

# Le suivi et l'évaluation des politiques et programmes publics en Tunisie

---

Réalités & perspectives

Mahmoud Ghouil \*



*Ce document décrit brièvement la situation institutionnelle actuelle du suivi et évaluation en Tunisie, les défis qui restent à relever et les opportunités à saisir et propose enfin des recommandations permettant de remédier aux insuffisances de l'existant tout en capitalisant sur les acquis et les opportunités offertes au niveau national et international pour mieux institutionnaliser l'offre, la demande et l'utilisation de l'évaluation dans un système national intégré de suivi et évaluation.*

\* Mahmoud Ghouil, Conseiller des services publics et membre fondateur du Réseau Tunisien d'Evaluation

## Sommaire

Introduction.....	3
I. La situation actuelle.....	3
I.1 Existence d'un cadre constitutionnel favorisant l'évaluation.....	3
I.1.1 la nouvelle constitution.....	3
I.1.2 Les instances constitutionnelles de régulation.....	3
I.2 Mécanismes institutionnels favorisant l'évaluation des politiques et programmes publics.....	4
I.2.1 Une gestion budgétaire par objectifs.....	4
I.2.2 Le système informatique de suivi de l'exécution des projets publics.....	4
I.3 Les principales parties prenantes existantes.....	5
I.3.1 Au niveau du pouvoir législatif : L'assemblée des représentants du peuple.....	5
I.3.2 Au niveau du pouvoir judiciaire : La cour des comptes.....	5
I.3.3 Au niveau des corps de contrôle généraux.....	6
I.3.4 Au niveau des administrations publiques centrales.....	6
I.3.5 Au niveau des écoles, instituts et centres de recherches.....	7
I.3.6 Au niveau de la Société civile : Réseau Tunisien de l'Evaluation.....	8
II. Les défis qui restent à relever.....	9
III. Opportunités à saisir.....	9
IV. Recommandations.....	10

## Introduction

Après la révolution du 17 décembre 2010- 14 Janvier 2011 et la promulgation de la nouvelle constitution de 2014, la nouvelle Tunisie devient de plus en plus exigeante en termes de redevabilité et de transparence dans la gestion et l'utilisation des deniers publics.

Dans un processus de prise de décision progressivement participatif et consensuel, l'évaluation devient pour les pouvoirs publics un outil pertinent facilitant la communication et le dialogue avec le citoyen en assurant une compréhension commune des problèmes et des solutions possibles à travers des preuves et des données probantes (evidence based). L'institutionnalisation de l'évaluation devient ainsi une garantie pour une gouvernance équitable, inclusive et durable de la chose publique et un préalable à la réussite de la transition politique, économique et sociale.

Il est ainsi question de savoir si le processus d'institutionnalisation de l'évaluation en Tunisie a pu bénéficier du nouveau contexte politique ou bien il reste un long chemin à parcourir vers la réalisation d'un système national intégré et cohérent de suivi et évaluation.

Pour répondre à cette question, on se propose d'analyser la situation actuelle de suivi et évaluation en Tunisie en détectant ses points forts et ses points faibles, les opportunités à saisir et les défis à relever afin de proposer des recommandations susceptibles de remédier aux insuffisances de l'existant tout en capitalisant sur les acquis et les opportunités offertes au niveau national et international pour mieux institutionnaliser l'offre, la demande et l'utilisation de l'évaluation.

## I. La situation actuelle

### I.1 Existence d'un cadre constitutionnel favorisant l'évaluation

#### I.1.1 la nouvelle constitution

Pour se conformer aux principes de neutralité, de transparence, d'intégrité, d'efficacité et de redevabilité, consacrés par l'article 15 de la nouvelle constitution de la Tunisie, promulguée le 27 Janvier 2014, l'administration publique est constitutionnellement orientée vers **l'utilisation de l'évaluation comme outil de mesure de l'impact des politiques sur le niveau et la qualité de vie du citoyen.**

La même constitution dans son article 139 invite les collectivités locales à « adopter les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de **garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation des plans de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution**, conformément à la loi ».

#### I.1.2 Les instances constitutionnelles de régulation

- **l'Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption** :L'article 130 a confié à cette instance constitutionnelle indépendante de régulation démocratique, la charge de « *participer aux politiques de bonne gouvernance, d'interdiction et de lutte contre la corruption, ...d'assurer le suivi de la mise en œuvre de ces politiques, la promotion de la culture de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption et de consolider les principes de transparence, d'intégrité et de redevabilité* ».

