travail de la task-force

T1	T2	T3	T4	T5	T6
Cadrage	Chantier 3	Chantier 2	Chantier 1	Synthèse des chantiers	Conclusion
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Installation de la task-force ➤ Cadrage de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appropriation du diagnostic, identification des problèmes et des points d'appuis ➤ Identification et exploration de scénarios ➤ Proposition d'actions 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Synthèse des scénarios issus des 3 chantiers ➤ Appréciation des scénarios de synthèse et des actions harmonisées (liées aux problèmes identifiés dans l'arbre à problèmes) ➤ Priorisation des actions par thématique ➤ Elaboration d'un plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formalisation et validation du plan stratégique d'action pour validation politique d'étape ➤ Définition des activités suivantes (B23, B24) dans l'optique d'une initiation de la mise en œuvre du plan d'action (visant à préciser outils et guides de procédure)

2 Méthodologie générale

Cette partie concerne la méthodologie mise en œuvre pour : la réalisation d'un état des lieux (activité B21) (*section 1.1*), l'élaboration des scénarios et des propositions d'action par chantier (*section 1.2*), l'organisation de la synthèse des chantiers et l'élaboration d'un plan d'action stratégique correspondant au livrable de l'activité B22 (*section 1.3*). Au fur et à mesure, sont également présentés les principaux résultats intermédiaires obtenus (détaillés dans la partie suivante et dans les annexes) ainsi que des éléments de bilan sur la conduite de l'activité.

L'évaluation, au sens où nous l'entendons dans la composante B2⁵, diffère de l'audit, qui vise à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats, et de l'examen (ou revue) de politiques publiques, qui est une réflexion structurée pour mettre en évidence les principaux problèmes, questions et opportunités et peut concerner tout un programme ou un ministère. Toutefois ces dernières procédures peuvent être incluses dans le champ très large des pratiques d'évaluation.⁶

Comme cela a déjà été précisé dans le premier rapport « Etat des lieux », la mise en place de l'évaluation, dans les formes canoniques, suppose la commande d'une autorité politique et la définition d'une procédure (ou plan d'évaluation). Les éléments fondamentaux d'un dispositif d'évaluation sont : un mandat émanant d'une autorité politique ou administrative ; un référentiel structurant le questionnement évaluatif (pertinence, efficacité, durabilité,...) sous forme de questions évaluatives, des dispositifs adaptés de collecte de données (concernant : contexte, actions, résultats, impacts) et l'association des parties prenantes. S'il convient de distinguer suivi et évaluation, il convient également de distinguer (i) la notion de dispositif que nous définissons comme un ensemble d'acteurs et de moyens, c'est-à-dire une organisation de compétences, dans le double sens juridique et technique, qui comprend des aspects humains et matériels, de (ii) la notion de système ou outil, qui est essentiellement considérée comme un assemblage conceptuel et matériel constituant le support des informations à fournir pour le suivi, ainsi que pour l'évaluation. Voir aussi le Glossaire, annexe 1.

Le développement de l'évaluation suppose l'affectation de moyens humains et budgétaires dédiés, des dispositifs permanents en matière de gestion de l'information (services statistiques et cartographiques, services d'études, réseaux d'information,...) et un tissu d'acteurs privés et associatifs compétents comme évaluateurs indépendants, ce que l'on peut résumer par la reconnaissance et la structuration d'un métier de l'évaluation.

2.1 Etat des lieux et diagnostic

a) Réalisation de l'état des lieux

En termes institutionnels, organisationnels et de programmation, le champ de l'état des lieux (B21) recouvre :

- toutes les directions générales du ministère et des organismes sous tutelle, les échelons régionaux et les offices de développement, les relations du MARHP avec les partenaires extérieurs (notamment MDICI) ;
- les dispositifs (humains et matériels), outils, méthodes et pratiques pour la collecte de l'information statistique, le suivi des activités de l'administration et organismes liés au MARHP, le suivi (physique et financier) des projets et les pratiques d'évaluation dans différents contextes, ainsi que les moyens (humains et financier) mis en œuvre ; plus précisément :

⁵ Voir l'introduction ci-dessus et l'introduction (« rappel des principes et concepts de base concernant l'évaluation des politiques publiques ») du Rapport B21 « Etat des lieux des systèmes de suivi et d'évaluation des politiques agricoles et rurales en Tunisie ».

⁶ La présidence du gouvernement tunisien a chargé l'instance générale de suivi des politiques publiques de piloter une revue fonctionnelle des ministères des Finances, de l'Équipement, de la Santé et de l'Éducation. Dans le cas du MARHP, autrefois tous les 10 ans, une revue des politiques était réalisée sur l'ensemble des politiques agricoles ; la dernière réalisée en 2006 a été actualisée en 2010 et a été mobilisée dans le cadre de la préparation du nouveau plan.

- les stratégies des directions générales (en particulier les directions techniques), qui définissent des objectifs de long terme sur la base d'études stratégiques et qui se concrétisent par le plan et dans des programmes bénéficiant de financements extérieurs, ayant leur propre organisation (et un cadre de suivi-évaluation) ;
- le plan quinquennal qui couvre tous les projets et programmes d'investissement ; il convient de noter que le plan considéré en son ensemble et les programmes et projets ne relèvent pas des mêmes niveaux d'évaluation ;
- les autres politiques, notamment de marché, incluant les accords commerciaux internationaux (ex. accords de libre-échange) dont l'évaluation n'est pas systématique, mais qui peuvent être approchées par la statistique et faire l'objet d'études d'impact.

Ce champ d'analyse peut être structuré selon la nature de l'action publique (et l'autorité responsable), à laquelle correspondent différentes démarches en matière d'évaluation (cf. tableau 2)

Tableau 2 : Nature des politiques et types d'évaluation

<i>Nature des politiques</i>	<i>Types de suivi ou d'évaluation actuels</i>
Stratégies : nationale, MARHP, sectorielles (DG, organismes sous tutelle), régionales (CRDA)	Indicateurs stratégiques ; Bilans périodiques PAP/RAP (GBO)
Plan	Etat d'avancement ; Suivi GBO ; Bilan par appréciation des écarts aux objectifs
Programmes, projets	Suivi physique et financier ; Indicateurs GBO ; Evaluations (ex-ante, ex-post) pour certains programmes ou projets
Autres politiques, aide aux investissements privés, régulation des marchés, politiques commerciales	Etudes d'impact (ex-ante) ; Indicateurs stratégiques ; Evaluation sous forme de bilan

L'état des lieux a été initialement produit sur la base d'une quarantaine d'entretiens, puis approfondi lors des ateliers successifs (voir le guide d'entretien et les structures enquêtées en [annexe 3](#)).

b) Premiers éléments de diagnostic

Trois axes de progrès sont apparus lors du séminaire de restitution de l'état des lieux (8/2/2017), relatifs à **trois problèmes majeurs**, justifiant l'organisation de **trois chantiers** :

Dispositifs de suivi : Incomplets, non harmonisés, peu informatisés

L'informatisation des systèmes existants est limitée et souvent annoncée comme en cours ou en projet. Une réflexion globale sur les besoins en information pour l'évaluation, aujourd'hui, fait défaut.

Indicateurs : Absence de cadre commun

Pratiques de l'évaluation : Des initiatives ponctuelles...

Ces 3 problèmes majeurs ont été considérés comme trois aspects ou facettes du « problème central » auquel le plan stratégique B22 doit répondre.

Les intitulés initiaux **des 3 chantiers thématiques** organisés correspondent à *trois domaines stratégiques* pour répondre à ces problèmes :

- 1- Instrumentation des dispositifs de suivi des projets et programmes et coordination des systèmes d'information
- 2- Elaboration d'un cadre commun d'indicateurs, tenant compte de la disponibilité des données
- 3- Développement des pratiques et diffusion de la culture de l'évaluation.

Il est revenu ensuite aux ateliers par chantier d'approfondir l'analyse des problèmes et de formuler des objectifs opérationnels, en lien avec les domaines stratégiques correspondant aux intitulés des chantiers, et des propositions d'action déclinées par scénario.

Du séminaire de restitution de l'état des lieux est également ressortie une liste de priorités (Encadré 1). Cette liste de priorités a orienté dans un premier temps la définition d'objectifs spécifiques par chantier, puis les objectifs du plan stratégique.

Encadré 1 : Liste des priorités en faveur de l'évaluation au MARHP

1. mieux instrumenter, informatiser et coordonner les systèmes d'information,
2. assurer de façon coordonnée le suivi financier et physique des projets et programmes,
3. évaluer les projets et programmes en termes de résultats et d'impacts,
4. développer une réflexion sur les indicateurs de résultat et d'impact, approfondir la réflexion GBO,
5. unifier ou rendre interopérables les systèmes de suivi et les dispositifs d'évaluation,
6. préparer et valoriser l'évaluation à mi-parcours du plan (le plan 2016-2020 du MARHP n'a pas fait l'objet d'évaluation jusqu'alors, le 1^{er} rapport annuel d'exécution du plan sera réalisé en 2018 et constituera une forme d'évaluation à mi-parcours visant à mesurer les écarts entre réalisations entre 2016-2018 et prévision du plan),
7. développer la culture et les pratiques d'évaluation, les évaluations internes et externes,
8. améliorer la participation des parties prenantes à l'évaluation et à la mise en œuvre des politiques.

Au MARHP, selon le représentant de la direction générale chargée de l'informatique du ministère (DGOMI, atelier du 11/01/2017), différents domaines font l'objet de systèmes d'information diversifiés. Les CRDA sont à la base de l'information collectée qui constitue une aide à la décision des autorités du ministère. Des informations agrégées à partir de différents systèmes d'information sont utilisées à cette fin également (manque d'information sur les indicateurs agrégés et les méthodes). Une cartographie de l'ensemble de ces systèmes est en cours. Nous manquons cependant d'informations plus précises sur l'organisation de ces systèmes, leur continuité et leur fiabilité. A notre connaissance, l'informatisation de ces systèmes est limitée et souvent annoncée comme en cours ou en projet. Leur utilisation pour l'évaluation serait (certes) possible, sachant que certains produisent des indicateurs. Le projet de cartographie est repris dans le plan stratégique.

Il y a bien sûr, via les commissions thématiques, des remontées vers la DGEDA pour le suivi du Plan, mais une réflexion globale sur les besoins en information pour l'évaluation du Plan ou des Projets et Programmes qui y sont inscrits, plus globalement, semble faire défaut.

Les contraintes, notamment de non renseignement des systèmes, pourraient pour une part être surmontées par l'évolution des technologies. **Cependant la complémentarité et l'interopérabilité entre les systèmes mis en place est capitale pour pouvoir les mettre au service de l'évaluation.** De plus, au-delà des questions matérielles (en particulier concernant le fonctionnement des réseaux), la maintenance et la mobilisation des systèmes d'information demandent une institutionnalisation des dispositifs de suivi-évaluation (ce que recommandent toutes les études sur le sujet ainsi que les agents rencontrés dans les CRDA).

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

Les ateliers de la task-force ont permis de revenir sur l'état des lieux réalisé en conclusion de B21, ainsi que sur les enjeux stratégiques en termes de suivi, d'indicateurs et de pratiques de l'évaluation. Au fil du travail les objectifs stratégiques ont été clarifiés, comme cela est explicité ci-après. *Voir en annexe 4 le rappel du déroulement des chantiers.*

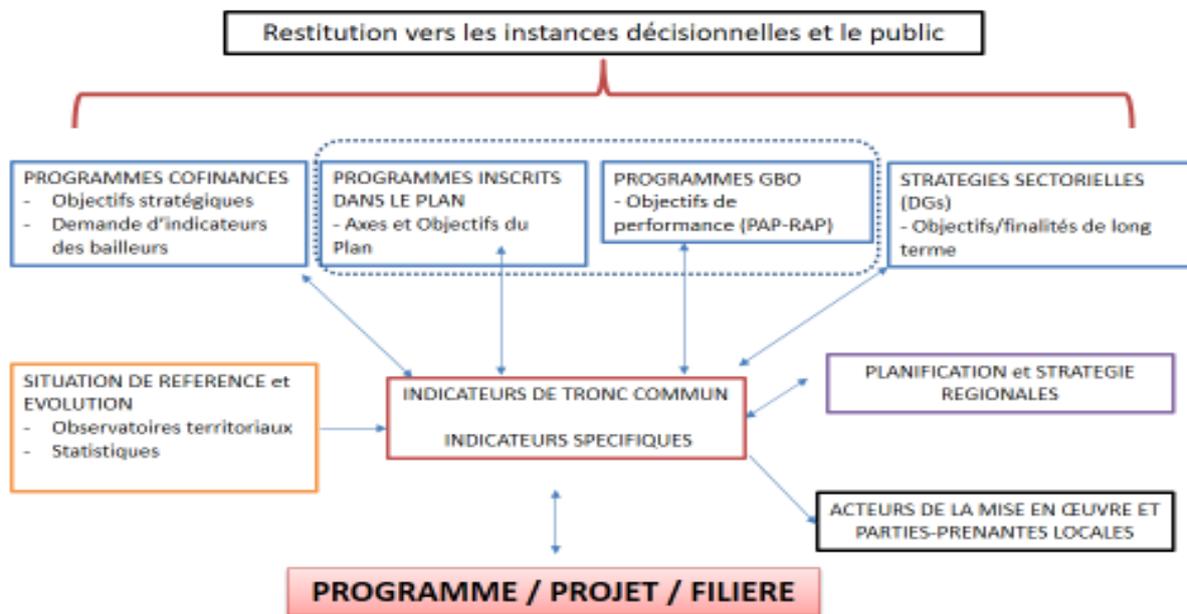
La réorganisation et l'opérationnalisation des dispositifs actuels de suivi et des dispositifs évaluation, aujourd'hui peu développés et non coordonnés, passe par une clarification des besoins auxquels se rapportent les priorités listées ci-dessus (encadré 5). Il s'agit d'être en capacité, à partir du suivi et de l'évaluation d'un projet donné, de répondre à plusieurs types de demandes d'information et d'indicateurs émanant des niveaux centraux et régionaux et des parties prenantes. Une représentation synthétique de ces enjeux à plusieurs niveaux et échelles a été proposée (voir Figure 3 : Configuration des dispositifs de suivi et d'évaluation).

La question de l'articulation entre les indicateurs GBO, les indicateurs des stratégies des DG (lorsqu'ils existent), les indicateurs du plan et ceux des programmes cofinancés nécessite de bien expliciter les demandes d'indicateurs liées à chaque type d'évaluation. A un tronc commun d'indicateurs, on doit pouvoir ajouter des éléments spécifiques concernant des enjeux sectoriels, régionaux et locaux.

La coordination des systèmes d'information devrait permettre de répondre à différents questionnements évaluatifs et de faciliter l'agrégation horizontale des indicateurs aux différents niveaux. Au niveau central, dans la configuration actuelle, il y a 4 types d'autorités qui demandent une remontée d'indicateurs à partir du suivi et de l'évaluation des projets : les unités de gestion des programmes cofinancés, la direction de suivi du plan (à la DGEDA), l'unité GBO, les DG concernant leurs stratégies sectorielles. Par ailleurs, pour apprécier les impacts il faut de connaître la situation de référence en termes de contexte : sur la base d'enquêtes statistiques, de données issues des observatoires territoriaux, etc.

Les dispositifs d'évaluation et les indicateurs doivent servir pour le niveau national/central, mais aussi pour le niveau régional, les acteurs de la mise en œuvre à ce niveau et les parties-prenantes. De ce point de vue l'évaluation n'est pas qu'une affaire d'indicateurs. Une pratique régulière de restitution d'expérience au niveau des acteurs de la mise en œuvre favorise le développement de compétences collectives tandis qu'un retour vers les utilisateurs améliore la pertinence des investissements publics.

Figure 3 : Configuration des dispositifs de suivi et d'évaluation



Source : produit par les auteurs

c) Evolution récente de la situation

1. Le gouvernement tunisien a décidé de généraliser l'utilisation de la plateforme INJEZ pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes publics. Le déploiement d'INJEZ a été confié au CNI dans le cadre d'une convention cadre avec l'Instance Générale de suivi des Programmes Publics. Un comité de pilotage

avec des représentants des sites pilotes oriente le développement des fonctionnalités en fonction des besoins des différents types d'utilisateurs.

Pour pallier le manque d'information sur ce sujet dans le diagnostic initial, une rencontre avec Mme Samira Gharbi (CNI) a été organisée le 27/04/2018, puis avec Mr Abdellaoui Thameur le 12/11 : 2018 (*comptes rendus en annexe 7*).

Au niveau du ministère de l'agriculture, un coordinateur a été désigné au niveau du cabinet en 2018 (Mr Abdellaoui Thameur). Il est prévu un « administrateur central » (ayant le droit d'affectation des droits d'accès des utilisateurs désignés de l'application) par DG sectorielle et par CRDA. Ainsi est-on passé d'une utilisation ponctuelle du logiciel SESAME au dispositif INJEZ (dont la source et les fonctionnalités sont issues de SESAME, mais qui est pris en charge par l'administration publique). Fin 2018, au MARHP, tous les projets sont en cours de mise en place dans INJEZ au niveau des DG (Programme national Forêt, Projets CES de la DGACTA, DG du Génie Rural qui gère l'alimentation en eau potable, etc.), des UGP ou des CRDA. L'objectif est que tous les projets existant du MARHP soient créés dans INJEZ fin 2018. Ainsi, une première phase de déploiement est en cours d'aboutir, avec la saisie des nouveaux projets au fur et à mesure à partir de 2019.

2. Au moment du diagnostic initial, il était question d'une réorganisation du CNEA, mais sans qu'un projet précis ne soit arrêté. Le projet d'une évolution et d'un renforcement du CNEA est toujours à l'ordre du jour. Le CNEA pourrait être un centre de ressources pour la réalisation d'études stratégiques commandées par la DGEDA ou d'autres Directions Générales, pour une plus grande autonomie du ministère, ou pour la réalisation d'études « sensibles ». Il peut sans doute être également, mais pas seul, un point d'appui pour la création d'un centre de ressources sur la prospective et l'évaluation.

3. Le budget est désormais géré en mode GBO et l'unité GBO du ministère est appelée à évoluer dans ses fonctions, avec un rôle de contrôle de gestion.

4. De son côté, l'AVFA, après une évaluation en 2014, est en réflexion sur une nouvelle orientation qui, fin 2018, paraît arrêtée dans les grandes lignes. Un exercice d'évaluation ex-ante (atelier de formation-action) a été programmé dans le cadre de l'activité B23 pour février 2019.

5. Enfin, la Direction évaluation de la DGEDA a mis en place des « points focaux » évaluation dans les CRDA. Une partie significative d'entre eux participe aux formations réalisées dans le cadre du jumelage.

2.2 Méthodologie pour la conduite des ateliers de la Task-Force par chantier

Chacun des ateliers thématiques par chantier s'est d'abord attaché à élaborer un diagnostic en termes de *problèmes à résoudre* et de *points d'appui* pour rendre possible la conduite d'actions de changement, à partir de l'état des lieux actualisé, des éléments de bilan qui en ressortent, puis à produire des propositions d'action s'inscrivant dans trois scénarios théoriques et contrastés qui ont été imaginés. *Voir en annexe 3 la Grille de déroulement des chantiers.*

Les chantiers ont des objectifs supérieurs communs (qui sont ceux du Jumelage) et se sont donné des objectifs spécifiques liés au contexte actuel.

Les objectifs de caractère général (ou « finalités ») ont été ainsi définis lors de la mise en place de la task-force :

- Améliorer l'information de toutes les parties prenantes (dont les bénéficiaires) sur la mise en œuvre et les résultats des programmes et des politiques du MARHP
- Produire de la connaissance sur les effets des politiques publiques
- Améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques
- Améliorer les compétences en matière de suivi et d'évaluation au sein du MARHP

Les premiers éléments de diagnostic (rappelés succinctement au § 1.1.b ci-dessus : *dispositifs de suivi incomplets, non harmonisés, peu informatisés ; absence de cadre commun d'indicateurs ; initiatives ponctuelles en matière de pratique de l'évaluation*) ont conduit aux huit priorités ou objectifs stratégiques figurant ci-dessus également (*cf. Encadré 1*).

a) Choix méthodologique général

Le travail des chantiers s'appuie sur deux outils méthodologiques : **arbre à problème et scénarios prospectifs**.

L'**arbre à problème** est un outil simple pour schématiser une situation problématique afin de l'analyser en réfléchissant aux relations de cause à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Après avoir énoncé clairement et précisément le **problème central** (qui constitue le tronc de l'arbre), il s'agit d'identifier ses **causes principales** et secondaires (les racines du problème) et ses **conséquences** (les branches) et ses effets secondaires (ramifications). La méthode a été simplifiée pour les ateliers (souplesse quant à la distinction causes et conséquences) et **3 niveaux de développement de l'arbre seulement ont été considérés**.

A partir d'un arbre à problème, on peut construire un **plan d'action stratégique** hiérarchisé en mettant en correspondance : (i) le **problème central (qui peut avoir plusieurs facettes) avec un axe stratégique (ou plusieurs)**, (ii) les **causes principales (niveau 2 de l'arbre) avec des objectifs stratégiques** et (iii) les **conséquences (niveau 3) avec des objectifs opérationnels** et les **activités** à mettre en place pour les atteindre.

Les **scénarios prospectifs** sont construits à partir d'hypothèses contrastées sur des aspects déterminants du contexte. Les scénarios permettent de proposer des **variantes dans le plan d'action stratégique**. Ainsi au moins une partie des objectifs stratégiques et des activités sont à distinguer selon les trois scénarios établis, il en va de même du degré de priorité et des échelons pertinents (central, régional, local) des actions.

Les *propositions d'actions* émanant des différents chantiers sont à décliner en **activités** associées aux *objectifs opérationnels* et aux *objectifs stratégiques* (selon une logique d'action). Aux différents objectifs opérationnels et activités retenus devront être associés des *outils* pour leur mise en œuvre (organigrammes et lettres de mission, fiches de poste, modules d'atelier de formation-action...), ainsi que des **indicateurs permettant de suivre leur mise en œuvre**.

La méthodologie sera développée en plusieurs étapes : construction de l'arbre à problèmes, construction des scénarios, construction du plan stratégique.

b) Délimitation des chantiers, arbre à problèmes et points d'appui

Pour chacun des 3 chantiers, le premier travail a consisté en une appropriation de l'état des lieux et l'analyse des *faiblesses* et des *forces* du dispositif, afin de porter un diagnostic intéressant le périmètre du chantier sous forme de *problèmes (des causes aux conséquences à résoudre)* et de *points d'appui* ; diagnostic devant permettre de valider la *délimitation du chantier* et d'en fixer les *objectifs spécifiques*. Une première délimitation des trois chantiers est proposée dans la partie IV du rapport B21 sur l'état des lieux.

L'analyse des problèmes repose sur l'organisation d'un arbre selon la méthodologie proposée ci-dessus et détaillée ci-dessous (arbre à problèmes de synthèse).

Le travail prospectif d'élaboration de scénarios et de propositions d'action concerne pour chaque chantier un domaine délimité. Mais dans les trois cas, les différents échelons (local, régional, central) et les différentes instances ministérielles (MARHP, MIDCI et autres) sont pris en considération.

Une arborescence des problèmes en faisant apparaître les causes et une *liste de points d'appuis* (internes et externes), établies lors de la journée de préparation de chaque chantier, ont constitué la base de la réflexion, favorisant une continuité de la réflexion entre les chantiers et une homogénéité dans la définition des problèmes. En effet, si l'on remonte aux causes, on trouve les mêmes problèmes généraux (faible priorité donnée à l'évaluation, déficit de compétences et de structuration des dispositifs).

Délimitation chantier 1 (Dispositifs de suivi)

Le rapport B21 (Etat des lieux) soulignait que, si certaines contraintes concernant les systèmes d'information, notamment de non renseignement des variables, pourraient pour une part être surmontées par l'évolution des technologies, la complémentarité conceptuelle et l'interopérabilité entre les systèmes d'information mis en place est capitale pour pouvoir les mettre au service de l'évaluation. De plus, au-delà

des questions matérielles (en particulier concernant le fonctionnement des réseaux), la maintenance et la mobilisation des systèmes d'information demandent une institutionnalisation des dispositifs de suivi-évaluation (ce que recommandent toutes les études sur le sujet ainsi que les agents rencontrés dans les CRDA). Voir le rapport pour plus de détail sur les limites des dispositifs de suivi et des systèmes d'information.

Le chantier 1 (systèmes d'information et de suivi) a notamment porté sur la question de la mobilisation des systèmes d'information dispersés dans les différentes directions et organismes sous tutelle, sur l'utilisation du logiciel INJEZ devenu en 2018 obligatoire pour le suivi des programmes, sur les conditions nécessaires à une homogénéisation des composantes des programmes de développement et des indicateurs, ainsi que sur la circulation de l'information et la capitalisation d'expérience.

Les *principaux problèmes considérés pour délimiter le chantier* ont été les suivants :

- Pérennité des systèmes/dispositifs de suivi
- Manque d'informations (disponibilité des sources de données ; absence de données socioéconomiques...)
- Faiblesse des moyens matériels et humains dédiés au suivi et à l'évaluation
- Problème d'interopérabilité entre systèmes d'information et absence de nomenclature stabilisée entre les sources et de référentiel d'évaluation
- Problème de cohérence entre les indicateurs, selon les différents types et dispositifs d'évaluation.

Malgré l'existence de nombreux systèmes d'information (dont le niveau d'actualisation est variable), il est difficile d'en extraire de l'information en dehors de l'utilisation stricte pour laquelle ils ont été conçus, entre autres, pour des raisons de non interopérabilité⁷. Pour instruire complètement cette question, le diagnostic initial a été insuffisamment mobilisé lors de l'atelier et a nécessité par la suite une mise à jour.

Objectifs spécifiques du chantier qui se déduisent des problèmes considérés pour délimiter le chantier :

- *Garantir une effectivité et une pérennité suffisante des dispositifs de suivi*
- *S'assurer de la disponibilité des données pour les besoins d'évaluation*
- *Assurer une interopérabilité des Systèmes d'Information (SI)*
- *Mettre en place un référentiel de l'évaluation (pour le plan, pour les programmes et projets) avec une nomenclature stable des indicateurs*

Remarque sur le déploiement de l'utilisation de l'outil INJEZ

Tant dans le chantier 1 que dans le chantier 2, il a beaucoup été question du déploiement du logiciel INJEZ et le constat a été fait (fin 2017) d'une information insuffisante pour concevoir des actions pertinentes pour accompagner le déploiement de l'utilisation d'INJEZ pour le suivi et comme support à l'évaluation pour les programmes et projets du MARHP. Ultérieurement, suite à des entretiens complémentaires, un programme d'action spécifique pour appuyer le déploiement de l'utilisation d'INJEZ dans les activités d'évaluation a pu être élaboré. Une formation-action pour l'utilisation du module évaluation a été proposée dans le cadre de l'activité B23.

Le déploiement d'INJEZ est appelé à jouer un rôle décisif dans la perspective d'un renforcement tant du dispositif de suivi que d'un développement des pratiques d'évaluation. Différents objectifs stratégiques peuvent être associés au déploiement d'INJEZ, tels que : le suivi de l'avancement des projets en cours inscrits dans le Plan, une articulation entre le plan et les programmes GBO et l'avancement des stratégies sectorielles. Mais il serait irréaliste de croire que tous les bénéfices de ce déploiement pourraient être tirés à

⁷ Par exemple, l'APIA a souligné les difficultés rencontrées lors des travaux d'évaluation pour rapprocher certaines sources de données (APIA, DGFIOF, Ministère des Finance, Banque Nationale Agricole). Chaque source a son propre référentiel d'individus ou sa propre nomenclature d'activités, ce qui pose des problèmes de compatibilité lors du croisement des informations et/ou d'agrégation.

court terme. Pour atteindre un déploiement significatif, au-delà du suivi financier des projets il faudra sans doute plusieurs années.

