



RAPPORT FINAL

ÉVALUATION DU PROJET « APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONSTITUTION EN TUNISIE »

MANDATÉ PAR :
LA DIVISION SÉCURITÉ HUMAINE DU DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES (DFAE) SUISSE

ELABORÉ PAR :
IBTISSEM JOUINI (EVALCHANGE)
RYM BEN ZID

Rapport Final

Évaluation projet « Appui à la mise en œuvre de la constitution en Tunisie »

Date : 15/12/2017

Mandaté par :

La Division Sécurité Humaine du Département Fédéral des Affaires Étrangères (DFAE) Suisse

Elaboré par :

Ibtissem Jouini, Cheffe d'équipe d'évaluation
Rym Ben Zid, Experte adjointe

Photo de couverture :

A l'Assemblée nationale Constituante après le vote de la constitution le 26 janvier 2014 : Source ; <http://www.leconomistemaghrebin.com/2016/02/03/constitution-tunisienne-deux-ans/>

Tables des matières

1. Résumé Exécutif	6
2. Introduction.....	10
2.1. Contexte politique général.....	10
2.2. Cadre et objectifs de l'évaluation.....	11
2.3. Compréhension de la logique de l'intervention.....	13
2.4. Les parties prenantes du projet.....	13
3. Méthodologie et Planification	15
3.1. Approche de l'évaluation	15
3.2. Les questions d'évaluation.....	17
3.3. Collecte des données et critères de sélection.....	17
3.4. Limitations et Risques.....	18
3.5. Calendrier.....	19
4. Résultats de l'évaluation	21
4.1. Pertinence.....	21
4.2. Efficacité.....	23
4.3. Efficience	28
4.4. Impact	31
4.5. Pérennité.....	33
5. Conclusion.....	34
6. Recommandations.....	35
7. Liste des Annexes	38
Annexe 1 : La Matrice d'Évaluation.....	39
Annexe 2 : Agenda de la visite de terrain	45
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	48
Annexe 4 : Tableau d'exécution physique	iError! Marcador no definido.
Annexe 6 : Guides Des Entretiens	50

Liste des abréviations

ATDC	Association Tunisienne de Droit Constitutionnel
ATIDE	Association Tunisienne pour l'Intégrité et la Démocratie des Elections
Chahed	Observatoire pour le contrôle du processus électoral
CSM	Conseil Supérieur de la Magistrature
DFAE	Département Fédéral des Affaires Étrangères
DRI	Democracy Reporting International
DSH	Division Sécurité Humaine
EIGE	European Institute For Gender Equality
FCO	Foreign & Commonwealth Office - GOV.UK
HRI	Human Rights Instance
IFES	International Foundation for Electoral Systems
IPCCPL	Instance Provisoire de Contrôle de la Constitutionnalité des Projets de Loi
ISIE	Instance Supérieure Indépendante pour les Élections
LET	Ligue des Electrices Tunisiennes
OSC	Organisations de la société civile
TCC	The Carter Center

Liste des figures

- Figure 1 : Les changements escomptés à travers le projet
Figure 2 : Catégories des parties prenantes
Figure 3 : Parties prenantes consultées lors de la phase de collecte de données
Figure 4 : Calendrier de la mission d'évaluation
Figure 5 : Dépenses par catégories (Phase I et Phase II)

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie l'Ambassade de Suisse en Tunisie, Division Coopération Internationale et plus particulièrement M. Saïd Zekri pour l'encadrement et les dispositions prises afin de faciliter le travail de l'équipe. Des remerciements spéciaux sont adressés à Mme Aida Kraiem, experte représentante de l'Instance Nationale de Suivi des Programmes publics (Tunisie), pour son accompagnement et ses conseils tout au long de la mission.

Nos remerciements s'adressent aussi à M. Adam Styp-Rekowski, Directeur pays Democracy Reporting International Tunisie, ainsi que tous les membres de l'équipe du bureau Tunisie, nous leur sommes reconnaissantes pour les efforts fournis afin d'organiser les réunions avec les parties prenantes et cela dans les meilleures conditions possibles, de fournir la documentation utile et de communiquer l'information demandée dans les meilleurs délais.

Nous exprimons également nos remerciements aux représentant(e)s des parties prenantes consultées (député(e)s de l'ARP, CSO, partis politiques, expert(e)s...), pour leur disponibilité et le partage de leurs points de vue et opinions en toute clarté et transparence, ils/elles nous ont notamment aidés à mieux comprendre le contexte, les défis et les opportunités de leur participation dans le cadre du projet.

Finalement, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes, qui figurent dans la liste des personnes consultées, qui nous ont dédiés du temps et qui ont généreusement partagé leur expérience et répondu à toutes nos questions.

1. Résumé Exécutif

A partir de 2014, suite à des élections législatives et présidentielles, la Tunisie est rentrée dans la seconde étape de la transition démocratique. L'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP), nouvellement, élue ainsi que tous les organes gouvernementaux établis se devaient de mettre en place les conditions de gouvernance et de contrôle devant consolider le processus de transition démocratique au niveau central et aux niveaux régional et local. Le projet « Appui à la mise en œuvre de la constitution en Tunisie » objet de cette évaluation et mis en œuvre par DRI, s'inscrit dans le cadre de l'appui au processus démocratique fourni par le Bureau de la Coopération Suisse en Tunisie et la Division Sécurité Humaine (DSH). Le projet dans ses deux phases, couvre la période allant du 01.04.2015 au 31.12.2017. Le financement suisse s'élève à 433'378 EUR et représente 34% du coût total du projet.

A travers cette évaluation, la DSH vise à avoir une évaluation indépendante des résultats du projet, des effets et de l'impact sur le processus politique et de transition démocratique ainsi que sur la contribution du projet aux changements induits par la mise en place de la constitution. La méthodologie de l'évaluation est qualitative basée sur la triangulation des données. L'approche est inclusive et participative, sensible au genre et orientée vers l'utilisation des résultats. La phase de collecte de données a inclus une revue documentaire, 28 entretiens semi directifs (en personne et par Skype), 2 entretiens de groupes, 1 groupe de discussion et, 2 participations observantes.

Résultats principaux

Pertinence :

1. Le projet est dans la droite ligne des orientations de la Division Sécurité Humaine (DSH) et s'aligne aux grands axes d'intervention de DRI.
2. Le projet est jugé pertinent par les organisations de la société civile, les parlementaires et les partis politiques et répond à leurs besoins, notamment les présentations relatives à la loi électorale et à l'analyse critique de thèmes inscrits dans le code des collectivités locales.
3. DRI, de par le modèle développé, se différencie des autres acteurs associatifs internationaux en Tunisie mais les complète également par une stratégie diversifiée permettant d'intervenir rapidement à différents niveaux selon l'évolution du contexte politique.
4. La stratégie de mise en œuvre du projet n'intègre pas l'approche genre.

Effacité :

En matière de décentralisation

5. Il y a eu renforcement des capacités des députés et des partis politiques pour améliorer le projet de code des collectivités locales. DRI a répondu aux besoins des députés à côté d'autres acteurs internationaux et nationaux.
6. Il y a eu renforcement de capacité de la société civile pour plaider l'amélioration et le vote du projet de code des collectivités locales. Cependant, la facilitation de ce processus n'était pas perçue comme satisfaisante pour certaines associations y ayant participé.
7. Les recommandations de DRI après son analyse du code des collectivités locales figurent dans un document consolidé auquel les députés se réfèrent au niveau de la commission en charge d'examiner le code¹.
8. La formation des facilitateurs a été appréciée par les associations car elle alternait contenu technique et communication, utiles pour faciliter des rencontres dans les régions à posteriori.

Elections

9. Il y a eu contribution à l'amendement du code électoral

mais les effets de l'effort de fédération des associations autour de recommandations communes restent limités.

10. Toutes les associations consultées sont satisfaites de leur participation à la formation sur l'observation des élections. DRI est à l'écoute de leurs besoins et donne suite à leurs demandes.

Réformes juridiques

11. Les parties prenantes consultées sont satisfaites de la qualité du rapport semestriel sur la mise en place de la constitution et ont témoigné de son utilité.
12. Réformes et instances constitutionnelles : la contribution et la valeur ajoutée de DRI à ce processus reste difficile à apprécier vu que l'équipe ne dispose pas d'éléments factuels montrant les retombées autres que celles reportées par DRI et que ce processus a été ralenti dans le cadre du contexte actuel. Cela ne veut en aucun cas dire que l'effort qui a été fourni n'a pas d'effets.
13. Une contrainte reportée par DRI et les associations est le manque d'engagement des députés pour continuer le travail sur le sujet quand ce n'est plus à l'ordre du jour de l'agenda de l'ARP.

Efficiency

14. Le rythme de mise en œuvre du projet a été déterminé par l'avancement ou le blocage des

¹ Commission de Réforme de l'Administration et des forces armées

différents processus politiques. DRI a accompagné en temps réel et de manière efficiente les différents processus de la transition démocratique.

15. La combinaison de l'utilisation de l'expertise de différentes catégories d'experts/personnel autant nationaux qu'internationaux est efficiente.

Impact

16. Il y a eu renforcement de la capacité des organisations de la société civile ; le projet a aussi contribué à mettre en relation les organisations de la société civile entre elles ou avec l'ARP.
17. Il y a eu renforcement des capacités des députés à prendre des décisions informées grâce à un accompagnement pour analyser les articles du Code des collectivités locales.
18. Les effets des actions de DRI sont limités faute d'associer des experts de disciplines autres que juridique.
19. La non inclusion de la dimension genre dans l'expertise offerte par DRI pourrait avoir un effet négatif dans le futur.

Pérennité

20. Le recours à des experts tunisiens pour venir en appui aux différents groupes d'acteurs ciblés est un gage de pérennisation.
21. Le renforcement des capacités des organisations de la société civile à travers des formations de formateurs permet que les effets se propagent au-delà des bénéficiaires directs.

22. DRI bénéficie de l'appui de plus de trois bailleurs différents. Cette diversification des sources de financement lui procure une certaine protection pour assurer la continuité et la complémentarité de ces actions.
23. DRI a contribué à renforcer les capacités des organisations de la société civile et des représentant(e)s des partis politiques au niveau de l'ARP. Ce renforcement des capacités des acteurs locaux est une garantie de pérennité.

Recommandations

Afin de renforcer la pertinence de l'action

24. Intégrer l'approche genre dès la conception des projets en établissant clairement les mécanismes à mettre en place pour que les actions entreprises mènent à la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.
25. Renforcer les partenariats existants dans les différents gouvernorats et œuvrer à impliquer davantage les associations et les acteurs des régions et à renforcer leur capacité.
26. Élaborer un plan stratégique adapté au contexte tunisien pour prioriser les interventions et répondre davantage aux besoins des OSC ou tout autre groupe selon leur mandat.

Afin de rendre l'action encore plus efficace

27. Renforcer la capacité de DRI en matière de facilitation et modération des débats. Dès la

phase de conception de projet, des dispositions peuvent être adoptées pour renforcer la capacité de DRI en matière de facilitation, de prévention et de gestion des conflits.

Afin de rendre l'action encore plus Efficiente

28. Intégrer des indicateurs pertinents (indicateurs d'impact, indicateurs de résultats, indicateurs de produits et indicateurs d'activités) au niveau du cadre logique de chaque projet.
29. Élaborer un plan de Suivi-Evaluation du projet en plus du cadre logique. Ce document facilitera le travail de l'équipe au niveau du suivi qui sera basé sur les indicateurs.