- **l'Instance du développement durable et des droits des générations futures** : selon l'article 129 de la constitution tunisienne, cette instance constitutionnelle est obligatoirement consultée sur les projets de loi relatifs aux questions économiques, sociales, environnementales, ainsi que sur les plans de développement.

## I.2 Mécanismes institutionnels favorisant l'évaluation des politiques et programmes publics

### I.2.1 Une gestion budgétaire par objectifs

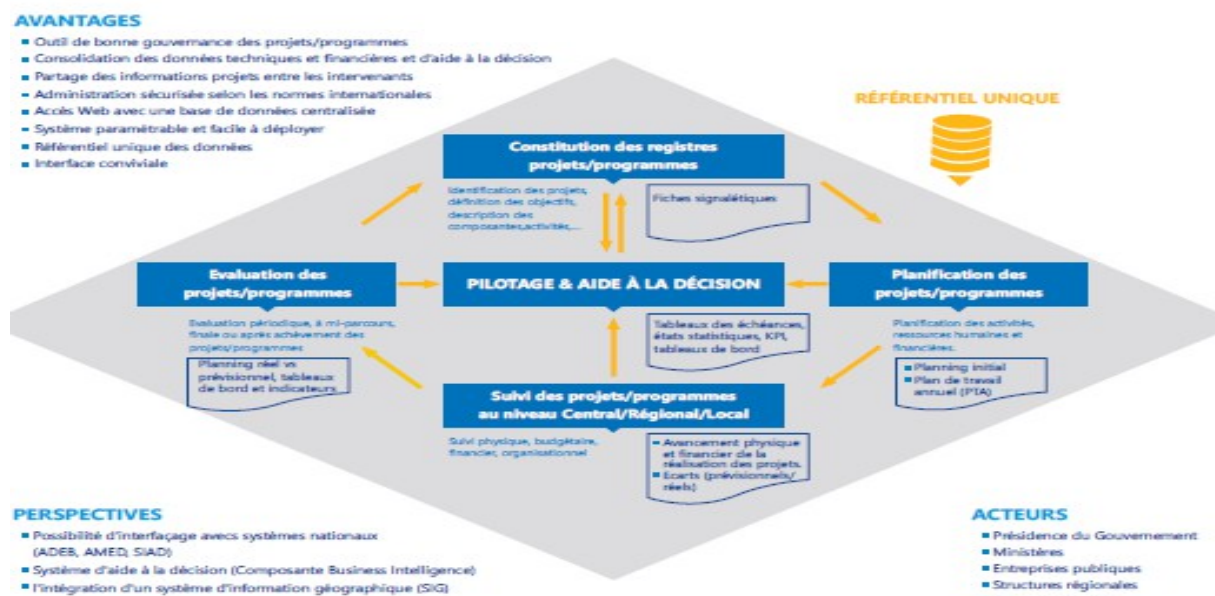
En substituant une logique de résultats à une logique de moyens, la « gestion budgétaire par objectifs » ([GBO](#)) vise à améliorer tant l'[efficacité](#) que l'[efficience](#) de l'action publique ainsi que son degré de [transparence](#) en combinant un système de gestion budgétaire par [programme](#) et un management public par la [performance](#).

Cette réforme qui a été initiée le 13 mai 2004, date d'amendement de la loi organique du budget, a été effectivement mise en œuvre à partir de 2007 en introduisant des objectifs et des indicateurs chiffrés retraçant les effets escomptés des dépenses publiques. Elle a pour objectif de : i) Rationaliser les dépenses publiques, les rendre transparentes et améliorer leur rendement, ii) Assurer une meilleure allocation des ressources en fonction des orientations et des priorités arrêtées, iii) Renforcer la planification des dépenses à moyen terme. iv) Accroître l'efficacité de l'action publique pour le bénéfice de tous. v) Soutenir le rythme de développement projeté dans le cadre des équilibres économiques et financiers. vi) Accroître la lisibilité des objectifs du budget.

En développant une culture de résultat, la GBO est de nature à faciliter l'effort d'évaluation des politiques et les programmes publics et d'initier des réformes basées sur des données probantes.