Il est possible de paramétrer différentes séries d'indicateurs, potentiellement agrégables pouvant correspondre soit aux objectifs propres aux programmes, soit à une vision en termes GBO ou à une stratégie sectorielle, auxquels il est possible d'ajouter des indicateurs d'intérêt local ou régional. Il est également possible de paramétrer un suivi du travail d'évaluation (suivi de la collecte des informations, réunions, etc.) ; en ce sens INJEZ peut avoir une fonction de gestion en mode projet de la composante évaluation d'un programme. Toutefois ce paramétrage demande une conception claire du plan d'évaluation, une bonne connaissance des référentiels d'indicateurs (au-delà d'un programme spécifique) et une bonne information sur les sources de données mobilisables.

Deux aspects sont à souligner concernant l'objectif de déploiement d'INJEZ. *Premièrement*, vu le caractère progressif du déploiement d'INJEZ en support à l'évaluation, le développement des pratiques d'évaluation implique des actions propres. *Deuxièmement*, la mise en place d'un dispositif d'évaluation ne peut se restreindre à cet outil. INJEZ, qui n'est qu'un outil, ne fait pas le travail d'évaluation !

Délimitation chantier 2 (Indicateurs)

Le rapport B21 a largement mis en évidence l'absence de cohérence entre les nomenclatures d'indicateurs existants. La mise en œuvre de l'évaluation demande une nomenclature spécifique à chaque projet ou programme, qui doit être connectée à une nomenclature d'agrégation (*voir ci-dessus, schéma 1*).

Pour la délimitation du chantier 2 (indicateurs), ont été pris en considération les 6 programmes de la GBO qui couvrent l'intégralité des dépenses de développement et de gestion du ministère y compris les financements des bailleurs de fonds internationaux. A noter que ces programmes regroupent les dépenses publiques de Titre 1, correspondant aux dépenses de fonctionnement du ministère et notamment de sa masse salariale et les dépenses de Titre 2, correspondant aux dépenses de développement. C'est donc plus précisément sur les dépenses de Titre 2 (champ du plan) que porte la définition d'un cadre commun d'indicateurs. Le programme 6 (pilotage et appui) est très hétérogène dans son contenu, il intègre un certain nombre d'actions de pilotage du ministère au niveau central, mais aussi les programmes de développement agricoles intégrés (PDAI), qui ont un caractère transversal en termes de thématiques de développement.

Les objectifs spécifiques suivants ont été retenus pour délimiter le chantier :

- Adopter un vocabulaire commun et conforme au standard sur les définitions et la hiérarchisation des indicateurs (moyens, réalisation, résultats, impacts) (*à cet égard voir le glossaire de l'évaluation*).
- Garantir la stabilité des indicateurs à moyen terme et tendre à réduire le nombre d'indicateurs notamment de résultats et d'impacts.
- Faciliter les agrégations des indicateurs aux niveaux, horizontal (différents secteurs dans une région) et vertical (agrégation des données régionales à l'échelle nationale).
- Améliorer le renseignement des valeurs cibles des indicateurs, actuellement absentes ou peu robustes, la détermination de certaines cibles pouvant s'appuyer sur des études d'impacts, stratégiques (programmes passés) et pouvant concerner des changements globaux (changements climatiques,...).
- Contribuer à passer d'une vision de l'action du ministère aujourd'hui basée sur les moyens engagés et l'activité des directions à une logique de résultats, c'est-à-dire à la contribution du ministère et de ses programmes à l'évolution de l'agriculture, de la forêt et de la pêche.
- Inciter les CRDA et les responsables de programmes à conduire des évaluations thématiques en mettant à leur disposition des indicateurs de qualité.
- Harmoniser les indicateurs pour conduire des évaluations thématiques allant au-delà des Rapports Annuels de Performance (RAP) pour analyser et comprendre les modes d'action des programmes et observer leurs impacts.

- Faire le lien avec les statistiques et les recensements (agricole et communautaire) dans deux sens :
 - o Utiliser les statistiques pour construire des indicateurs
 - o Faire évoluer la statistique et le recensement pour prendre en compte les besoins de l'évaluation.

Délimitation chantier 3 (Pratiques de l'évaluation)

Le rapport B21 a indiqué des pistes et des points à débattre pour le développement des pratiques d'évaluation :

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

Pour le cadrage du chantier 3 (pratiques d'évaluation) ont été reformulés les *objectifs stratégiques globaux* suivant :

- Information des parties prenantes sur les politiques et les programmes
- Connaissance des actions conduites et de leurs effets
- Contribution à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des politiques
- Diffusion de la culture de l'évaluation
- Amélioration des compétences de suivi et d'évaluation au sein du ministère

Des objectifs spécifiques ont également été définis :

- Maîtriser la formalisation de la commande d'évaluation
- Améliorer les informations économiques mises à disposition du public
- Organiser la participation des bénéficiaires (représentants des agriculteurs) et des citoyens (représentants de la société civile) aux démarches d'évaluation
- Associer la recherche agronomique
- Organiser les compétences : structure de coordination ou d'appui à l'évaluation, métier de l'évaluation

c) Construction des scénarios prospectifs

Les scénarios ont à répondre à des objectifs communs généraux et à des objectifs spécifiques à chaque chantier. Les scénarios sont élaborés à partir d'hypothèses faites sur l'évolution du contexte politique et institutionnel. La différenciation de plusieurs scénarios permet de prendre en compte des hypothèses différentes sur l'évolution du contexte. Pour chaque chantier, en pratique, il s'agit de construire 3 scénarios à partir de modalités distinctes d'une liste de variables déterminantes du contexte ou variables clés. Il est usuel de considérer 3 scénarios, l'un visant une amélioration avec une inflexion du dispositif existant pour en améliorer l'efficacité et les deux autres correspondant à des modalités opposées d'une ou plusieurs variables

clés. Une liste de variables clés a été établie lors de la préparation du chantier sur les pratiques d'évaluation (30/01/2018) et utilisée pour les 3 chantiers.

Liste des variables clés communes aux trois chantiers pour la construction des scénarios:

degré de décentralisation, degré de déploiement de la GBO et vote du budget en format GBO, impulsion gouvernementale à l'évaluation, interministérialité de l'évaluation, degré d'indépendance de l'évaluation, implication de la société civile, place de l'évaluation dans l'organisation du ministère, coordination entre DG du MARHP, moyens humains et budgétaires consacrés par le MARHP au suivi et à l'évaluation.

Organisation des variables clé en trois blocs : contexte politique et administratif général ; configuration de l'évaluation en général au sein de l'Etat ; configuration de l'évaluation spécifiquement au MRHAP.

Selon le chantier, des hypothèses différentes ont été faites pour les variables clés. Pour construire les scénarios de synthèse, de deux à quatre modalités de ces variables ont été considérées. Voir ci-dessous le tableau de synthèse des variables clés (section 2.3a). La description des scénarios est classiquement développée à partir des modalités retenues pour les variables clés. Cette description a été développée dans le cas des scénarios de synthèse agrégeant les scénarios construits dans les trois chantiers (voir ci-dessous). Les scénarios par chantier figurent en annexe 6.

Souvent, comme dans le présent exercice, une variable clé joue un rôle déterminant pour contraster les scénarios. C'est le cas de la variable-clé dans les présents scénarios. En prenant cette variable comme principale variable clé alors que la décentralisation est déjà une orientation actée dans la constitution, nous sommes allés vers l'idée d'un phasage autant que vers des orientations alternatives. De ce point de vue, le travail réalisé n'est pas allé jusqu'au bout de la méthode des scénarios (en partie pour des raisons de manque de temps dans les ateliers task-force) et un plan stratégique complètement distinct par scénario n'a pas été construit, seulement des variantes apparaissent dans le plan stratégique présenté au Cabinet (2/11/2018).

d) Proposition d'actions

Pour chaque scénario, est établie une hiérarchie particulière des problèmes à résoudre et des points d'appui pour dégager des propositions spécifiques d'actions. Les scénarios se distinguent, pour chaque chantier, selon la hiérarchie des problèmes traités et les forces mobilisées. De fait, ce principe méthodologique a été insuffisamment mis en œuvre, ce qui a affaibli la distinction entre scénarios.

Les propositions d'actions sont établies à partir de l'expérience des participants. Il convient de garder présent à l'esprit la description du scénario et la liste des points d'appui et de commencer par les problèmes à traiter en priorité, en considère les problèmes (ou conséquences) du niveau 3 de l'arbre à problème.

Les propositions doivent être formulées d'abord en termes de visée (rapport avec les objectifs stratégiques), puis en termes opérationnels (en précisant l'échelon d'action pertinent) et de résultat attendu. Cependant la synthèse a fait apparaître que, selon les chantiers, cette démarche a plus ou moins abouti. Ce qui a conduit à poursuivre la réflexion lors de l'étape suivante et à revenir sur les propositions action.

Par ailleurs, il était prévu que les propositions d'actions tiennent compte des études et audits antérieurs qui sont signalés dans le rapport de l'état des lieux (voir documentation), ainsi bien sûr que des éléments de diagnostic, questions et propositions que contient ce rapport. Sans qu'une présentation de cette documentation ait été faite à l'occasion des chantiers, les éléments livrés par les participants se sont inspirés de la connaissance qu'ils avaient du diagnostic et, au moment de la synthèse des propositions, le repérage des sujets sur lesquels la task-force manquait d'information a permis d'approfondir le diagnostic pour décliner opérationnellement les propositions d'action.

e) Notation des propositions d'action

L'évaluation d'une proposition d'action repose sur ses effets attendus. La note est fonction des réponses apportées par l'action à l'ensemble des problèmes initialement considérés (et pas seulement au seul problème par rapport auquel une proposition a été conçue), tout en prenant en compte le scénario dans lequel elle s'inscrit.

f) Appréciation des scénarios

La liste de problèmes et points d'appui qui ressort du diagnostic fournit également la liste des critères pour évaluer les scénarios : dans quelle mesure tel scénario répond mieux ou moins bien que les autres à tel problème ? Tous les points d'appuis possibles ont-ils été efficacement mobilisés dans les scénarios ?

L'objectif de l'appréciation des scénarios est de conduire une analyse de leur vraisemblance, de leur faisabilité et des réponses apportées aux problèmes identifiés (objectifs stratégiques, niveau 2). Cette appréciation intervient après la notation des actions en termes de réponse aux problèmes de niveau opérationnel qu'elle intègre. Il convient également de porter un jugement sur la qualité du contenu (descriptif) du scénario. Les contenus sont ensuite retravaillés au moment de la synthèse.

2.3 Organisation du travail de synthèse des trois chantiers

Le travail de synthèse des trois chantiers repose, dans un premier temps sur :

- la réunion en un seul des trois arbres à problèmes produits par les chantiers,
- la fusion des trois scénarios par problématique (dispositifs, indicateurs, pratique de l'évaluation) issus des chantiers pour ne garder que trois scénarios de synthèse,
- le regroupement des propositions d'action visant à mettre en évidence une cohérence des propositions par scénario.

Ces trois premières étapes ont été préparées lors de la mission (experts Jumelage et DGEDA) (*voir les annexes du rapport de mission B226*) et complétées lors de l'atelier de la task-force élargie du 27/04 (*voir rapport de mission B227*). Elles sont présentées ci-dessous, section 3 de ce rapport. Le travail de l'atelier a permis de recueillir des commentaires sur la liste des actions combinant les propositions des 3 chantiers préparée en amont. Mais la définition des actions, à ce stade, était variable en termes de statut et de qualité de la description : certaines visent à répondre à des objectifs de niveau opérationnel, d'autres sont de niveau stratégique mais de façon imprécise, tandis que d'autres sont déjà déclinées en termes d'outil pour leur mise en œuvre. Il restait donc à organiser et aussi à réexaminer ces propositions au regard des objectifs initiaux pour les préciser.

L'objectif à atteindre alors fixé était, à partir des propositions d'action, de parvenir à des plans d'actions prioritaires par axe stratégique, avec des variantes selon les scénarios. Pour cela, dans un deuxième temps (*mission des experts, mai 2018, B228*), il a fallu repartir du catalogue des propositions d'action, mettre en évidence et hiérarchiser les objectifs correspondants, puis les décrire en termes d'activités et de résultats attendus ; la finalisation intervenant lors d'une réunion de la task-force en septembre 2018 (*B229*).

a) Arbres à problèmes et points d'appui

L'unification des arbres à problèmes construits par chantier (*voir annexe 5*) conduit à une ré-interrogation sur les niveaux de l'arbre à problèmes (la hiérarchisation des causes). Le **niveau supérieur** de l'arbre à problèmes synthétique regroupe les 3 *problèmes généraux* qui sont à l'origine des 3 chantiers :

- Faible culture d'évaluation, préoccupation d'évaluation non prioritaire et déficit de pratiques d'évaluation
- Absence de coordination entre des systèmes d'information insuffisamment adaptés aux besoins de pilotage et d'évaluation des politiques et des programmes
- Indicateurs de suivi et d'évaluation et outils de suivi insuffisamment adaptés aux besoins de pilotage et d'évaluation des politiques du MARHP

Nous considérons qu'il s'agit de **3 facettes** d'un **problème central**.

A ce niveau correspond l'*objectif global qui est celui d'une réorganisation et d'une opérationnalisation des dispositifs de suivi et d'évaluation du MARHP*, dont la **finalité** a été déclinée en **4 aspects** au début des chantiers (*cf. encadré 7*) :

- F1- Améliorer l'information de toutes les parties prenantes des programmes et des politiques du MARHP ;
- F2- Produire de la connaissance sur les effets des politiques publiques ;
- F3- Améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques ;
- F4- Améliorer les compétences en matière d'évaluation.

Les problèmes généraux trouvent leurs **causes** dans les problèmes identifiés **au second niveau de l'arbre**, constitué comme suit :

- A. Manque de politique d'évaluation au niveau du MARHP / MDICI
- B. Insuffisance de définition des indicateurs
- C. Absence ou méconnaissance ou inadaptation des sources de données
- D. Manque de structuration et de coordination des dispositifs de suivi et de l'évaluation au niveau central et régional.

Des objectifs (ou axes) stratégiques peuvent être mis en rapport avec ce niveau de l'arbre à problème, tenant compte des priorités initialement définies à l'issue de l'activité B21 et des propositions d'action produites par les chantiers. A l'occasion de la mission B227 (cf. *recommandations*), il a été proposé de formuler les 4 **axes stratégiques** suivants (**proposition qui a été reformulée par la suite, voir la section 3**) :

- I. Mettre en place une structuration fonctionnelle efficace des dispositifs de suivi (allant avec le développement de l'utilisation d'INJEZ par le MARHP) et organiser la construction d'un référentiel commun d'indicateurs
- II. Reconnaître et promouvoir le métier de l'évaluation et plus largement des pratiques de l'évaluation
- III. Mettre en place un plan de formation pour développer les compétences en matière d'évaluation (avec différentes cibles)
- IV. Assurer la diffusion des résultats et développer la communication autour de l'évaluation.

Au troisième niveau de l'arbre sont identifiés des problèmes spécifiques ou, en d'autres termes, des **conséquences**, reliées aux **causes** précédemment identifiées. Les problèmes similaires identifiés dans différents chantiers ont été regroupés. *Voir ci-après, le point d) et l'arbre à problèmes de synthèse (2.2).*

Différents points d'appui ont été cités pour la plupart des actions proposées. Toutefois la liste de ces points d'appui n'a pas fait en soi l'objet d'une réflexion lors des différents ateliers organisés et n'a pas été mobilisée pour l'évaluation des scénarios. Cette réflexion reste (éventuellement) à reprendre à propos des scénarios de synthèse.

b) Elaboration de scénarios de synthèse

Les variables clés initialement proposées pour l'élaboration des scénarios ont été définies avec des variantes selon les chantiers, ce qui a conduit, lors de la synthèse, pour certaines variables, à distinguer jusqu'à quatre modalités (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Variables-clé de contexte et leurs modalités

Variables-clé de contexte	Modalité 1	Modalité 2	Modalité 3	Modalité 4
contexte politique et administratif général				
Degré de décentralisation, central/régional/local	Planification nationale Programmation régionale	Planification régionale	Adaptation régionale de la stratégie nationale et renforcement de la programmation régionale	Adaptation régionale du plan Programmation locale (communale)
Lien entre la GBO et évaluations, vote du budget dans le format GBO	Pas de lien Cadre performance et évaluation	Cadre de performance structurant les évaluations		

Impulsion donnée aux pratiques d'évaluation en Tunisie	Volonté politique faible	Volonté politique mais avec peu de moyens (financier, communication)	Volonté politique forte avec des obligations de moyens (gestion de risques) (Outils politiques)	
configuration de l'évaluation en général au sein de l'Etat				
Degré d'indépendance de l'évaluation	Evaluation externe	Respect méthode canonique, Diversité parties prenantes	Evaluation interne prédominante	Evaluation partenariale (diversité des parties prenantes)
Degré d'implication de la société civile	Peu d'implication	Participation active (définition de la commande)	Accès des bénéficiaires aux résultats	
Interministérialité de l'évaluation	Coordinations ponctuelles	Autorité gouvernementale de l'évaluation	Instance de sensibilisation, promotion et diffusion de la culture d'évaluation	
configuration de l'évaluation spécifiquement au MRHP				
Coordination entre DG du MARHP sur la conduite de l'évaluation et utilisation des indicateurs	Ponctuelles	Coordination des contributions aux objectifs stratégiques	Coordination et pilotage institutionnalisée et fonctionnelle	
Pilotage de l'évaluation au MARHP	Coordinations ponctuelles entre DG	Structure dédiée en accompagnement	Structure dédiée à l'évaluation au sein du Ministère	
Niveau des moyens budgétaires et humains accordés à l'évaluation	Pas de budget dédié	% de budget affecté à l'évaluation	Services dédiés pérennes et autonomes	

Les différents chantiers et la synthèse ont privilégié la variable clé *niveau de décentralisation*, avec plus ou moins de participation et de coordination, et ont produit deux scénarios contrastés, l'un avec une conception centralisée des politiques et une programmation contrôlée par le niveau central, dont l'évaluation des politiques, l'autre basé sur l'hypothèse d'une mise en œuvre rapide de la décentralisation, qui est l'un des projets phares du gouvernement tunisien, ainsi qu'un troisième scénario, dit de continuité⁸.

A noter que certaines variables clés ont été considérées dans l'exercice comme non déterminantes pour la distinction des scénarios car elles peuvent prendre toutes les modalités pour les 3 scénarios (en vert dans le tableau). Toutefois ces variables sont prises en compte pour la formulation du plan stratégique d'action.

Ainsi, les activités proposées doivent être calibrées en fonction du niveau de moyens qui peuvent leur être affectés. Concernant la variable « Degré d'indépendance de l'évaluation », il est apparu difficile d'en définir les modalités car la notion d'indépendance pouvait avoir des sens différents selon les chantiers. Néanmoins les propositions finales d'action sont à distinguer selon le type d'évaluation concerné (ex-ante ou ex-post, interne ou externe, thématique ou par programme, etc.).

⁸ Dans un exercice de prospective on peut combiner deux ou plusieurs variables clés prépondérantes et aboutir à un nombre plus élevé de scénarios.

c) Typologie des propositions d'action

Les 3 chantiers étaient conçus comme thématiques, mais lors des ateliers sont apparues de mêmes causes générales à l'origine des problèmes, d'où des propositions qui ont débordé le cadre thématique des chantiers. Pour séparer les propositions selon l'objet de l'action, et afin de faciliter le travail d'élaboration des plans d'action par scénarios, la poursuite du travail collectif lors de l'atelier du 26/04/2018 a été organisée en distinguant les propositions d'action selon 5 thématiques (en éclatant les chantiers 2 et 3).

Il a été proposé, dans un premier temps, de classer les propositions d'action par objet (*thématique*) et selon *le niveau de décision impliqué* et *l'échelon pertinent d'action* (en précisant pour chaque proposition le point d'appui).

Typologie des actions :

- Entrée par *niveau décisionnel*
 - I. Institutionnel (supposant une décision politique) – Gouvernement, Loi, décret
 - II. Ministériel (MARHP)
 - III. Régional
- Entrée *thématique*
 - A. Systèmes d'information (sources, diffusion, infrastructures réseau)
 - B. Indicateurs
 - C. INJEZ
 - D. Organisation (comitologie, structure, moyens et compétences)
 - E. Développement de compétences utiles pour l'évaluation
- Entrée *territoriale* (échelons pertinents de mise en œuvre, qui peut varier selon les scénarios)
 - x. Central
 - y. Régional
 - z. Local

NB : Le choix d'une thématique INJEZ correspond à l'importance qu'a prise dans les discussions du chantier la question du déploiement de l'utilisation d'INJEZ actuellement impulsé par la Présidence du gouvernement. Cependant, les propositions regroupées sous la thématique INJEZ, portant sur les fonctionnalités de l'application se sont révélées mal correspondre aux problèmes que pose l'utilisation d'INJEZ, qui renvoie aux conditions de mise en œuvre de démarches évaluatives effectives plutôt qu'à des questions techniques (*voir ci-dessus le complément d'information sur INJEZ*).

Le fait que certaines propositions soient restées imprécises tient à un manque d'information de la task-force et de l'équipe encadrante sur certains sujets. C'était le cas pour les fonctionnalités d'INJEZ, mais les informations recueillies lors de la réunion du 27/04/2018 (*voir compte-rendu*) permettent de proposer un plan d'action pour le déploiement d'INJEZ au MARHP (*cf. section 3, ci-après*).

Compte-tenu des contraintes de temps tant lors des chantiers que du séminaire du 26/04, le travail n'a pu être approfondi et l'évaluation des propositions d'action n'a pas été suffisante. Enfin pour certains enjeux, comme la diffusion des résultats d'évaluation, il y avait à ce stade un déficit de propositions.

d) Des propositions d'actions à l'élaboration d'un plan d'action

Le résultat attendu de la B22 est d'aboutir à un plan (ou programme) d'actions hiérarchisées, ou de façon plus précise, à des plans d'action par grands axes stratégiques, assortis de la proposition d'outils et de procédures pour la mise en œuvre des actions prioritaires aux échelons pertinents. En d'autres termes, il s'agit de construire **un plan d'action stratégique**.

En suivant la méthode de l'arbre à problèmes, un plan d'action est une **architecture** qui, à une **visée générale** (finalités), associe des **objectifs stratégiques** regroupés dans des axes stratégiques (4) et associe à ces objectifs stratégiques des **objectifs opérationnels**. En pratique, les objectifs opérationnels se déduisent des conséquences identifiées des problèmes rencontrés, conséquences auxquelles il s'agit de remédier par

des actions. Pour formuler les objectifs opérationnels, il faut « remonter l'arbre » et ensuite associer objectifs opérationnels et stratégiques.



Pour remonter des objectifs opérationnels aux objectifs stratégiques, il faut expliciter la logique d'action et repérer les points d'appui pertinents à différents niveaux qui permettront leur mise en œuvre. Pour définir des « actions prioritaires », il faut vérifier la faisabilité de la mobilisation de ces points d'appui, c'est-à-dire des moyens et compétences effectivement disponibles. Enfin, pour expliciter un plan d'action, il faut des procédures et des outils pour la mise en œuvre des actions (exemples : configuration des dispositifs, fiches de postes, lettres de mission, référentiels d'indicateurs, modules de formation, etc.).

De fait, après regroupement des propositions des 3 chantiers, nous disposons d'un catalogue de propositions d'actions de statut hétérogène. En termes pratiques, à partir des propositions d'action il faut remonter l'arbre à problèmes et compléter l'arbre stratégique en remontant jusqu'aux objectifs stratégiques. Une proposition méthodologique détaillée pour ce faire est faite au début de la section 3 de ce rapport consacrée à une première esquisse du plan stratégique.

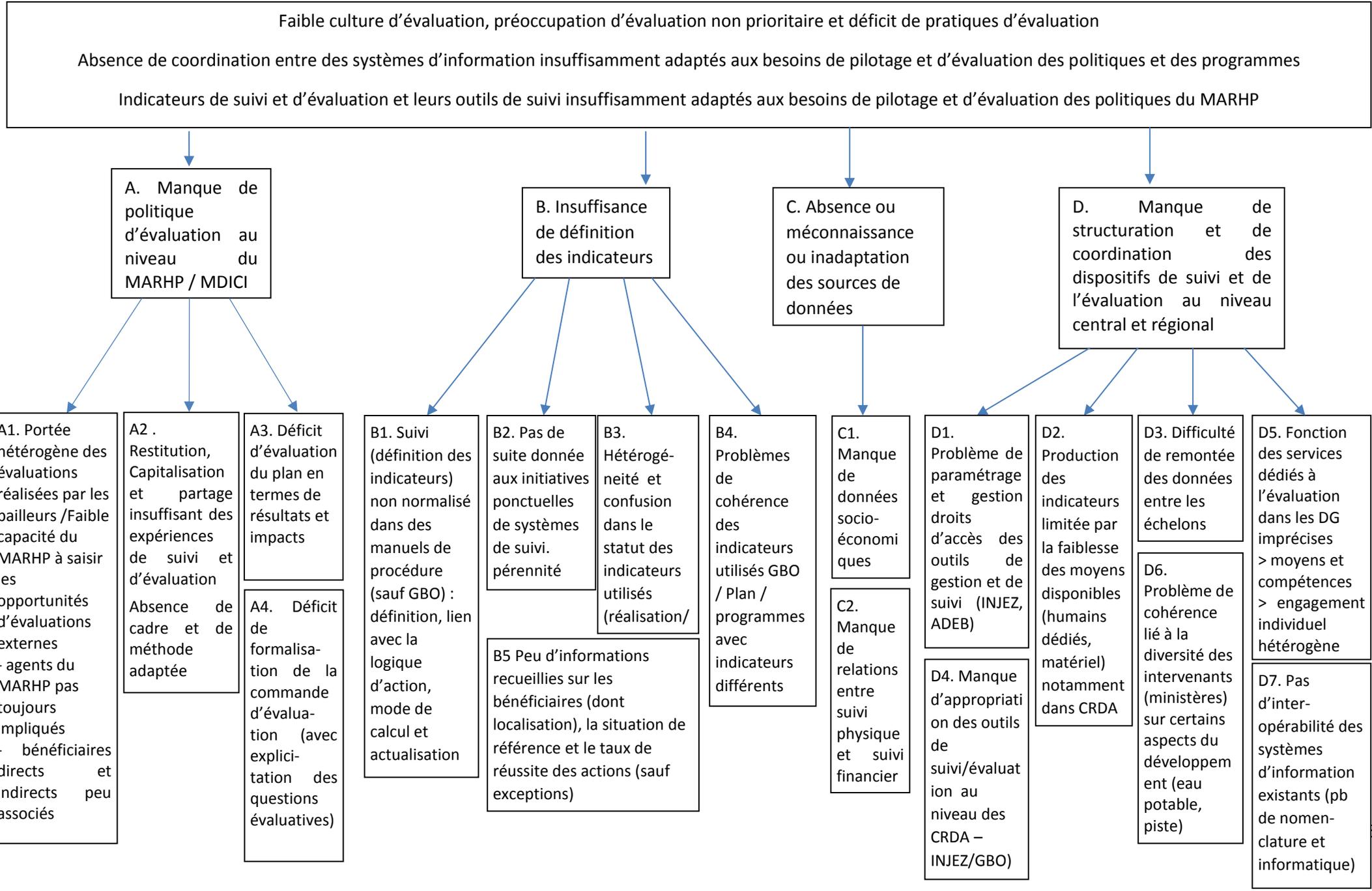
3 Scénarios d'évolution du dispositif de suivi-évaluation au MARPH

Cette seconde partie présente les résultats de la composante B22, partant de la synthèse des faits les plus marquants du diagnostic jusqu'à l'élaboration d'une vision de l'évolution de la situation actuelle (scénario tendanciel) et de deux scénarios d'évolution issus des trois réunions de la task-force par chantier. Cette partie s'appuie autant que de besoin sur les productions de chaque chantier, mais elle s'attache à en dégager les enseignements transversaux sur les perspectives de réorganisation du dispositif de coordination interne et de suivi-évaluation des politiques et projets du MARHP. *Les diagnostics et les arbres à problèmes de chaque chantier figurent en annexe 5.*

3.1 Arbre à problèmes de synthèse

Les 3 arbres à problèmes produits par les chantiers ont été agrégés. 18 problèmes sont retenus et rattachés à 4 causes principales identifiées. La « faible culture d'évaluation » qui avait été identifiée comme l'une des causes dans l'arbre à problème du chantier 3 (pratiques d'évaluation) a été remontée au niveau supérieur transversal des causes (cf. Figure 4).