Recommandation pour la DFAE

30. Accorder des financements sur une durée d'au minimum deux ans. Cela permettra de donner plus de visibilité à DRI en termes de planification et d'assurer une certaine stabilité du personnel.
31. Augmenter à 20% la possibilité de dépassement des lignes budgétaires relatives à la mise en œuvre des activités.
32. Encourager l'apprentissage entre partenaires. Par exemple, Organiser des sessions d'échange, de réflexions sur les défis, contraintes opportunité à saisir etc. afin de favoriser un terrain de confiance entre bailleur et partenaires et mutualiser l'apprentissage de la mise en œuvre des projets.

Afin de renforcer l'impact et la pérennité de l'action

33. Continuer à répondre aux besoins changeants des différents acteurs clefs que ce soit dans le cadre d'un autre financement de la Coopération Suisse ou d'autres financements compte tenu de l'avancement du processus de transition démocratique et ceci dans le but d'optimiser les effets et impacts des interventions passées.
34. Associer une expertise autre que juridique pour le volet décentralisation selon les thématiques traitées au niveau des articles du code.
35. Soutenir les membres de partis politiques en ce qui concerne des questions techniques, cela permettra de réduire le décalage entre les députés bien informés de certaines questions techniques relatives à la décentralisation par exemple et leurs pairs au niveau de leurs partis politiques respectifs.
36. Étendre l'action aux régions et cibler des partenaires pertinents pour assurer le relais et de diffuser des concepts liés à une transition démocratique qui respecte les standards internationaux en la matière.
37. Capitaliser sur l'expertise locale car elle reste accessible pour les bénéficiaires du projet après la fin du projet.
38. Assurer un suivi des actions même après la fin du projet même si les sujets traités dans le cadre du projet ne sont plus prioritaires dans l'agenda politique et législatif afin de capitaliser et construire sur les acquis résultant des efforts déjà fournis sur ces volets.

2. Introduction

2.1. Contexte politique général

A partir de 2014, suite à des élections législatives et présidentielles, la Tunisie est rentrée dans la seconde étape de la transition démocratique. L'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP), nouvellement, élue ainsi que tous les organes gouvernementaux établis se devaient de mettre en place les conditions de gouvernance et de contrôle devant consolider le processus de transition démocratique au niveau central et aux niveaux régional et local. Le contexte relatif à la gouvernance démocratique se caractérise par des réformes dont le rythme est déterminé par la complexité des processus de négociations entre les différentes mouvances politiques à laquelle s'ajoute la nécessité de garantir, avec les moyens disponibles, la constitutionnalité des lois et le respect des procédures.

En ce qui concerne les instances indépendantes, les principales à mettre en place étaient le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) en préparation de la mise en place de la Cour Constitutionnelle devant veiller à la constitutionnalité des lois, ainsi que les instances constitutionnelles indépendantes comme celle des Droits de l'Homme, de la bonne gouvernance et de la lutte contre la Corruption. La mise en place de ces instances se décompose en deux étapes : (i) une première étape d'élaboration et de promulgation des lois par l'ARP régissant la création de ces instances et, (ii) une deuxième étape constituant la création de ces instances à proprement parlé.

Les échéances de création du CSM et de la Cour Constitutionnelle étaient respectivement le 15 avril et le 15 octobre 2015 soit une année au plus après les élections législatives². La création de ces instances a pris plus de temps que prévu. Par exemple, la loi régissant la création du CSM a été adoptée le 8 avril 2016, l'élection de ses membres a eu lieu le 23 octobre 2016 et les résultats proclamés par l'ISIE le 14 novembre 2016 : ce retard s'explique, entre autres, par la modification de la loi présentée par le Gouvernement par la commission, qui a entraîné la saisie de l'Instance provisoire de constitutionnalité des lois et la révision de la loi. De même, la loi relative à la Cour Constitutionnelle a été promulguée mais la cour n'est pas encore établie, notamment à cause de la crise qui a retardé la création du CSM, 4 membres de la Cour étant élus par ce dernier.

Lois organiques et lois ordinaires. La constitution tunisienne consacre les droits politiques et civils dans le chapitre « Des droits et Libertés ». Ainsi, les décrets loi n°

² Application for the award of a non-repayable or conditionally-repayable grant from Federal Foreign Office funds – Division VN 02 – for individual projects by German or international non-governmental organizations aimed at transformation partnership, DRI, March 2015

2011-87 et 2011-88 du 21 et 24 septembre 2011³ portant respectivement sur l'organisation des partis politiques et des associations pourraient faire l'objet de révision, laquelle leur donnerait la forme de loi organique conformément à l'article 65 de la constitution, notamment pour intégrer lors de la révision des dispositions relatives à la transparence financière.

En ce qui concerne la Décentralisation : Après le 14 janvier 2011, les conseils municipaux ont été dissous et remplacés par des délégations spéciales provisoires. Suite aux élections législatives et présidentielles. Une étape importante a été réalisée, celle de créer 85 autres municipalités en Tunisie dont le nombre total devient 350. Cette cartographie a été officialisée dans un décret gouvernemental daté du 26 mai 2016, paru au Journal officiel de la République tunisienne (JORT)⁴. Dans le but de compléter la mise en œuvre du processus démocratique au niveau local et de mettre en place des conseils municipaux élus, la loi électorale a été modifiée et complétée par la loi organique n°2017-7 du 14 février 2017⁵, qui est venue ajouter des dispositions relatives aux élections municipales et régionales. De même, dans le but d'organiser les relations et les activités sur les territoires municipaux, et en préparation des élections municipales, un projet de code des collectivités locales a été élaboré en 2017 mais n'a pas été encore promulgué. Il est à signaler que L'ISIE a connu des crises notamment à partir de la démission de son président Chafik Sarsar, ces crises ont influencé le processus de décentralisation couvert par ce projet.

Perspectives politiques au démarrage du projet : En 2015, la Tunisie était confrontée à des défis de plusieurs ordres : (i) des défis politiques à cause de la nécessité d'organiser des élections municipales pour accomplir d'avantage le processus démocratique, amorcer un processus de décentralisation des pouvoirs et de la prise de décision réel pour répondre aux revendications portées par la révolution et pour la mise en place du pouvoir local suite aux dispositions du chapitre 7 de la constitution (ii) des défis sécuritaires aggravés par la situation géopolitique instable dans la région, et (iii) des défis socio-économiques générés par l'obsolescence du vieux modèle économique et la nécessité de promouvoir un modèle alternatif axé sur plus d'équité.

2.2. Cadre et objectifs de l'évaluation

Au lendemain de la révolution, DRI a accompagné la transition démocratique en Tunisie en travaillant avec les organisations de la société civile engagées dans le suivi des élections ainsi que dans le plaidoyer pour la mise en œuvre de réformes légales, électorales, constitutionnelles et politiques. Depuis les élections de l'Assemblée

³ La mise en œuvre de la constitution tunisienne au niveau du cadre juridique, Période ; 1 octobre 2016-31 Mars 2017, DRI, Avril 2017

⁴ Journal Officiel de la République Tunisienne — **27 mai 2016. N° 43**. Décret gouvernemental n° 2016-596 du 19 mai 2016, modifiant le décret n° 2011-662 du 2 juin 2011, portant nomination de délégations spéciales dans certaines communes du territoire de la République Tunisienne. Source Site web: <http://www.cnudst.rnrt.tn/jortsrc/2016/2016f/jo0432016.pdf>

⁵ Idem

Nationale Constituante, DRI a apporté un appui sous forme d'expertise et de conseil aux acteurs politiques et aux membres de l'ANC sur des questions constitutionnelles relatives à la gouvernance démocratique.

Après les élections de 2014, DRI a continué à appuyer ses partenaires dans la mise en œuvre de la Constitution. DRI a mis en œuvre deux projets : « Appui aux organisations de la Société Civile et aux acteurs politiques pour l'organisation d'élections et les réformes institutionnelles pour consolider le processus démocratique en Tunisie » financé par l'Union Européenne et « Accompagner la transition démocratique en Tunisie » financé par le Département Fédéral Suisse des Affaires Etrangères⁶ et l'office des Affaires étrangères allemande. Les deux phases du Projet « Appui à la mise en œuvre de la constitution en Tunisie » objets de la présente évaluation s'inscrivent dans la continuité des deux projets cités ci-dessus.

Le projet « Appui à la mise en œuvre de la constitution en Tunisie », objet de l'évaluation, s'inscrit dans le cadre de l'appui aux processus démocratiques fourni par le Bureau de Coopération Suisse en Tunisie et la Division Sécurité Humaine (DSH). La DSH a contribué – par le biais de co-financement ainsi que par la mise à disposition des experts suisses – aux projets de DRI en Tunisie depuis 2012. Le projet « appui à la mise en œuvre de la constitution » dans ses deux phases, couvre la période allant du 01.04.2015 au 15.08.2017. Le financement suisse s'élève à 433'378 EUR et représente 34% du coût total du projet égal à 1'247'889 EUR. Le Co-bailleur de ce projet est l'office des Affaires étrangères d'Allemagne pour la phase 1. Une nouvelle demande de NCE (No Cost Extension) est en cours de concrétisation. DRI a obtenu au moment de l'évaluation l'accord de principe pour prolonger la durée le projet jusqu'au 31.12.2017.

A travers cette évaluation, la DSH vise à avoir un retour indépendant sur les résultats atteints, les effets produits et l'impact sur le processus politiques et de transition démocratique ainsi que sur la participation de DRI dans les changements en relation avec la mise en place de la constitution.

Projet Appui la mise en œuvre de la Constitution en Tunisie									
2015			2016				2017		
T1	T2	T3	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Phase 1			Phase 2				« Extension Sans Coûts » de la phase 2		

Tableau 1 : Chronologie de l'intervention

⁶Application for the award of a non-repayable or conditionally-repayable grant from Federal Foreign Office funds – Division VN 02 – for individual projects by German or international non-governmental organizations aimed at transformation partnership, DRI, March 2015

2.3. Compréhension de la logique de l'intervention

La stratégie d'intervention dans la phase 1 présente trois niveaux : (i) niveau légal pour accompagner la création des instances indépendantes, de la Cour Constitutionnelle mais aussi pour accompagner la révision des lois relatives à la gouvernance démocratique (ii) niveau électoral pour la révision de la loi électorale, et (iii) niveau de la mise en place des conditions permettant la décentralisation. A chacun des niveaux plusieurs groupes sont ciblés comme les Commissions parlementaires, les Juges et les Procureurs, les Organisations de la Société Civile, mais aussi les Départements Gouvernementaux.

La stratégie d'intervention dans la Phase 2 avec la complémentarité du projet financé par le gouvernement d'Allemagne présente plus de flexibilité, car elle privilégie une intervention en fonction des besoins exprimés par les partenaires locaux (ARP, partis politiques, OSC...) selon les priorités et l'avancement des différents processus conduits parallèlement : création et opérationnalisation des instances indépendantes, progression dans la discussion et l'adoption du code des collectivités locales.