### I.2.2 Le système informatique de suivi de l'exécution des projets publics

Il s'agit d'une application informatique réalisée en 2014 permettant de planifier, suivre et évaluer toutes les opérations afférentes à un projet ou programme public. Actuellement en phase d'expérimentation dans quatre ministères, ce système informatique sera ensuite généralisé à tous les établissements de l'Etat. Le plan d'action de ce projet prévoit également des graphiques se basant sur des données de localisation géographique.



### **I.3 Les principales parties prenantes existantes**

En Tunisie, l'évaluation est souvent confiée à des acteurs collectifs institutionnels garant de la qualité de l'évaluation par exemple la cour des comptes ou le corps des contrôleurs ou certains centres et instituts de recherche spécialisés ou encore certaines directions au sein des ministères transversaux et /ou sectoriels. On essayera dans ce qui suit de **citer à titre indicatif et non exhaustif** les principales parties prenantes concernées par le suivi et l'Evaluation des politiques, programmes et projets publics.

#### **I.3.1 Au niveau du pouvoir législatif : L'assemblée des représentants du peuple**

L'assemblée des représentants du peuple exerce son contrôle sur l'action de l'Exécutif à travers l'exercice de ses fonctions législatives et budgétaires en autorisant les dépenses et les recettes publiques nécessaires pour la mise en œuvre des politiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme budgétaire GBO, le parlement tunisien sera mieux informé sur les couts et les bénéfices des politiques que propose le gouvernement et aura tendance à demander et à utiliser plus l'évaluation pour mieux juger la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des programmes et projets publics.

Conscients de leur nouveau rôle d'évaluation des politiques publiques, des parlementaires tunisiens (champions) ont eu l'occasion, dans le cadre de la célébration de l'année internationale d'évaluation 2015, de contribuer au lancement du Forum Global des Parlementaires pour l'Evaluation (FGPE) à la semaine mondiale de l'évaluation qui a eu lieu au parlement du Nepal, Katmandou 23 -27 novembre 2015 et l'inauguration de l'agenda global de l'évaluation 2016-2020. L'objectif du FGPE est de mieux connaître les bonnes pratiques internationales dans ce domaine et de contribuer au développement d'un environnement institutionnel favorable, à l'échelle de chaque pays, pour que les processus d'évaluation puissent se mettre en place de manière transparente et systématique.

#### **I.3.2 Au niveau du pouvoir judiciaire : La cour des comptes**

En plus de ses prérogatives classiques de contrôle des comptes des comptables publics et d'audit des finances publiques et des organes de l'Etat, la Cour est habilitée, selon la loi n° 68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes telle que modifiée et complétée par la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008, à :

- **apprécier les résultats de l'aide économique et financière** que les organismes de l'Etat accordent aux associations, mutuelles, entreprises et organismes privés quelle que soit leur dénomination.
- **Evaluer la gestion** de l'Etat, des collectivités locales, des établissements et entreprises publics, ainsi que de tous organismes dans lesquelles l'Etat, les collectivités locales, les établissements et entreprises publics détiennent une participation en capital « pour s'assurer de la mesure dans laquelle elle répond aux exigences de la bonne gouvernance, notamment en ce qui a trait au respect des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité ainsi que des impératifs du développement durable (Art. 19 bis) ». La cour a réalisé dans ce cadre plusieurs missions d'évaluation de programmes dont notamment le programme national des parcs urbains et le programme des stages d'initiation à la vie professionnelle.