Figure 4 : Arbre à problèmes de synthèse



3.2 Elaboration et description des scénarios de synthèse

Les propositions de scénarios issues des 3 chantiers ne sont pas reprises dans ce rapport (voir les rapports des missions B223, B224 et B225 où figurent en annexe les comptes rendus des travaux des ateliers de la task-force. Elles convergeaient vers 3 scénarios de synthèse qui ont été intitulés comme suit :

- A : Continuité vers l'amélioration
- B : Forte intégration centrale des systèmes d'information et des dispositifs d'évaluation (appelé ci-après « centralisé » ou « impulsion nationale »)
- C : Décentralisé et participatif

Pour construire ces scénarios de synthèse l'ensemble des scénarios ont été reportés sur un tableau des variables clés (a). Les tableaux de descriptions des scénarios issus des ateliers par chantier ont été amendés pour offrir une vision globale couvrant les 3 chantiers (b).

a) Des variables de contexte aux scénarios

Les variables clé retenues dans le cadre de chacun des chantiers pour bâtir les différents scénarios A, B et C sont estampillées par le code correspondant et colorées par scénario pour faciliter la visualisation (cf. Tableau 4). Chacun des scénarios de synthèse associe l'ensemble des modalités des variables retenues par les chantiers.

Scénarios de synthèse Légende du codage : jaune Scénario A, rose Scénario B, vert Scénario C

---S--- : Continuité vers l'amélioration

---S--- : Forte intégration centrale des systèmes d'information et des dispositifs d'évaluation

---S--- : Décentralisé et participatif

Scénarios Chantier 1 (systèmes d'information et de suivi)

ACh1 Continuité Horizon 2020

BCh1 Forte intégration des systèmes d'information et des dispositifs d'évaluation

CCh1 Autonomie des dispositifs d'évaluation et coordination des systèmes d'information (interfaçage)

Scénarios Chantier 2 (indicateurs)

ACh2 Tendanciel

BCh2 : Intégration dans un cadre commun d'indicateurs nationaux

CCh2 : Cadre commun d'indicateurs nationaux de performance et un référentiel d'indicateurs régionaux et/ou nationaux d'évaluation

Scénarios Chantier 3 (pratiques d'évaluation)

ACh3 : Continuité vers l'amélioration

BCh3 : Volontarisme descendant

CCh3 : Participatif et décentralisé

Tableau 4 : Des variables de contexte aux scénarios

Variables de contexte	Modalité 1	Modalité 2	Modalité 3	Modalité 4
Degré de décentralisation, central/régional/local	Planification nationale Programmation régionale ACh1, BCh1 ACh2 BCh2 ACh3 BCh3 ---S--- ---S---	Planification régionale CCh1 CCh3 ---S---	Adaptation régionale de la stratégie nationale et renforcement de la programmation régionale CCh2 ---S---	Adaptation régionale plan Programmation locale (communale) CCh1 ---S---
Lien entre la GBO et évaluations, vote du budget dans le format GBO (effectif à partir de 2019)	Pas de lien entre Cadre performance et évaluation ACh1 ACh2 ACh3 ---S---	Cadre de performance structurant les évaluations BCh1 BCh2 CCh2 BCh3 ---S---		
Impulsion donnée aux pratiques d'évaluation en Tunisie	Volonté politique faible	Volonté politique mais peu de moyens (financier, communication) ACh2 ACH3 ---S---	Volonté politique forte avec des obligations de moyens CCh3 BCh3 BCh2 CCh2 ---S--- ---S---	
Degré d'indépendance de l'évaluation (non discriminante)	Evaluation externe ACh1 BCh1 CCh1 BCh3	Respect méthode Diversité parties prenantes CCh3	Evaluation interne prédominante BCh1 CCh1	Evaluation partenariale (diversité des parties prenantes) BCh1 CCh1
Degré d'implication de la société civile	Peu d'implication ACh1 BCh1 CCh1 BCh2 ACh2 ---S--- ---S---	Participation active (définition de la commande, TDR, quest. éval, choix indicateurs,...) CCh2 CCh1 CCh3 ---S---	Accès aux résultats (des bénéficiaires) CCh1 BCh1 BCh3 ---S---	
Interministérialité de l'évaluation	Coordonnations ponctuelles ACh1 ACh2 BCh2 ACh3 ---S---	Autorité gouvernementale de l'évaluation BCh1 BCh3 ---S---	Instance de sensibilisation, promotion et diffusion de la culture d'évaluation CCh2 BCh1 CCh1 CCh3 ---S---	
Coordination entre DG du MARHP sur la conduite de l'évaluation et utilisation des indicateurs	Ponctuelles ACh1 CCh1	Coordination des contributions aux objectifs stratégiques CCh1 BCh3 CCh3	Coordination et pilotage institutionnalisée et fonctionnelle BCh2 CCh2	
Pilotage de l'évaluation au MARHP	Coordonnations ponctuelles entre DG ACh1 CCh1 ACh2 CCh3 ---S--- ---S---	Structure dédiée En accompagnement CCh1 ---S---	Structure dédiée à l'évaluation au sein du Ministère BCh1 BCh3 ---S--- ---S---	
Niveau des moyens budgétaires et humains accordés à l'évaluation (non discriminante)	Pas de budget dédié ACh1 BCh2 CCh2	% de budget affecté à l'évaluation ACh2 BCh3	Services dédiés pérennes et autonomes BCh1 CCh1 CCh3	

b) Présentation et évaluation des 3 scénarios de synthèse

Les scénarios de synthèse produits lors de la mission B226 ont été repris lors de la préparation de l'atelier du 26/04/2018 afin de rendre leur présentation plus homogène et explicite tout en tendant autant que possible à plus de concision dans leur présentation et sans apporter de modifications substantielles à leur contenu ; cette version a été remise aux participants (*Cf. annexe 2, RM227*). Les critères d'évaluation suivants ont été utilisés dans des travaux de groupes par scénario : Qualité de la description ; Réponse aux problèmes (évaluation des actions); Vraisemblance par rapport au contexte; Vraisemblance conditions d'émergence (*cf. RM227, annexe 3.2.*).

Un nouveau travail sur l'évaluation des scénarios a été organisé lors de la réunion de la task-force sur le plan stratégique (*B229, 19-20 septembre 2018, cf. RMB229*)

Parmi les variables de contexte retenues pour la construction des scénarios de synthèse, la variable relative au degré de décentralisation constitue la principale variable clé de différenciation des scénarios. Les autres variables clés ont davantage un statut de description des scénarios en ciblant les paramètres importants pour la composante B2 (pratiques évaluatives, pilotage et organisation du suivi-évaluation au sein du MARHP). Enfin, deux variables de la liste initiale n'ont pas été explicitement mobilisées pour la construction des scénarios (degré d'indépendance de l'évaluation et moyens budgétaires et humains dédiés). Cependant ces dimensions restent capitales et sont à prendre en compte dans les propositions stratégiques (*voir méthodologie ci-dessus 2.3*).

Les variables clés utilisées pour l'élaboration des scénarios n'intègrent pas d'indicateurs pouvant influencer sur les ressources budgétaires de l'Etat (niveau de croissance,...). Il en résulte que les scénarios ne permettent pas d'envisager différentes hypothèses de niveau de ressources budgétaires de l'Etat, pouvant influencer les moyens à consacrer à l'évaluation.

Les 3 scénarios proposés présentent des perspectives distinctes de l'organisation, de la conduite et du pilotage des dispositifs de suivi et d'évaluation. Toutefois il apparaît clairement que les perspectives mises en avant dans les scénarios B (centralisé) et C (décentralisé) passent par une phase intermédiaire de continuité correspondant au scénario A. Le travail sur les propositions d'actions illustre bien ce lien implicite entre les scénarios A et B et A et C par le fait qu'un grand nombre d'actions identifiées pour le scénario A sont considérées comme des prérequis pour la mise en œuvre des scénarios B et C. Pour cette raison nous n'avons pas construit un plan stratégique par scénario, mais nous avons défini des axes stratégiques puis des variantes selon les scénarios selon les objectifs spécifiques.

En outre, le scénario B centralisé peut constituer une étape visant à coordonner l'impulsion vers le scénario C décentralisé. Ces scénarios restent contrastés car la décentralisation, qui est en cours, d'une part, peut-être plus ou moins poussée s'agissant de la déconcentration du MARHP et, d'autre part, elle peut ou non être accompagnée par une centralisation des systèmes d'information et d'un programme national d'évaluation des politiques publiques. Le contexte tunisien depuis la révolution de 2011 est clairement orienté vers la décentralisation, mais les modalités de sa mise en œuvre restent très largement à construire. Dans tous les cas la mise en œuvre d'une stratégie de développement de l'évaluation doit s'inscrire sur le long terme.

Les trois scénarios doivent être appréhendés dans leurs conséquences aux niveaux régional et national. En effet, le scénario B (centralisé) a des implications en termes d'organisation et de missions attendues du niveau régional et le scénario C (décentralisé) a des implications à l'échelle centrale.

L'annexe 6 présente les trois scénarios de synthèse (version finale présentée au Cabinet) sous forme d'un récit, avec un résumé et d'un tableau descriptif : Contexte; Eléments descriptifs; Effets attendus et risques induits; Conditions d'émergence.

Les échanges lors des ateliers d'avril et septembre 2018 ont permis d'améliorer significativement les récits de chaque scénario (*voir les récits par scénario mettant en scène un cheminement en annexe 6, les résumés ci-dessous ont été rédigés après le séminaire de septembre 2018*) :

- **Scénario A Continuité** : i) la rédaction proposée est considérée trop positive. Il ne semble pas évident que la demande d'évaluation soit plus importante d'ici 5 ans. (ii) Le manque de moyens est aujourd'hui perçu comme un frein important au développement de l'évaluation et devrait continuer à l'être dans les années à venir ; un doute a été exprimé quant à une volonté politique suffisante pour une amélioration significative. (iii) Une discussion a porté sur le caractère « discontinu » ou « ponctuel » des coordinations au sein du MARHP caractérisant le scénario. (iv) Certains objectifs comme la stabilité des agents dans leurs fonctions (afin d'assurer une continuité en termes de compétences) ne sont pas parus réalistes (pour des raisons d'organisation des carrières au sein du MARHP).
- **Scénario B Centralisé (ou impulsion nationale)** : i) le scénario est globalement bien décrit et cohérent, ii) les actions qui y sont associées sont pertinentes, iii) mais il faudrait mieux le contextualiser dans une orientation générale de décentralisation du pouvoir et du pilotage des politiques publiques et envisager les modalités de coopération interministérielle (notamment affaires locales et MDICI) dans les conditions de mise en œuvre d'un tel scénario. (iii) Le scénario ne donne pas assez à voir la place et le rôle des acteurs de terrain dans la conduite des politiques publiques. Les services déconcentrés de l'Etat et notamment du MARHP (CRDA) ont un rôle important à jouer et doit être mieux explicité. (iv) Les participants ont exprimé des incertitudes fortes sur la volonté politique en matière d'évaluation et sur le caractère contraignant du cadre réglementaire qui est sans doute insuffisant pour encourager les pratiques d'évaluation.
- **Scénario C Décentralisé** : i) le scénario est bien décrit et apparaît vraisemblable dans un contexte de décentralisation avancé, mais des précisions mériteraient d'être apportées (notamment sur les besoins de financement) et les éléments de description davantage hiérarchisés, ii) une latitude est possible dans le niveau de décentralisation retenu. (iii) plusieurs membres de la task-force se sont interrogés sur la capacité d'INJEZ à se déployer dans les régions et à être mobilisable à l'échelle régionale pour l'évaluation (NB. sur ce point un atelier de formation-action a été proposé en février 2019, dans le cadre de l'activité B23). Pour les participants, le niveau régional va prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir, mais il faut envisager que 2 mandats électifs locaux et régionaux successifs seront nécessaires pour stabiliser le rôle des communes et régions.

Résumés des scénarios (version finale)

Scénario A : « Continuité vers l'amélioration »

La volonté politique de développer l'évaluation ne se traduit pas par l'affectation de moyens budgétaires nouveaux dédiés à l'évaluation. La planification reste au niveau national en partenariat avec les régions. Il n'y a pas encore de lien formalisé entre le cadre de performance, le plan et le suivi des projets. Une standardisation minimale des indicateurs est en perspective avec le déploiement d'INJEZ, ainsi que la mobilisation pour l'évaluation des systèmes d'information sur les ressources, la production et les investissements existant dans les directions du MARHP. Dans ce contexte les travaux d'évaluation conduits directement par le MARHP restent faibles, malgré la motivation des agents du ministère.

Scénario B : « centralisé » ou « Impulsion nationale » (forte intégration des dispositifs d'évaluation et des systèmes d'information)

La volonté politique de développer l'évaluation des politiques tunisiennes se traduit par l'identification de moyens dédiés à cet objectif et un pilotage centralisé, tant au niveau

interministériel que du MARHP. Un effort important est dédié à l'élaboration d'un cadre harmonisé d'indicateurs adapté aux différents types d'évaluation et la gestion par les résultats se généralise, impliquant une coordination renforcée entre Directions Générales. La planification reste de niveau national en partenariat avec les régions. Il n'y a que peu d'implication effective de la société civile dans les travaux d'évaluation. Néanmoins, il est attendu une facilitation de la prise de décision et une meilleure appropriation des politiques par les acteurs et bénéficiaires. Cependant le caractère centralisé du pilotage peut introduire une confusion entre contrôle et évaluation ; une indépendance des dispositifs d'évaluation est nécessaire. Dans cette perspective, il ne faut pas sous-estimer les difficultés d'harmonisation des dispositifs (dont les indicateurs) et critères d'évaluation.

Scénario C : « Régionalisé » (décentralisation et participation)

La décentralisation est avancée avec le transfert des compétences de développement économique et d'aménagement du territoire aux régions. Des moyens humains et financiers sont dédiés à l'évaluation des politiques et programmes tant à l'échelon régional que central. Des structures régionales autonomes de pilotage de l'évaluation sont accompagnées sur le plan méthodologique. Le MARHP peut s'engager dans cette voie en profitant de son implantation territoriale, à condition d'accroître les moyens au niveau régional et local et de modifier les missions des agents locaux en les élargissant à l'animation du milieu local. Une claire répartition des responsabilités entre les différents échelons est indispensable pour éviter que le suivi et l'évaluation des programmes délaissent les enjeux nationaux, en termes de filières et d'objectifs publics.

3.3 Propositions d'action à partir des scénarios de synthèse

a) Synthèse des propositions d'action par scénarios et thématiques

Un important travail de synthèse des propositions d'action issues des ateliers des trois chantiers a été conduit par l'équipe d'experts ayant conduits les ateliers de la task-force. Il a consisté à :

- supprimer les doublons (même actions proposées dans 2 ateliers différents)
- préciser la formulation des actions pour les rendre plus explicites et préciser dans certains cas les modalités opérationnelles de leur mise en œuvre
- préciser si nécessaire le niveau décisionnel pertinent (1^{ère} critère de classification des actions)
- préciser si nécessaire le niveau géographique concerné (3^{ème} critère de classification des actions)
- préciser les scénarios concernés par cette action.

Au total, 65 propositions d'action différentes ont été retenues à ce stade et soumises à la discussion au séminaire task-force du 26/04/2018. Elles se distribuent comme suit (cf. **Tableau N° 5**), entre scénarios et thématiques (une même proposition peut être liée à plusieurs scénarios et à plusieurs thématiques) :

Tableau N° 5 : Nombre de propositions d'action par scénarios et thématiques

Thématiques	Scénarios	A	B	C	Nb propositions différentes
A : Système d'Information		5	8	7	11
B : Indicateurs		10	9	8	12
C : INJEZ		6	6	7	7
D : Organisation		7	15	22	25
E : Compétences		8	9	3	10
Total		36	47	47	65

Une grande majorité de propositions d'action identifiées comme pertinentes pour le scénario A le sont également pour les scénarios B et C, seules 2 propositions sont spécifiques au scénario A. Par

contre, davantage sont proposées spécifiquement pour les scénarios B de centralisation (4) et C de décentralisation (15) ou simultanément pour les deux scénarios alternatifs (11). Ces propositions propres aux scénarios B et C concernent notamment la thématique organisation.

Les propositions synthétisées ont été soumises à la discussion dans les ateliers du séminaire du 26/04/2018 (B227) pour arriver à deux résultats distincts :

- dans l'atelier 1, groupes de travail par scénario, il s'agissait d'évaluer la contribution de chaque proposition d'action à la résolution des causes identifiées dans l'arbre à problèmes (niveau 2 de l'arbre). Les propositions d'action ont été traitées par scénario. Les propositions communes à plusieurs scénarios ont été évaluées dans le contexte de chaque scénario,
- dans l'atelier 2, groupes de travail par thématiques, il s'agissait de préciser l'intitulé, le degré d'opérationnalité de l'action et de noter son niveau de priorité.

b) Présentation des propositions d'action retenues par scénario et thématiques

Le Catalogue des propositions d'action issu de l'atelier de la Task-force du 26/04/2018 a été complété et mis en forme lors de la mission B228 (22-25/05/2018) par l'équipe d'experts avec la DGEDA, puis par les experts durant l'été 2018. Ce catalogue se présente sous la forme de cinq tableaux par thématique, les actions étant rapportées aux problèmes (niveau 3). Celles-ci sont identifiées à partir de leur position dans le graphe d'objectif et codées selon le niveau de décision (plusieurs possibles), l'échelle pertinente d'action (plusieurs possibles), la priorité et le ou les points d'appui. Ce catalogue figure en *Annexe 8*. Il s'agit d'une version reprenant l'intégralité des propositions qui ont été avancées par les participants, dont certaines restent imprécises ou irréalistes.

Ces propositions sont partiellement présentées ci-dessous en retenant les propositions spécifiques à chaque scénario.

➤ Thématique A : Systèmes d'information (sources, diffusion, infrastructures réseau)

Les propositions pour la thématique A émanent toutes du chantier 1.

○ Actions spécifique au Scénario A continuité et amélioration

Réaliser un état des lieux raisonné par rapport à l'évaluation des différents SI thématiques afin améliorer leur visibilité et la possibilité de les mobiliser pour les différents types d'évaluation **(A)**

Cartographie des SI selon leur possibilité à contribuer à une base de données de référence pour les travaux d'évaluation et la possibilité de valoriser les SI pour des travaux d'évaluation et dans ce cas avec quelles modalités d'accès. Objectif : Etablir un cahier des charges pour une normalisation des nomenclatures

Faire le point sur l'informatisation des systèmes d'information.

○ Actions spécifiques au scénario B centralisé

Regrouper et harmoniser (rapprocher ou fusionner) par programme (au sens GBO) ou par secteur (au sens plan) les SI thématiques existants y compris les SI régionaux.

○ Actions spécifiques au scénario C, décentralisé et participatif

Généralisation des SI régionaux et ou création de SI spécifiques aux besoins des régions (selon les filières clés, etc.).

Renforcer la dimension géographique dans les dispositifs de suivi-évaluation, ce qui en fait convient pour les 3 scénarios.

➤ **Thématique B : Indicateurs**

De nombreuses actions présentent dans les 3 scénarios concernent une meilleure maîtrise des indicateurs et l'élaboration d'un cadre harmonisé, notamment :

- Faire élaborer (ou ajuster) des fiches indicateurs d'évaluation par les responsables de programmes et projets (définition, mode de calcul, source, actualisation/périodicité, définir valeur référence et valeurs cibles)
- Vérification de la faisabilité des indicateurs (vérifier disponibilités des données notamment à l'échelle des CRDA)
- Formation-action pour définir un cadre commun d'indicateurs d'évaluation hiérarchisé en repartant de l'existant (évaluation de projets et GBO)
- Homogénéisation de la structuration (la terminologie) des composantes des programmes de développement pour assurer la cohérence avec le cadre d'indicateurs...
 - Actions spécifiques au Scénario A continuité et amélioration

Améliorer le « suivi-évaluation » du Plan en ajoutant notamment des indicateurs physiques pour aller plus vers l'évaluation.

- Actions spécifiques au scénario B

Il n'y a pas d'action distincte du scénario B si ce n'est une façon plus centralisée de l'élaboration d'un cadre d'indicateurs.

- Actions spécifiques au scénario C

Formation-action avec les régions pour définir le référentiel commun d'indicateurs régionaux (nomenclatures, classification, statut des indicateurs en repartant de l'existant (projets et la GBO).
Cibles : responsables des programmes et projets, représentants des arrondissements des CRDA

Favoriser la production d'indicateurs (spécifiques pour une zone) qui intéressent et motivent les différentes parties-prenantes du territoire et motivent les acteurs du projet.

➤ **Thématique C : INJEZ**

Les propositions concernant la thématique C ont été reconsidérées en fonction de la réunion tenue avec le CNI (27/04/2018 ; cf. *RMB227 et annexe 7*). Celles-ci portaient principalement sur les fonctionnalités de l'application et se sont révélées mal correspondre aux problèmes que pose l'utilisation d'INJEZ, qui renvoie aux conditions de mise en œuvre de démarches évaluatives effectives plutôt qu'à des questions techniques, la plateforme INJEZ étant très fonctionnelle. Les propositions concernent les 3 scénarios.

Pour le scénario B, il était proposé une généralisation INJEZ, qui pour une première étape (suivi financier des projets) a été opérée en 2018 (cf. *ci-dessus, 2.1,c*). Les propositions actuelles concernent une deuxième étape de l'utilisation d'INJEZ en support de l'organisation de l'évaluation de projet. Dans le cadre du scénario C l'adaptation régionale des paramétrages des indicateurs dans INJEZ est une nécessité.

➤ **Thématique D : Organisation (comitologie, structure, moyens)**

Toutes les actions du scénario A (continuité et amélioration) valent pour les deux autres scénarios et peuvent servir de préparation à la création et à la mise en place de structures permanentes dédiées à l'évaluation au niveau central ou au niveau régional qui sont la pierre d'angle des 2 autres scénarios.

- Actions spécifiques au scénario B

Création d'une structure centrale de suivi-évaluation et de l'évaluation au MARHP avec représentation des gouvernorats. Missions de la structure :

- Pilote le programme d'évaluation du MARHP
- Coordonne la mobilisation des systèmes d'information pour les travaux d'évaluation (y.c des SI thématiques) (contrôle qualité)
- Elabore les manuels et guides méthodologiques

- Valide les indicateurs
- Pilote la diffusion des évaluations

Création d'un lien fonctionnel entre les agents des services dédiés à l'évaluation (dans les CRDA ou UGP) et la structure centrale dédiée à l'évaluation.

- o Actions spécifiques au scénario C

Pour ce scénario C (décentralisé et participatif), ont été imaginées des actions impliquant des transformations profondes de l'organisation administrative.

Création d'une structure dédiée au niveau du MARHP avec forte implication des partenaires régionaux pour :

- faciliter la coordination entre la planification et les stratégies régionales et les stratégies sectorielles du MARHP
- cadrer et coordonner les évaluations des programmes impliquant plusieurs régions
- favoriser la circulation horizontale et verticale de l'information

Création d'une structure dédiée au suivi-évaluation et à l'évaluation dans les régions (potentiellement interministérielle).

Restructuration des services régionaux en cohérence avec la création de la structure régionale dédiée pour tenir compte des missions du suivi et d'évaluation

Systématiser des Réseaux régionaux et locaux d'animation (pour des politiques participatives)

Création de plateformes d'échanges au niveau local (accessible via internet à tous les partenaires) espace de partage et de concertation.

➤ **Thématique E : Développement des compétences évaluatives**

Toutes les actions du scénario A (continuité et amélioration) valent pour les deux autres scénarios, notamment :

Formation des agents centraux et régionaux sur les outils de suivi/évaluation.

Formation-action visant à définir un cadre commun d'indicateurs.

Solliciter les évaluateurs des programmes cofinancés pour présenter les résultats des évaluations au niveau national et régional.

Systématiser la valorisation des évaluations réalisées (par les bailleurs de fond et programmes propres au MARHP) en termes de communication (livrables 4 pages, colloques...).

Renforcer la capacité au niveau régional de réaliser des enquêtes complémentaires pour les projets régionaux et organiser la capitalisation des informations recueillies par projet.

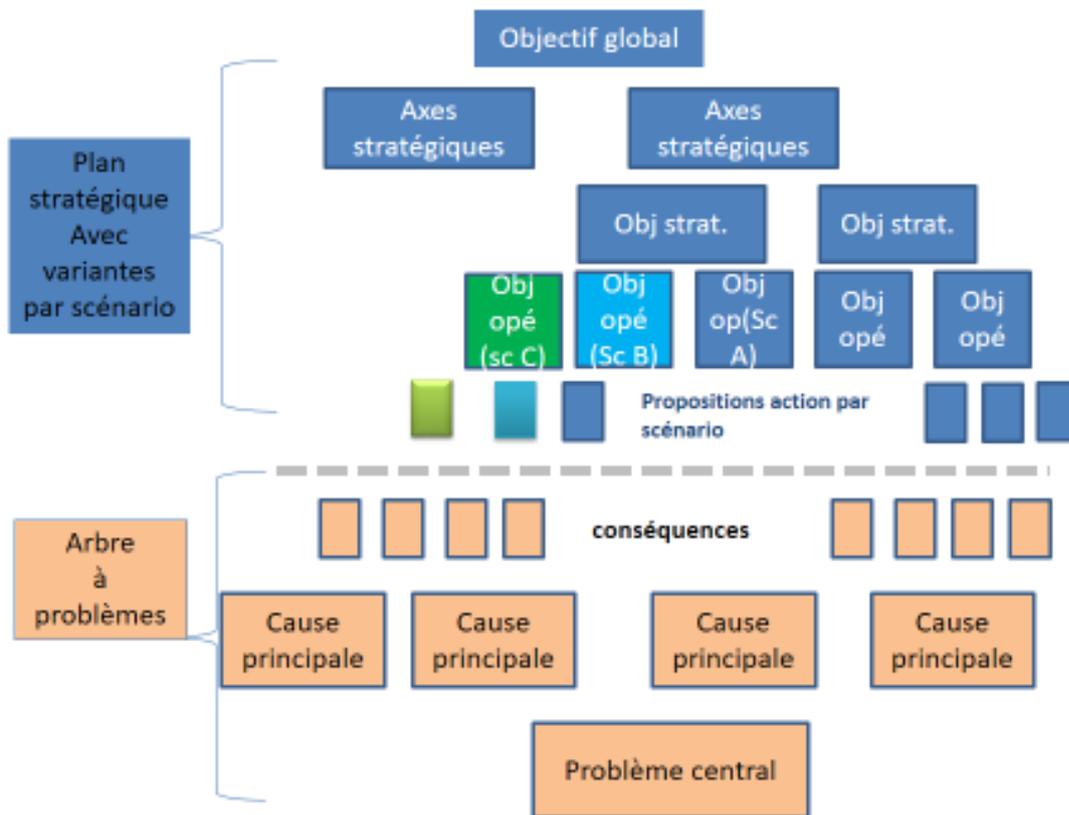
Dans le cadre des scénarios B et C, il n'a pas été proposé d'actions spécifiques, si ce n'est d'organiser avec les réseaux professionnels et ONG des ateliers de sensibilisation à la transparence de l'information et aux pratiques évaluatives. Dans le cadre du scénario C, les différentes actions envisagées précédemment demande assurément une large diffusion de la culture de l'évaluation.