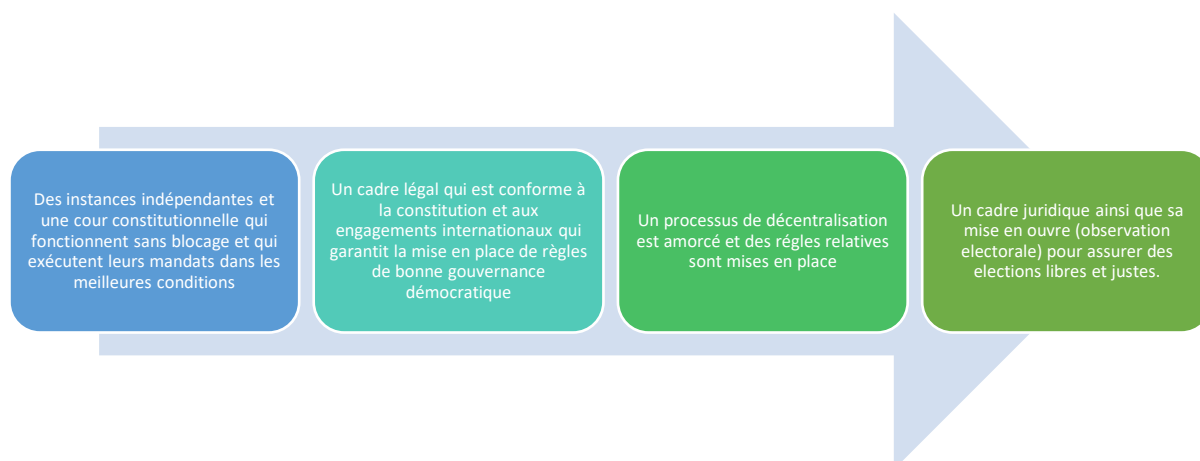


Figure 1 : Les changements escomptés à travers le projet

2.4. Les parties prenantes du projet

L'évaluation est participative et inclusive et de ce fait les activités entreprises par l'évaluation ont inclut toutes les catégories, organisations et personnes, qui participent directement ou indirectement à la réalisation du projet et qui en bénéficient.

Les catégories se trouvent dans le schéma qui suit :

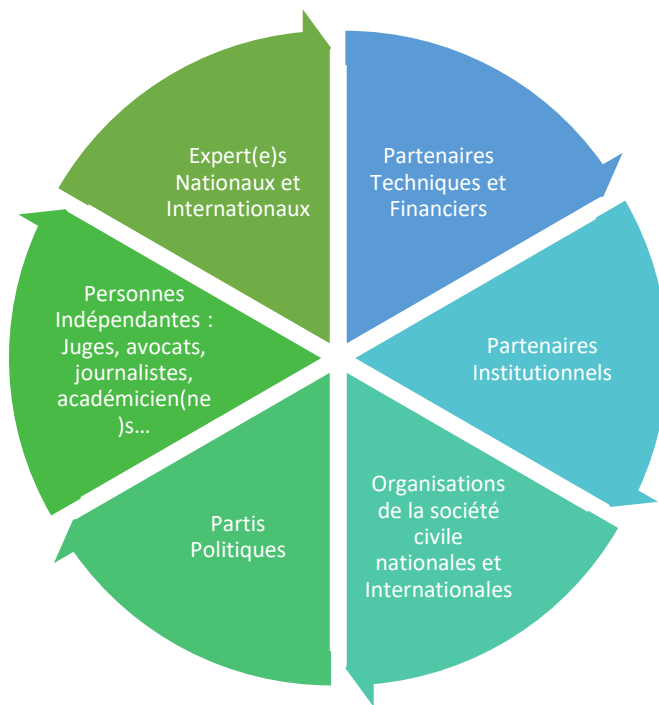


Figure 2 : Catégories des parties prenantes

3. Méthodologie et Planification

La méthodologie de l'évaluation proposée est **qualitative**, elle vise à comprendre la contribution de l'intervention eu égard aux résultats observés au moyen d'une interprétation axée sur le processus de la causalité. Les étapes précises de la chaîne de causalité, chacun des mécanismes de causalité, sont mises à l'essai. S'ils sont confirmés par le biais d'éléments factuels, il y a donc fondement pour établir une inférence de causalité. De plus, il est important de définir et d'évaluer les facteurs déterminants clés externes qui pourraient aussi jouer un rôle dans la chaîne de causalité et influencer sur l'affirmation de contribution.

Afin d'assurer des résultats qui permettent d'appréhender de la manière la plus rigoureuse possible la réalité de l'impact des actions du projet, l'équipe d'évaluation a mis en œuvre d'une approche d'évaluation combinée inclusive et participative se basant sur plusieurs principes décrits dans ce qui suit.

3.1. Approche de l'évaluation

Triangulation des données. Il s'agit d'une méthode de recherche qualitative qui se réalise par le recueil de données à partir de plusieurs sources et méthodes. Cette approche permet de croiser les résultats obtenus et par conséquent d'assurer leur fiabilité. En somme, au-delà de l'enrichissement de la lecture des situations, la triangulation permet de s'assurer de la stabilité de certaines observations et de la fiabilité des conclusions obtenues par des voies différentes. Par ailleurs, la rigueur de la démarche est étayée par la mise en parallèle d'observations et de résultats issus de méthodes différentes, si ceux-ci convergent vers des conclusions identiques. Comme l'affirme Thémis Apostolidis, « La stratégie de triangulation vise à conférer aux démarches qualitatives non seulement de la validité mais aussi, et surtout, de la rigueur, de l'ampleur et de la profondeur à la recherche. » (2003, p. 15).

Dans le cas précis de cette évaluation, l'équipe d'évaluation a collecté des informations d'une part, à partir de plusieurs catégories de parties prenantes, et d'autres part, à partir de documents et publications du projet, des documents contextuels publiés par d'autres acteurs externes au projet, de la participation observante, des groupes de discussions, des études de cas etc.

L'approche est inclusive et participative. Lors de la planification des activités d'évaluation, l'équipe d'évaluation s'est assurée que les voix de toutes les catégories des parties prenantes impliquées, prises en groupe ou de manière individuelles, dans

le projet soient entendues et que leurs avis soient pris en compte dans la restitution et l'analyse des résultats. Aussi, l'équipe a veillé à ce que la représentation politique (partis politiques et membres du parlement) partenaires du projet soit respectée. L'avantage de cette approche est qu'elle permet de garantir un apprentissage et une appropriation des résultats qui émaneront de cette étude. Cette approche favorisera également une meilleure utilisation des résultats de l'évaluation par les gestionnaires du projet afin d'améliorer la mise en œuvre des projets similaires dans le futur.

Afin d'assurer un haut niveau d'utilisation des résultats par les principales parties prenantes du projet, l'équipe d'évaluation a mis en exécution les étapes suivantes: (i) La note méthodologique comprenant la matrice d'évaluation à laquelle l'équipe du projet a apporté des commentaires préalablement à la conduite de la mission (ii) toutes les parties prenantes ont été interrogées sur la/les parties qu'elles aimeraient lire au niveau du rapport d'évaluation afin de s'assurer que leurs attentes sont satisfaites de ce qui pourrait être utile pour leur travail spécifique (iii) un résumé exécutif a été ajouté au rapport final afin de permettre aux personnes qui n'ont pas le temps de lire le rapport entier d'avoir une idée des principales conclusions et recommandations, et (iv) une réunion de présentation des résultats en utilisant un PPT avec les principaux résultats préliminaires a été organisée avec le mandataire de l'évaluation.

L'évaluation est sensible au genre. Une approche sensible au genre est adoptée et cela à tous les niveaux de l'évaluation. En effet, les parties prenantes ont apporté un éclairage sur cette question lors de la phase de collecte des données. L'équipe d'évaluation a pris en compte les indicateurs définis dans la phase de planification et les informations et données collectées au cours de la mise en œuvre, ainsi que d'autres sources. Les questions spécifiques au Genre se trouvent au niveau de la matrice d'évaluation. Selon la définition de l'EIGE (European Institute for Gender Equality) à laquelle adhère l'ONU Femmes « Une évaluation sensible au genre est une évaluation systémique et objective de la conception et de la planification (objectifs, résultats poursuivis, activités prévues), de la mise en œuvre et des résultats d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Elle peut avoir lieu à l'achèvement du projet, lorsque l'accent est mis sur l'impact sur les genres et la contribution du programme à la promotion de l'égalité des genres (...) un exercice d'évaluation doit prendre en compte les indicateurs définis dans la phase de planification et les informations et données collectées au cours de la politique ou du programme, ainsi que d'autres connaissances et sources »⁷.

Éthique et respect des droits humains. L'équipe d'évaluation souscrit aux standards internationaux d'évaluation et de [code de conduite de AEA](#) -L'Association Américaine de l'Evaluation⁸ qui fait référence particulièrement aux regards de (i) Transparence sur la méthodologie et la collecte d'éléments factuels (ii) intégrité et honnêteté (iii)

⁷ Définition traduite de l'anglais. Gender Evaluation. TOOL/METHOD CATEGORY. Site web vu le 12.10.2017: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools/gender-evaluation>

⁸ American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators, Site web vu le 12.10.2017: <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>

respects des parties prenantes et de leurs opinions (iv) inclusion et participation de toutes les parties prenantes.

3.2. Les questions d'évaluation

L'approche adoptée a pour finalité de répondre aux questions d'évaluation, et dont les questions principales ont été spécifiées au niveau des TdRs. La matrice d'évaluation qui se trouve au niveau de l'Annexe1 englobe la liste initiale des questions d'évaluations et les indicateurs appropriés ainsi que les méthodes de collecte d'information. L'équipe a respecté la distribution des questions par rapport aux critères d'évaluation afin de garder la même logique du projet telle que comprise par les acteurs. Les questions d'évaluations ont été enrichies tout au long de la mission d'évaluation.

L'objectif principal de l'évaluation est de comprendre ce qui a marché et ce qui n'a pas marché dans une optique de collecter et réfléchir sur des pistes de solutions possibles pour résoudre ces problèmes dans l'avenir avec une démarche participative et constructive. L'organisation des résultats de l'évaluation est basée sur les cinq critères recommandés par le CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) qui font référence dans le domaine du développement : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité.

3.3. Collecte des données et critères de sélection

L'équipe d'évaluation a déployé une variété d'outils afin de collecter les données, ci-après la liste des outils choisis :

Revue documentaire du projet : Des documents clefs du projet (rapports annuels, rapports internes, rapports de S&E internes ...) ont été consultés. L'équipe a entrepris une recherche bibliographique sur les thématiques traitées par l'intervention. Une liste des documents consultés se trouve au niveau de l'Annexe 3.

Entretiens individuels semi-directifs ou entretien de groupes : Ces entretiens ont été conduits auprès des intervenant(e)s clefs du projet, la liste complète se trouve au niveau de l'Annexe 2.

Groupes de discussion (Focus groups) : Un groupe de discussion a été organisé avec trois associations partenaires du projet (JSF, Institut Farhat Hachad et Pole civile). Cela a permis d'identifier les perceptions de chacun(e) sur les effets du projet et de leur participation. Ainsi que leur avis sur les défis et, les obstacles internes et externes pour la réalisation des objectifs des activités auxquelles ils ont participé. Le choix des

associations s'est fait d'une manière spontanée et selon la disponibilité des représentant(e)s de ces associations.