### I.3.3 Au niveau des corps de contrôle généraux

- **Le Contrôle Général des Services Publics (CGSP):** relevant du Premier ministre, le CGSP est un organe de contrôle supérieur, ayant une compétence horizontale, habilité à contrôler les services de l'administration publique lato sensu, y compris les organismes recevant directement ou indirectement des participations ou des contributions publiques. Le CGSP développe également des missions d'évaluation des politiques publiques et des performances des organismes publics dont on peut citer : i) l'évaluation du programme de l'enseignement des adultes (2006), ii) l'évaluation du programme national de la recherche scientifique, iii) l'évaluation de la politique publique de la formation professionnelle et iv) l'évaluation des observatoires nationaux. **Selon le Décret n° 2013-3232 du 12 août 2013, portant organisation du corps de contrôle général des services publics, le CGSP :** i) **procède à l'évaluation des programmes nationaux et des politiques publiques** dans le cadre de l'évaluation participative, et ce en vue de consolider l'ouverture des structures concernées par l'évaluation sur leur environnement et l'amélioration des relations avec leurs usagers. ii) **est chargé de l'évaluation des projets et programmes financés dans le cadre de la coopération externe.** iii) comprend une **section de l'évaluation** et section de l'audit et **l'évaluation des projets financés par les institutions de financement extérieures** et une section des enquêtes, des consultations et des missions spéciales.
- **Le Contrôle Général des Finances (CGF),** est chargé d'effectuer, sous l'autorité du Ministre chargé des Finances, des missions de contrôle de conformité et de régularité au niveau des services et organismes publics. Il procède également à des missions d'évaluation des projets et des programmes publics en vue d'apprécier la performance des différents intervenants ainsi que les divers impacts y afférents. Le CGF a réalisé en 2015, **23 micro-évaluations** dans le cadre du HACT afin d'aider les agences des Nations Unies (l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP) à évaluer les risques et à définir les besoins en renforcement de capacités nécessaires pour la mise en œuvre de leurs programmes.

### I.3.4 Au niveau des administrations publiques centrales

Au niveau central, la fonction de suivi et évaluation est généralement réalisée par les directions chargées des études, de la planification et des statistiques mais il existe d'autres structures relativement récentes qui s'occupent de l'évaluation d'une manière transversale et /ou sectorielle dont on peut citer :

- **Instance générale de suivi des programmes publics :** c'est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière créée au sein de la présidence du gouvernement par le décret n°2013-1333 du 12 Mars 2013. Elle est chargée notamment de : i) contribuer à l'élaboration des programmes publics en collaboration avec les organismes concernés chargés de la planification, la programmation et la conception des contrats-objectifs et des contrats-programmes au niveau central, régional et local, ii) fixer les indicateurs de performance et les mécanismes du suivi d'exécution avec la participation des organismes concernés, iii) suivre l'exécution des programmes publics en coordination avec les parties concernées et en s'appuyant sur les indicateurs de performance et les mécanismes de suivi retenus, iv) collecter les données relatives aux programmes publics et les analyser en s'appuyant sur une base de données spécifique, v) réaliser des recherches et des études en matière de mise en place des programmes et des politiques publiques et les évaluer conformément aux standards internationaux, vi) contribuer à la diffusion d'une culture de l'évaluation dans le secteur public, vii) créer des relations de partenariat avec les organismes étrangers similaires.
- **Autres directions générales relevant de la présidence du gouvernement :** i) **La Direction générale de la gouvernance** et de la lutte contre la corruption chargée notamment de concevoir, suivre et évaluer l'objectif du développement durable en matière gouvernance (objectif 16). ii) La direction générale des réformes et prospectives administratives qui a participé activement à la conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, organisée par le bureau indépendant de l'évaluation du PNUD tenue à Bangkok, du 26 au 30 octobre 2015. iii) [L'unité du suivi des systèmes de productivité dans les établissements et les entreprises publics chargée](#) en vertu du décret n°2002-2131 du 30 septembre 2002 du suivi des performances des entreprises et des établissements publics.

- **Directions générales relevant du Ministère de développement et de la coopération internationale (MDCI) :** i) **La Direction Générale de l'évaluation et du suivi**, chargée d'élaborer la méthodologie et les instruments d'évaluation et du suivi ; Coordonner les travaux d'évaluation et de suivi des politiques et programmes, d'en tirer des conclusions et des enseignements et de les transmettre aux services concernés. ii) **La Direction Générale de la Prévision** chargée d'élaborer les perspectives économiques et les programmes de développement à moyen et long terme dans le cadre du plan de développement et les perspectives et les politiques de court terme dans le cadre du Budget Economique et de suivre leur réalisation. Elle est également chargée d'étudier, évaluer et proposer les politiques macro-économiques à la lumière de l'évolution de la conjoncture économique ainsi que des politiques structurelles dans le domaine économique et social.
- **Au niveau de certains Ministères sectoriels :** i) la Direction de l'évaluation et de l'audit de la Direction Générale des Structures Sanitaires Publiques au ministère de la santé. ii) l'Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique) chargée de l'évaluation et de l'accréditation des établissements de l'enseignement supérieure et de la recherche et des programmes de formation. iii) les observatoires nationaux tel que notamment l'observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) relevant du Ministère de l'emploi qui est responsable de la surveillance de la situation de l'emploi dans les entreprises par le biais d'enquêtes appropriées. Il conçoit et développe des bases de données sur l'emploi **et évalue les programmes et instruments utilisés pour le placement des demandeurs d'emploi**. L'observatoire réalise des études d'évaluation dont on peut citer à titre d'exemple celle relative au « Suivi et Evaluation des Politiques Actives d'Emploi » (octobre 2013).