4 Première esquisse d'un plan stratégique de réorganisation et opérationnalisation des dispositifs de suivi des programmes et projets et des dispositifs d'évaluation du MARHP

En correspondance avec la notion d'arbre à problèmes, un plan d'action est une **architecture** qui, à une **visée générale** (finalités), associe des **objectifs stratégiques** regroupés dans des axes stratégiques et, à ceux-ci, des **objectifs opérationnels** (cf. Figure 5). A partir de l'arbre à problème, est construit un **plan d'action stratégique hiérarchisé** en mettant en correspondance : (i) le **problème central (qui peut avoir plusieurs facettes)** avec un **objectif global**, (ii) les **causes**

principales (niveau 2 de l'arbre) avec des axes et objectifs stratégiques et (iii) les conséquences (niveau 3) avec des objectifs opérationnels et les activités à mettre en place pour les atteindre.

Figure 5 : De l'arbre à problèmes au plan stratégique



Les propositions d'actions qui ont été recensées ci-dessus (3.3) sont à rattacher à des objectifs opérationnels et à définir en termes d'activités. Pour formuler ces objectifs il faut « remonter l'arbre », puis associer objectifs opérationnels et stratégiques. En même temps, il faut s'assurer que la formulation des objectifs stratégiques correspond bien aux propositions d'action qui leur ont été rattachées. La façon de procéder est détaillée ci-après pour chacun des niveaux de l'arbre stratégique.

4.1 Niveau supérieur de l'arbre stratégique

Nous disposons d'un arbre à problème de synthèse à trois niveaux (cf. ci-dessus 2.2) qui doit être transformé *en arbre stratégique ou plan stratégique*.

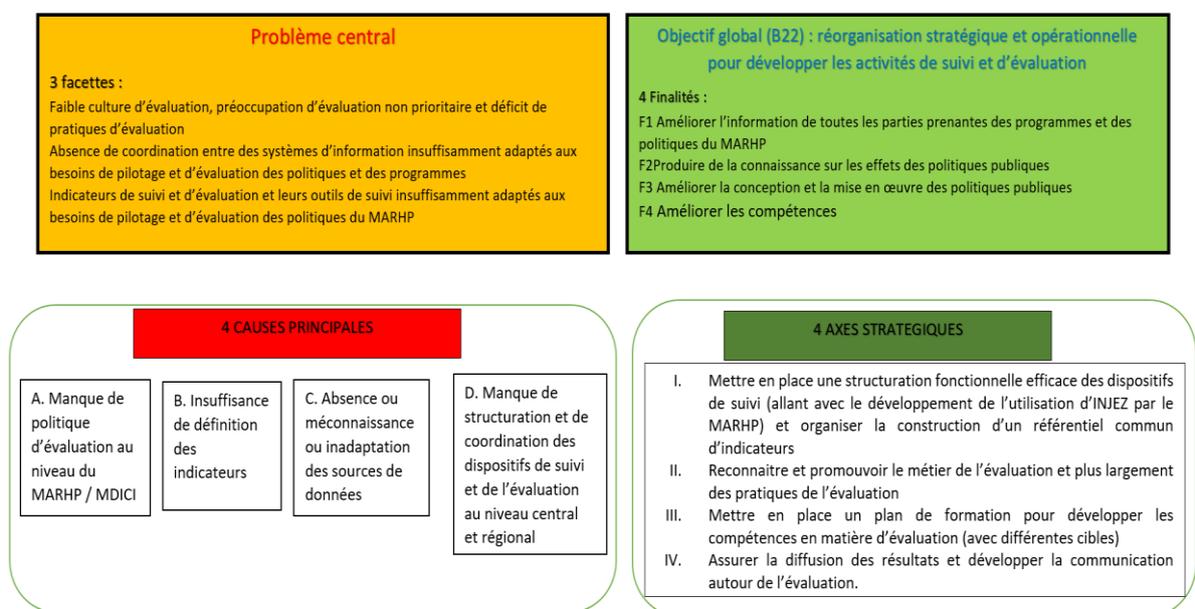
Le niveau 1 est celui du *problème central* et de *l'objectif global*.

Le niveau 2 est celui des *causes principales* (4 ont été identifiées dans l'arbre de synthèse) et des *axes stratégiques* (4 ont été proposés). Une première formulation des axes stratégiques a été faite lors de la mission B227 (RM227, recommandations) et amendée lors de la B228. Cette déclinaison des axes stratégiques est en rapport avec les objectifs du contrat de jumelage.

Ces résultats sont rassemblés dans la

Figure 6 suivante.

Figure 6 : Problème central et objectif global



La relation entre la proposition d'axes stratégiques et les causes principales est à préciser afin d'établir les logiques d'action au niveau supérieur du plan stratégique. En considérant le Tableau N° 6 suivant, à titre d'exemple, on peut reconnaître trois logiques pour répondre à la cause B (« insuffisante définition des indicateurs ») : I- Organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs ; II- promouvoir un métier de l'évaluation ; III- développer les compétences en matière d'évaluation par la formation.

Tableau N° 6 : Tableau de passage entre causes principales et axes stratégiques (tab PS1).

Causes principales / Axes stratégiques	I. Organiser la construction d'un référentiel commun d'indicateurs et Structuration des dispositifs de suivi	II Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et les pratiques de l'évaluation	III. Plan de formation pour développer les compétences en matière d'évaluation	IV. Assurer la diffusion des résultats
A. Manque de politique d'évaluation au niveau du MARHP / MDICI				
B. Insuffisance de définition des indicateurs				
C. Absence ou méconnaissance ou inadaptation des sources				

de données				
D. Manque de structuration et de coordination des dispositifs de suivi et de l'évaluation au niveau central et régional				

NB. Ce tableau est utilisé ci-dessous pour faire le lien entre proposition d'action /

4.2 Axes et objectifs stratégiques (niveau 2 de l'arbre stratégique)

Les axes stratégiques généraux sont en rapport avec les finalités (*encadré 7*) et les priorités (*encadré 5*) définies lors de la conclusion de l'activité B21 et du lancement de l'activité B22.

Pour décliner ces axes en objectifs stratégiques en capitalisant le travail effectué dans les chantiers, les **objectifs spécifiques** à chaque chantier (*voir 1.2b*) ont été mis en rapport avec les *axes stratégiques* (*tableau ci-dessous*). Il convient ensuite de s'assurer d'une **cohérence avec le niveau 3** de l'arbre à problèmes et les propositions d'action.

Dans une première étape, a été construit un **tableau récapitulatif** des objectifs spécifiques initialement définis pour chaque chantier, croisés avec les axes stratégiques. Dans ce tableau, *d'une part un objectif spécifique peut se rapporter à plusieurs axes stratégiques et donc être formulé différemment selon l'axe. D'autre part plusieurs objectifs spécifiques initiaux peuvent contribuer à un même axe stratégique, chacun pouvant devenir un objectif stratégique (OS) ou un sous-objectif (S/OS).*

Tableau 7 : Contributions des objectifs spécifiques initialement définis pour chaque chantier aux axes stratégiques

Objectifs spécifiques (<i>OSpé</i>)	I. Structuration des dispositifs de suivi et construction d'un référentiel commun d'indicateurs	II Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et les pratiques de l'évaluation	III. Plan de formation pour développer les compétences en matière d'évaluation	IV. Assurer la diffusion des résultats des études et évaluations
Finalités (<i>encadré 7</i>)	F2, F3	F3, F4	F3,F4	F1, F2, F3
Priorités (<i>encadré 5</i>)	1,2,3,4,5,6	3,7,8	7	8
OSPÉ.1 <i>Chantier1</i> - Garantir une effectivité et une pérennité suffisante des dispositifs de suivi	XX			
OSPÉ.2 <i>Chantier1</i> - S'assurer de la disponibilité des données pour l'évaluation <i>Chantier2</i> - Améliorer le renseignement des valeurs cibles des indicateurs	XX			
OSPÉ.3 <i>Chantier1</i> - Assurer une interopérabilité des SI	XX			XX
OSPÉ.4 <i>Chantier1</i> - Mettre en place un référentiel de l'évaluation avec une nomenclature stable des indicateurs <i>Chantier2</i> - Adopter un vocabulaire commun et conforme au standard pour les définitions et la	XX	XX	XX	

hiérarchisation des indicateurs <u>Chantier3</u> - Associer la recherche agronomique				
--	--	--	--	--

OSPÉ.5 <i>Chantier2</i> - Contribuer à passer d'une vision de l'action du ministère aujourd'hui basée sur les moyens engagés et l'activité des directions à une logique de résultats		XX	XX	XX
OSPÉ.6 <i>Chantier2</i> - Conduire des évaluations thématiques allant au-delà des Rapports Annuels de Performance pour analyser et comprendre les modes d'action des programmes et observer leurs impacts		XX		XX
OSPÉ.7 <i>Chantier2</i> - Inciter les CRDA et les responsables de programmes à conduire des évaluations thématiques en mettant à leur disposition des indicateurs de qualité		XX		XX
OSPÉ.8 <i>Chantier3</i> - Organiser la participation des bénéficiaires et des citoyens aux démarches d'évaluation	XX	XX	XX	XX
OSPÉ.9 <i>Chantier3</i> - Organiser les compétences : structure de coordination ou d'appui à l'évaluation, métier de l'évaluation	XX	XX	XX	
OSPÉ.10 <i>Chantier3</i> - Maîtriser la formalisation de la commande d'évaluation			XX	
OSPÉ.11 <i>Chantier3</i> - Améliorer les informations économiques mises à disposition du public	XX			XX

Dans une deuxième étape, il faut revenir aux scénarios (via la liste des problèmes pris en compte selon les scénarios) et le cas échéant (si pertinent) distinguer des variantes en termes d'OSPé ou de S/OS (sous objectif stratégique).

Dans une troisième étape, il faut s'assurer que la formulation des objectifs stratégiques correspond aux propositions d'action retenues. Autrement dit la formulation des OSPé et S/OS peut être revue lors du travail sur le niveau 3.

La mission B228 (*mai 2018*) a abouti à la formulation suivante des objectifs stratégiques (avec une légère reformulation des axes stratégiques) :

Tableau 8 : Tableau : Projet de stratégie de réorganisation des activités de suivi d'évaluation au sein du MARHP (objectifs stratégiques) (tab PS2)

Objectif global	Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	
Réorganisation stratégique et opérationnelle pour développer les activités de suivi et d'évaluation au sein du MARHP	I. Structuration fonctionnelle et efficace des dispositifs de suivi et d'évaluation participative Et construction d'un référentiel d'indicateurs	OS1.1. Formaliser et instituer les dispositifs de suivi pour le plan quinquennal, les programmes et projets et les stratégies sectorielles (dispositifs de suivi entrant dans des plans d'évaluation) ✓ S/OS 1.1.1 structurer le pilotage de l'évaluation ✓ S/OS 1.1.2 déployer INJEZ	
		OS1.2. Construire un référentiel commun d'indicateurs en référence à la programmation et à l'évaluation des politiques publiques ✓ S/OS 1.2.1 cadre commun indicateur ✓ S/OS 1.2.2 référentiel des évaluations	
		OS1.3. Instituer et faciliter la participation de toutes les parties prenantes et de la société civile aux travaux d'évaluations ✓ S/OS 1.3.1 Mobiliser les réseaux ✓ S/OS 1.3.2 Mobiliser la recherche	
		II. Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et les pratiques de l'évaluation	OS2.1. Mettre en place des missions d'appui à l'évaluation et de coordination des évaluations au sein du ministère (centres de ressources) ✓ S/OS 1.3.1 Mise en place missions d'appui ✓ S/OS 1.3.1 favoriser mobilisation des ressources existantes
			OS2.2. Définir un programme national pluriannuel et des programmes régionaux d'évaluation (y.c. budgétisation)
			OS2.3. Promouvoir les métiers de l'évaluation ✓ S/OS 2.3.1 Mise en place missions d'appui ✓ S/OS 2.3.2 Organiser la capitalisation des retours d'expérience sur l'évaluation
	III. Développer les compétences en matière d'évaluation par la formation	OS3.1. Instituer et mettre en œuvre un plan de formation continue et initiale sur l'évaluation	
		OS3.2. Développer des modules d'évaluation dans d'autres formations du MARHP (INJEZ, agents de développement rural,...)	
	IV. Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des travaux de diagnostic et d'évaluation	OS4.1. Rendre publics les travaux d'évaluation	
		OS4.2. Sensibiliser au développement les populations locales à travers des activités d'animation (empowerment)	

NB Des modifications limitées sont par la suite intervenues au niveau des objectifs ou sous-objectifs stratégiques au moment de la construction des programmes d'action dans le cadre du plan stratégique.

4.3 Objectifs opérationnels et activités (niveau 3 de l'arbre stratégique)

Au troisième niveau de l'arbre à problèmes sont identifiés des **conséquences** reliées aux **causes** précédemment identifiées. 18 problèmes (conséquences) ont ainsi été identifiés, auxquels peuvent répondre des objectifs opérationnels et des activités.

En pratique, des propositions d'action ont été faites pour remédier aux 18 conséquences ou problèmes de niveau 3 identifiés. Les objectifs opérationnels définis à ce niveau se rapportent aux propositions retenues à l'issue du travail de synthèse (cf. catalogue des propositions d'action, annexe 8). Les propositions d'action sont maintenant à spécifier en termes d'objectifs opérationnels et d'activité.

Pour construire le niveau 3 de l'arbre stratégique, il faut **remonter des propositions d'actions vers les objectifs stratégiques**. Pour cela il faut partir du tableau qui associe les propositions d'action aux problèmes de niveau 3 (les 18 conséquences) qui sont rattachés aux causes (notées A, B, C, D) et utiliser la grille de passage ci-dessus entre causes et axes stratégiques (Tab PS1) et le tableau des objectifs stratégiques ci-dessus (Tab PS2).

Exemple : Les 2 conséquences, C1 et C2 de la cause C (« absence, méconnaissance, inadaptation des sources de données »), sont à traiter dans le cadre de l'axe stratégique I (cf. tab PS1) et de l'objectif OS1.1 (cf. tab PS2). Une action a été proposée face à la conséquence C1 (« Manque de données socio-économiques ») : « Mobiliser les modules complémentaires du RGA et autres sources statistiques pour renseigner des indicateurs pour l'évaluation ». Cette formulation est déjà en termes d'objectif opérationnel, il reste à la décliner en activités, qui peuvent concerner les différentes sources mobilisables dont le RGA ; parmi ces activités, est sans doute à prévoir un catalogue de ces sources.

Dans le catalogue de propositions présenté en annexe 8, pour chaque proposition d'action figure les problèmes auxquels elle vise à répondre, les critères typologiques et pour celles qui sont retenues l'objectif stratégique (OS) et S/OS ainsi que l'objectif opérationnel.

Concernant les sous-objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les activités et les priorités, des variantes par scénario ont été introduites.

Selon le cahier des charges de l'activité B2, aux différents objectifs opérationnels et activités retenus devront être associés des outils pour leur mise en œuvre (organigrammes et lettres de mission, fiches de poste, modules d'atelier de formation-action...) ainsi que *des indicateurs permettant de suivre leur mise en œuvre*. Toutefois, pour pousser l'exercice jusqu'à ce stade, il aurait fallu que des décisions politiques interviennent rapidement concernant le choix de scénario et de programme d'actions à conduire. Il a donc été décidé (avec la DGEDA) de présenter au Cabinet du Ministre un plan stratégique avec des variantes et assorti de programmes d'action thématiques, avec une définition précise des activités mais sans développer les outils pour la mise en œuvre.

4.4 Des propositions d'action à la programmation des activités (nouveau)

Pour élaborer le niveau 3 de l'arbre stratégique les propositions initiales d'action ont été soit qualifiées comme objectif opérationnel (et reformulées comme tel) soit considérées comme des activités se rattachant à un même objectif opérationnel. Lors du séminaire de la task-force des 19-20 septembre 2018 l'ébauche de plan stratégique jusqu'au niveau 3 (préparé en amont) a été présentée et discutée. Plusieurs amendements ont été intégrés.

La task-force a également proposé des indicateurs de réalisation et parfois de résultats de la stratégie au niveau des objectifs opérationnels. Ce travail a été complété par les experts (mission B229-2). La dernière version de ce document figure ci-dessous, avec mention des programmes d'action.

L'arbre stratégique complet avec objectifs opérationnels et liste des activités correspondantes qui résulte du travail de la task-force, sont présentés dans le tableau 9 en début de section 5.

Le dernier travail de la task-force visait à proposer quelques exemples de fiches activités en précisant les modalités concrètes de mise en œuvre (cf. Deux fiches seulement ont été proposées lors de l'atelier de septembre 2018 (*voir annexe 10*), l'une sur la mise en place d'un centre de ressources et une seconde sur la réalisation de formation-action visant à produire des indicateurs d'évaluation sur les projets et programmes du MARHP qui en sont peu ou mal dotés.

Encadré 2 : Fiche descriptive activité

- Axe et sous-objectif stratégique et degré de priorité par rapport à cet axe
- Objectif opérationnel et degré de priorité par rapport à cet objectif
- Résultat(s) attendus
- Niveau de la mise en œuvre et Structure porteuse
- Cibles, avec des variantes selon l'importance des moyens affectés
- Seuil minimal de réalisation et indicateur de suivi de la mise en œuvre
- Difficultés et risques prévisibles
- Relation avec les autres activités

5 Du plan stratégique aux programmes d'action

Dans une dernière étape les objectifs stratégiques (cf. Tableau 9) ont été regroupés en six programmes d'action en tenant compte des porteurs possibles⁹. Ces programmes sont relatifs au pilotage de l'évaluation (PROGRAMME 1), au métier de l'évaluation (PROGRAMME 2), à INJEZ (PROGRAMME3), aux systèmes d'information (PROGRAMME 4), à la formation (PROGRAMME 5), à la capitalisation des expériences d'évaluation (PROGRAMME 6), un 7^e programme étant consacré au suivi des six premiers.

La mise en œuvre du premier axe stratégique « Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs » se décline dans quatre programmes du plan d'action : PROGRAMME 1 (*Piloter*), PROGRAMME 3 (*INJEZ*), PROGRAMME 4 (*Mobiliser les SI*), PROGRAMME 6 (*Capitaliser*).

A l'axe II « Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation », correspond le PROGRAMME 2 (*métiers*). Toutefois l'institutionnalisation d'un métier de l'évaluation relève aussi des PROGRAMMES 1 (*Piloter*) et 6 (*Capitaliser*).

L'axe III « Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation » correspond au PROGRAMME 5 (*Former*).

Les actions de l'axe IV « Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations » constituent une partie du PROGRAMME 6 (*Capitaliser*).

Tableau 9 : Plan stratégique et programmes d'action

Cases en vert : scénarios B (« impulsion nationale ») et C (« régionalisé »)

AXE STRATEGIQUE I. Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs PROGRAMMES : 1 (<i>Piloter</i>), 3 (<i>INJEZ</i>), 4 (<i>Mobiliser SI</i>), 6 (<i>Capitaliser</i>)			
Objectifs stratégiques (3)	Sous Obj. Strat (7)	Objectifs opérationnels (17)	Indicateurs de réalisation
Formaliser et instituer les dispositifs de suivi et d'évaluation pour le plan quinquennal, les programmes et projets	Organiser les activités de suivi et d'évaluation PROGRAMME 1	OO1 Compléter le cadre juridique de l'évaluation	<i>Décret 419-2001 révisé</i>
		OO2. Institutionnaliser le pilotage de l'évaluation au sein du MARHP	<i>Circulaire cabinet publiée</i>

⁹ L'annexe qui présente l'arbre stratégique complet comprend également un graphe des objectifs et activités pour chaque programme d'action

et les stratégies sectorielles		OO3. Concrétiser l'institutionnalisation de l'évaluation au sein du MARH	Réorganisation issue de la revue fonctionnelle
		OO4. Affecter les moyens (humains et matériel) pour l'évaluation	Budget total affecté à l'évaluation
	Assurer le déploiement d'INJEZ PROGRAMME 3	OO1 Clarifier la chaîne de responsabilité de l'administration d'INJEZ au MARHP	Publication textes réglementaires Fiches de poste
		OO2 Former des agents à l'utilisation d'INJEZ	Nb de sessions par thème Nb agents formés
		OO3 Suivre le déploiement d'INJEZ au MARHP	Nb projets suivi sous INJEZ/ Nb projets inscrits au budget Régularité des mises à jour Structure de coordination en place
	Coordonner et mobiliser les systèmes d'information existants PROGRAMME 4	OO1 Mobiliser SI thématiques	Cartographie des SI réalisée
		OO2 Coordonner les SI	Mise en place structure ou mission de coordination
	Construire un référentiel harmonisé d'indicateurs en référence à la programmation stratégique et à l'évaluation des politiques publiques PROGRAMME 6	Construire un cadre d'indicateurs harmonisé pour le MARHP et mobiliser toutes les sources de données utiles à l'évaluation	OO1 Inscrire la définition des indicateurs dans un cadre méthodologique harmonisé
OO2 : Mobiliser les sources de données statistiques et les SI thématiques existants			Nb réunions
OO3 Promouvoir des enquêtes complémentaires auprès des bénéficiaires dans les évaluations			Nb d'évaluations intégrant des enquêtes de terrain
OO4 Organiser une réflexion globale sur les besoins en information pour les évaluations des différents types			Nb réunions
Construire un référentiel des évaluations		OO1 : Harmoniser la structuration des logiques d'action et des composantes des programmes et projets	Guide méthodologique
		OO2 : Définir un cadre méthodologique pour l'évaluation	Guide méthodologique
Instituer et faciliter la participation de toutes les parties prenantes et de la société civile aux travaux d'évaluation PROGRAMME 6	Mobiliser les réseaux	OO Communiquer et associer les réseaux	Nombre d'évaluation avec comité de pilotage associant toutes les parties prenantes
	Mobiliser la recherche	OO : Mobiliser les acteurs de la recherche pour l'évaluation	Nb équipes de recherches mobilisées

AXE STRATEGIQUE II. Reconnaître et promouvoir un métier de l'évaluation et capitaliser sur les pratiques de l'évaluation **PROGRAMME 2 (Métier)**

Objectifs stratégiques (3)	Objectifs opérationnels (7)	indicateurs de réalisation
Accompagner les acteurs de	OO1 Organiser les ressources (Centre ressources et réseaux)	Structuration d'un réseau de ressource Mise en place du centre ressource

L'évaluation Lien avec le PROGRAMME 6		<i>Nb de plateformes locales</i>
	OO2 Définir les missions d'appui à l'évaluation	<i>Publication textes réglementaires</i>
	OO3 Favoriser la mobilisation des ressources existantes pour l'évaluation	<i>Publication catalogue de ressources</i>
Promouvoir les métiers de l'évaluation PROGRAMME 2	OO1 Valoriser les missions des agents relatives à l'évaluation	<i>Publication textes réglementaires Fiches de poste intégrant évaluation</i>
	OO2 Organiser les échanges sur les pratiques et la capitalisation des retours d'expériences sur l'évaluation	<i>Guide méthodologique</i>
Définir un programme national pluriannuel et des programmes régionaux d'évaluation Lien avec PROGRAMME 1	OO1. Programmer les travaux d'évaluation	<i>Existence de programmes pluri-annuel et annuels d'évaluation priorisés en lien avec les DG</i>
	OO2 Inclure les travaux d'évaluation dans la programmation annuelle des activités (niveau de chaque service)	<i>Nb programmes/ projets incluant une composante évaluation</i>
	OO3 Suivre, coordonner les travaux d'évaluation (dans le temps et entre programmes)	<i>Comité de coordination associant les DG</i>

AXE STRATEGIQUE III. Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation
PROGRAMME 5 (Former)

Objectifs stratégiques (1)	Sous Obj. Strat	Objectifs opérationnels (4)	indicateurs de réalisation
Construire et mettre en œuvre un plan de formation sur l'évaluation	Développer l'offre de formation	OO1 Construire des formations spécialisées sur l'évaluation (en particulier en mobilisant des méthodes de formation-action)	<i>Modules de formation réalisés</i>
		OO2 Développer des modules d'évaluation dans toutes les formations initiales ou continues du MARHP	<i>Nb de modules créés Spécialités de fin d'année de formation ingénieur créées</i>
	Former les agents du MARHP et des CRDA	OO1. Former les agents	<i>Nb agents formés</i>
		OO2 Communiquer sur l'offre de formation	<i>Catalogue des formations</i>

AXE STRATEGIQUE IV. Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations et de diagnostic
PROGRAMME 6 (Capitaliser)

Objectifs stratégiques (2)	Objectifs opérationnels (2)	indicateurs de réalisation
Rendre public les travaux d'évaluation	OO1 Organiser la publication des travaux d'évaluation	<i>Nb de supports et de séries de publication créés</i>
Sensibilisation des organisations professionnelles et des organisations de la société civile à l'évaluation	OO1 Organiser la communication	<i>Plan de communication Nombre de réunions organisées</i>

Programme 1 : Organiser et Programmer les travaux d'évaluation à l'échelon du ministère (Piloter)

Ce programme correspond à l'un des objectifs stratégiques spécifiques de l'axe stratégique I : **Organiser les activités de suivi et d'évaluation, les échelons pertinents allant du local au national.**

S'y ajoute un objectif plus ambitieux rattaché à la reconnaissance effective d'un métier de l'évaluation mentionné dans l'axe II : **Définir un programme national pluriannuel et des programmes régionaux d'évaluation.** La réalisation d'un programme d'évaluation autonome par le MARHP des programmes inscrits dans le Plan est une condition pour une meilleure coordination des politiques du MARHP. Cet objectif stratégique a été envisagé dans les deux scénarios alternatifs ; une programmation nationale des travaux d'évaluation dans le cadre du scénario B, dans un premier temps, puis, avec la poursuite de la décentralisation, une gestion régionale d'un programme d'évaluation des politiques publiques dans le cadre du scénario C. Préalablement, il faudrait lister les services et instances actuellement concernées par la programmation des travaux d'évaluation et mettre en place une coordination.