Participation observante : cet outil a permis de vivre la réalité des acteurs et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. Les deux membres de l'équipe d'évaluation ont assisté à une séance de travail de la Commission de l'Organisation de l'Administration et des Affaires des Forces Armées lors de l'examen du code des collectivités locales article par article et a participé également à une session de travail facilité par un expert de DRI (Bassam karray) auprès d'un groupe de députés du bloc Ennadha. Les deux évènements ont eu lieu à l'ARP le mardi 31 octobre 2017.

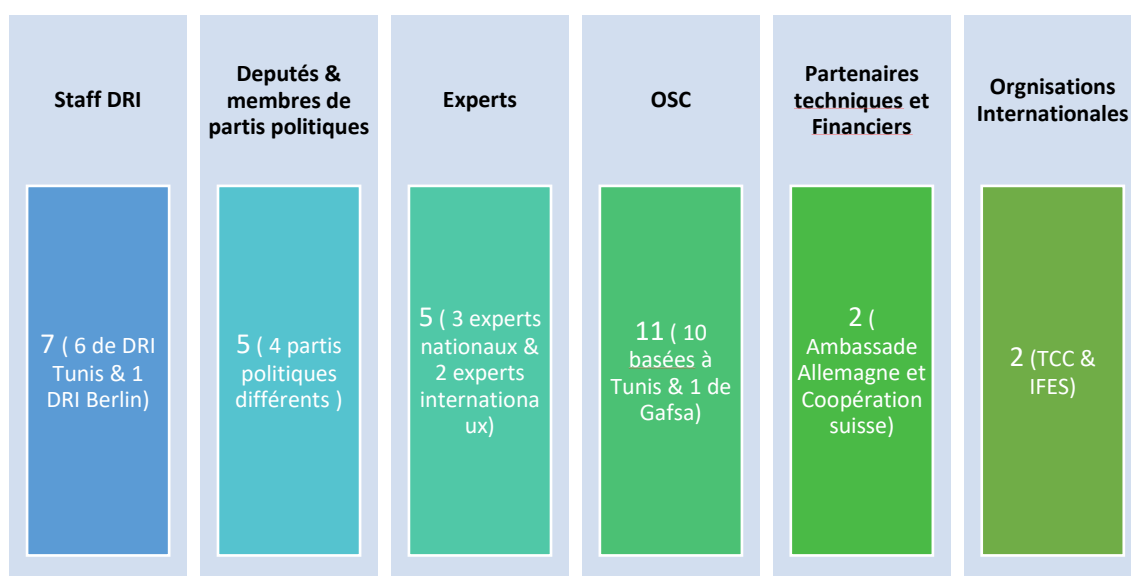


Figure 3 : Parties prenantes consultées lors de la phase de collecte de données

3.4. Limitations et Risques

Il est important de dresser la liste des défis et limitations afin d'en tenir compte lors de l'analyse des résultats et de mettre en place des méthodes d'atténuation.

1. Dans le cas de cette évaluation, et vu la nature du projet dont la population cible est relativement réduite, une méthode qualitative est la méthode la plus appropriée, cette méthode est pertinente car elle va en profondeur des thématiques et permet une compréhension des éléments opérationnels et contextuels qui amènent à la réussite et/ou l'échec. Néanmoins, cette méthode ne permet pas de généraliser les résultats ni de garantir les mêmes résultats en cas de réplique.

2. D'autre part, les partenaires parlementaires et conseillers au niveau de l'Assemblée des Représentants du Peuple ont une disponibilité réduite ce qui a limité l'accès à cette catégorie.
3. Aussi, le projet compte un groupe de partenaires divers. L'équipe a rallongé la mission de terrain de deux jours et elle a compté sur la collaboration excellente de DRI ce qui a atténué ce risque mais certains entretiens n'ont pas été effectués faute de temps.
4. Le temps très réduit de la mission n'a pas permis, tel que prévu, d'effectuer des missions dans l'une ou plusieurs régions ou le projet a effectué des activités pour rencontrer les associations locales. L'équipe d'évaluation a saisi l'occasion de la présence d'un membre d'une association de Gafsa pour lui faire l'entretien à Tunis et des entretiens avec les organisations qui disposent de sections dans les régions pour poser les questions relatives à ce volet (ex. : Réseau Ofya)
5. Les parties prenantes contactées étaient plutôt réactives et cela malgré les délais réduits de prise en contact (moins d'une semaine) par l'équipe d'évaluation. L'accessibilité à certains d'entre elles était plus facile quand la collaboration avec DRI était plus récente. Pour les activités de 2015 et début 2016, la mobilisation des acteurs est plus difficile par le staff. Une personne contactée par l'équipe d'évaluation ne se souvenant pas très bien du travail spécifique de DRI a préféré ne pas témoigner par peur de donner de fausse information. Cela est compréhensible vu la multitude de partenaires et acteurs qui ont collaboré avec les députés et les commissions de l'ARP ce qui crée une confusion notamment en ce qui concerne la révision de la Loi Electorale. De ce fait, la contribution de DRI concernant quelques instances dans le volet réformes juridique reste difficile à apprécier par l'équipe et l'exercice de triangulation sur lequel se base la méthodologie de cette évaluation limitée. Ce qui ne veut pas dire que les effets de ces efforts de DRI sont absents ou négatifs mais ils sont difficilement appréciables et car ces processus ne sont pas arrivés à leur terme.

3.5. Calendrier

Cette section présente le calendrier de la conduite de la mission d'évaluation et les différentes étapes et tâches :



Figure 4 : Calendrier de la mission d'évaluation

4. Résultats de l'évaluation

4.1. Pertinence

Le projet est dans la droite ligne des orientations de la Division Sécurité Humaine (DSH) du Département Fédéral des Affaires étrangères. Le projet est cohérent avec les procédures de la DSH portant sur le co-financement puisque DRI a pu mobiliser des co-financements auprès du Ministère des Affaires Etrangères allemand et respecter le ratio 55%/45%.

Le projet, tel que conçu dans ses deux phases s'aligne aux grands axes d'intervention de DRI. La composante 1 ou Réforme légale (phase I) ainsi que ses sous composantes s'inscrivent dans l'axe « Constitutional support » qui compte parmi ses objectifs l'appui à la mise en œuvre de la constitution à travers des réformes législatives tout en se référant aux lois internationales et aux expériences comparatives. La composante 2 ou Réforme Electorale et la composante 3 ou Réforme relative à la décentralisation (Phase II) s'inscrivent dans les axes « Elections » et « Parlement » qui ont pour objectif de soutenir le rôle des institutions électorales et d'appuyer la mise en place de la législation par le biais de plaidoyers conduits avec les acteurs politiques. La phase II telle que formulée s'aligne également aux deux grands axes formulés ci-dessus.

En termes de cohérence avec les stratégies et besoins des acteurs locaux, l'appui de DRI est pertinent puisqu'il accompagne le processus de transition démocratique en Tunisie en utilisant différentes modalités et en apportant un appui à différents groupes d'acteurs (parlementaires, société civile, journalistes) engagés dans ce processus : formation, sessions de travail, voyages d'études, conférences, séminaires, réunions de coordination. DRI appuie ces groupes d'acteurs à différentes étapes en intervenant dans différents processus et sous processus.

Le projet est jugé pertinent par les organisations de la société civile, les parlementaires et les partis politiques, notamment en ce qui concerne les présentations relatives à la loi électorale, à l'analyse critique de thèmes inscrits dans le code des collectivités locales en vue de son opérationnalisation. Cependant, compte tenu de l'évolution du contexte politique, de la diversité des groupes d'acteurs à intérêts différents, à niveaux différenciés de compréhension et de maîtrise des lois et du rapprochement de l'échéance électorale, des besoins nouveaux émergent très rapidement: un besoin accru s'exprime au niveau des régions que ce soit pour les partis ou les organisations de la société civile pour une sensibilisation à plus grande échelle des citoyens à la décentralisation, une préparation aux élections avec le développement d'outils pour observer et couvrir le déroulement de la campagne électorale au niveau local etc.

DRI, de par le modèle développé, se différencie des autres acteurs associatifs internationaux en Tunisie mais les complète également par une stratégie diversifiée permettant d'intervenir rapidement à différents niveaux selon l'évolution du contexte

politique. Des collaborations émanant d'un besoin de coordination quand les mandats se chevauchent se mettent en place au besoin pour optimiser l'utilisation des ressources (plus de détails se trouvent dans la partie efficacité).

En ce qui concerne la validité du modèle au regard de l'adaptation au contexte, DRI a réussi à faire face aux défis relatifs au contexte politique changeant en alternant le travail entre les partenaires institutionnels et de la société civile. DRI a profité des lenteurs ou des changements de priorités pour avancer dans le renforcement de capacité des OSC, en suivant les activités déjà prévues dans le projet. Des objectifs spécifiques ont été établis mais l'ordre et la chronologie de la mise en œuvre des activités reste flexible. Malgré ces dispositions, pas moins de 2 demandes de révisions budgétaires ont été envoyées à la Coopération Suisse lors de la première phase et 24 lors de la deuxième phase. Ces demandes de révisions budgétaires ont été présentées à la coopération suisse à temps et en réaction aux imprévus (insuffisance du budget ou retard dans la mise en œuvre des activités dû au blocage des processus politique).

DRI a développé un programme cohérent d'interventions pour venir en appui à la mise en œuvre de la constitution en Tunisie. Ce programme est financé simultanément par différents bailleurs (Coopération Suisse, L'Office des Affaires Étrangères Allemand et le FCO) ce qui permet une articulation optimale des activités permettant de répondre à des besoins spécifiques de l'un ou l'autre des groupes d'acteurs en temps réel.

Pour la validité et cohérence interne du projet, la conception du projet a évolué de la phase I à la phase II. La phase II permet plus de flexibilité dans la mise en œuvre compte tenu du contexte. En effet, comme les processus accompagnés dépendent de la progression des dynamiques politiques, souvent retardées, le projet s'est donné les moyens d'accompagner l'un ou l'autre des sous processus selon l'avancement. A travers la conception de la phase I et celle de la phase II, le projet inclut des activités éclectiques, certes toutes en relation avec la gouvernance démocratique mais allant de l'appui à la réforme électorale, en passant par la réforme légale pour arriver à la décentralisation. Cette stratégie choisit d'intervenir sur les constituants essentiels de la transition démocratique dans un souci de résultat et d'efficacité.

L'approche Genre n'est pas à l'ordre du jour au niveau de la conception et elle n'était pas à proprement parlé inscrite dans les rapports de conception de la phase I et de la phase II. Les activités n'ont pas été formulées pour promouvoir l'égalité genre. Cela renvoie au constat que le projet ne s'est pas donné comme objectif de faciliter des processus pour déboucher sur les résultats escomptés. Si cela avait été le cas, des modalités de mise en œuvre particulières auraient été intégrées dans les rapports de conception pour cibler davantage la promotion de l'égalité Genre.

4.2. Efficacité

Cette section analyse la mesure avec laquelle les objectifs du projet ont été atteints ou sont susceptibles de l'être dans le futur et quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation. Les résultats sont présentés en suivant les trois composantes du projet soit : les réformes juridiques, les élections et la décentralisation.

En raison de la complémentarité et du chevauchement des activités du projet avec celles du projet financé par le Ministère des Affaires Etrangères Allemand⁹, l'attribution des résultats sera analysée en relation avec d'autres acteurs et bailleurs. Plusieurs aspects ne seront pas traités à cause du manque de disponibilité de parties prenantes pouvant témoigner (surtout pour les activités de 2015 et 2016) des effets des actions ou de l'absence de la possibilité de trianguler les résultats pour valider les constats faute d'accéder aux acteurs pertinents.