### 1.3.5 Au niveau des écoles, instituts et centres de recherches

- **L'Ecole nationale d'administration** : créée en 1949 et tunisifiée en 1956, l'ENA assure des formations pour la haute fonction publique ( le cycle supérieur) dans les domaines relatifs à : i) l'élaboration et l'évaluation de programmes publics, ii) la planification et la veille stratégique et la prospective administrative, iii) la gestion axée sur les résultats et la gestion budgétaire par objectifs, iv) le management public, de performance et de qualité, v) le leadership administratif .l'ENA assure également i) des études et des recherches académiques dans les domaines cités ci-dessus à travers le Centre de Recherches et d'Etudes Administratives, ii) des conférences, des séminaires, des ateliers de travail et des visites d'études à travers l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance (créée par le décret n° 2014-4568 du 31 décembre 2014) et l'institut de leadership administratif visant à moderniser l'administration tunisienne et développer ses méthodes de travail. Dans le cadre de l'année internationale de l'évaluation, l'ENA a pu réaliser en collaboration avec Sciences Po Toulouse, une mission de formation intensive en novembre 2015 sur le thème de « l'évaluation des politiques publiques » et un atelier de réflexion en décembre 2015 intitulé « vers un système d'évaluation des politiques publiques ».
- **Le centre de recherches et d'études sociales (CRES)** :créé par la loi n°96-50 du 20 Juin 1996 , le CRES a vu son appellation modifiée et ses prérogatives élargies après la révolution par le décret n°2012-1697 du 4 septembre 2012 pour se mettre aux nouvelles exigences sociales du pays à travers la proposition des réformes et des politiques alternatives basée sur des évaluations scientifiques des transferts sociaux actuels qui puissent atténuer les tensions sociales et faire reculer la pauvreté et les inégalités à des niveaux bas. Dans ce cadre, le CRES a pu réaliser en collaboration avec la banque africaine de développement : i) une [Enquête d'évaluation de la performance des programmes d'assistance sociale en Tunisie pour optimiser le ciblage des populations pauvres et freiner l'avancée de l'informalité](#) (mars 2015) ii) une [analyse de l'impact des subventions alimentaires et des Programmes d'assistance sociale sur la population pauvre et vulnérable](#) juin 2013. Par ailleurs, et dans le cadre de l'année internationale d'évaluation, le CRES a pu développer des partenariats sud-sud **en matière d'évaluation des politiques sociales et de mesure de la pauvreté** avec l'Observatoire National du Développement Humain (Maroc) et le Conseil National de l'Evaluation des Politiques de Développement Social (CONEVAL-Mexique), afin de renforcer le partage des expériences et des bonnes pratiques dans ce domaine entre le Mexique, la Tunisie et le Maroc dans ce domaine.



- **Institut tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ)** est un **Centre d'Etudes Economiques et Sociales et de la Compétitivité** créé en 1973 pour : i) réaliser des études économiques et sociales et de compétitivité au niveaux macroéconomique, sectoriel et régional se rapportant à l'impact des politiques et des réformes économiques et sociales sur le développement et ii) établir des enquêtes sur la compétitivité de l'entreprise et le climat des affaires.iii) Elaborer les techniques, les indicateurs et les banques de données et développer les modèles nécessaires à la conduite des études .l'ITCEQ a pu réaliser i) plusieurs études d'évaluation sur les politiques d'emploi et sur le [programme de mise à niveau \(Février 2010\)](#). ii) un Workshop sur le thème « Evaluation des Politiques Economiques en Tunisie » (juin 2015).
- **ITES (Tunisian Institute for strategic studies):** *Institution publique agissant sous la tutelle de la Présidence de la République en vertu de la loi du 25 Octobre 1993, l'ITES, assume une mission de recherche, d'étude, d'analyse à court et à long terme de prospection sur toutes les questions se rapportant à des événements et des développements aux niveaux national et international, qui sont susceptibles d'être liés au processus de développement de la société tunisienne.*
- **Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE)** est un *Think Tank international indépendant (créé en 1984) qui réalise de temps à autre des évaluations des politiques économiques et sociales. En tant que partenaire local du World Economic Forum, il participe à l'évaluation du climat des affaires et de la conjoncture économique en général en Tunisie.*
- **Centre de recherche, d'Etudes, de Documentation et d'Information sur la Femme (CREDIF)** créé en 1990, Il met à la disposition de la recherche, des données évaluatives sur la femme en Tunisie et au Maghreb. Il organise des rencontres et des ateliers de réflexion. Il Contribue au développement de la production académique sur la femme tunisienne, à travers la réalisation de recherches et d'études, et la mise en place d'un observatoire de la condition de la femme. Ayant pour mission principale de suivre, d'observer et d'analyser les divers aspects des conditions des femmes en Tunisie et d'éclairer la décision publique, l'Observatoire a pu pendant une dizaine d'années, fournir des données essentiellement quantifiées, des analyses genre, des rapports annuels, des études spécifiques voire des recherche-actions, qui étaient d'un grand apport pour les chercheurs et les planificateurs.