La mise en œuvre de ce programme d'action dépend fortement du scénario. Dans le cas du *scénario de 'continuité'*, le suivi et l'évaluation dépendent de dispositifs qui restent séparés : GBO, UGP pour les programmes cofinancés, DGEDA pour le Plan, cabinet du ministre pour les évaluations ex-ante ou ex-post de politiques. La généralisation obligatoire d'INJEZ a changé la donne, en rendant rapidement possible la normalisation des procédures de suivi et l'agrégation des principaux indicateurs budgétaires. Toutefois la coordination mise en place par le cabinet pour le déploiement d'INJEZ ne peut sans doute pas assurer de surcroît la coordination de la programmation des moyens consacrés à des travaux d'évaluation et la mise à disposition de ressources méthodologiques. Des évolutions de structures devront intervenir.

Dans une première phase, le programme repose sur une modification du décret n° 419-2001¹⁰ pour y préciser le rôle du niveau régional en matière d'évaluation dans les scénarios B et C. La mise en œuvre de cette institutionnalisation de l'évaluation pourrait prendre la forme d'une circulaire du cabinet aux directions générales, avec l'appui possible de la revue fonctionnelle en cours du ministère sous l'égide de la présidence du gouvernement (avec l'appui de l'IGSPP). Ce programme implique une répartition des effectifs et des crédits au sein des directions générales et des CRDA, donnant les moyens humains et matériels de l'évaluation.

Elle implique aussi une programmation hiérarchisée (entre thématiques et dans le temps) des évaluations à conduire au MARHP, validée par le cabinet sur proposition de la DGEDA ou d'une éventuelle autre structure centrale dédiée à l'évaluation, ainsi que leur suivi.

Dans le scénario B (« impulsion nationale »), est envisagée une structure centrale de l'évaluation au MARHP, avec une représentation des CRDA. Les missions de cette structure seraient : le pilotage du programme d'évaluation du MARHP ; la mobilisation des systèmes d'information en lien avec les besoins de l'évaluation (données de référence) ; la gestion d'un cadre harmonisé d'indicateurs ; le pilotage de la communication (diffusion des travaux d'évaluation). Il reste à préciser le niveau pertinent pour positionner cette structure de programmation et de coordination des évaluations : la DGEDA (fonction évaluation renforcée) ? Le Cabinet (afin de concerner également les organismes sous tutelle) ?

Il reste à préciser également les liens entre cette structure de pilotage de l'évaluation et une *instance de suivi du déploiement d'INJEZ au sein du MARHP* envisagée dans le programme 3 (INJEZ) et un *centre de ressources* envisagé dans le programme 2 (*métier*) ou encore avec un *centre d'étude et de prospective* qui pourrait être créé, ainsi que le lien entre cette structure et des instances extérieures (MDICI, s'agissant de l'évaluation du Plan ; Instance gouvernementale pour le suivi des politiques publiques,...).

¹⁰ Ce décret confie à la DGEDA la mission de l'évaluation au MARHP.

Dans le scénario « régionalisé » des structures autonomes dédiées à l'évaluation (potentiellement interministérielles) pourraient être mises en place dans les régions.

La programmation des activités d'évaluation par des structures ad hoc suppose une clarification politique des enjeux de l'évaluation et l'affectation de moyens (humains et matériels) de façon conséquente. Néanmoins, le point de départ est d'inclure effectivement les travaux d'évaluation dans la programmation annuelle des activités au niveau de chaque service concerné.

Programme 2 : Construire un « métier de l'évaluation » en développant les ressources humaines et les compétences collectives (Métier)

Ce programme présente les propositions opérationnelles de mise en œuvre de l'axe stratégique II et de ses trois objectifs stratégiques : a- **accompagner les acteurs de l'évaluation**, b- **promouvoir les métiers de l'évaluation** et c- **programmer les activités d'évaluation**, ce dernier objectif étant réservé aux variantes des scénarios « impulsion nationale » et « régionalisé » (comme précédemment indiqué) et sa mise en œuvre devrait être assurée dans le cadre du programme 1 (*piloter*).

Dans le scénario de continuité, il s'agirait de mettre en réseau des « personnes ressources » (en lien avec les « points focaux » désignés dans les CRDA) et favoriser la mobilisation par les acteurs des ressources existantes pour l'évaluation (catalogue des ressources). Ceci pouvant nécessiter un renforcement de la DGEDA.

Dans le scénario « impulsion nationale », est envisagée la création d'un **centre de ressources** pour l'évaluation. Dans le scénario « régionalisé » est envisagée la création de **relais régionaux** (CRDA ou offices, conseils régionaux) du centre de ressources, voire de **plateformes** au niveau local accessibles à tous les partenaires – espace de partage et de concertation.

Un **centre de ressources** peut être organisé en réseau : une tête de réseau (qui pourrait être polycéphale en associant le CNEA, s'il est réformé, et les DG concernées, DGEDA, DGFIOF,...) et des relais dans les régions. Les *missions d'un tel centre de ressources pourraient être* :

- Sensibiliser et former la chaîne hiérarchique à la pratique évaluative
- Caractériser le métier d'évaluateur
- Cataloguer les ressources pour l'évaluation
- Harmoniser et contrôler la formalisation des référentiels d'évaluation (objectifs stratégiques et cadre logique, questions évaluatives, définition des critères et des indicateurs, association des parties prenantes...)

Par ailleurs, le renforcement de la reconnaissance des agents exerçant les missions de suivi et d'évaluation passe notamment par des fiches de poste et le recrutement sur appel à candidature.

Le développement d'un métier de l'évaluation passe aussi par l'institution d'un cadre formel pour l'échange d'expériences sur les pratiques (méthodes, lieux, moments) aux niveaux national et régional.

Programme 3 : Appui au déploiement d'INJEZ au MARHP pour le développement des pratiques d'évaluation

Le gouvernement tunisien a décidé de généraliser l'utilisation de la plateforme INJEZ gérée par le CNI pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes conduits par l'Etat. Le déploiement d'INJEZ au MARHP, qui en la matière est un ministère pilote, est logiquement apparu comme une des conditions pour la réalisation de l'axe 1 du plan stratégique. Dans ce contexte, l'appui au déploiement d'INJEZ fait l'objet d'un programme d'action à part entière.

Au MARHP, tous les projets existant devaient être créés dans INJEZ d'ici fin 2018. Ainsi, *une première phase de ce déploiement est en cours d'aboutir*, avec la saisie des nouveaux projets au fur et à mesure à partir de 2019. Il est attendu de sa généralisation de pouvoir agréger des indicateurs verticalement et horizontalement pour le besoin des autorités centrales ou régionales. Dans un premier temps, la généralisation du suivi financier des projets par INJEZ permettra des synthèses, utiles pour le suivi du Plan, par types de projet, par CRDA et par financeurs. Pour faciliter l'utilisation

effective d'INJEZ, en évitant une double saisie, l'interfaçage avec ADEB est devenu une priorité du CNI.

Le diagnostic avait mis en évidence des freins tenant à la disponibilité des agents, au manque de compétences adaptées pour le paramétrage de l'outil (nécessitant l'aide du CNI) et parfois au manque d'équipement. Ceux-ci sont progressivement levés et un bilan de l'avancée du déploiement est régulièrement fait avec le coordinateur central.

INJEZ est à la fois un outil de suivi physique et financier des activités d'un projet et un support pour en organiser l'évaluation, avec un volet « cadre logique » dans lequel il est possible de définir des objectifs *stratégiques* et de leur rattacher des *indicateurs* de différents types. De fait, c'est encore aujourd'hui essentiellement un outil déployé pour le suivi financier et physique des marchés et des réalisations par projet. Une fois la généralisation de la saisie des projets dans INJEZ (en 2019), que l'on peut considérer comme *la phase 1 du déploiement d'INJEZ*, il restera à s'assurer de l'utilisation régulière et correcte de l'application en assurant une continuité des moyens humains, correctement formés, et de l'investissement.

Pour généraliser l'utilisation d'INJEZ comme support de l'évaluation des projets et des programmes (plusieurs projets), *dans une phase 2 de son déploiement*, des avancées méthodologiques et le développement de compétences appropriées sont nécessaires, en termes de conception et de conduite de l'évaluation d'une part et d'adaptation de la plateforme d'autre part ; le volet évaluation restant encore à être développé.

Dans un premier temps, un référentiel national commun à l'ensemble des utilisateurs dans tous les domaines d'action de l'Etat, qui est du ressort du CNI, correspond aux indicateurs financiers et budgétaires. Pour les indicateurs de résultats au regard des objectifs des programmes et politiques publiques, des jeux d'indicateurs hiérarchisés sont à construire par domaines d'action et, de façon spécifique, pour chaque programme/projet. La généralisation actuelle d'INJEZ au MARHP, permet qu'un travail soit engagé sur l'harmonisation des cadres logiques. Pour arriver dans un délai raisonnable à la construction d'un cadre harmonisé et partagé de définition des indicateurs pour les divers domaines d'action du MARHP, des itérations sont à prévoir entre un niveau central où des commissions appuyées par des experts pourraient concevoir des batteries types d'indicateur ou valider des nomenclatures à partir des différents projets existant, et le niveau local de la mise en œuvre des projets où les unités de gestion ont en charge l'organisation de l'évaluation.

Du niveau local de mise en œuvre au niveau central (DGEDA, DGFIOP et DG sectorielles), le développement d'un « métier de l'évaluation » (Axe stratégique II, PROGRAMME 2), avec des formations adaptées, permettra d'avancer dans la construction d'un cadre harmonisé, permettant une valorisation des évaluations au-delà des indicateurs financiers et des rapports de performance en permettant l'agrégation d'indicateurs de résultats et d'impact.

En ce qui concerne le MARHP, l'élaboration de référentiels sectoriels et régionaux en termes de résultats et d'impacts demandera un travail de conception. Ce travail peut être facilité par l'existence de la classification GBO en programmes et sous-programmes, mais il ne s'y réduit pas, d'autant plus que les projets intégrés n'entrent pas dans les programmes sectoriels. Une deuxième phase du déploiement d'INJEZ visant son utilisation comme support de l'organisation des activités d'évaluation devrait être l'occasion de la construction d'un cadre de formalisation harmonisé de la structure logique des projets (résultats attendus et indicateurs).

Cette seconde phase passe par des projets pilotes coordonnés entre eux pour permettre l'échange d'expérience et enclencher le travail sur un cadre commun de présentations des résultats et des indicateurs. Si un centre de ressources pour le développement de l'évaluation est créé, celui-ci devrait être un appui pour la circulation des ressources entre unités de gestion des projets.

La pleine utilisation des potentialités d'INJEZ non seulement nécessitera la généralisation de son utilisation, mais surtout une homogénéisation de la formulation des cadres logiques et des plans d'évaluation. Il convient donc de lier le déploiement d'INJEZ à la construction, progressive, d'un tel

cadre harmonisé. Ceci demande de donner des missions en ce sens aux cadres responsables de ce déploiement, des formations adaptées et un suivi.

Le programme repose donc sur 3 objectifs opérationnels :

- **Préciser la chaîne de responsabilité** de l'administration d'INJEZ au MARHP.

Au niveau du ministère de l'agriculture, un coordinateur a été désigné au niveau du cabinet en 2018 et il est prévu un « administrateur central » (ayant le droit d'affectation de droits d'accès pour des utilisateurs désignés de l'application) par DG sectorielle et par CRDA. Il convient également d'identifier des « super-utilisateurs » par projet et programme, en définissant des missions correspondant à ces fonctions.

Au-delà de l'administration des comptes des utilisateurs (responsabilité administrative), les missions des administrateurs (ou d'administrateurs délégués) devraient inclure une responsabilité « métier » (méthode) notamment un appui pour le paramétrage des indicateurs (dans la phase du déploiement visant l'utilisation d'INJEZ comme support de l'organisation de l'évaluation des projets). Ceci suppose qu'en même temps soit sérieusement engagé le travail de construction d'un cadre harmonisé de présentation du cadre logique et des indicateurs.

Dans la phase actuelle du déploiement d'INJEZ, il subsiste des problèmes de paramétrage des actions et activités nécessaire au suivi, car le paramétrage de la décomposition du projet selon l'arbre des composantes est effectué au niveau central par les responsables de programme et n'intègre pas toujours complètement les actions prévues dans les projets régionaux correspondant. Une coordination est nécessaire à cet égard. Il convient donc, dans l'immédiat, d'organiser une coordination du paramétrage des actions et activités.

- **Concevoir des modules de formation** pour les agents participant au déploiement d'INJEZ.

Il s'agit, en particulier, tant pour les « super utilisateurs » au niveau des projets, que pour les responsables évaluation au niveau des DG ayant un droit de consultation de maîtriser la mise en œuvre des fonctions avancées d'INJEZ. La généralisation de l'utilisation du module « cadre logique » pour des projets pilotes devrait être appuyée par des formations adaptées et l'échange d'expérience (formation-action). De même, des formations action pourraient être organisées pour l'utilisation des fonctions d'agrégation d'indicateurs de résultats, lorsque celles-ci seront développées.

Dans un premier temps, le paramétrage des activités, qui pose encore problème, pourrait également être résolu avec des ateliers par type de programme GBO avec l'appui du CNI.

- **Suivre le déploiement d'INJEZ au MARHP.**

Pour cela, il s'agirait de créer **une unité de suivi** de la prise en charge des projets sous INJEZ au niveau du Cabinet ou de confier cette mission à une instance de pilotage de l'évaluation au MARHP (si créée). Cette unité serait notamment chargée d'analyser les difficultés, d'ordre pratique ou d'ordre méthodologiques (demandant des révisions sur la plateforme), et de faire des propositions organisationnelles et assurer un appui méthodologique.

A minima, pour suivre ce déploiement des fonctions avancées d'INJEZ, il s'agirait d'organiser périodiquement un séminaire de retour d'expérience des utilisateurs MARHP d'INJEZ.

La pleine utilisation d'INJEZ demande des moyens humains (compétences et disponibilité) importants dont il convient d'assurer la continuité. L'effet attendu d'un développement du volet évaluation d'INJEZ, qui peut être assez rapide, est la possibilité de lier des indicateurs de résultat du niveau projet avec des indicateurs standardisés correspondant aux grands programmes et stratégies sectorielles du MARHP. Est alors en jeu l'existence d'un cadre méthodologique et de structures de coordination adéquates, voir les PROGRAMMES 1 (*Piloter*) et 2 (*métier*).

Programme 4 : Coordonner et mobiliser les systèmes d'information (Mobiliser les SI)

Ce programme, comme le précédent, correspond à l'un des sous objectifs stratégiques de l'axe stratégique I : **Améliorer, coordonner et mobiliser les systèmes d'information existant.**

La coordination des systèmes d'information (SI) existants n'est pas une préoccupation nouvelle, mais elle apparaît comme un chantier important et difficile, qui fait aujourd'hui l'objet d'une réflexion pour un grand projet de restructuration avec l'appui de la FAO.

Le programme d'action qui résulte du travail dans le cadre du Jumelage pourrait s'intégrer au projet en cours de construction. Les objectifs opérationnels généraux qui ont été proposés par les participants à la task-force consistent à :

- assurer l'**interopérabilité des systèmes** (interopérabilité fonctionnelle et conceptuelle) en fonction de différents types d'usages transversaux. S'agissant de l'évaluation des politiques et programmes agricoles, il s'agirait, d'une part, de pouvoir mobiliser les outils informatiques de gestion des politiques publiques lorsqu'ils existent (exemple l'APIA) pour obtenir des données sur les bénéficiaires pour l'évaluation de ces politiques ; d'autre part pour constituer une base géoréférencée et suivie dans le temps de données de référence utiles pour les évaluations (indicateurs d'état). Ces objectifs supposent des concertations entre la DG en charge de l'informatique et les DG sectorielles ou concernées directement par l'évaluation (DGEDA, DGFIOP, DGPA...).

- envisager **des connexions et regroupements** (par champ des programmes GBO), comme cela a pu être fait pour l'eau (SINEAU). Ceci peut difficilement être envisagé à court terme. La réalisation d'une **cartographie des différents SI thématiques** existant reste à faire afin d'améliorer leur utilisation pour les différents types d'évaluation. *En la matière une priorité, du point de vue de l'évaluation des politiques, est d'assurer une meilleure disponibilité de données socio-économiques.*

Dans le scénario « régionalisé » sont envisagées une généralisation des systèmes d'information régionaux ou la création de SI spécifiques aux besoins des régions dans une perspective interministérielle (développement rural soutenable).

Programme 5 : Former les agents aux métiers de l'évaluation (Former)

Le rôle essentiel des compétences pour le développement des activités d'évaluation implique une programmation stratégique de la formation à l'évaluation et la mise en œuvre d'un plan de formation visant, à moyen et long terme, tant la formation initiale que continue, porté respectivement par l'IRESA et la DAAF. En lien avec le programme visant à promouvoir un « métier de l'évaluation » il s'agit notamment de faire évoluer les métiers du développement existant.

Ce programme qui est à mettre en œuvre sans tarder concerne prioritairement à court terme :

- la formation des agents sur utilisation des outils de diagnostic, de suivi et d'évaluation, essentiellement dans le cadre de l'utilisation de la plateforme INJEZ et l'élaboration de plans d'évaluation avec la participation d'acteurs locaux ou sectoriels,
- la formation des agents locaux et cadres régionaux en vue de leur permettre de s'engager dans des programmes de développement participatifs,
- la formation des cadres nationaux des DG du MARHP pour accroître les capacités de commande et de pilotage de plans d'évaluation, aux différents stades de mise en œuvre des politiques,
- formation des acteurs professionnels agricoles pour permettre l'engagement dans des programmes de développement participatifs et leur évaluation.

La formation pourrait également s'appuyer sur des MOOC (cou²rs en ligne).

Par ailleurs la **méthode de formation-action** devrait être utilisée pour définir un cadre harmonisé de structuration logique et de définition des indicateurs (dans le cadre du programme P6, *Capitaliser*). Celles-ci pourraient être organisées dans le cadre de l'assistance technique à la mise en œuvre des programmes, en mobilisant la recherche et les ressources que peut apporter le réseau tunisien de l'évaluation.

Programme 6 : Capitaliser en termes de méthode et d'expériences, organiser et diffuser les ressources utiles pour l'évaluation (Capitaliser)

Ce programme correspond à deux des trois objectifs majeurs de l'axe stratégique I :

- **Construire un référentiel harmonisé d'indicateurs en référence à la programmation stratégique et à l'évaluation des politiques publiques**, qui se divise en 2 sous-objectifs :
 - o *Construire un cadre d'indicateurs harmonisé pour le MARHP et mobiliser toutes les sources de données utiles à l'évaluation,*
 - o *Construire un référentiel des évaluations,*
- **Instituer et faciliter la participation de toutes les parties prenantes et de la société civile aux travaux d'évaluation** (en particulier pour les scénarios « impulsion nationale » et « régionalisé »). Il s'agit notamment de communiquer, associer les réseaux professionnels et civils et mobiliser les acteurs de la recherche pour l'évaluation.

Il implique la mise en œuvre du PROGRAMME 2 (*métier*) en ce qui concerne l'accompagnement des acteurs de l'évaluation (en particulier la mise en réseau des ressources ou la création d'un centre de ressources).

L'activité centrale de ce programme est la construction d'un référentiel harmonisé d'indicateurs impliquant la clarification du cadre théorique et méthodologique pour la formalisation des logiques d'action, des objectifs, des résultats attendus et les indicateurs associés.

Le programme se décline en quatre objectifs opérationnels :

- **Inscrire la définition des indicateurs dans un cadre harmonisé**

Ce travail peut démarrer par des formations-actions organisées en relation avec des projets pilotes en matière de transcription du cadre logique des projets dans INJEZ, puis être pris en charge comme projet par une instance de pilotage de l'évaluation qui centralise et valide les propositions des DG et services

- **Mobiliser les sources de données statistiques et les systèmes d'information thématiques existants**

A court terme, l'exploitation du Recensement de l'Agriculture en cours peut être prioritairement orientée vers l'évaluation des politiques publiques. D'autre part certaines ressources administratives sont mobilisées pour définir des indicateurs pour certains projets. Une réflexion est à engager pour faciliter les accès à ces sources par les UGP.

- **Promouvoir des enquêtes complémentaires auprès des bénéficiaires dans les évaluations** (renseigner des indicateurs de résultats et d'impacts).

Inclure la collecte de données et la conduite d'enquête dans les formations à l'évaluation et les guides de bonnes pratiques.

- **Organiser une réflexion globale sur les besoins en information pour les évaluations de différents types**, dans le cadre d'un centre de ressource pour l'évaluation ou de séminaires. Points d'appui : Cabinet, DGEDA, DGFIOP, unité GBO, CNEA, IRESA, DGOIGDD.

Par ailleurs, les actions visant la construction du référentiel d'évaluation, la participation de toutes les parties prenantes, la publication des travaux et la sensibilisation de la société à l'évaluation devraient associer les DG et les CRDA avec l'appui de la DGEDA ainsi que l'ONAGRI et le réseau communication du ministère.

Programme 7 : Suivre la mise en œuvre du plan stratégique (coordination des six programmes d'action thématiques)

La mise en œuvre des programmes proposés s'étalera dans le temps, leur mise en œuvre doit donc être suivie avec des indicateurs et une coordination assurée. Des indicateurs de réalisation ont été proposés dans les ateliers. Ils seront à compléter par des valeurs cibles pour en faire des indicateurs de performance et des indicateurs de résultat par l'unité qui se chargera d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique pour une politique de l'évaluation du MARHP.

6 Conclusion

Le champ du diagnostic conduit dans le cadre de l'activité B2 du jumelage a été appréhendé de façon large : l'ensemble des dispositifs, outils et moyens affectés ou contribuant au suivi et à l'évaluation. Il s'agissait de repérer les ressources existantes et d'identifier des points d'appui (expériences) permettant des changements. Ce diagnostic a permis de pointer les enjeux auxquels le suivi et l'évaluation doivent répondre au sein du MARHP, c'est-à-dire **la demande d'évaluation**.

Cette activité a bénéficié d'une forte mobilisation, des experts du jumelage et, surtout, d'agents des différentes directions du MARHP, de ses partenaires, d'autres ministères (MDICI, Finances, Présidence du Gouvernement) et des CRDA. Malgré le champ large du diagnostic tous les domaines d'action du MARHP n'ont pu être abordés en détail. Néanmoins, l'analyse des problèmes qui a été collectivement conduite a débouché sur l'élaboration d'une stratégie d'amélioration du pilotage et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation des politiques, programmes et projets du MARHP.

La réflexion s'est appuyée sur l'élaboration de scénarios prospectifs explorant différentes voies d'évolution des politiques publiques ; les formes et l'intensité de la décentralisation étant une variable centrale de ces scénarios. Ces scénarios ont inspiré des variantes dans la formulation de certains objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels particulier, ainsi que des changements de priorités, toutefois tributaires des ressources monétaires qui pourront être mobilisées.

Le travail collectif a débouché sur **un plan stratégique** qui vise à répondre à trois grands enjeux pour le MARHP :

- Développer les compétences collectives à tous les niveaux de l'administration (structurer, piloter, former, transformer les métiers), pour aller au-delà des activités de suivi des programmes et projets et de validation des évaluations réalisées pour les bailleurs de fonds et être capable de conduire et valoriser des activités d'évaluation en vue d'améliorer les capacités d'orientation stratégique du ministère.
- Instituer un pilotage de l'évaluation et se mettre ainsi en capacité d'évaluer les politiques du ministère et des régions (dans le cadre de la décentralisation), pour mieux les concevoir et développer le caractère inclusif et participatif.
- Réussir le déploiement d'INJEZ au MARHP (CRDA et Directions centrales) et s'affirmer comme ministère pilote en ce domaine en profitant de la solide implantation territoriale du ministère.

Le plan propose 4 axes stratégiques qui se déclinent en objectifs, dont 2 correspondent aux scénarios alternatifs. Cette stratégie débouche sur une trentaine d'objectifs opérationnels et des activités qui reprennent une grande partie des 70 propositions d'actions concrètes issues du travail en ateliers. Dans un objectif d'opérationnalisation, ce plan stratégique et l'ensemble des propositions d'actions ont été réorganisés **en 7 programmes d'action**.

ANNEXES

Annexe 1 : Glossaire de l'évaluation

Annexe 2 : Déroulement activité B22

Annexe 3 : Structures enquêtés et Guide d'entretien (activité B21)

Annexe 4 : Composition de la task-force et Grille de déroulement des chantiers

Annexe 5 : Diagnostics et Arbres à problèmes par chantier

Annexe 6 : Scénarios de synthèse

Annexe 7 : Compte-rendu des entretiens à propos d'INJEZ et de son déploiement

Annexe 8 : Catalogue des propositions d'action issues des ateliers (DOCUMENT SEPARÉ)

Annexe 9 : Fiches descriptives d'activité (exemples)

Annexe 1 : Glossaire de l'évaluation

Evaluation	<p>La pratique de l'évaluation vise à apprécier la portée d'une stratégie, à identifier et mesurer les résultats obtenus par une action ou un programme au regard d'objectifs et au regard des moyens engagés, dans la perspective de rendre compte aux parties prenantes, mais aussi d'alimenter la réflexion et de faciliter la décision pour améliorer l'action. Elle repose sur un mandat donné par une autorité de gestion à une instance d'évaluation.</p> <p>Des évaluations peuvent être conduite ex-ante (ou préalable), ex-post (a posteriori) ou en cours de programme (in itinere ou chemin faisant).</p> <p>L'évaluation peut être <i>récapitulative</i> (analyser la mise en œuvre et mesurer les résultats) et dans ce cas a posteriori, ou <i>formative</i> (orientée sur les moyens humains pour améliorer les performances, en particulier au début du cycle d'un projet) et en cours de projet.</p> <p>Il peut s'agir d'évaluation <i>interne</i> (accompagnée ou non) ou <i>externe et indépendante</i> ; elle peut être <i>conjointe</i> (plusieurs partenaires) ou <i>participative</i> (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>Les éléments fondamentaux d'un dispositif d'évaluation sont :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ un mandat émanant d'une autorité politique ou administrative ;✓ un référentiel structurant le questionnement évaluatif (pertinence, efficacité, durabilité,...)✓ des questions évaluatives,✓ des dispositifs adaptés de collecte de données (contexte, réalisations, résultats, impacts),✓ l'association des parties prenantes
Evaluation formative	<p><i>L'évaluation formative</i> est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité.</p> <p>Contrairement à <i>l'audit</i> qui en premier lieu examine la conformité des processus, 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.</p>
Evaluation interne	<p>L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme.</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 financeurs, car elle est considérée comme plus subjective.</p> <p>Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.</p>
Évaluation participative	<p>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.</p>

Impact	<p>Caractérise/décrit les effets à moyen et long termes, attendus ou non (imprévus), 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 <i>changements</i> attribuables aux réalisations du programme. Les <i>impacts</i> sont des changements induits par les <i>résultats</i> du programme sur l'ensemble de l'écosystème, de la population ou du territoire concerné par le programme.</p> <p>L'analyse des impacts s'effectue à partir d'une <i>situation de référence</i> (avant le programme) ; la mesure des changements s'effectue par l'évolution d'indicateurs d'état caractérisant cette situation de référence. Elle dépend des sources de données disponibles.</p>
Résultat	<p>Caractérise/décrit les effets directs, immédiats et facilement 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 <i>changements</i> attribuables aux réalisations du programme. Les <i>résultats</i> sont des changements dans les capacités et les comportements des bénéficiaires directs des actions du programme.</p>
Programme	<p>On trouve généralement la définition d'un <i>programme</i> comme le regroupement d'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 conduisant différentes <i>actions élémentaires</i>. Cependant l'utilisation de ces termes n'est pas standardisée.</p> <p>De plus, il y a une ambiguïté dans le rapprochement entre les notions de programme et de projet. Dans un premier temps, lorsqu'il s'agit de la programmation, de la rédaction d'un programme, il s'agit de définir des types d'actions éligibles. C'est dans un second temps, au moment de la mise en œuvre, que seront conçus et retenus des projets mobilisant des actions éligibles en fonction des opportunités de financement qu'apporte un programme. C'est seulement alors que le programme devient un ensemble de projets.</p> <p>En revanche, dans le cadre de <i>Gestion Budgétaire par Objectifs</i> (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>Les actions d'un programme sont généralement présentées par <i>composantes</i> et, le cas échéant, par <i>sous-composantes</i> (niveaux de définition des maquettes budgétaires).</p>
Projet	<p>Dans son acception usuelle, le mot projet désigne une action ayant une certaine autonomie (dans sa gouvernance, sa gestion, son budget). Dans le Plan, il est régulièrement question de projet lorsqu'intervient un bailleur externe et qu'il y a mise en place d'une unité de gestion dédiée.</p>

En matière de développement rural, on utilise 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 peut alors définir un élément de programme.