Décentralisation

Il y a eu renforcement de capacité des députés et des partis politiques pour améliorer le projet de code des collectivités locales. L'équipe d'évaluation a consulté trois des membres de la Commission de Réforme de l'Administration et des forces Armées qui ont indiqué la pertinence et l'utilité de l'accompagnement qu'ils reçoivent de DRI notamment à travers les recommandations article par article mises à leur disposition. Ils ont indiqué que plusieurs recommandations ont été prise en compte en plus d'autres recommandations reçues d'autres organisations. La valeur ajoutée telle qu'exprimée par une députée, est que DRI a présenté un projet complet de recommandations article par article avec des propositions de changements ce qui facilite leur travail. Cependant, une lecture transversale du code et l'analyse approfondie de thèmes comme la démocratie participative, les partenariats publics privés (PPP) s'avèrent aussi nécessaires dans un but de plus d'efficacité.

Il est apprécié aussi, la disponibilité de DRI à répondre aux besoins des députés. Le choix des experts nationaux et internationaux est jugé pertinent par les députés consultés : les experts nationaux sont appréciés par leur connaissance du contexte et l'expert international par la nouvelle approche présentée pour lire les textes législatifs.

Les partis politiques ont apprécié l'intervention de DRI qui aide les différents blocs parlementaires à avoir une compréhension commune de la décentralisation (députés, militants et membres du bureau politique). Les députés sont mieux préparés quand ils participent aux sessions de la commission. D'après le témoignage du staff DRI, il y a un intérêt des partis politiques de recevoir de l'appui sur des thématiques techniques liée à la décentralisation. Il y a ainsi une présence massive des militants et autres

⁹ Pour la Phase II et pour la coopération suisse et la DSH, il s'agit d'un seul projet avec des composantes financées seulement par les allemands et des composantes à financement mixte.

membres du bureau politique lors des sessions avec les experts durant lesquelles la présence a dépassé parfois le nombre planifié. Les besoins des partis politiques évoluent en fonction de la progression de l'agenda politique : ainsi, parmi les besoins exprimés, la nécessité d'inculquer aux électeurs les principes de base de la décentralisation et de préparer les candidats aux élections à assumer leurs responsabilités en leur faisant connaître l'administration municipale.

Plusieurs acteurs internationaux (conseil de l'Europe, NDI, PNUD...) appuient aussi le travail des députés, ces derniers apprécient en particulier l'initiative qui met sur la même table des représentants de l'administration et aussi le travail de certains dans les régions qui permet de réduire le décalage à ce niveau-là.

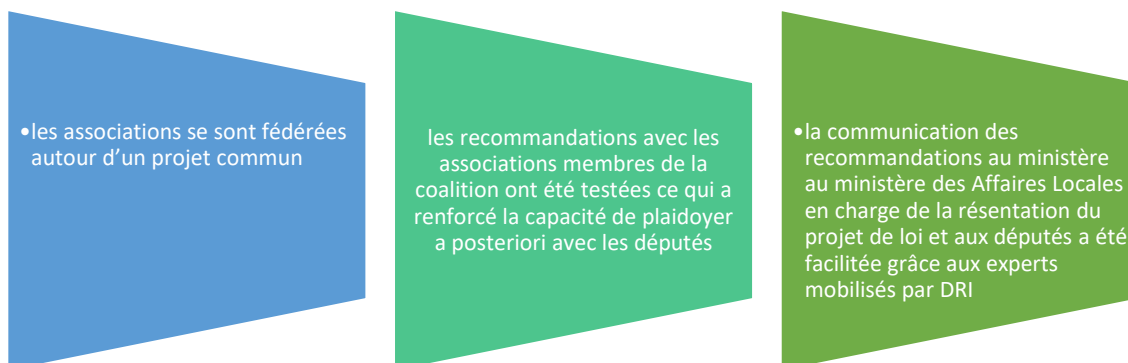
Il y a eu renforcement de capacité de la société civile pour renforcer et plaider l'amélioration et le vote du projet de code des collectivités locales : Grâce à l'effort de DRI, les recommandations des associations collectées au cours de réunions hebdomadaires réunissant une coalition d'associations nationales et régionales ont été transmises aux acteurs pertinents comme les députés et au Ministère des Collectivités locales. Une association, la LET, a abandonné la coalition, les motifs de l'abandon n'étant pas clair pour DRI. Cinq associations ont continué de se réunir après l'arrêt des réunions hebdomadaires facilitées par DRI sur le code des collectivités locales.

Cependant, certaines associations ont témoigné de la difficulté de travailler avec des associations aux niveaux d'expertise et d'implication différents sur le sujet et ont indiqué qu'elles se sentent plus efficaces en travaillant en petit comité tout en admettant que le travail en coalition large a plus d'impact et que plus d'efforts sont à fournir dans les régions étant donné que les associations régionales ne sont pas au même niveau d'expertise que les associations basées à Tunis. Ainsi Association Action était plus intéressée de travailler sur la démocratie participative que les autres associations et a trouvé que peu de temps était alloué à ce sujet dans les formations organisées. Il a été constaté que les recommandations qui émanent des régions restent d'ordre général ce qui montre que la compréhension et le débat autour de la décentralisation et du code n'est pas homogène.

Il est important de noter que les recommandations de DRI et des autres associations figurent dans un document consolidé auquel les députés se réfèrent au niveau de la commission en charge d'examiner le code. DRI a participé au même titre que d'autres associations au plaidoyer autour des recommandations lors d'une séance d'audition devant la Commission de Réforme de l'Administration et des forces armées. L'équipe d'évaluation a observé cela dans une des sessions de travail de la commission.

La formation des facilitateurs a été appréciée par les associations car elle alternait entre contenu technique et volet communication, utiles pour faciliter des rencontres dans les régions à posteriori. En effet, DRI a mené parallèlement une formation des formateurs pour renforcer les capacités des associations dans le but de vulgariser les concepts de la décentralisation à plus grande échelle. Les facilitateurs ont acquis la capacité d'organiser des tables rondes mais il n'y a pas eu de suivi ni une continuation dans ce volet ; cependant, certaines associations comme Chahed ont continué à faire des rencontres dans les régions autour du code.

Les effets positifs principaux reportés par les OSC de l'initiative sont :



Elections

Contribution à l'amendement du code électoral mais les effets de l'effort de fédération des associations autour de recommandations communes restent limités car le processus a vu l'abandon de certaines associations (Mourakiboun et Atide) non satisfaites des recommandations retenues ni de la facilitation du processus qui a abouti à la présentation de deux séries de recommandations parallèles. Aussi, le processus a été ensuite modifié au niveau du parlement et la décision a été prise d'amender la loi électorale déjà existante, cela n'a pas permis aux associations d'avancer parce qu'il n'y avait pas un engagement actif du parlement dans ce dossier.

Dans un deuxième temps, lorsqu'il a été décidé d'amender la loi électorale, DRI a assuré le secrétariat d'une coalition d'OSC pour amender le projet de loi électorale (adoptée en janvier 2017) en formulant des recommandations conjointes. Ce processus a duré 6 mois avec un rythme de réunions hebdomadaires soutenu.

D'après l'expert international Grâce au travail de DRI, il y a eu amendement de la loi dans un sens plus en accord avec les standards internationaux en la matière. Ainsi, plusieurs recommandations fournies par DRI ont été prises en compte en matière d'élections locales comme la levée de certaines restrictions comme celle relative au vote des militaires. Il a rapporté également que les députés appréciaient les avis des experts car ça leur donnait parfois les arguments qui leur manquaient pour défendre leur point de vue.

DRI a rapporté avoir collecté les recommandations et les avoir disséminées auprès de députés. L'avis des députés n'est pas présenté faute d'accès aux députés ayant reçu ces recommandations. L'expert international recruté a travaillé en étroite collaboration avec l'expert national de DRI pour formuler des recommandations et accompagner les députés à travers des séminaires.

Une contrainte rapportée par DRI et les associations est le manque d'engagement des députés pour continuer le travail sur le sujet quand ce n'est plus à l'ordre du jour de l'agenda de l'ARP et l'obligation de travailler sur un projet de loi uniquement si cela est imposé par l'agenda politique ce qui rend difficile la planification des activités du projet.

De même, d'autres initiatives dans le même sens ont eu lieu de la part du PNUD, NDI et autres organisations internationales ce qui rend l'exercice d'attribution des résultats à l'un des acteurs difficile, l'équipe d'évaluation n'a pas vu ces acteurs faute de temps et de la priorité donnée aux partenaires directs bénéficiaires du projet.

En ce qui concerne le renforcement de capacité des OSC, toutes les associations consultées sont satisfaites de leur participation à la formation sur l'observation des élections. Des associations ont mis en évidence les effets positifs concernant la formation en reporting, plaidoyer et communication et sa pertinence pour leur travail et l'atteinte de leurs objectifs. La formation sur les applications jurisprudentielles de la loi électorale de 2014 a atteint ses objectifs selon le formateur et les participants consultés. Le défi c'était de gérer l'hétérogénéité du groupe. De plus, un autre cycle de formations ayant pour objectif de vulgariser la loi électorale a eu lieu dans les régions durant lesquelles des organisations de la société civile de 24 gouvernorats étaient présentes.

D'une manière générale, et par le témoignage des associations, DRI est à l'écoute de leurs besoins et donne suite à leurs demandes. A titre d'exemple, une association a sollicité DRI pour une formation sur la communication avec les médias dans la période électorale et cette demande a été prise en considération. Aussi, une demande de formation sur le financement des élections a été émise lors d'une réunion de coordination et DRI a pris des dispositions pour organiser cette formation. Cependant, compte tenu du rapprochement des échéances des élections, des demandes spécifiques émergent comme l'observation de la campagne électorale, la formation sur des outils permettant de faire la synthèse des rapports d'observation.

Réformes juridiques

Les parties prenantes consultées sont satisfaites de la qualité du rapport semestriel sur la mise en place de la constitution et le trouve utile : (i) un bailleur de fond a indiqué que c'est un outil de suivi qu'ils utilisent pour suivre le processus constitutionnel, (ii) certains député(e)s ont également mentionné son utilité. Une députée a indiqué que c'est utile d'avoir un document écrit et cela hormis le fait qu'ils sont au courant de l'évolution, un autre député a indiqué qu'il parcourt le document et lit les titres seulement, (iii) certaines associations ont témoigné de l'utilité du rapport et qu'ils l'utilisent pour suivre le processus constitutionnel. AlBawsala a indiqué qu'elle a arrêté de produire elle-même un document similaire vu qu'ils trouvaient ce document pertinent et répondait à leur besoin.

En ce qui concerne les réformes et instances constitutionnelles, la contribution et la valeur ajoutée de DRI à ce processus reste difficile à apprécier vu que l'équipe ne dispose pas d'éléments factuels montrant les retombées autres que celles reportées

par DRI ce qui rend l'exercice de triangulation impossible. Cela ne veut en aucun cas dire que l'effort qui a été fourni n'a pas d'effets.