### **I.3.6 Au niveau de la Société civile : Réseau Tunisien de l'Evaluation.**

- **Le Réseau Tunisien d'Evaluation (RTE)** est une association de droit tunisien créée le 24 juin 2014 (JORT N° 75 du 24 juin 2014) qui vise à : i) Promouvoir la culture de l'évaluation auprès des institutions de l'Etat et de la société civile et à son institutionnalisation en tant que pratique de bonne gouvernance. ii) Inscrire l'action de développement dans une démarche de redevabilité, de transparence et d'efficacité pour la réussite du processus démocratique et l'accès de tous les Tunisiens au développement durable et équitable.
- **Selon son plan stratégique 2015-2019**, le RTE intervient au niveau de 3 axes : **1) Institutionnalisation de l'Evaluation** : i) Plaider en faveur de la mise en place de nouveaux mécanismes d'évaluation tant au niveau du gouvernement qu'au sein du Parlement ; ii) Adoption d'un cadre juridique destiné à régir la pratique d'Evaluation et à l'intégrer dans les processus de gestion et de mise en œuvre des politiques publiques **2) Promotion de la culture d'évaluation** : i) Sensibiliser les acteurs de la société civile à revendiquer leurs droits à la participation aux processus d'évaluation à toutes les échelles territoriales ; ii) Renforcer les capacités des acteurs publics et de la société civile en termes de planification, de suivi et d'évaluation de l'action publique. **3) Production, gestion et partage de la connaissance** : i) Encourager l'utilisation de la connaissance et des données générées par les évaluations dans les processus de gestion des politiques publiques ; ii) Réunir la communauté scientifique pour produire et gérer le savoir national en matière d'évaluation.
- **Son Expérience** : **1)** Réalisation d'un projet (septembre 2014 à juin 2015) « Une femme leader est femme maîtrisant les outils de l'évaluation et de la redevabilité sociale » en partenariat avec oxfam et ADFR Kasserine à Tunis et Kasserine d'un montant de 65000DT qui a permis les les résultats suivants: i) le renforcement des capacités des femmes en matière d'évaluation et de redevabilité sociale, ii) le développement de supports ludiques pour promouvoir la culture de l'évaluation, iii) des acteurs locaux et la



SC mieux sensibilisés à l'importance de l'évaluation participative. 2) Démarrage d'un nouveau projet en partenariat avec Arab Governance Institute avec l'appui financier du PNUD « Institutionnalisation de l'Évaluation des Politiques Publiques (EPP) » d'un montant de 70000DT visant à réaliser les activités et résultats suivants :i) Mapping des capacités nationales de l'Évaluation des politiques publiques ;ii) Sensibilisation et renforcement des capacités des responsables nationaux dans 6 ministères.iii) Sensibilisation et renforcement des capacités de 6 OSCs ;iv) Plaidoyer auprès des Parlementaires ;v) célébration de l'Année Internationale de l'Évaluation (Conférence nationale) ;vi) Conférence régionale en partenariat avec le réseau EvalMENA

- **Ses partenariat** : Au niveau international, Le RTE est très impliqué dans les réseaux régionaux (EvalMena, RFE et réseau Africain) et internationaux de l'évaluation (IOCE.).
- **Etant actuellement un réseau de personnes, le RTE anticipe via son appellation à être dans l'avenir un réseau d'associations travaillant dans le domaine de l'évaluation et constituant une adresse unique de l'évaluation dans le pays.**

## II. Les défis qui restent à relever

Malgré l'existence d'un cadre constitutionnel consacrant les principes de redevabilité et de bonne gouvernance, une volonté politique favorable à l'évaluation des politiques publiques et un riche potentiel institutionnel et humain, plusieurs défis restent à relever pour institutionnaliser un système national cohérent, efficient et durable de suivi et évaluation.