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*. On n'en est pas encore au stade de la mise en œuvre, de l'action. Il y a des projets plus ou moins mûrs et qui n'ont pas encore trouvé leur programme.

Partie prenante	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). Source wikipedia
Arbre d'objectifs	Déclinaison hiérarchisée allant des causes justifiant les objectifs jusqu'aux conséquences des actions visant à les mettre en œuvre.
Cadre logique	Le cadre logique met en rapport les objectifs avec des logiques d'action. Il met en perspective les différents enjeux et les réponses qui leur sont apportées par le projet ou le programme.
Système d'information (SI)	Dispositif intégrant des <u>ressources humaines</u> et des <u>ressources technologiques</u> qui vise à collecter, traiter, distribuer de l' <u>information</u> .
Question évaluative	Formulation des interrogations auxquelles la commande de l'évaluation se propose de répondre. Les questions évaluatives précisent le champ concerné par l'évaluation et les critères de jugement, tels que la pertinence de la politique ou du programme au regard de finalités stratégiques d'ordre supérieur, sa cohérence interne et externe par rapport au contexte (social, géographique, économique) et les autres actions publiques dans le territoire ou secteur concerné, son efficacité au regard des résultats attendus, l'efficacité au regard des moyens mis en œuvre (critère généralement difficile à utiliser à un niveau global car demandant une mesure monétaire des « résultats » qui est souvent loin d'être aisée) et, enfin, la satisfaction des bénéficiaires et des parties prenantes.
Indicateur	<p><i>Un indicateur résume une information pertinente</i> relativement à une question ou l'état (situation) concernant un territoire, un projet ou programme.</p> <p>Un indicateur peut avoir différentes fonctions : de suivi et de pilotage ; de réflexion ; de concertation ; de négociation ; de communication/légitimation.</p> <p>Un indicateur est 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 classement ou d'une « mesure qualitative », c'est-à-dire 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>

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 une étendue géographiques. La notion d'échelle correspond à ces deux dimensions : le grain et l'étendue. On parlera de la même façon d'échelle temporelle : un indicateur est mesuré (calculé) à certains points du temps ou couvre une certaine durée et pour une période donnée (étendue temporelle du phénomène étudié).

Types d'indicateurs :

- **Indicateurs de Moyen (ou intrant)** : coût total ou dépense totale réalisée, y compris l'apport des bénéficiaires.
- **Indicateurs de Réalisation** (en termes physiques ou financiers) : quantité réalisée, à partir du suivi de la mise en œuvre des actions.
- **Indicateurs de Performance** : taux de réalisation des actions (en termes physiques ou financiers) par rapport à une cible fixée (prévue) (performance apparente) ou taux de réalisation en termes de résultats obtenus par rapport aux cibles fixées.
- **Indicateurs de Résultat : effets observés sur les *bénéficiaires directs***
- **Indicateurs d'Impact** : effets allant au-delà des bénéficiaires directs et des résultats attendus, par exemple sur un bassin versant ou une localité.

Plan
d'évaluation

Un plan d'évaluation rassemble les termes de référence d'une évaluation :

- (i) la description de l'action, du projet, du programme, du plan ou de la politique faisant l'objet de l'évaluation ;
- (ii) 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) ;
- (iii) un référentiel évaluatif : objectifs de l'évaluation, identification des questions permettant d'y répondre (en fonction de critères comme efficacité, viabilité,...) et référentiel d'indicateurs, par enjeu ;
- (iv) l'organisation du processus d'évaluation (qui fait quoi) et du plan de diffusion (restitution, communication) et calendrier

Suivi

La notion de suivi, au sens large, recouvre différentes fonctions : suivi du processus et de la réalisation des actions, de la conformité (contrôle), des résultats (performance), suivi financier, organisationnel (viabilité), des bénéficiaires (satisfaction), du contexte (indicateurs d'état), des résultats obtenus et des impacts (évaluation).

Nous considérons ici essentiellement les systèmes et dispositifs de suivi physico-financier et de performance, organisés en vue de l'évaluation.

Suivi-
évaluation

Ce qui est couramment appelé dispositif de « **suivi-évaluation** » 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 pour la conduite de laquelle il fournit le matériau de base.

Annexe 2 : Déroulement de l'activité B22

Liste des activités réalisées dans le cadre de la sous-composante B22

B221 (février 2017) : séminaire conclusion du diagnostic B21 (8/02) et validation des 3 chantiers de la B22

B222 (mai 2017) (T1) :

(1) – installation de la *task-force*

(2) – planification et préparation de la suite des travaux de la *task-force* (*experts DGEDA & Jumelage*)

B223 (janvier 2018) (T2) : chantier 3 (*task-force*)

B224 (mars 2018) (T3) : chantier 2 (*task-force*)

B225 (mars 2018) (T4) : chantier 1 (*task-force*)

B226 (début avril 2018) (T5) : réunion restreinte (*experts DGEDA & Jumelage*) de synthèse des chantiers et de préparation d'un atelier de la *task-force* élargie visant à la mise en débat des scénarios de synthèse et des propositions d'actions issues des 3 chantiers harmonisés.

B227 (fin avril 2018) (poursuite T5) : atelier élargi de la *task-force* pour évaluer les scénarios de synthèse et les actions afférentes, puis préciser et hiérarchiser les actions susceptibles d'entrer dans les plans d'action.

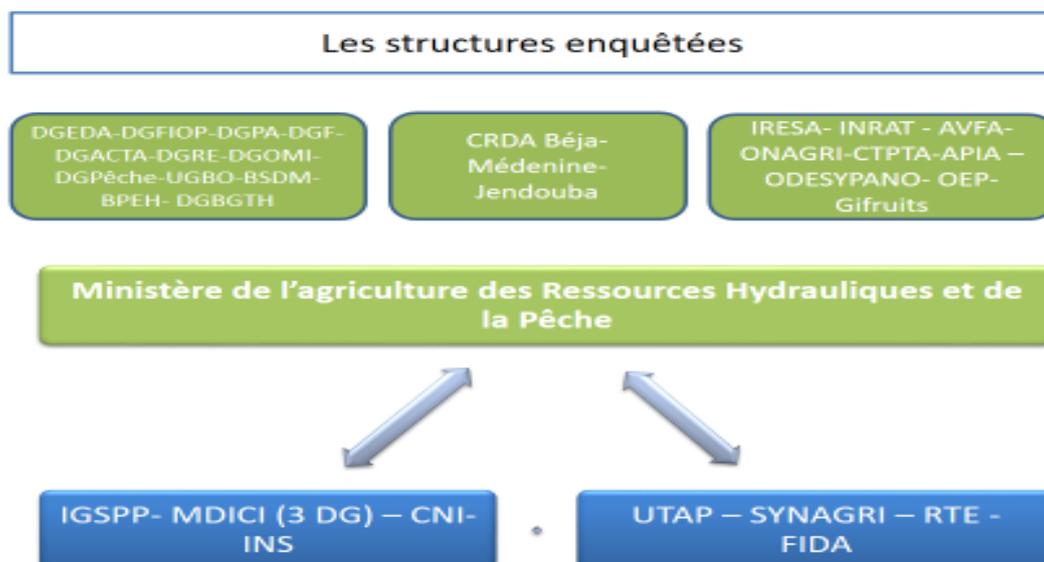
B228 (fin mai 2018) (poursuite T5) : Finalisation d'une proposition de plan d'action pour la réorganisation des dispositifs de suivi et de l'évaluation au sein du MARHP), préparation B23, B24. Travaux experts + DGEDA pour préparer le séminaire de septembre (B229.1)

B229.1 (septembre 2018) (T6) : Atelier *task-force* pour discussion et validation du plan stratégique et élaboration d'indicateurs pour le suivi de sa mise en œuvre. Organisation d'un temps de retour d'expérience introduit par un apport formation sur le concept d'arbre à problèmes et la planification stratégique.

B229.2 (octobre 2018) (T6) : Gilles Allaire et équipe DGEDA. Finalisation d'une version du plan stratégique assorti de programmes d'action pour réunion avec les DG et le chef de cabinet.

B229.3 (1-3 novembre 2018) (T6) : Gilles Allaire et équipe DGEDA. Réunion avec les DG et le chef de cabinet pour validation, suivie d'un débriefing pour préparer la suite de l'activité B2.

Annexe 3 : Structures enquêtées et Guide d'entretien (activité B21)



5

Guide d'entretien

- LA STRUCTURE : MISSIONS, PROGRAMMES ET PROJETS
- LES DISPOSITIFS DE SUIVI EVALUATION EN PLACE
 - Acteurs et parties prenantes pour le suivi et/ou évaluation,
 - Dispositif de diffusion externe des données produites
- LES DISPOSITIFS OPERATIONNELS
 - Nature des informations
 - Origine (source) et procédure de collecte de ces informations (dont responsabilité de l'organisation, codage et validation)
 - Nature des traitements de ces informations,
 - Quelles données pour quels utilisateurs, outils et formats de restitution de l'information
- APPRECIATIONS sur les DISPOSITIFS
 - les changements récents ?
 - Quels sont les points forts et les points faibles de ce dispositif,
 - Quelles sont les améliorations possibles (recommandées).

Annexe 4 : Composition de la task-force et Grille de déroulement des chantiers

a) Composition de la task-force (Décision N°696 du 20 février 2018)

<i>Prénom</i>	<i>Nom</i>	<i>W-Structure</i>	<i>Pays</i>
Gilles	ALLAIRE	INRA	FR
Nejja	HAYOUNI	DGEDA	TN
Michel	HUBERT	CRJ	FR
Dalila	BOUZID	DG PA	TN
Roberto	CAGLIERO	CREA - Italie	IT
Afef	FARHAT	DGEDA	TN
Mohamed Moheddine	MABROUK	CRDA Jendouba	TN
Chokri	WALHA	CRDA Medenine	TN
Ramdhane	MAHMOUDI	CRDA Kasserine	TN
Alaeddine	JLASSI	DGRE	TN
Ridha	JEMAI	Unité GBO	TN
Barbara	BOUR-DESPREZ	MAAF-CGAAER	FR
Sana	SMIDA	DG FIOP	TN
Mourad elarbi	ELMAYEL	DG/OIGDD	TN
Denis	LEPICIER	AgroSup DIJON-France	FR
Mohamed Naoufel	BEN HAHA	DGACTA	TN
Hassen	THABET	MDICI	TN
Najet	ARAISSI	MDICI	TN
Walid	OMRI	IGSPP	TN
Mohamed	MZOUGHJI	CNEA	TN
Chedly	KARRA	DG Forêts	TN

a) Grille de déroulement des chantiers

<p>½ journalière 1</p>	<p>1 - Délimitation du chantier</p> <p><u>Objectif</u> : Traduction de l'état des lieux en termes de problèmes et de points d'appui à partir du récapitulatif des éléments existants et des lacunes pour chaque chantier</p> <p><u>Source</u> : Etat des lieux et arbre à problèmes préparé en amont</p> <p><u>Mode de travail</u> : Travail collectif avec tous les membres de la <i>task-force</i>.</p> <p><u>Déroulement de la séquence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une liste close des <u>problèmes à résoudre</u> et des <u>points d'appui</u> possibles - Tentative de hiérarchisation et d'identification de l'origine des problèmes et des points d'appui <p><u>Livrable</u> : Liste hiérarchisée des problèmes et des points d'appui</p>
<p>½ journalière 2</p>	<p>2a. - Elaboration de scénarios prospectifs</p> <p><u>Objectif</u> : à partir des variables déterminantes du contexte formulation d'hypothèses d'évolution (prospective)</p> <p><u>Source</u> : liste proposée de variables de contexte par niveau, à valider</p> <p><u>Mode de travail</u> : travail collectif avec tous les membres de la task-force.</p> <p><u>Déroulement de la séquence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des variables les plus déterminantes - Elaboration des scénarios : rappel des éléments de contexte, description du scénario, effets du scénario et risques, à valider aux étapes suivantes au travers des actions <p><u>Livrable</u> : tableau descriptif des scénarios <i>Durée : un peu moins d'½ journalière</i></p> <p>2b. - Conditions d'émergence de chaque scénario</p> <p><u>Objectif</u> : identifier les différentes conditions nécessaires à la réalisation des scénarios imaginés (telles que le caractère obligatoire de certaines dispositions s'imposant au ministère de l'agriculture)</p> <p><u>Source</u> : contribution en séance des participants à la task-force</p> <p><u>Mode de travail</u> : travail collectif avec tous les membres de la <i>task-force</i></p> <p><u>Déroulement de la séquence</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulation de 2 idées par chaque participant, collectées sur papier en séance <p><u>Livrable</u> : Alimentation d'une colonne supplémentaire sur les conditions d'émergence de chaque scénario dans le tableau descriptif des scénarios <i>Durée : le reste de la ½ journalière</i></p>
<p>½ journalière 3</p>	<p>3 - Propositions d'actions</p> <p><u>Objectif</u> : Identifier les types d'actions envisageables pour résoudre les problèmes identifiés dans le cadre de la réalisation de chacun des scénarios</p> <p><u>Sources</u> : Liste hiérarchisée des problèmes et points d'appui issue de la séquence 1 ; tableau des scénarios issu de la séquence 2 ; contributions en séance des participants à la task-force</p> <p><u>Mode de travail</u> : Répartition de la task-force en groupes de travail par scénario (<i>Prévoir un établissement en plénière des actions relatives au scénario de la continuité améliorée et deux ateliers séparés pour les deux autres scénarios.</i>)</p> <p><u>Déroulement de la séquence</u> :</p> <p>Proposition par les participants d'actions contribuant à résoudre les problèmes et à exploiter des points d'appui dans le contexte du scénario</p> <p><u>Livrable</u> : Liste d'actions possibles pour chaque scénario, par problème et par point d'appui</p>

½ journée 4	<p>4 - Evaluation des scénarios</p> <p><u>Objectif</u> : Conduire une analyse des scénarios et des propositions d'actions effectuées, en termes de réponses apportées aux problèmes identifiés et de valorisation des points d'appui</p> <p><u>Sources</u> : Tableau récapitulatif pour chaque scénario : le contexte, les conditions d'émergence, le descriptif et les effets du scénario, établi par la <i>task-force</i> au fil des étapes précédentes et contributions en séance des membres de la <i>task-force</i></p> <p><u>Mode de travail</u> : Travail collectif avec tous les membres de la <i>task-force</i>.</p> <p><u>Livrables</u> : Tableau notant les actions liées à chaque scénario en termes de réponse aux problèmes, aboutissant à une appréciation des scénarios en intégrant aussi une appréciation plus générale du scénario en termes de vraisemblance du contexte et des conditions d'émergence et de qualité du contenu (descriptif du scénario)</p>
-------------------	---

La **durée** de chaque atelier a été ajustée en fonction de la contrainte de temps disponible pour les membres de la task-force : 2 jours, soit 4 demi-journées (correspondant à 4 étapes de travail).

Pour chaque atelier, une **journée de préparation** par l'équipe d'experts et DGEDA a été nécessaire pour :

- Actualiser si nécessaire l'état des lieux par chantier, situation actuelle, lacunes, points d'appui (en distinguant les points d'appui internes et externes au MARHP) et préciser les objectifs spécifiques (délimitation du chantier)
- Préparer à partir des lacunes un diagnostic sous la forme d'un « arbre à problèmes » (hiérarchisation et identification de l'origine des problèmes).

La durée des chantiers n'a pas permis d'aller jusqu'au bout de la démarche qui a de ce fait été prolongée au moment de la synthèse avec la task-force élargie (mission B227).

Outils utilisés pour les ateliers : 5 tableaux à renseigner (constituant les livrables de l'atelier) :

- Tableau de construction des scénarios à partir des variables clés (2 ou 3 modalités par variable)
- Tableau descriptif des scénarios, de leurs conditions d'émergence et de leurs effets
- Tableau de définition des actions par rapport aux problèmes et aux points d'appui
- Tableau de notation des actions (notation croisée par rapport à l'ensemble des problèmes, *attention à ne pas avoir une liste trop longue de problèmes ou hiérarchiser les problèmes*).
- Tableau d'appréciation des scénarios.

- **Livrable : description des SCENARIO**

Nom	Contexte (variables déterminante)	Éléments (description)	Effets	Risque	Conditions d'émergence

- **Livrable : liste des actions par problème, par SCENARIO**

Liste actions	Problème	Echelon	Point d'appui	Description Action et déclinaison opérationnelle

Livrable : notation des actions, par SCENARIO

Liste actions	Point d'appui	Pb1	Pb2	Etc.	Degré Priorité

Noter de 1 à 3 l'effet attendu de l'action en rapport avec le problème considéré.

Livrable : appréciation des scénarios

Scénario	Qualité de la description du scénario	Réponse aux problèmes (cf. tableau notation actions)	Vraisemblance par rapport au contexte	Vraisemblance des conditions d'émergence
1				
2				
3				

Annexe 5 : Diagnostics et Arbres à problèmes par chantier

Cette annexe comprend un rappel, par chantier, de l'état des lieux établi dans l'activité 21, après révision et validation par la task-force, ainsi que les arbres à problèmes qui ont permis de structurer le diagnostic.

a) Chantier 1 : Instrumentation et coordination des dispositifs de suivi des projets et programmes

Dispositifs existants	Principales lacunes identifiées
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des activités des administrations et organismes • Suivi du budget de l'Etat : système ADEB • Système Informatique pour l'Administration de la Dette Extérieure (SIADÉ) • Dispositifs de suivi institutionnalisés dans le cadre du plan • Existence de plusieurs dispositifs de suivi thématique (ex : SINEAU; SIPA) • Divers systèmes d'information développés au sein de programmes ou de directions générales • Enquêtes statistiques (DGEDA) • ONAGRI • Pratiques de suivi physique et financier sous forme papier ou Excel • Suivi physico-financier des programmes et projets (Unités de Gestion, Directions techniques, DGFIOP et Ministère des finances) ; généralisation de l'utilisation de INJAZ (circulaire mars 2018) • Projets relevant des CRDA suivis selon une procédure définie par une circulaire du MARHP (DGFIOP) • Suivi-évaluation du PGRN II prévu dès son élaboration intégré à ses composantes de gestion • Développement en cours avec le CNI d'une nouvelle version pour le suivi de tous les projets de l'application SESAME (INJAZ). • Suivi annuel du cadre de performance (PAP/RAP) • Réflexion en cours sous l'égide du MDICI pour le développement d'une plateforme de suivi des projets du plan (indépendamment du système CNI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de système centralisé de suivi du plan • Pas d'interopérabilité des systèmes informatiques existants • Difficulté de remontée des données entre les échelons • Suivi financier non dématérialisé : rapports d'avancement sous forme papier (prévu: lien ADEB/INJAZ) • Pas Dispositifs de suivi (institutionnalisés) dans le cadre du MARHP • Suivi (définition des indicateurs) non normalisé dans des manuels de procédure (sauf GBO) • Pas de suite donnée aux initiatives ponctuelles de systèmes de suivi : pérennité ? • Peu d'informations recueillies sur les bénéficiaires, sur la situation de référence et sur le taux de réussite des actions (sauf exceptions)

En jaune les problèmes à considérer en priorité

Arbre à problèmes Chantier 1

Absence de coordination entre des systèmes d'information insuffisamment adaptés aux besoins de pilotage et d'évaluation des politiques et des programmes

Faible culture d'évaluation et préoccupation d'évaluation non prioritaire

Insuffisance de définition des indicateurs

Absence ou méconnaissance ou inadaptation des sources de données

Manque de structure de coordination des dispositifs de suivi et de l'évaluation au niveau central et régional

1- Suivi (définition des indicateurs) non normalisé dans des manuels de procédure (sauf GBO)
Limité au suivi (consommation du budget)

2- Pas de suite donnée aux initiatives ponctuelles de systèmes de suivi : **pérennité ?**

3- Problèmes de cohérence des indicateurs utilisés GBO / Plan / programmes avec indicateurs différents

4- Peu d'informations recueillies sur les bénéficiaires (dont localisation), la situation de référence et le taux de réussite des actions (sauf exceptions)
Définition des indicateurs contrainte par les informations disponibles

5- Manque de données socio-économiques

6- Manque de relations entre suivi physique et suivi financier

7- Pas d'inter-opérabilité des systèmes d'information existants (pb de nomenclature et informatique)

8- Difficulté de remontée des données entre les échelons

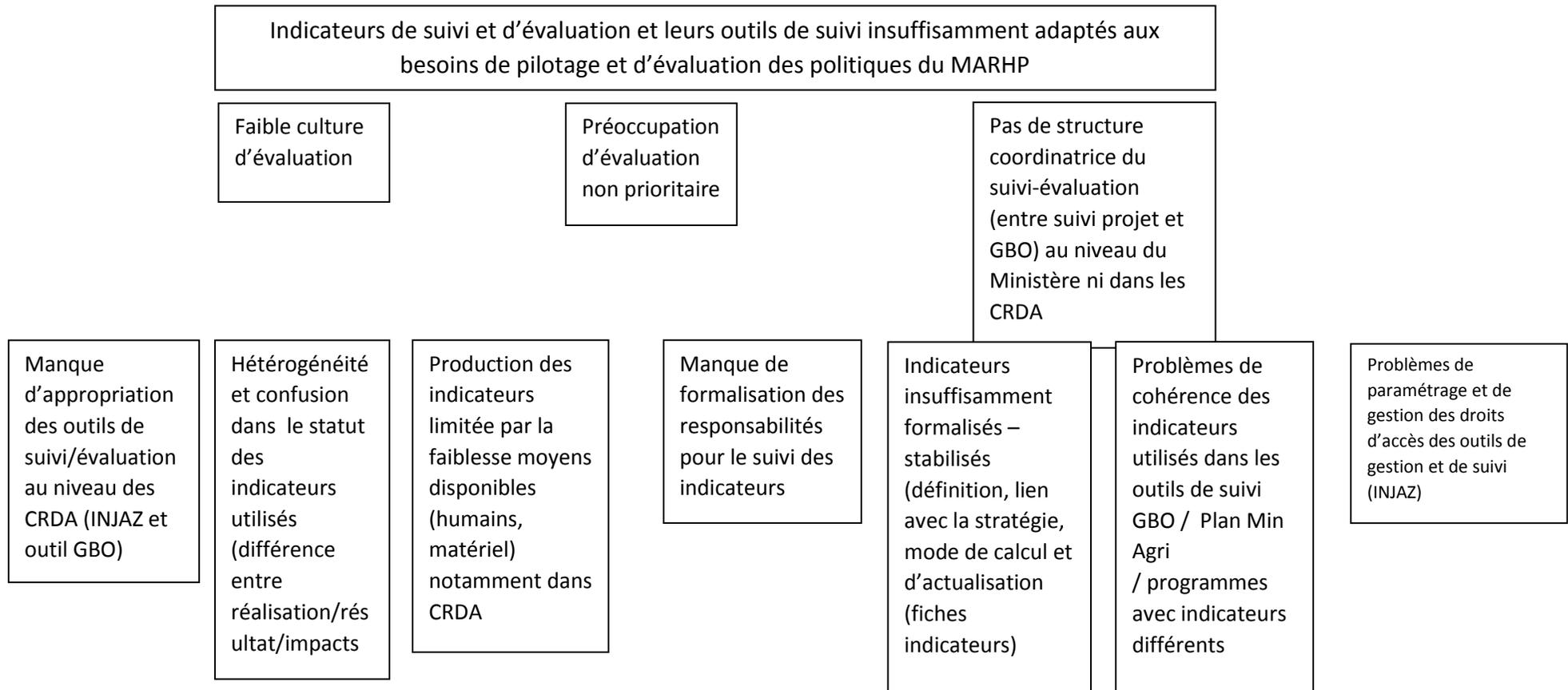
9- Production des indicateurs limitée par la faiblesse des moyens disponibles (humains dédiés, matériel) notamment dans CRDA

10- Diversité des intervenants (ministères) sur certains aspects du développement (eau potable, piste)

b) Chantier 2 : Cadre commun d'indicateurs et disponibilité des données

Dispositifs existants	Principales lacunes identifiées
<ul style="list-style-type: none">• Des systèmes d'information pour le suivi d'indicateurs diversifiés dans différents domaines• Des informations agrégées à partir de différents systèmes d'information utilisés• Gestion budgétaire par objectifs (GBO) en cours d'expérimentation• Système GBO informatisé de suivi des indicateurs de performance en cours de développement	<ul style="list-style-type: none">• Pas de budgétisation de moyens dédiés aux indicateurs GBO• Pas d'harmonisation des données GBO nationales et régionales• Pas de lien entre indicateurs et allocations budgétaires (LOB) (problème cadrage annuel)• Des indicateurs de réalisation (physiques et financiers) et non pas de résultat• Manque de données pour le calcul de certains indicateurs, notamment à l'échelle régionale• Pas d'appropriation des indicateurs par les parties prenantes

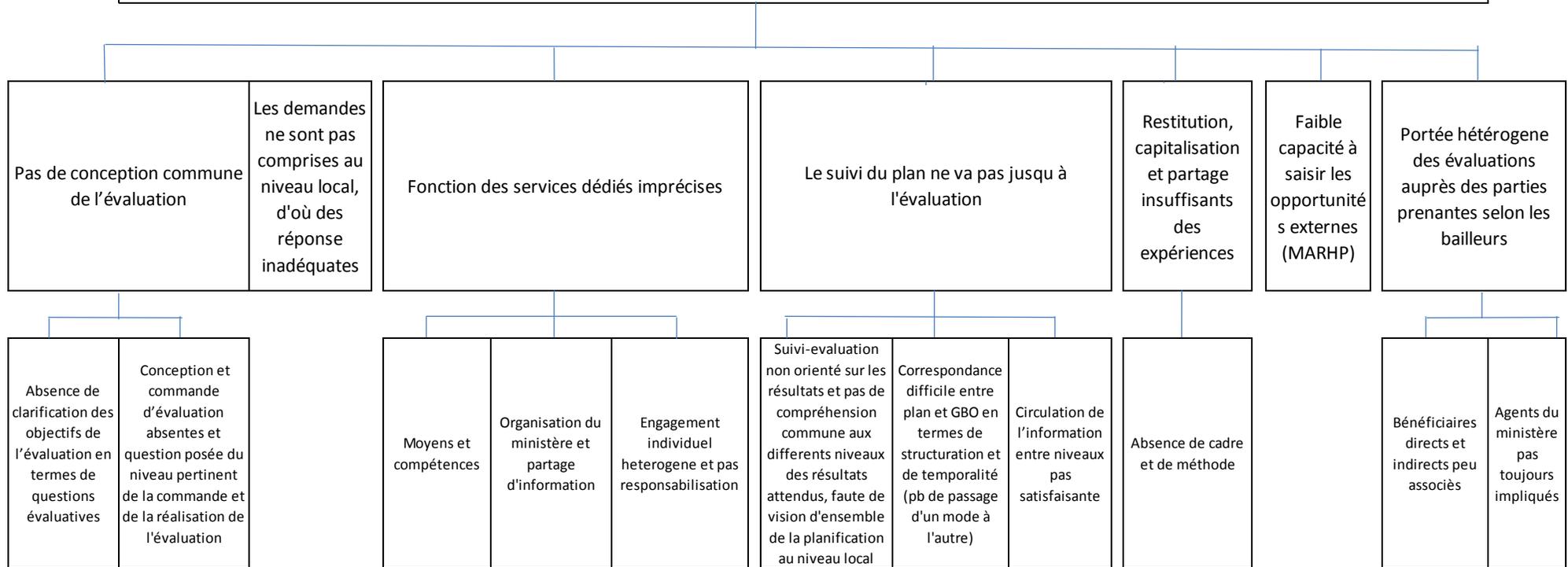
Arbre à problèmes Chantier 2



c) Chantier 3 : Développement des pratiques d'évaluation

Dispositifs/pratiques existant(e)s	Principales lacunes identifiées
<ul style="list-style-type: none">• Des évaluations indépendantes, à la demande des bailleurs internationaux• Explication (sans méthode évaluative) des écarts des résultats par rapport aux objectifs du Plan (annuelle et mi- parcours)• Des pratiques d'évaluation ponctuelles (PAPS-eau)• Des études de stratégies mobilisant des approches évaluatives• IRESA : des pratiques d'évaluation des projets de recherche depuis les années 90 et existence d'un savoir-faire en la matière• Existence du réseau tunisien d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Pas d'évaluation systématique des programmes non cofinancés• Pratiques de suivi physique et financier surtout, sans aller jusqu'à l'évaluation• Des services existent dans l'organigramme, mais pas de pratiques effectives d'évaluation dans les services dédiés• Pas de pratiques suffisantes de restitution évaluative et analyse des expériences• Pas de conception commune des objectifs et de la pratique de l'évaluation• Manque de moyens humains et financiers

Déficit d'évaluation



Annexe 6 : Scénarios de synthèse

Cette présentation comprend pour chaque scénario :

- Une présentation sous forme d'un récit mettant en scène un cheminement
- Un résumé
- Un tableau descriptif : Contexte; Eléments descriptifs; Effets attendus et risques induits; Conditions d'émergence

b) Scénario A Continuité vers l'amélioration

En 2024, le processus de décentralisation engagée en 2018 par les élections municipales, s'est poursuivi par quelques transferts de compétences vers les régions, mais la planification de l'essentiel des politiques publiques reste majoritairement de la compétence de l'Etat. Le pilotage par la performance des politiques publiques, limité au Plan et Rapport Annuel de Performance en 2018, n'est pas devenu un outil de suivi du plan pluriannuel du MARHP. Dans ce contexte, poussé par la pression sur les dépenses publiques, la pratique de l'évaluation des programmes et des projets par des cabinets internationaux et nationaux est fréquente en dépit de l'absence de budget systématiquement dédié à l'évaluation, mais l'évaluation est perçue comme un exercice imposé dont les résultats ne sont que peu pris en compte dans les arbitrages stratégiques et budgétaires du ministère de l'agriculture.