4.3. Efficience

Adéquation des ressources humaines et gestion des fonds

Le rythme de mise en œuvre du projet a été déterminé par l'avancement ou le blocage des différents processus politiques. DRI a accompagné en temps réel et de manière efficiente les différents processus de la transition démocratique. DRI s'est adapté aux changements de calendriers et de priorités des acteurs politiques ainsi qu'aux blocages de certains processus comme la mise en place des instances. Grâce à la diversité des champs couverts, DRI a pu mobiliser les experts et son personnel pour répondre à des demandes spécifiques de tel ou tel groupe d'acteurs au moment où elles sont exprimées comme la mise à disposition d'experts pour les partis et la commission examinant le code des collectivités locales.

La combinaison de l'utilisation de l'expertise de différentes catégories d'experts/personnel autant nationaux qu'internationaux est efficiente : (i) en effet, le personnel recruté¹⁰ de DRI est responsable d'organiser les réunions de coordination avec la société civile, la liaison avec le parlement dans un souci d'organisation des appuis et formations, sous la responsabilité du Chef de Bureau et en collaboration avec le Directeur Administratif et Financier, (ii) des experts associés tunisiens prestent pour DRI dans le cadre de la mise en œuvre de composantes spécifiques (Composante 1 et Composante 2) et, (iii) des experts nationaux ou internationaux interviennent à la demande de manière ponctuelle sur des thématiques demandant plus de technique ou une expertise pointue comme par exemple la présentation des expériences comparées, ou la décentralisation.

Le choix d'organiser des événements au sein du local de DRI est à saluer en termes d'efficience. Notamment, les réunions de coordination avec la société civile, quand elles ont lieu à Tunis, sont organisées dans les locaux de DRI ce qui permet de maîtriser les coûts relatifs à la logistique : les dépenses du poste « Formations et publications » ont diminués en proportion entre les phases I et II, allant de 4% à 1%.

Compte tenu de la nature du projet dont l'intervention accompagne des processus politiques longs et incertains, la durée des financements d'une année est d'autant plus limitante. La planification est difficile, il est difficile de stabiliser le personnel par manque de visibilité sur la mobilisation des ressources et les coûts de transaction liés aux demandes de révisions budgétaires se multiplient.

L'allocation des ressources par catégorie de dépenses est présentée, proportionnellement, dans le graphique ci-dessous pour les deux périodes allant du 1^{er} avril 2015 au 30 mars 2016 en ce qui concerne la phase I et du 1^{er} avril au 31 décembre 2016 pour la phase II. Il ressort de l'analyse des tableaux de dépenses que les postes de dépenses relatifs au personnel international ont augmenté

¹⁰ Une douzaine au total parmi lesquels certaines personnes travaillent sur le projet financé par la coopération suisse et d'autres sur les projets financés par d'autres bailleurs. L'équipe compte un responsable Administratif, une responsable de la Société Civile, une responsable des relations avec le parlement.

proportionnellement entre la phase I et la phase II, de 16% à 34% alors que celles relatives au personnel local ont diminué de 32 à 16%. D'autre part, il a été reporté que retenir le staff est difficile en l'absence de visibilité sur les budgets. La corrélation de ces deux facteurs nécessitera une analyse plus profonde.

Il apparaît que le rythme de décaissement déterminé par le rythme d'exécution des activités est plus lent dans la phase II que dans la phase I en ce qui concerne les activités financées par la coopération suisse. Le taux d'exécution financière s'élève à 99% durant la phase I à la fin de la date du financement le 31 mars 2016 et celui de la phase II est de 51% à la date du 1^{er} Novembre 2017 alors que le financement se clôture au 31 décembre 2017.

Les taux d'exécution physiques globaux de la phase I et de la phase II s'élèvent, respectivement à 130 et à 133%. Le volume d'activités exécutées lors de la phase I sur une période d'une année dépasse de loin de celui exécuté sur 9 mois dans la phase II pour un financement dont l'ordre de grandeur est le même, respectivement 161 000 Euros et 92 000 Euros environ. Ceci s'explique par la nature même des activités, celles exécutées dans la Phase II, étant moins consommatrices de ressources financières (Session de travail).

Le détail des taux d'exécution des activités est présenté dans le tableau en Annexe 5 pour les deux phases.

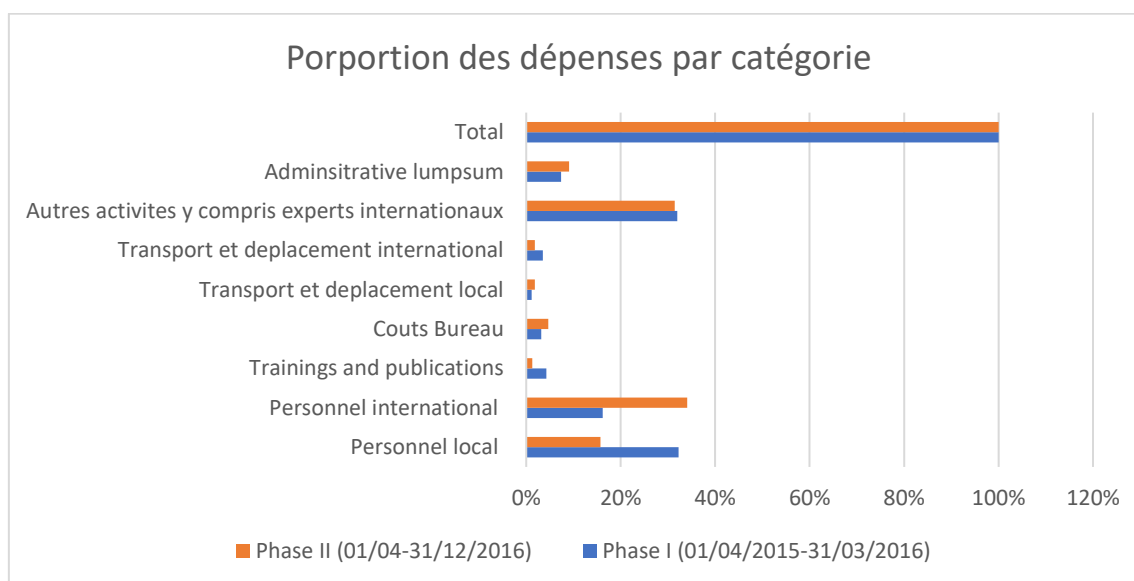


Figure 5 : Dépenses par catégories (Phase I et Phase II)

Suivi et évaluation

La référence à la mise en place d'un système de suivi-évaluation a été faite dans le document du projet de la Phase I et dans les CP mais pas dans les documents du projet de la Phase II. L'équipe du projet n'a pas développé à proprement parler de système de suivi-évaluation jouant le rôle d'outil d'aide à la décision. De plus, les indicateurs de résultats (comme par exemple, la Haute Instance des Droits de l'Homme est établie) tels que présentés dans le cadre logique de la phase I sont trop ambitieux par rapport à la portée du projet, aux ressources disponibles et à la complexité du contexte politique : il y a un décalage entre les résultats et les activités telles que formulées. Pour reprendre le même exemple, un des résultats serait « une meilleure compréhension du rôle de l'Instance des Droits de l'Homme par les parlementaires ». Les indicateurs d'effets et d'impacts, même qualitatifs, manquent totalement. Les objectifs du projet seront difficilement atteints car trop ambitieux dans leur formulation, ce qui ressort du rapport d'audit de la mise en œuvre de la phase I.

4.4. Impact

L'analyse de l'impact des actions de DRI dans le cadre du projet suisse se heurte : premièrement, à la difficulté de déceler l'impact des projets liés à des thématiques de gouvernance démocratique et dont les effets sont perceptibles à long termes ; deuxièmement, à la multitude d'acteurs intervenants sur les mêmes thématiques en Tunisie ce qui rend le travail d'attribution difficile à déceler ; troisièmement, à la difficulté de déceler les effets du financement du DFAE qui est complémentaire avec des projets financés par l'Office des Affaires Étrangères Allemand et le FCO ; quatrièmement, d'un point de vue purement méthodologique, au choix de donner priorité aux bénéficiaires directs du projet pour une mission d'évaluation courte. Néanmoins, l'équipe a pu dégager des aspects pour lesquels l'effet du projet est palpable ; à propos desquels les parties prenantes consultées ont pu témoigner et dont le travail de triangulation a permis de vérifier la validité.

Renforcement de la capacité des organisations de la société civile, du lien entre elles et avec l'ARP.

DRI a assuré le secrétariat pour deux initiatives de coalitions d'associations une en matière d'élection et l'autre en matière de décentralisation. Cet effort a eu impact sur l'amélioration de la mise en réseau entre les associations qui ont témoigné ne pas avoir un autre espace similaire pour s'asseoir autour de la même table et fédérer leurs efforts surtout en matière de plaidoyer. Ceci leur a permis de travailler ensemble à posteriori. A titre d'exemple, certaines associations ont commencé à se coordonner en matière de distribution d'observateurs et d'autres ont continué à travailler en coalition bien qu'en petit comité. Les formations en matière d'observation des élections, sur la loi électorale etc. ont renforcé les capacités des membres des associations en la matière. D'autre part, la proximité de DRI avec les députés de l'ARP a permis à certaines associations ayant des difficultés pour y accéder de faire entendre leur voix (exemple l'ATDC). Enfin, le projet a eu comme effet de rapprocher les associations de la capitale des associations des régions grâce à ses activités et formations organisées dans les régions. Cependant, les associations émettent le besoin d'organiser davantage la coalition tout en reconnaissant le rôle de facilitation de DRI, qui de par la nature diversifiée de ses interventions est bien placée pour davantage organiser les associations dans le but de renforcer leurs capacités à mener un plaidoyer conjoint, qui serait plus efficace. D'autant plus que la neutralité politique de DRI n'a pas été mise en cause par les différents acteurs.

Renforcement de la capacité des députés et l'accompagnement pour prendre des décisions informées en matière de code de collectivités locales.

DRI s'adresse directement aux députés qui sont chargés d'examiner, de modifier et de promulguer les lois. De ce fait, la proximité fait que DRI est informé des besoins des députés et y répond. Les recommandations et l'appui continu des experts mis à disposition a un impact très important et se traduit par l'adoption des lois plus en conformité avec la constitution et les standards internationaux (cas de l'amendement du code électoral, cas du code des collectivités locales en cours de discussion à la commission...). En effet, certains députés ont indiqué que la qualité du texte élaboré

serait différente s'il n'y avait pas l'appui des experts de DRI et les autres organisations. La mise à disposition des mêmes experts pour accompagner ces processus garantit une certaine cohérence lors de l'examen des lois.

Les effets des actions de DRI sont limités faute d'associer des experts de disciplines autres que juridique.

L'analyse du code des collectivités locales, que ce soit lors des réunions de coordination tenues avec les organisations de la société civile pour élaborer des recommandations ou lors de l'appui apporté aux groupes parlementaires et à la commission en charge de l'examen du code n'a été réalisée qu'en tenant compte de la dimension juridique et légale sans associer d'autres expertises. DRI se considère comme une organisation spécialisée dans les questions juridiques et cela en accordance avec son mandat, profil et expertise. Toutefois, si d'autres dimensions avaient été prises en compte dans l'analyse du code, cela aurait eu un effet positif sur la qualité des articles et leur application.

La non inclusion de la dimension genre dans l'expertise offerte par DRI pourrait avoir un impact négatif dans le futur.

En effet, DRI a manqué l'occasion de contribuer à renforcer ce volet à travers toutes ces activités de renforcement de capacité auprès des associations et auprès des députés. La formulation de recommandations qui ne tiennent pas compte de ce volet ou l'adoption de textes de loi non sensibles au genre pourrait avoir des effets négatifs sur la vie des citoyennes femmes à posteriori.