- Tout d'abord on note souvent une certaine confusion dans la compréhension et l'utilisation des concepts de suivi, évaluation, contrôle, audit avec une prédominance de la fonction contrôle et audit.
- Méconnaissance du « qui fait quoi » en matière du suivi et évaluation et absence d'un système national multidimensionnel du suivi et de l'évaluation.
- Absence d'une plateforme formelle de coordination entre les différentes parties prenantes chargées de planification, le suivi et l'évaluation.
- Faible ancrage au niveau organisationnel de la fonction suivi-évaluation au sein des ministères.
- Les services chargés « de fait ou de droit » du suivi-évaluation ne disposent généralement pas de budgets spécifiques pour la conduite de missions d'évaluation.
- Au niveau de la gestion des connaissances : faible partage et utilisation des résultats d'évaluation
- Les évaluations des programmes et projets de développement sont surtout commandées par les bailleurs de fonds dans le cadre d'appui budgétaire ou de projets et programmes d'aide au développement. Rares sont les évaluations commanditées par le Parlement qui a le mandat d'apprécier l'efficacité et l'efficacité des politiques et programmes publics via son contrôle de l'action gouvernementale.
- Au niveau de la formation : Mise à part quelques modules et cours intensifs assurés sur l'évaluation des politiques publiques au niveau cycle supérieur de l'ENA, on note une quasi-inexistence sur le plan national de formations diplômantes spécifiques à l'évaluation (master ou autres)
- Des défis conjoncturels en liaison avec le contexte de transition démocratique marqué par un risque d'instabilité institutionnelle et de changement dans l'ordre des priorités nationales.
- Défis structurels liés essentiellement à la résistance de certaines institutions aux changements et impératifs de redevabilité et de transparence auxquels ils ne sont pas suffisamment habitués.

## III. Opportunités à saisir

- **Un contexte international favorable à l'évaluation** essentiellement marqué par i) l'existence d'une Résolution des Nations Unies sur l'évaluation adoptée le 12 décembre 2014 pour soutenir le développement d'un environnement favorable à l'évaluation au niveau international, national et local et de renforcer la demande et l'utilisation de l'évaluation. ii) existence d'un agenda global sur l'évaluation 2016-2020 lancé le 25 novembre 2015 au Parlement du Népal à Katmandu dans le cadre de la célébration de

l'année internationale d'évaluation. iii) l'existence d'un mouvement mondial très actif de la communauté internationale d'évaluation sous le leadership d'evalpartners incluant de nombreuses VOPEs, les agences des Nations Unies incluant le Groupe indépendant d'évaluation (UNEG), l'EvalNetde CAD/OCDE, les gouvernements, les fondations privées et les organisations de la société civile. iv) L'existence de plusieurs nouveaux réseaux créés par EvalPartners dans le but de faire progresser la mise en œuvre de l'Agenda Global d'Évaluation, soit EvalGender +, EvalYouth, EvalSDGs et EvalIndigenous. v) création du Forum global des parlementaires pour l'évaluation du développement. vi) Opportunités importante de partenariat et de mobilisation des fonds auprès des bailleurs de fonds et des agences onusiennes.

- **Un contexte national favorable à l'évaluation** essentiellement marqué par : i) un cadre constitutionnel favorable à l'évaluation en consacrant les principes de redevabilité et de bonne gouvernance, ii) un contexte de transition démocratique favorable à de nouveaux modes de bonne gouvernance, iii) une volonté politique favorable à l'évaluation et la reddition des comptes et un engagement du gouvernement dans les réformes institutionnelles et son intérêt croissant pour l'évaluation des politiques publiques afin de mieux traiter les disparités et les inégalités constatées et d'instaurer un nouveau modèle économique et social inclusif et équitable. iv) Existence d'un potentiel institutionnel et des ressources humaines qualifiées sur lesquelles la Tunisie peut capitaliser pour mieux institutionnaliser l'offre, la demande et l'utilisation de l'évaluation. v) L'engagement fort du citoyen et le dynamisme vibrant de la société civile grâce aux libertés acquises depuis l'avènement de la révolution est porteur d'espoirs au regard de la vigilance et de la pression qu'exercent progressivement les organisations de la société civile sur les responsables politiques et les gestionnaires des programmes de développement pour plus de redevabilité, de transparence, et de bonne gouvernance.