L'instance nationale d'évaluation des politiques publiques a organisé en 2021 un séminaire national sur l'évaluation, mais son rôle prescriptif pour les ministères reste limité. Au MARHP, les effectifs tendus limitent la coordination entre les directions générales et les services au cas par cas lors de la mise en place des évaluations des programmes et projets et tentent d'exploiter les débuts de la gestion par la performance pour ajuster les modalités de conduite de l'évaluation finale du plan prévue en 2024. La montée en puissance d'INJEZ sur l'ensemble des programmes du ministère, a significativement amélioré leur pilotage financier, mais l'utilisation du module évaluation, reste très partiel faute de moyens humains et financiers suffisants. Or il était attendu qu'INJEZ alimente les travaux d'évaluation en informations (indicateurs des réalisations, de résultats et d'impacts), au-delà des autres éléments statistiques ou résultant d'enquêtes nécessaires pour l'évaluation. Seuls les programmes GBO (6 au MARHP) disposent d'un dispositif maintenant performant de collecte (depuis les CRDA) et d'agrégation des 125 indicateurs progressivement revus. INJEZ alimente la rédaction des rapports annuels de performance et un certain nombre d'entre eux sont régulièrement utilisés dans les évaluations des programmes et du plan. Pour le reste les indicateurs d'évaluation sont presque systématiquement présents dans les programmes, mais leur utilisation est faible faute de suivi dans INJEZ.

En 2024, la pratique de l'évaluation au sein du MARHP a cependant progressé par rapport à ce qu'elle était en 2018. Des bureaux d'étude tunisiens spécialisés en évaluation ont développé des compétences en évaluation les mettant en mesure d'accompagner les services du ministère en matière de formalisation de la commande, de pilotage et de valorisation des travaux d'évaluation. Les différents systèmes d'information du ministère intègrent l'évaluation à conduire et deviennent des fournisseurs de données importants au cas par cas. Les travaux d'évaluation des programmes et du plan du MARHP sont maintenant systématiquement diffusés dans les services et aux partenaires extérieurs et leurs résultats sont mentionnés dans des diagnostics préalables à la mise en place des nouveaux programmes et projets. Cependant l'impulsion en faveur de l'évaluation donnée au niveau central reste à conforter et à amplifier dans la durée.

Résumé :

La volonté politique de développer l'évaluation ne se traduit pas par l'affectation de moyens budgétaires nouveaux dédiés à l'évaluation. La planification reste au niveau national en partenariat avec les régions. Il n'y a pas encore de lien formalisé entre le cadre performance, le plan et le suivi des projets. Une standardisation minimale des indicateurs est en perspective avec le déploiement d'INJEZ et, autant que faire se peut, la mobilisation pour l'évaluation des systèmes d'information sur les ressources, la production et les investissements existant dans les directions du MARHP. Dans ce contexte les travaux d'évaluation conduits directement par le MARHP restent faibles, malgré la réelle mobilisation des agents du ministère.

c) Scénario B Forte intégration des dispositifs d'évaluation et des systèmes d'information

La volonté politique nationale forte d'une institutionnalisation de l'évaluation, des structures et des moyens qui lui sont dédiés, ainsi que d'un pilotage centralisé, se concrétise au sein du MARHP par la mise en place en 2020 d'une structure nationale dédiée, chargée de veiller à la structuration des évaluations par le cadre de performance et à l'indépendance des évaluateurs. L'ensemble des services se mobilisent pour inscrire l'évaluation dans la conception même des politiques.

INJEZ, devenu l'outil de gestion central des projets et des programmes, tant au niveau national qu'au niveau régional, fournit le matériau pour l'évaluation, sous forme d'indicateurs spécifiques à chaque politique, mais structurés selon un cadre commun adapté à l'évaluation. Les bases de données sont en outre normalisées et coordonnées entre suivi thématique et suivi statistique.

Directions générales et CRDA voient leurs compétences en matière d'évaluation renforcées afin d'être à même d'accompagner la commande, le suivi et la valorisation de l'évaluation des politiques dont ils sont chargés. Si les parties prenantes ont accès aux résultats (suivi) et aux analyses dont ils font l'objet (évaluation), la société civile y est peu sensibilisée et peu associée.

La prise de décision et l'appropriation des politiques par les acteurs du MARHP sont facilitées par la meilleure visibilité des activités du ministère et par l'amélioration de la coordination interne et de la qualité de l'information.

Le caractère centralisé du dispositif introduit cependant une confusion potentielle entre évaluation et contrôle, ainsi qu'une contestation éventuelle des résultats du fait de l'absence de participation des acteurs à l'évaluation et à l'élaboration des politiques. Sa rigidité nuit à l'harmonisation des critères d'évaluation.

Résumé :

La volonté politique de développer l'évaluation des politiques tunisiennes se traduit par l'identification de moyens dédiés à cet objectif et un pilotage centralisé, tant au niveau interministériel que du MARHP. Un effort important est dédié à l'élaboration d'un cadre harmonisé d'indicateurs adapté aux différents types d'évaluation et la gestion par les résultats se généralise, impliquant une coordination renforcée entre Directions Générales. La planification reste de niveau national en partenariat avec les régions. Il n'y a que peu d'implication effective de la société civile dans les travaux d'évaluation. Il est attendu une facilitation de la prise de décision et une meilleure appropriation des politiques par les acteurs et bénéficiaires. Cependant le caractère centralisé du pilotage peut introduire une confusion entre contrôle et évaluation ; une indépendance des dispositifs d'évaluation est nécessaire. Dans cette perspective, il ne faut pas sous-estimer les difficultés d'harmonisation des dispositifs et critères d'évaluation.

d) Scénario C Décentralisé et participatif

Le mouvement de décentralisation s'est rapidement amplifié, de 2018 et 2020, et s'est traduit par des transferts de compétences significatifs. La décentralisation vers le niveau régional, voire local, est plus ou moins complète selon les politiques, en termes de planification et d'autonomie budgétaire. Dans ce contexte s'affirment des stratégies régionales. *Le MARHP peut s'engager dans cette voie en profitant de son implantation territoriale, à condition d'accroître les moyens au niveau régional (gouvernorat) et local et aussi, sans doute, de modifier les missions des vulgarisateurs en les élargissant à l'animation du milieu local*

Le caractère participatif des politiques trouve notamment son expression dans l'activité d'évaluation qui bénéficie, grâce à la volonté politique marquée, du redéploiement de moyens humains et financiers dédiés et d'une amélioration des compétences, grâce à un accompagnement du niveau régional par une structure centrale.

En 2024, les structures régionales dédiées à l'évaluation mises en place définissent les évaluations à conduire au niveau régional ou local. Les indicateurs nationaux peuvent se voir complétés par des indicateurs régionaux ou locaux pour mieux couvrir les projets. INJEZ permet de répondre aux besoins d'évaluation des différents niveaux. Il est à assortir de données statistiques et des enquêtes nécessaires à l'évaluation.

Les acteurs et la société, les collectivités s'impliquent dans l'élaboration et dans l'évaluation des politiques, dont l'appropriation se développe en même temps que la transparence et l'aptitude de la société civile à la participation.

En contrepoint, les politiques, de filière par exemple, perdent en pertinence par rapport aux enjeux nationaux. L'élaboration des politiques et leur évaluation peuvent devenir hétérogènes, faute de moyens et de compétences dans certaines régions, conduisant à des incohérences difficiles à résoudre par l'autorité de l'Etat, en même temps que s'éloigne la perspective d'un référentiel national d'indicateurs. La répartition des responsabilités entre les différents échelons manque ainsi de lisibilité d'ensemble.

Résumé :

La décentralisation est avancée avec le transfert des compétences de développement économique et d'aménagement du territoire aux régions. Des moyens humains et financiers sont dédiés à l'évaluation des politiques et programmes tant à l'échelon régional que central. Des structures régionales de pilotage de l'évaluation ayant une réelle autonomie sont accompagnées sur le plan méthodologique et technique. Le MARHP peut s'engager dans cette voie en profitant de son implantation territoriale, à condition d'accroître les moyens au niveau régional et local et de modifier les missions des vulgarisateurs en les élargissant à l'animation du milieu local. Une claire répartition des responsabilités entre les différents échelons est indispensable pour éviter que le suivi et l'évaluation des programmes délaissent les enjeux nationaux, en termes de filières et d'objectifs publics.

Tableaux descriptifs des scénarios de synthèse

Scénario A : Continuité vers l'amélioration

Contexte	Éléments descriptifs	Effets attendus et risques induits	Conditions d'émergence
<ul style="list-style-type: none"> - Planification de niveau national associant les régions pour proposition de projets à programmer - Pas de liens entre cadre performance et évaluation du plan - Pratiques de suivi de projets généralisées - Evaluation généralement externe et peu participative - Pas de budgets dédiés à l'évaluation - Volonté politique de développer l'évaluation, mais moyens constants 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinations occasionnelles entre DG du MARHP - Coordinations occasionnelles entre ministères - Engagement d'un travail de définition d'indicateurs sur les programmes (à l'occasion de l'évaluation mi-parcours du plan) : en partant des indicateurs GBO et indicateurs sur projets existants. - Revue des indicateurs GBO pour standardiser le statut des indicateurs - Mise en place d'un système de suivi des indicateurs GBO - Déclinaison régionale des indicateurs GBO - Montée en puissance d'INJAZ y compris module « évaluation » pour les projets - Paramétrage INJAZ pour y intégrer les programmes GBO - Mise à jour et maintenance des SI existants par chaque DG - Des serveurs au niveau IRESA et de la DG OIDD - Mise en place de RNIA 2 (Réseau national intégré de l'administration) par Présidence du Gouvernement (CNI) - Maintien du rôle ONAGRI de veille et diffusion - Réalisation du RGA en 2018-2019 dont l'enquête communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration perceptible de l'efficacité des politiques - Cohérence et coordination nationales relativement améliorées - Meilleures information et communication sur les résultats de l'évaluation - Standardisation minimale du suivi et des indicateurs - Système de collecte et de suivi des indicateurs GBO opérationnel en central et dans les CRDA - mise en place progressive d'INJAZ opérationnel au MARPH, pour les aspects financiers des projets surtout, au niveau national et régional - Extractions d'INJAZ pour l'évaluation des projets - Disponibilité de la situation de référence à partir RGA au niveau local - SI thématiques (SIPA, SINEAU,...) et autres systèmes d'information mobilisables pour le suivi des projets et programmes - Interopérabilité des systèmes nationaux (ADEB, SIADE, INJAZ,...) <p>Risques induits</p> <ul style="list-style-type: none"> - faiblesse des évaluations effectives (résultats peu fiables) liée au manque d'impulsion donnée - possible gaspillage de ressources - manque d'appropriation et d'utilisation d'INJAZ dans certains CRDA - Incertitude sur le portage politique de l'évaluation et de son pilotage - problème de maîtrise technique et informatique (dont débit informatique) - problème de pérennité des personnels notamment en CRDA 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination ponctuellement améliorée entre DG et entre ministères - Stabilité des agents formés à l'utilisation d'INJAZ au sein du MARPH et dans les CRDA - Clarification de la chaîne de responsabilité du pilotage de l'évaluation et du suivi - Progression continue des moyens liés aux infrastructures réseau (débit)

Scénario B Forte intégration centrale des dispositifs d'évaluation et des systèmes d'information

Contexte	Éléments descriptifs	Effets attendus et risques induits	Conditions d'émergence
<ul style="list-style-type: none"> - Planification de niveau national associant les régions pour proposition de projets à programmer - Pilotage centralisé interministériel des évaluations des politiques publiques - Existence d'une structure du MARHP dédiée au pilotage et à la coordination des activités d'évaluation et de suivi - Cadre commun d'indicateurs structurant adapté à tout type d'évaluation (interne, externe, ...) - Cadre de performance structurant les évaluations - Généralisation de la gestion par les résultats - Volonté politique forte avec des moyens dédiés - Peu d'implication de la société civile - Accès des parties prenantes aux résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Instance nationale indépendante interministérielle ou autorité gouvernementale de l'évaluation - Structure unique dédiée à l'évaluation au sein du ministère - Indépendance de l'évaluateur par rapport à la maîtrise d'ouvrage - Coordination des contributions des DG aux objectifs stratégiques - Existence d'un cadre harmonisé, partagé : (fiches indicateurs systématiques) en partant de bases d'indicateurs existants - INJAZ intègre indicateurs physiques de réalisation, de résultat et d'impact et les indicateurs GBO - INJAZ outil de gestion central des projets et programmes, utilisé aux niveaux national et régional - Harmonisation et coordination des SI thématiques existants - Pérennisation des dispositifs statistiques (dans la lignée du RGA) et adaptation au besoin de l'évaluation - Accès de la société civile par diffusion des résultats de l'évaluation - % du budget des politiques affecté à l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation de la prise de décision et meilleure appropriation des politiques par les acteurs - Meilleure collaboration au sein MARHP - Diffusion plus forte de la culture de l'évaluation - Emergence de nouveaux acteurs de l'évaluation - Compréhension commune des différents aspects de l'évaluation - Organisation performante et centralisée des activités d'évaluation - Homogénéisation du travail de suivi et évaluation - Deux usages du cadre d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapport de performance amélioré ○ Base d'indicateurs utilisable par les évaluateurs des programmes et projets - Disponibilité des données nécessaires à l'évaluation - Meilleure transparence des politiques et meilleure visibilité des activités du ministère - Garantie de qualité de l'information pour le suivi et les évaluations <p style="color: red; margin-top: 10px;">Risques induits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confusion entre contrôle et évaluation - Bureaucratie et conformisme, manque de flexibilité - Difficulté d'harmonisation des dispositifs et critères d'évaluation - Rigidité du cadre commun d'indicateurs - Faible participation de la société civile à l'évaluation et contestation possible de résultats très centralisés - Moyens insuffisants vis-à-vis de l'ambition 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionnalisation de l'évaluation (législation et cadre réglementaire adéquats) - Institutionnalisation et officialisation des structures, des instances et des responsabilités pour l'évaluation (clarification des missions et attributions) - Appropriation des stratégies et du système de suivi par les directions du MARPH et les CRDA - Définition des indicateurs de suivi et d'évaluation dans les programmes et saisie dans INJAZ - Normalisation et coordination des bases de données (suivi thématique et statistique) pour les situations de référence - Moyens humains et financiers adéquats à mobiliser pour l'évaluation - Renforcement des capacités des DG et des CRDA en matière d'évaluation

Scénario C Décentralisé et participatif

Contexte	Éléments descriptifs	Effets attendus et risques induits	Conditions d'émergence
<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation complète ou partielle : ○ Planification régionale (transfert des compétences de développement régional et d'aménagement du territoire ○ Adaptation régionale de la stratégie nationale et renforcement de la programmation régionale ○ Adaptation du plan régional et programmation locale (communale) - Coordination ponctuelle ou sur les axes stratégiques entre DG - Instance de sensibilisation interministérielle sur évaluation - Dispositifs d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> ○ dédiés pour les différents types d'évaluation au MARHP, mobilisant les CRDA ○ adapté à tout type d'évaluation (interne, externe, ... ○ participation de la société civile - Service/structure de suivi-évaluation dans les CRDA (avec accompagnement par le MARHP) - Obligations de moyens humains et financiers dédiés, notamment au niveau régional, liée à la forte volonté politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Structures régionales dédiées à l'évaluation - Possibilité de définir à un niveau local ce qu'on évalue et comment (questions évaluatives, indicateurs, etc.) - Structure centrale d'accompagnement pour : i) faciliter la circulation horizontale et verticale des informations ii) définir un référentiel national d'indicateurs d'évaluation coordonné pour l'ensemble des stratégies et projets à usage des Régions - Coordinations des contributions des DG aux objectifs stratégiques régionaux - Coordinations ponctuelles de l'évaluation entre ministères et entre DG - Marge d'adaptation régionale et par projet des indicateurs du référentiel national, cadre commun d'indicateurs de performance GBO - Capacité de compléter les indicateurs nationaux et régionaux pour mieux couvrir les projets - Montée en puissance d'INJAZ et adaptation pour répondre à différents besoins d'évaluation aux différents échelons - Implication des différents acteurs jusqu'à la participation de la société civile à la définition de la commande d'évaluation (TDR, questions évaluatives) 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement et appropriation au niveau régional de certaines politiques et de leurs dispositifs d'évaluation - Forte implication des régions dans l'élaboration des politiques et leur évaluation - Implication des acteurs, des élus et de la société civile dans les politiques de développement - Diffusion de la culture de l'évaluation et développement des compétences - Recours à l'évaluation dans les régions par accès facilité aux données - Plus de flexibilité de la pratique évaluative permettant de s'adapter aux spécificités régionales - Pertinence des résultats et de la temporalité de l'évaluation garante de sa fiabilité - Meilleure fluidité et circulation de l'information entre les régions - Participation et transparence améliorée (redevabilité) - Renforcement des capacités participatives de la société civile locale et régionale <p style="color: red; margin-top: 10px;">Risques induits</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de pertinence par rapport à des enjeux nationaux, en particulier pour les filières - Hétérogénéité dans l'élaboration des politiques régionales pouvant conduire à des incohérences et des évaluations du fait de moyens et compétences insuffisants pour assumer les compétences d'évaluation par certaines régions, - Hétérogénéité des indicateurs en région, difficulté de construire un référentiel commun - Répartition des responsabilités entre les différents échelons (notamment entre local, régional) - Difficulté d'arbitrage au niveau régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert de compétences en matière de développement aux régions - Mise en œuvre effective du nouveau code des collectivités locales - Accompagnement des structures régionales (dispositifs d'évaluation) : méthodologie, moyens, compétences (formation) - Redéploiement pertinent des ressources humaines - Existence de moyens et de capacités au niveau régional - Organisation et forte implication de la société civile

Annexe 7 : Compte-rendu des entretiens à propos d'INJEZ et de son déploiement

a) Compte-rendu de la présentation d'INJEZ (vendredi 27/4/2018, 8h30-11H)

(Annexe du Rapport de mission B227)

Présents : Gilles ALLAIRE, Nadoua GMIR, Nejia HAYOUNI, Michel HUBERT, Denis LEPICIER, Sahla MEZGHANI.

Une présentation détaillée du déploiement et des fonctionnalités d'INJEZ a été faite par Mme Samira Gharbi, cheffe de projet, et Mme Ines Cherif, ingénieur en chef, qui ont précisément répondu aux différentes questions qui leur ont été posées. Le déploiement d'INJEZ a été confié au CNI dans le cadre d'une convention cadre avec l'Instance Générale de suivi des Programmes Publics (présidée par M. Badr Eddine BRAIKI). Un comité de pilotage avec des représentants des sites pilotes (dont pour le MARHP la DGFIOF) oriente le développement des fonctionnalités en fonction des besoins des différents types d'utilisateurs. De ce point de vue sont distinguées des structures transversales (présidence du gouvernement, Instance Générale de suivi des Programmes Publics ; MDICI), sectorielles (Ministères techniques, dont MARHP qui en fait recouvre plusieurs secteurs) et régionales (régions et collectivités locales). Actuellement la présidence du gouvernement met la priorité sur le déploiement d'INJEZ plutôt que sur l'interfaçage avec ADEB qui interviendra ultérieurement lorsque le déploiement sera suffisant.

Au niveau ministère de l'agriculture, il n'y pas encore d'administrateur central officiellement désigné. Or il pourrait être prévu un « administrateur central » (ayant le droit d'affectation des droits d'accès des utilisateurs désignés de l'application) par DG sectorielle et par CRDA. Au ministère de l'équipement, plus avancé, il y a une unité de suivi de la prise en charge des projets sous INJEZ (*une structure ce type pourrait être proposée pour le MARHP*).

INJEZ est à la fois un *outil de suivi physique et financier* et un *support pour organiser l'évaluation par programme ou projet* (déclinés en composantes, activités, tâches), avec un volet « cadre logique » dans lequel il est possible de définir des *objectifs stratégiques* et de leur rattacher des *indicateurs* de différents types (réalisation et résultats). De fait, c'est aujourd'hui essentiellement un outil pour le suivi financier et physique des projets et programmes. Mais il est possible de paramétrer différentes séries d'indicateurs pouvant correspondre soit aux objectifs propres aux programmes, soit à une vision en termes GBO ou à une stratégie sectorielle. Il est également possible de paramétrer un suivi du travail d'évaluation (suivi de la collecte des informations, réunions, etc.) ; en ce sens INJEZ a une fonction de gestion en mode projet de la composante évaluation d'un programme. Toutefois ce paramétrage demande une conception claire du plan d'évaluation, une bonne connaissance des référentiels d'indicateurs (au-delà d'un programme spécifique) et une bonne information sur les sources de données.

Pour utiliser INJEZ comme support de l'évaluation des programmes, des avancées sont nécessaires, non en termes de fonctionnalités techniques, mais en termes de conception de l'évaluation (notamment les cadres logiques des différents programmes et pour établir des référentiels d'indicateurs pour pouvoir envisager une agrégation de la valeur des indicateurs aux niveaux sectoriels ou régionaux). Il y a actuellement un groupe de travail du comité de pilotage pour élaborer un référentiel commun. Toutefois au niveau transversal on ne pourra sans doute n'envisager que des indicateurs du type réalisation, taux d'avancement et taux de projet en difficulté. Par ailleurs l'élaboration de référentiels sectoriels et régionaux demandera sans doute un gros travail de conception.

On peut donc considérer qu'actuellement INJEZ est effectivement opérationnel au niveau suivi (*un retour des utilisateurs MARHP devrait cependant être envisagé sur cet aspect afin d'identifier les difficultés ou freins éventuels à l'utilisation*) et qu'il peut servir à organiser l'évaluation pour un projet ou programme donné. Il faudrait connaître les cas où le module « cadre logique a été effectivement utilisé plus ou moins complètement et avoir un retour d'expérience.

Mme Samira Gharbi a bien insisté sur le fait que l'utilisation d'INJEZ comme support de l'évaluation des programmes demande d'abord que l'évaluation devienne un métier, qu'elle ait une place effective dans les organigrammes, qu'un référentiel de compétences soit défini avec des composantes métier sectorielles, ce qui ne peut se faire sans l'inscription dans les programmes d'un budget consacré à l'évaluation.

La philosophie de Mme Samira Gharbi est d'introduire de la souplesse pour faciliter le déploiement, ceci tant concernant l'attribution des droits que les référentiels concernant les composantes, objectifs et indicateurs qui sont ouverts (dynamiques) et non formalisés. Ainsi l'attribution des droits de « super-

utilisateurs » (qui en particulier ont la main sur le paramétrage du « cadre logique ») peut se faire en l'absence d'une note officielle d'affectation. Le caractère non formalisé des indicateurs permet une souplesse totale dans la définition d'indicateurs pour un programme mais imposera un travail ultérieur de rapprochement avec des référentiels normalisés permettant des agrégations sectorielles ou régionales.

La mise en place de l'utilisation du module « cadre logique » pour des projets pilotes devrait être appuyée par une formation adaptée des « super-utilisateurs ». En s'appuyant sur les projets pilotes pour lesquels INJEZ est utilisé comme support de la gestion du plan d'évaluation, devraient être désignés des groupes de travail pour assurer un retour d'expérience et initier l'élaboration de référentiels sectoriels, voire régionaux. Ce processus demandera un temps certain et on peut penser que pendant longtemps ne seront réalisables que des agrégations, transversales, sectorielles et régionales, se limitant à des indicateurs simples concernant principalement les aspects financiers et l'avancement des projets. L'élaboration de référentiels sectoriels et leur mise en cohérence est pour une part dépendante de la vitesse de déploiement de l'utilisation complète d'INJEZ. De nombreux freins (qu'il reste à recenser) peuvent s'opposer à un déploiement rapide et conséquent, à commencer par la disponibilité en temps pour effectuer la saisie des données et l'absence de dispositif efficace de collecte et de traitement des informations renseignant les indicateurs.

Des questions *restent en suspens* concernant les fonctionnalités d'INJEZ permettant l'articulation avec d'autres systèmes d'information, tant pour éviter de ressaisir pour chaque projet et programmes des données existantes dans des bases de données externes, que pour la diffusion des informations stockées et produites en interne (états de suivi, tableaux d'indicateurs). Ce sont deux conditions sans doute nécessaires pour atteindre les objectifs globaux du projet INJEZ. Le risque est que, de fait, INJEZ soit utilisé de façon indépendante pour le suivi des programmes (sans possibilité effective d'agrégation faute de référentiel des composantes, des objectifs et des indicateurs) et qu'il le soit incomplètement (du fait de la non disponibilité en temps et compétences des agents concernés).