4.5. Pérennité

Cette section vise à analyser la probabilité que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin mais aussi les opportunités de reproduire ou de généraliser le programme à plus grande échelle.

- Le recours à des experts locaux pour venir en appui aux différents groupes d'acteurs ciblés est un gage de pérennisation. En effet, même dans le cas où DRI limite ses interventions et que le relais est pris par d'autres organisations ou bailleurs de fonds, cette expertise sera toujours accessible pour appuyer tout processus de gouvernance démocratique en Tunisie. Aussi, l'initiation à des approches d'analyse nouvelles et transversales des lois assurées notamment par un expert international sera utilisée dans le futur également par certains parlementaires qui sont tout à fait convaincus de la pertinence de cette approche.
- L'autre gage de durabilité réside dans le fait que DRI a contribué à renforcer les capacités des organisations de la société civile et des représentant(e)s des partis politiques au niveau de l'ARP par le biais des formations mais aussi des réunions de coordination. Ces parties prenantes utiliseront les nouveaux concepts maîtrisés mais aussi les nouvelles capacités d'échange et de négociation acquises dans leurs actions de plaidoyer futures.
- Le renforcement des capacités des organisations de la société civile à travers des formations de formateurs permet que les effets se propagent au-delà des bénéficiaires directs. Les formateurs assureront le relais au niveau de leurs formations respectives mais aussi au niveau des différentes régions du pays.
- DRI bénéficie de l'appui de plus de trois bailleurs différents. Cette diversification des sources de financement lui procure une certaine protection pour assurer la continuité et la complémentarité de ces actions et de répondre aux besoins de ces partenaires.

5. Conclusion

Sur la base des éléments présentés au niveau des sections précédentes. Il a été montré que les activités financées par le Bureau de Coopération Suisse en Tunisie et la Division Sécurité Humaine (DSH) mises en œuvre par DRI sont pertinentes et ont répondu à un besoin réel compte tenu de la conjoncture politique avant et au moment de la mise œuvre.

L'intervention était jugée utile par les différentes parties prenantes et a eu lieu au moment opportun. L'action entreprise par DRI est cohérente avec son expertise interne et elle est complémentaire avec les autres initiatives réalisées par d'autres intervenants nationaux et internationaux avec qui DRI a établi des partenariats fructueux. L'impact et la pérennité des activités sont prouvées pour certains volets sauf qu'une adoption d'une approche genre a fait défaut au niveau de la conception et de la mise en œuvre.

DRI a réussi à atteindre les objectifs spécifiques de sa mission principalement grâce à (i) son expertise dans le domaine (ii) son approche, d'une part, la flexibilité d'action pour répondre aux besoins changeant des acteurs et, d'autre part, son approche académique basée sur le transfert d'expertise. Ces deux éléments sont appréciés et valorisés par les parties prenantes consultées (iii) sa neutralité politique, DRI est perçu comme un acteur neutre et crédible ce qui lui a permis de jouir d'une proximité avec les personnes clefs notamment au niveau de l'ARP et de la société civile.

Toutefois certaines contraintes internes ont difficilement l'action et l'atteinte de certains objectifs comme la capacité de faciliter des débats entre des parties prenantes ayant des visions et des divergences politiques. DRI a réussi a des occasions de fédérer des acteurs mais s'est confronté des fois à des abandons surtout au niveau des initiatives entreprises auprès de la société civile.

DRI a dû faire face à d'autres contraintes externes qui sont principalement (i) le changement des échéances et priorités politiques (ii) la primauté des réformes économiques dans l'agenda de l'ARP par rapport aux réformes institutionnelles et, (iii) le manque de transparence, tel que reporté par DRI, concernant le processus d'élaboration des lois et les mécanismes de consultation au niveau des ministères.

6. Recommandations

6.1. Afin de renforcer la pertinence de l'action

1. Intégrer l'approche genre dès la conception des projets en établissant clairement les mécanismes à mettre en place pour que les actions entreprises mènent à la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Dans ce sens, des actions spécifiques comme l'élaboration d'une approche de ciblage des femmes et des jeunes accompagnées d'indicateurs appropriés de suivi et d'évaluation devront être planifiées. Concrètement, DRI pourrait nouer des partenariats avec des partenaires spécialisées sur le sujet ou faire appel à une expertise en genre pour inclure cette dimension ou créer des mécanismes internes pour mettre en place la stratégie déjà élaborée et qui est à l'état de draft au moment de l'élaboration de ce rapport.
2. Renforcer les partenariats existants dans les différents gouvernorats en œuvrant à impliquer plus les associations et les acteurs des régions et de renforcer leur capacité. Le besoin a été révélé par la majorité des parties prenantes consultées ou le constat d'une différence importante du niveau du débat surtout en matière de décentralisation.
3. Élaborer un plan stratégique adapté au contexte tunisien pour prioriser les interventions pour répondre davantage aux besoins des OSC ou tout autre groupe selon leur mandat (ex. : démocratie participative). Compte tenu de l'évolution du montant du portefeuille de DRI, l'élaboration d'un cadre stratégique s'avère être nécessaire. DRI a informé après soumission de ce rapport que les activités ci-dessus sont planifiées et font l'objet d'une demande de fond et qu'une publication sur la démocratie participative est en cours d'élaboration.

6.2. Afin de rendre l'action encore plus efficace

4. Renforcer la capacité de DRI en matière de facilitation et modération des débats. Établir dans le rapport de conception que DRI facilite le déroulement de processus et de sous processus de transition démocratique en accompagnant différents groupes d'acteurs à sensibilité politique différenciées pouvant conduire à des situations conflictuelles. Des dispositions doivent être prises au niveau de la conception pour renforcer la capacité de DRI dans la facilitation de ces processus, la prévention et la gestion des conflits notamment au niveau de la facilitation des réunions dans lesquelles des recommandations stratégiques doivent être adoptées.

6.3. Afin de rendre l'action encore plus Efficiente

5. Intégrer des indicateurs pertinents (indicateurs d'impact, indicateurs de résultats, indicateurs de produits et indicateurs d'activités) au niveau du cadre logique de chaque projet. Ces indicateurs pourront être utilisés non seulement pour créer et mettre en œuvre les outils de suivi, évaluation et apprentissage mais aussi pour améliorer le reporting.
6. Élaborer un plan de suivi et évaluation du projet en plus du cadre logique, ce plan servira comme document de base pour identifier la méthode de mesure et de suivi de chaque indicateur, la périodicité de collecte des données, le responsable etc. Ce document facilitera le travail de l'équipe au niveau du suivi qui sera basé sur les indicateurs.
7. Élaborer un cadre logique consolidé couvrant les axes d'intervention de DRI en Tunisie indépendamment des cadres logiques relatifs aux différents projets/bailleurs mis en œuvre par DRI où il faudra préciser l'impact et les résultats escomptés de l'action de DRI en Tunisie ainsi que les indicateurs choisis. Ce cadre logique général pourrait servir de point de départ pour élaborer des cadres logiques spécifiques aux différents projets, il s'agit après de l'adapter selon les lignes directrices de chaque bailleur de fond. Cela aidera DRI à analyser l'impact de son action tous projets confondus.
8. Élaborer une chaîne de résultats ou théorie de changements pour chaque projet intégrant une articulation logique et réaliste entre objectifs, résultats et activités.
9. Instaurer un système d'apprentissage interne. Inclure dans les rapports d'avancement ou d'achèvement du projet, les contraintes de mise en œuvre et les leçons apprises afin de permettre un apprentissage continu et que les nouvelles personnes qui intègrent DRI soit au courant de ces éléments.

Recommandation pour la DFAE :

10. Accorder des financements sur une durée d'au minimum deux ans et cela compte tenu du nombre de demandes de révision budgétaire et de la nature même du projet qui accompagne la mise en place de processus politiques longs et à l'issue incertaine. Cela permettra de donner plus de visibilité à DRI en termes de planification, d'assurer une certaine stabilité au personnel et d'éviter également de multiplier les coûts de transaction liés au traitement des demandes de révision budgétaire.
11. Dans le même sens, il est recommandé d'augmenter à 20% la possibilité de dépassement des lignes budgétaires relatives à la mise en œuvre des activités. Dans les conventions passées et selon les procédures de la coopération suisse, le dépassement des lignes budgétaires autorisé est égal à 10% seulement.
12. Encourager l'apprentissage entre partenaires. Par exemple, Organiser des sessions d'échange, de réflexions sur les défis, contraintes opportunité à saisir etc. afin de favoriser un terrain de confiance entre bailleur et partenaires et mutualiser l'apprentissage à travers l'exécution des projets sur le terrain.

6.4. Afin de renforcer l'impact et la pérennité de l'action

13. Renforcer la prise en compte de l'évolution des besoins des différentes catégories d'acteurs ciblées que ce soit dans le cadre d'un autre financement de la Coopération Suisse ou d'autres financements compte tenu de l'avancement du processus de transition démocratique et ceci dans le but d'optimiser les effets et impacts des interventions passées, dans ce qui suit des propositions exprimées par les partenaires lors des entretiens: (i) présenter aux membres de la commission des expériences dont les caractéristiques sont plus proches de la réalité tunisienne, apporter un appui à la commission dans la lecture transversale des articles incluant le concept de démocratie participative, (ii) renforcer les capacités des candidats potentiels des différents partis aux élections locales dans la gestion des affaires publiques et municipales ainsi que des citoyens dans les régions et, (iii) à l'approche des élections municipales, apporter un appui aux organisations de la société civile sur des thèmes spécifiques comme la formation sur des outils de consolidation des rapports d'observation des élections, la communication lors de la campagne électorale etc.
14. Associer une expertise autre que juridique pour le volet décentralisation. En effet, l'objectif de la décentralisation ne se limite pas à analyser la valeur juridique des articles : le code des collectivités locales a comme objectif de régir les relations entre les différents groupes d'acteurs locaux dans le but de promouvoir un cadre de vie meilleur offrant des opportunités d'emplois, où se différencient des dynamiques de développement porteuses de croissance.
15. Soutenir les membres de partis politiques en ce qui concerne des questions techniques, cela permettra de réduire le décalage entre les députés avancés dans certaines questions techniques relatives à la décentralisation par exemple et leur pair au niveau de leurs partis politiques.
16. Renforcer l'action dans les régions et cibler des partenaires pertinents capables de jouer le rôle de relais et de diffuser des concepts liés à une transition démocratique qui respecte les standards internationaux en la matière.
17. Capitaliser sur l'expertise locale car elle reste disponible et accessible pour les bénéficiaires du projet après la fin du projet.
18. Assurer un suivi des actions même après la fin du projet ou que le sujet n'est plus une priorité dans l'agenda politique et législatif du pays afin de construire sur les acquis résultant des efforts déjà fournis sur ces volets.