#### IV. Recommandations

Tenant compte des atouts et les faiblesses repérés d'une part et des opportunités et défis identifiés de la situation actuelle du suivi et évaluation en Tunisie d'autre part, on propose dans ce qui suit les recommandations suivantes :

- Réaliser une cartographie (mapping) des différentes parties prenantes intéressées et impliquées dans l'évaluation des politiques publiques en Tunisie ainsi qu'une revue documentaire des évaluations déjà réalisées en clarifiant les concepts et terminologies en distinguant : i) l'évaluation des autres pratiques de retour d'information telles que le suivi, le contrôle, l'audit. ii) Les capacités d'offre et de demande en matière de suivi et évaluation c'est-à-dire d'une part les capacités techniques des fournisseurs des informations de S&E et d'autre part les capacités de demande, d'absorption et d'utilisation des informations générées par le S&E.
- Elaborer d'une manière participative une politique/stratégie nationale d'évaluation en s'inspirant des axes stratégiques **de l'Agenda Global de l'Évaluation 2016-2020** afin de saisir les opportunités d'appui qui seront mises de l'avant par EvalPartners.
- **Mise en place d'une plateforme formelle de concertation entre les différentes parties prenantes chargées de planification suivi et évaluation(TUNEVAL)** à travers la constitution d'un groupe de réflexion regroupant toutes les parties prenantes en matière d'évaluation de développement afin de trouver les voies et les moyens nécessaires à : i) **la contextualisation et l'adaptation des ODD** globaux aux particularités nationales à travers la définition des cibles nationales spécifiques pertinentes et réalistes en fonction des priorités et des conditions initiales de développement du pays tout en assurant la correspondance avec le plan 2016-2020. ii) **la mise en place d'un système de suivi et évaluation des politiques publiques en général et son intégration dans le processus de planification nationale et de l'évaluation des ODD en Tunisie** qui servira de référence pour les rapports nationaux annuels d'avancement ODD.
- Rendre les politiques et les programmes publics évaluables à travers : i) le respect des normes et les principes de **gestion axée sur les résultats (GAR) et approche basée sur les droits humains(HRBA) lors de**

la formulation des nouveaux programmes et réformes. ii) **planifier l'évaluation au moment de la conception des nouvelles politiques ou stratégies.**

- Renforcer les capacités nationales en matière de suivi et évaluation à travers notamment : i) la création d'une formation diplômante spécialisée (master professionnel) en évaluation en partenariat avec les institutions internationales compétentes dans le domaine, ii) Renforcement des capacités organisationnelles et cognitives des structures chargées du suivi et de l'évaluation iii) Mener un plaidoyer politique autour de l'augmentation des budgets destinés à l'évaluation. iv) Renforcer le rôle des parlementaires dans l'évaluation des politiques publiques à travers la sensibilisation et la formation. v) L'institutionnalisation d'un forum annuel régional d'évaluation en Tunisie qui offrira une opportunité précieuse et régulière de partage des bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation.
- Promotion de la culture d'évaluation auprès des citoyens et la sensibilisation des pouvoirs publics sur l'importance du suivi et de l'évaluation dans la planification nationale.
- Afin d'assurer **une meilleure transparence au niveau des finances publiques** et fournir un cadre favorable à la généralisation progressive de la budgétisation et la gestion par objectif, il est important de réfléchir au niveau de la loi organique du Budget (LOB) à l'élaboration lors de la préparation de la loi des finances d'un rapport des dépenses fiscale. Ce document qui comprend **une évaluation des impacts économiques** de certaines dispositions dérogatoires est de nature à : i) permettre au parlementaire de mieux apprécier **l'efficacité des avantages fiscaux** en vue d'évaluer leur **efficience** par rapport aux couts **d'opportunité** engendrés **pour la collectivité**. ii) **responsabiliser les bénéficiaires** par rapport à la réalisation des objectifs de développement.