Pour réduire les saisies, la mise à disposition de données de référence peut reposer sur le stockage en interne de bases de données statistiques et/ou sur l'articulation avec des sources de données externes. De même, lorsqu'il existe des outils (type tableau de bord) utilisés par des animateurs locaux, un interfaçage devrait être possible pour transférer des données d'un outil à l'autre.

La deuxième question concerne qui peut utiliser en aval les informations produites par INJEZ et quel rôle peut-il jouer dans la diffusion des résultats en termes d'indicateurs de performance et de résultats ? Il existe différents types d'état préprogrammés ou qui peuvent l'être à la demande, l'exportation de ces états est possible. Mais quels sont les droits de consultation et la gestion de ceux-ci ? Il pourrait être envisagé une interface largement ouverte et même publique avec une aide à la consultation pour une diffusion en rapport avec l'objectif de politiques participatives.

b) Compte-rendu rencontre Mr Thameur, coordinateur général INJEZ au Cabinet du MARHP (13/11/2018)

(Annexe du Rapport de Mission B231)

Présents : Gilles Allaire, Denis Lépicier (experts), Afef Farhat (DGEDA)

L'objectif de cette rencontre visait à présenter le plan d'action proposé pour la réorganisation du suivi et de l'évaluation des politiques publiques au sein du MARHP et plus particulièrement le programme relatif au déploiement de la mobilisation du module « Evaluation » d'INJEZ.

Gilles Allaire a présenté les grandes lignes du plan d'action du programme 3 (Assurer le déploiement d'INJEZ) et ses 3 objectifs opérationnels : i) clarifier la chaîne de responsabilité, ii) former les agents concernés à l'utilisation d'INJEZ, iii) suivre le déploiement d'INJEZ. Il a également présenté le projet de formation-action visant à mettre en application concrètement le module Evaluation de INJEZ pour un projet en cours de démarrage. Mr Thameur a confirmé sa disponibilité pour participer à une réunion préparatoire de cette formation entre le 28 et le 31 janvier 2019 et pour participer à la formation qui aura lieu du 12 au 15 février.

Mr Thameur nous a présenté les conditions de déploiement actuel d'INJEZ au MARHP. Le travail a débuté début 2018 avec un cycle de formation dans les DG techniques et dans les CRDA.

Déploiement pour le suivi

Tous les projets sont en cours de mise en place dans INJEZ au niveau des DG (Programme national Forêt, Projets CES DACTA, Dr générale du Génie Rural qui gère l'alimentation en eau potable, etc.), des UGP ou des CRDA. Des migrations de données entre les anciens systèmes de suivi utilisés par certaines UGP et INJEZ sont traitées par le CNI par export/import de données. Mais un certain nombre de données doivent être ressaisies, du fait que l'interfaçage avec ADEB (gestion du budget de l'Etat) n'est pas réalisé.

Le logiciel offre des modèles de rapports pour répondre aux besoins des bailleurs et pour la GBO.

Pour un projet donné, ces saisies consistent à :

- Créé le projet dans INJEZ
- Créer les composantes du projet
- Pour chaque composantes, à renseigner :
 - o les appels d'offre ouverts et leur stade d'avancement
 - o Les conventions passées
 - o Les travaux conduits

Actuellement, les PDAI sont déjà saisis (au niveau CRDA). Par contre les projets PAP-ENPARD ne sont pas actuellement concernés.

L'objectif est que tous les projets existant du MARHP soient créés dans INJEZ d'ici fin 2018. La réalisation de cet objectif change la donne par rapport à ce qui avait été observé lors du diagnostic réalisé dans le cadre de l'activité B2 du Jumelage, qui constatait d'une part le travail fait par le CNI pour la mise au point fonctionnelle de l'application et l'aide apportée par la formation et l'accompagnement (entretien avec Mme Gharbi) et d'autre part l'existence de plusieurs freins à la généralisation de l'utilisation d'INJEZ. Ces freins persistent (l'enjeu matériel reste important) mais il y a eu une volonté de trouver des solutions pragmatiques et un l'effort de formation qui ont eu un résultat rapide. Une fois la généralisation de la saisie des projets dans INJEZ (en 2019), il restera à s'assurer de l'utilisation régulière et correcte de l'utilisation de l'application.

La généralisation du suivi financier des projets par INJEZ permettra des synthèses par types de projet, par CRDA et par financeurs. Le circuit de valorisation de ces synthèses (distribution des droits d'accès en consultation, prévu pour les DG et les CRDA) n'est pas encore en place (par exemple la DGEDA au moment de l'entretien n'a pas d'accès). En poursuivant l'effort de formation (dont en direction des personnes ayant un droit de consultation), un déploiement complet de cette utilisation d'INJEZ, allant jusqu'à des synthèses financières et selon la GBO peut être raisonnablement attendu pour 2020 (?).

Le déploiement d'INJEZ doit aussi être conduit de façon coordonnée avec les organismes sous tutelle (comme l'office des céréales ou autres structures publiques telles que l'APIA ou SONEDAP (distribution de l'eau potable), mais aussi avec les autres ministères pour les projets interministériels.

La désignation des coordinateurs INJEZ au niveau CRDA va de pair avec la mise en place des « points focaux » évaluation (en relation avec la direction évaluation de la DGEDA).

Si une Direction Générale du suivi et de l'évaluation était mise en place, cela pourrait être à l'intérieur du cabinet, pour concerner également les offices régionaux et les organismes sous tutelle et travailler étroitement en relation avec la DGEDA et la DGFIOF.

Déploiement de l'utilisation du module Evaluation

Une première phase du déploiement d'INJEZ concerne le suivi, celle qui est en cours avec des résultats attendus à court terme. Une deuxième phase, plus délicate à mettre en œuvre, concerne l'utilisation d'INJEZ pour aider à organiser l'évaluation par la documentation du cadre logique, des indicateurs associés aux objectifs et le calcul d'indicateurs de résultats à partir de la saisie d'informations complémentaires. Elle est plus délicate car d'une part elle demande que les chefs de projets soient formés au métier de l'évaluation et d'autre part un minimum de standardisation des indicateurs pour des comparaisons entre projets ou l'agrégation de résultats. Le programme d'action qui figure dans les propositions du Jumelage (présentées le 2/11/2018) concerne précisément cette deuxième phase du déploiement d'INJEZ.

Mr Thameur confirme que le module Evaluation d'INJEZ n'est pas utilisé pour l'instant, mais cela est en cours pour un petit nombre de projets. C'est le cas du PDAI de SILIANA en cours de lancement.

La saisie du cadre logique du projet est la première étape. Ce dernier est souvent défini dans les projets financés par les bailleurs de fonds. Mais pour les projets tunisiens le cadre logique reste le plus souvent à définir et il y a un besoin important de formation à ce niveau.

Mr Thameur confirme que le module Evaluation permet des extractions de données vers Excel par exemple, pour utilisation plus souple par l'évaluateur. Il permet aussi des importations de données ce qui potentiellement permet d'intégrer dans INJEZ des données utiles pour le calcul d'indicateurs d'évaluation. Une discussion a eu lieu autour des données qui pourraient être rapidement mobilisables (population, indicateurs d'état comme l'Indice de Développement Régional, ...). L'acquisition de données satellites (télédétection) est également en cours de développement avec le CNI. Elles pourraient dans l'avenir apporter de l'information utile à l'évaluation (occupation du sol par exemple).

Annexe 8 : Catalogue des propositions d'action issues des ateliers par programme

PROGRAMME 1 (Piloter): Organiser et Programmer les travaux d'évaluation à l'échelon du ministère

S/OS 1.1.1. Organiser les activités de suivi et d'évaluation

Objectifs	Actions	
OO1 Compléter le cadre juridique de l'évaluation	BA10 Réaliser un état des lieux de l'inscription juridique de l'évaluation dans le cadre réglementaire de l'action du MARHP	
OO2. Formaliser au plan institutionnel le pilotage de l'évaluation au sein du MARHP	DB7 Création structure centrale de suivi-évaluation et de la performance au MARHP avec représentation des gouvernorats. Missions de la structure : - Pilotage du programme d'évaluation du MARHP - Coordonner les systèmes d'information - Valide les indicateurs - Pilote la diffusion des évaluations [Sc B]	DC13 Création d'une structure dédiée au suivi-évaluation dans les régions (potentiellement interministérielle). [Sc C]
OO3. Concrétiser l'institutionnalisation de l'évaluation au sein du MARH	DA2 Renforcer la reconnaissance institutionnelle des services et des missions liées au suivi et à l'évaluation (organigrammes)	DA3 Clarifier les liens entre axes stratégiques et objectifs spécifiques dans la formulation des politiques (en précisant logiques d'action et résultats attendus)
OO4. Affecter les moyens (humains et matériel) pour l'évaluation	EC6 Renforcer la capacité de réaliser des enquêtes complémentaires pour les projets régionaux et organiser la capitalisation des informations recueillies (Sc C)	
OO5. Programmer les travaux d'évaluation (VOIR OS 2.2)	Inclure progressivement les travaux d'évaluation dans la programmation annuelle des activités (niveau de chaque service)	Dans la continuité (sce A); améliorer le suivi du plan (pour inclure notamment des éléments d'évaluation physique des réalisations)

OS2.3. Définir un programme national pluriannuel et des programmes régionaux d'évaluation

S/OS2.3.1 Programmation des travaux d'évaluation (ce qui implique de prévoir l'évaluation dès la conception des politiques)	Action préalable: Lister les services et instances actuellement concernées par la programmation des travaux d'évaluation
002 Suivre, coordonner les travaux d'évaluation (dans le temps et entre programmes)	

PROGRAMME 2 : Métier

OS2.1. Accompagner les acteurs de l'évaluation

Lien avec P5 (capitaliser)

OO1 Organiser les ressources (Centre ressources et réseaux)	DB21bis Mettre en réseau des « personnes ressources » et site internet	DB21 Créer un centre de ressources pour l'évaluation	DC22 Créer des points focaux régionaux (CRDA) pour l'évaluation	DC17 Créer des plateformes au niveau local accessibles à tous les partenaires – espace de partage et de concertation [Sc C]	DC18 Favoriser les coopérations entre régions sur la conduite et l'évaluation des politiques publiques [Sc C]
OO2 Définir les missions d'appui à l'évaluation	Sensibiliser et former la chaîne hiérarchique à la pratique évaluative	Caractériser le métier d'évaluateur pour sa reconnaissance au sein du ministère (fiches de poste type, valorisation des acquis,...) CF DA5 S/OS2.2-001	Harmoniser et contrôler la formalisation des référentiels d'évaluation (formulation des questions évaluatives, définition des critères, association des parties prenantes...)		
OO3 Favoriser la mobilisation par les acteurs des ressources existantes pour l'évaluation	DA23 Créer un catalogue des travaux de prospective, études stratégiques et rapports évaluations existants				

OS2.2. Promouvoir les métiers de l'évaluation

OO1 Valoriser les missions des agents relatives à l'évaluation	DA5 Renforcer la reconnaissance des agents exerçant les missions de suivi et évaluation (fiche de poste, recrutement sur appel à candidature)	
OO2 Organiser les échanges sur les pratiques et la capitalisation des retours d'expériences sur l'évaluation	Améliorer circulation et le partage de l'information au sein des DGs et retour vers les services concernés des résultats des évaluations	DA10 Instituer un cadre formel pour l'échange d'expérience sur les pratiques (méthodes, lieux, moments, plateformes, fiches types de restitution) aux niveaux national et régional

PROGRAMME 3 INJEZ

S/OS 1.1.2. Assurer le Déploiement d'INJEZ

OO1 Clarifier la chaîne de responsabilité de l'administration de INJEZ au MARHP	CA1 Désignation « administrateur central » INJEZ avec lettre de mission : (i) assurer la généralisation rapide de l'utilisation d'INJEZ pour le suivi physique et financier des projets et programmes; (ii) généralisation du paramétrage du volet « cadre logique » d'INJEZ en s'appuyant sur des « super-utilisateurs » ; (iii) Assurer la formulation du cadre logique et la définition des indicateurs, en s'appuyant sur les programmes utilisant effectivement le volet évaluation d'INJEZ.	CA2 Désigner des « administrateurs centraux délégués » d'une part au niveau sectoriel (en considérant le contour des 6 programmes GBO) et d'autre part au niveau des CRDA	CA3 Désignation, par une note ministérielle d'affectation d'un « super utilisateur » par programme ou projet (pouvant être les responsables des UGP)
OO2 Former les agents concernés à l'utilisation d'INJEZ	CA7a (commun avec S/OS 3.1.1 Développer l'offre de formation P4) Conception d'un module de formation sur la conception d'un plan d'évaluation avec pour cible outre les agents INJEZ l'ensemble des responsables chargés d'évaluation (dans les UGP/UGO ou les services régionaux).	CA7b (commun avec S/OS 3.1.1 Développer l'offre de formation P4) Conception d'un module (obligatoire) pour les super-utilisateurs (traduction du cadre logique en objectifs, référentiel indicateurs à utiliser, organisation de la collecte des informations, structuration du dispositif d'évaluation et comitologie appropriée)	
OO3 Suivre le déploiement d'INJEZ au MARHP	CA4 Création d'une unité de suivi de la prise en charge des projets sous INJEZ avec un comité de suivi chargé d'analyser les freins et faire des propositions	CA6 Organiser un séminaire : Retour d'expérience des utilisateurs MARHP d'INJEZ pour le suivi afin d'identifier les difficultés ou freins éventuels à l'utilisation	

PROGRAMME 4 : Coordonner et mobiliser les systèmes d'information (*Mobiliser les SI*)

S/OS 1.1.3 Coordonner et mobiliser les systèmes d'information existants (SI thématiques)

OO1 Mobiliser SI thématiques	AA4 Réaliser une cartographie des différents SI thématiques afin améliorer utilisation pour les différents types d'évaluation.	
OO2 Coordonner les SI (sce B et C)	AB5-6 Assurer l'interopérabilité des systèmes d'information (SI) existants (interopérabilité fonctionnelle et conceptuelle) Envisager des connexions et regroupements (par champ des programmes GBO) [Sc B et C]	AC7 Généralisation des SI régionaux et ou création de SI spécifiques aux besoins des régions (interministériel, dépend du CNI ?) [Sc C]

PROGRAMME 5: Plan de formation

AXE STRATEGIQUE III. Développer les compétences par la formation en matière d'évaluation

OS3.1. Construire et mettre en œuvre un plan de formation sur l'évaluation

S/OS 3.1.1 Développer l'offre de formation	OO1 Construire des formations spécialisées sur l'évaluation (en particulier en mobilisant des méthodes de formation-action)	BA5 (reprise de S/OS 1.2.1 OO1, concernant la définition des indicateurs) Formation-action pour définir un cadre commun d'indicateurs d'évaluation hiérarchisé (par statut: moyens, réalisations, résultats et impacts) en repartant de l'existant. 1 atelier par programme GBO (6 ateliers). Participants : responsables des programmes et projets, représentants des DG et des CRDA, représentants de la statistique (DGEDA)	CA7a (commun avec S.OS 1.1.2 OO2, déploiement INJEZ, P3) Conception d'un module de formation sur la conception d'un plan d'évaluation avec pour cible outre les agents INJEZ l'ensemble des responsables chargés d'évaluation (dans les UGP/UGO ou les services régionaux).	CA7b (commun avec S.OS 1.1.2 OO2, déploiement INJEZ, P3) Conception d'un module (obligatoire) pour les super-utilisateurs (traduction du cadre logique en objectifs, référentiel indicateurs à utiliser, organisation de la collecte des informations, structuration du dispositif d'évaluation et comitologie appropriée)
	OO2 Développer des modules d'évaluation dans toutes les formations initiales ou continues du MARHP	Proposer des modules concernant l'évaluation dans la formation initiale et continue des vulgarisateurs et chargés de l'animation rurale	Développer l'évaluation dans les formations initiales d'ingénieurs et administrateurs	
S/OS 3.1.2 Former les agents du MARHP et des CRDA	OO1. Former les agents	Formation sur utilisation des outils de suivi et méthodes d'évaluation. PRIORITES : - INJEZ : plan de formation pluriannuel (obligatoire pour les "super-utilisateurs" - GBO : plan de formation pluriannuel - Agents locaux "animateurs" (diagnostic participatif,...)		
	OO2 Communiquer sur l'offre de formation (Développer un catalogue de formation)			

PROGRAMME 6 : Capitaliser

AXE STRATEGIQUE I. Structurer et piloter des dispositifs de suivi et d'évaluation et organiser la construction d'un référentiel d'indicateurs

S/OS1.2.1. Construire un cadre d'indicateurs harmonisé pour le MARHP et mobiliser toutes les sources de données utiles à l'évaluation	OO 1 : Inscrire la définition des indicateurs dans un cadre méthodologique harmonisé	BA5 (commun PROGRAMME 4) Formation-action pour définir un cadre commun d'indicateurs d'évaluation hiérarchisé (par statut: moyens, réalisations, résultats et impacts) en repartant de l'existant. 1 atelier par programme GBO (6 ateliers). Participants : responsables des programmes et projets, représentants des DG et des CRDA, représentants de la statistique (DGEDA)	BA3 Elaboration (ou ajustement) de fiches descriptives indicateurs par les responsables de programmes et projets (définition, mode de calcul, source, actualisation/périodicité, valeur référence et valeurs cibles)		
	OO2 : Mobiliser les sources de données statistiques et les Si thématiques existants	Orienter l'exploitation du RA vers l'évaluation des Politiques Publiques			
	OO3 Promouvoir des enquêtes complémentaires auprès des bénéficiaires dans les évaluations (renseigner des indicateurs de résultats et d'impacts)	BA9 Inclure la collecte de données et la conduite d'enquête dans les formations à l'évaluation (voir CA7) et les guides de bonnes pratiques	BC13 Favoriser la production d'indicateurs (spécifiques pour une zone) qui intéressent et motivent les différentes parties-prenantes du territoire et motivent les acteurs du projet (<i>sce C</i>)		
	OO4 Organiser une réflexion globale (stratégique) sur les besoins en information pour les évaluations des différents types	AA3 Organiser l'expression des besoins en information pour l'évaluation vers les services statistiques et les principaux SI (notamment via des séminaires)	AB8 Valoriser les travaux de prospective et études stratégiques notamment pour des évaluations ex-ante et indicateurs de contexte (Faire un catalogue de ces travaux) (<i>sce B</i>)	AA9 Renforcer la dimension géographique dans les dispositifs de suivi-évaluation	BA11 Appropriation et utilisation des indicateurs internationaux de Développement Durable

S/OS 1.2.2. Construire un référentiel des évaluations	OO1 : Harmoniser la structuration des logiques d'action et des composantes des programmes et projets	BA6 Homogénéisation de la structuration et de la terminologie des composantes des programmes de développement pour assurer la cohérence avec le cadre d'indicateurs	BA7 Reconsidérer le programme 6 GBO pour plus de cohérence interne (séparer les PDAI des actions de gestion de ministère)
	OO2 : Définir un cadre méthodologique pour l'évaluation	BA1 Recensement des limites/manques formulés dans les évaluations existantes de projets principalement en termes d'indicateurs (examen de 20-30 rapports d'évaluation)	BA2 Elaborer un manuel d'évaluation au MARHP avec une partie sur la définition des indicateurs (issu de capitalisation de la formation-action) [pilote DGEDA]

AXE STRATEGIQUE IV. Développer les capacités d'action des acteurs ruraux par la diffusion des résultats des évaluations et de diagnostic

OS4.1 Rendre public les travaux d'évaluation (y.c les rapports de performances)	OO1 Organiser la publication des travaux d'évaluation	Adapter les fonctions d'ONAGRI à la communication sur les évaluations
OS4.2. Sensibilisation des organisations professionnelles et des organisations de la société civile (ONG) à l'évaluation	OO1 Organiser la communication	

Annexe 9 : Fiches descriptives d'activité (exemples)

Fiche descriptive d'Activité 1 : Création d'un centre de ressources

- Axe 2 : Reconnaître et promouvoir un métier et les pratiques d'évaluation
- Objectif stratégique OS 2.1 : Mettre en place des missions d'appui à l'évaluation et de de coordination des évaluations au sein du ministère
- Sous objectif stratégique SOS : 2.1.1 (*degré de priorité par rapport à cet axe à préciser*)
- Objectif opérationnel OO2 : Définir les missions d'appui (*degré de priorité par rapport à cet objectif à préciser*)
- **Description de l'action :**
 - Alternative selon le scénario :
 - sc continuité A : création d'un réseau de personnes ressources au sein du ministère
 - sc centralisé B : Créer une structure formelle rattachée à la structure centralisée dédiée au pilotage de l'évaluation
- **Matériau :** inventaire des ressources (rapports, compétences,..)
- **Résultat attendu :** cadre commun d'indicateurs couvrant les politiques du ministère
- **Niveau de la mise en œuvre :** ministériel
- **Echelons concernés :** national et régional
- **Structure porteuse :**
 - sc continuité A : DGEDA Direction de l'évaluation ;
 - sc centralisé B : Cabinet
- **Points d'appui :** compétences évaluatives à la DGEDA et dans d'autres directions
- **Cibles :**
 - sc A 10% temps consacré par les agents au centre de ressource ;
 - sc B 3 à 5 personnes affectées + réseau des points focaux
- **Seuil minimal** de réalisation et indicateur de suivi de la mise en œuvre : 2 personnes au moins
- **Difficultés et risques prévisibles :** insuffisance de compétences évaluatives, difficultés à dégager les moyens nécessaires
- **Relation avec les autres activités :** actions entrant dans la mission d'appui et les actions de l'axe 4

Fiche descriptive d'Activité 2 :
Formation-action Définition d'un cadre commun d'indicateurs d'évaluation hiérarchisé

- Axe 1 : Structuration des dispositifs de suivi
- Objectif stratégique OS 1.2 : Construire un référentiel commun d'indicateurs
- Sous objectif stratégique SOS 1.2.1 : Construire un cadre d'indicateurs pour le MARHP (*degré de priorité par rapport à cet axe à préciser*)
- Objectif opérationnel 001 : Définir les indicateurs d'évaluation (*degré de priorité par rapport à cet objectif à préciser*)
- **Description de l'action :**
 - construction participative d'un jeu d'indicateurs associant les acteurs concernés
 - distinction des différents types d'indicateurs, contexte, moyens, réalisation, résultat, impact
 - déclinaison de ce cadre par secteur : un atelier par champ de programme GBO (secteur du plan) : 6 ateliers en plusieurs sessions d'une durée de 2 à 3 jours, avec un noyau de 3 à 4 rédacteurs
 - reprise des indicateurs existant dans le plan, pour la GBO ou pour les projets
- **Matériau :** le descriptif du programme, les extraits d'INJEZ correspondants, les bilans ou rapports d'évaluation disponibles
- **Résultat attendu :** cadre commun d'indicateurs couvrant les politiques du ministère
- **Niveau de la mise en œuvre :** ministériel
- **Echelons concernés :** national et régional
- **Structure porteuse :** DGEDA en lien avec l'unité GBO et assistée des rédacteurs de chaque atelier
- **Points d'appui :** formateurs GBO, agents de la déclinaison opérationnelle de la GBO, action de formation inscrit dans la mission B24 du jumelage
- **Action complémentaire :** ateliers de formation dans les CRDA pour l'appropriation et la mise en œuvre de ce cadre commun, en s'appuyant sur des CRDA Pilote pour cette action
- **Cibles :** 6 ateliers d'environ 15 à 20 personnes sur 12 à 18 mois avec des variantes selon l'importance des moyens affectés
- **Seuil minimal** de réalisation et indicateur de suivi de la mise en œuvre : 2 programmes au moins sur les 6
- **Difficultés et risques prévisibles :** lourdeur de l'activité pour l'animation et pour les services mobilisés, coût et compétences de l'animation
- **Relation avec les autres activités :** action complémentaire relative à la mobilisation du cadre commun d'indicateurs, ainsi qu'aux autres activités relevant du même objectif opérationnel (Définir les indicateurs d'évaluation).

Table des matières

Proposition d'un plan stratégique pour le suivi et l'évaluation des programmes et politiques au MARHP- Synthèse.....Erreur ! Signet non défini.

1/ Introduction..... 1

2/ Une démarche de programmation stratégique enrichie par une analyse prospective sur le type de politiques publiques et le rôle de l'évaluation au MARHP..... 2

3/ Un plan stratégique ambitieux pour renforcer le rôle de l'évaluation dans la conduite des politiques du MARHP 4

4/ Du plan stratégique aux programmes d'action 6

Conclusion..... 12

DU DIAGNOSTIC A UN PLAN STRATEGIQUE 17

1 Introduction 17

1.1 Le champ de l'activité B2.....17

1.1 Les activités qui ont été conduites19

2 Méthodologie générale 21

2.1 Etat des lieux et diagnostic.....21

a) Réalisation de l'état des lieux.....21

b) Premiers éléments de diagnostic22

c) Evolutions récentes de la situation24

2.2 Méthodologie pour la conduite des ateliers de la Task-Force par chantier25

a) Choix méthodologique général26

b) Délimitation des chantiers, arbre à problèmes et points appui.....26

c) Construction des scénarios prospectifs.....29

d) Proposition d'actions.....30

e) Notation des propositions d'action.....30

f) Appréciation des scénarios31

2.3 Organisation du travail de synthèse des trois chantiers31

a) Arbres à problèmes et points d'appui31

b) Elaboration de scénarios de synthèse32

c) Typologie des propositions d'action34

d) Des propositions d'actions à l'élaboration d'un plan d'action.....34

3 Scénarios d'évolution du dispositif de suivi-évaluation au MARPH..... 35

3.1	Arbre à problèmes de synthèse	35
3.2	Elaboration et description des scénarios de synthèse	37
a)	Des variables de contexte aux scénarios.....	37
b)	Présentation et évaluation des 3 scénarios de synthèse	39
3.3	Propositions d'action à partir des scénarios de synthèse	41
a)	Synthèse des propositions d'action par scénarios et thématiques.....	41
b)	Présentation des propositions d'action retenues par scénario et thématiques.....	42
4	Première esquisse d'un plan stratégique de réorganisation et opérationnalisation des dispositifs de suivi des programmes et projets et des dispositifs d'évaluation du MARHP.....	44
4.1	Niveau supérieur de l'arbre stratégique	45
4.2	Axes et objectifs stratégiques (niveau 2 de l'arbre stratégique).....	47
4.3	Objectifs opérationnels et activités (niveau 3 de l'arbre stratégique).....	50
4.4	Des propositions d'action à la programmation des activités (nouveau).....	51
5	Du plan stratégique aux programmes d'action	52
6	Conclusion.....	61
Annexes	62
Annexe 1	: Glossaire de l'évaluation	63
Annexe 2	: Déroulement activité B22.....	67
Annexe 3	: Structures enquêtés et Guide d'entretien (activité B21)	67
Annexe 4	: Composition de la task-force et Grille de déroulement des chantiers	69
Annexe 5	: Diagnostics et Arbres à problèmes par chantier	73
Annexe 6	: Scénarios de synthèse	79
Annexe 7	: Compte-rendu des entretiens à propos d'INJEZ et de son déploiement	85
Annexe 8	: Catalogue des propositions d'action issues des ateliers par programme.....	89
Annexe 9	: Fiches descriptives d'activité (exemples).....	95