7. Liste des Annexes

Annexe 1 : La Matrice d'Évaluation

CRITERES	QUESTIONS	INDICATEURS/QUESTIONS SPECIFIQUES	SOURCES DE COLLECTE DE DONNEE	METHODE DE COLLECTE DE DONNEE
PERTINENCE	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils toujours valides ?	Intersection des objectifs avec l'état des réformes en Tunisie		Revue Documentaire
	Les activités menées dans le cadre du projet et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?	Les parties prenantes consultées confirment la pertinence des activités du projet		Entretien individuel semi-directif
	Les activités menées dans le cadre du projet et les résultats observés sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?			Entretien de groupe
	<i>Dans quelle mesure le projet profite-t-il de synergies avec d'autres projets similaires en Tunisie ?</i>	L'analyse et la consultation des parties prenantes confirment que les résultats des activités ont contribué/susceptible de contribuer aux effets escomptés.	Rencontre avec des organisations/acteurs impliqués dans des projets similaires (UE, ambassade d'Allemagne)	Groupe de discussion
	<i>Dans quelles mesures le projet a pu s'adapter au contexte national et aux contraintes externes observées ?</i>	Perception des partenaires sur les résultats des actions de partenariats avec des projets similaires s'il y a lieu		
	<i>Dans quelles mesures le projet a contribué aux stratégies de coopération suisses (SNAP I)</i>	Changements dans le contexte et efficacité de l'adaptation	Equipe DRI	
	<i>A quel point le projet est-t-il pertinent pour le processus de la transition et de gouvernance démocratique en Tunisie.</i>	Analyse de la pertinence des résultats obtenues en relation avec les stratégies	Parties prenantes bénéficiaires du projet : société	
	<i>Dans quelle mesure le projet a contribué à améliorer la participation des femmes dans les différents processus qu'il a accompagné ? Y compris la participation à la décision</i>			

	<i>Est-ce que le projet dans sa phase 1 et dans sa phase 2 répond à un besoin réel à l'échelle nationale et au niveau des différentes catégories d'acteurs impliqués ?</i>	de coopération suisses (SNAP I)	civile, membres du parlements...
	<i>Est-ce que le projet prend en compte les priorités nationales relatives aux réformes légale, électorale et à la décentralisation ?</i>	Perception des parties prenantes sur les résultats des actions de partenariats avec des projets similaires s'il y a lieu	Coopération Suisse, DFAE, HSD
	<i>Dans quelle mesure le projet a contribué à améliorer la participation des jeunes et des femmes dans les différents processus qu'il a accompagné, y compris la participation à la décision ?</i>	La perception des parties prenantes de la valeur ajoutée de l'action	
		Perception des parties prenantes sur l'utilité et le besoin de l'action pour le processus de la transition et de gouvernance en Tunisie	
EFFICACITE		Proportion des jeunes et femmes impliquées dans les différentes activités (Formations, tables rondes...)	
	Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?	Dans quelle mesure les objectifs spécifiques ont été atteints ?	Revue Documentaire
	Quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?	DRI accomplit les objectifs prévus tels que spécifiés dans le Prodoc. du projet Perception des parties prenantes sur les facteurs	Entretien individuel semi-directif

EFFICIENCE	Dans quelles mesures la réalisation des objectifs financés par les fonds suisses est cohérente avec les objectifs financés par d'autres bailleurs ?	externes et internes ayant facilité/entravé la mise en œuvre		
	Quelles mesures sont recommandées pour améliorer l'efficacité du projet ? et quelles recommandations pour des projets de même objectif ?	Le positionnement du projet et de ces objectifs dans son environnement (comparaison avec les actions des partenaires techniques et financiers actifs en Tunisie dans la même période et œuvrant dans les mêmes thématiques)	PTF's Parties prenantes bénéficiaires du projet : société civile, membres du parlements... Experts du projet Staff DRI, Coopération Suisse, DFAE, HSD	Entretien de groupe Groupe de discussion
	Quelle est le changement le plus significatif sur les partenaires après avoir participé au programme ?	Perception des parties prenantes sur le changement le plus significatif		
	Genre : les groupes cibles masculins et / ou féminins ont-ils bénéficié des résultats du projet d'une manière égale ?	Analyse des activités du projet spécifiques au genre/femmes		
	Genre : Les parties prenantes ont-ils bénéficié de renforcement de capacité en matière de l'intégration de la dimension genre et/ou du développement de leur compétence en matière de genre ?	Y-a-t-il eu de la sensibilisation dans les projets de loi sur la question genre ?		
	Les résultats du projet se sont-ils révélés efficaces pour atteindre une participation effective des jeunes ?			
	Les activités et partenaires choisis étaient-ils efficaces par rapport à leur coût ?	Nombre, causes et effets des retards dans la mise en œuvre en comparaison avec le Workplan.		
	Est-ce que le projet a mis en œuvre des mécanismes d'apprentissage et de prise en compte des leçons apprises entre phase 1 et 2 ?			Revue Documentaire

Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?	Nombre d'extensions de CP demandés et accordés ?		Entretien individuel semi-directif
Le projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficacité au vu des autres possibilités existantes ?	Les parties prenantes confirment l'efficacité et que le projet est délivré dans les délais prévus.		Entretien de groupe
Est-ce que le projet dispose de suffisamment de ressources humaines ?		Staff DRI	Groupe de discussion
Comment le projet pourrait être le plus efficace en matière de transfert de compétences vers les experts et staff tunisiens ?	Le projet dispose d'un mécanisme interne de gestion des risques et d'apprentissage.	Coopération Suisse, DFAE, HSD	
Quelles mesures sont recommandées pour améliorer l'efficacité du projet ?	Niveau de coordination et qualité de l'exécution des deux financements à partir des décaissements différés suisses et allemands	Ambassade d'Allemagne	
Est-ce que le projet disposait d'un système de Suivi-Evaluation efficace ?	Comparaison avec d'autres alternatives possibles		
	Eléments montrant une exécution adéquate et efficace du budget		
	Eléments qui montrent l'adoption de bonnes pratiques et suivi des standards en matière de gestion de projets		
	Perception des parties prenantes sur le volet transfert de compétences		

IMPACT	Quelles sont les conséquences du projet et comment s'expliquent-elles ?		PTF's	Entretien individuel semi-directif
	Quel est l'apport du projet par rapport au processus politiques au niveau national et global ?	Quels sont les effets/changements directs, positifs ou négatifs, attribuables aux actions du projet ?	Parties prenantes bénéficiaires du projet : société civile, membres du parlements...	Entretien de groupe
	Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?	Quels sont les effets indirects attribuables aux actions du projet selon les parties prenantes.	Experts du projet	Groupe de discussion
	Quel est l'impact du projet sur les réformes institutionnelles afin de mettre en place la constitution tunisienne ?	Les parties prenantes témoignent d'effets imprévus attribuable, en partie ou totalement, au projet.	Staff DRI	
	Dans quelle mesure les résultats du projet ont influencé les politiques, les processus et les programmes plus larges qui améliorent les droits des femmes ?	Analyse de la contribution du projet à influencer le contenu des programmes et politiques améliorant les droits des femmes	Coopération Suisse, DFAE, HSD	
	Dans quelle mesure les résultats du projet ont influencé les politiques, les processus et les programmes plus larges qui améliorent la participation des jeunes ?	Analyse de la contribution du projet à influencer le contenu des programmes et politiques améliorant la participation des femmes		
PERENNITE	Dans quelle mesure les bienfaits résultant du projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fond ?		PTF's	Entretien individuel semi-directif
	Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du projet ?	Les parties prenantes confirment la durabilité des résultats.	Parties prenantes bénéficiaires du	Entretien de

Quels ajustements sont recommandés pour assurer la durabilité des dynamiques mis en place lors du projet ?	Quels sont les effets à long termes des actions du projet ?	projet : société civile, membres du parlements...	groupe
Quels sont les leçons apprises par rapport à la collaboration avec les principaux partenaires et bénéficiaires du projet à savoir par exemple le parlement tunisien et la société civile ?	Les facteurs influent sur la viabilité ou la non-viabilité du projet ?	Experts du projet	Groupe de discussion
Dans quelles mesures les réalisations en matière d'égalité Genre sont-elles susceptibles d'être durables après la fin du financement ?	Le DRI dispose d'une stratégie de pérennisation des acquis.	Staff DRI Coopération Suisse, DFAE, HSD	

Annexe 2 : Agenda de la visite de terrain

Jour	Lieu
Lundi 23 octobre 2017	
Said Zekri	Bureaux de la Coopération Suisse
Mercredi 25 octobre 2017	
Equipe DRI : Adam Styp-Rekowski, Raja Halouani, Wassim Bchir, Mehdi	Bureaux DRI
Vendredi 27 octobre 2017	
Axel Billas, Premier Secrétaire de l'Ambassade d'Allemagne	Ambassade d'Allemagne
Lundi 30 octobre 2017	
Salsabil Klibi, impliquée dans plusieurs des activités concernant, notamment, la loi sur la cour constitutionnelle (membre de l'ATDC)	Faculté de sciences juridiques et politiques à Tunis
Mustapha Ben Letaief, Expert sur la décentralisation, droit public	Université de Tunis
Mohamed Naceur Jbira, Président de la commission de l'organisation de l'administration et des affaires des forces armées.	Assemblée des Représentants du Peuple
Mejda Souissi, Responsable des relations avec l'ARP	Bureaux DRI
Mardi 31 octobre 2017	
Monia Brahim, rapporteur de la commission de l'organisation de l'administration et des affaires des forces armées (durant l'année parlementaire 2016-2017).	Assemblée des Représentants du Peuple
Lilia Ksibi Younes, députée Afek Tounes et membre de la commission de l'organisation de l'administration et des affaires des forces armées.	Assemblée des Représentants du Peuple
Fida Nashallah, Directrice pays The Carter	Bureaux Carter Centre, Rue du Lac

Center ;	Victoria, Lac 1
Mohamed Sayari, membre du Conseil Supérieur de la Magistrature	Faculté de sciences juridiques et politiques à Tunis
Bassem Karray, Université de Sfax – décentralisation, responsable de commentaire sur le Code des Collectivités Locales et les sessions de travail sur la décentralisation à l'ARP et avec les parties politiques	Bureaux Carter Centre, Rue du Lac Victoria, Lac I
Badreddine Abdelkefi, Assesseur du président chargé des relations avec la société civile	Assemblée des Représentants du Peuple
Participation observante : Formation des membres de la commission de l'organisation de l'administration et des affaires des forces armées (Parti Ennahdha)	Assemblée des Représentants du Peuple
Mercredi 1 ^{er} novembre 2017	
Jinan Limam, décentralisation, responsable de formations pour les parties politiques (membre ATDC)	Faculté de sciences juridiques et politiques à Tunis
Nouha Chaouachi responsable de la composante 1 (Cours Constitutionnelle, Conseil Supérieur de la Magistrature)	Bureaux DRI
Mehdi Kachoukh, Chargé des élections au Front populaire	Bureaux DRI
Khaoula Tej, Impact Foundation (partenaire à Gafsa) (Décentralisation)	Lac 1
Jeudi 2 novembre 2017	
Nicolas Kaczorowski, Directeur Pays IFES	Bureaux IFES, Lac I
Raja Halouani, Responsable de la société civile, DRI	Bureaux DRI
Adam Styp-Rekowski, Directeur Pays, DRI	Bureaux DRI
Bassem Maatar (ATIDE) (Elections)	
Naceur Harrabi (Observatoire Chahed) (Décentralisation-Elections)	Bureaux DRI

Focus Group : Mouldi Ayari et Makram Bureaux DRI
Bouchaala (JSF) (Décentralisation-Elections)

Hatem Ben Romdhane, Pole Civil pour le
Développement et Droits de l'Homme
(Elections)

**Mohamed Amine Kouki, (Farhat Hached
Institute for Research and Democracy)
(Elections)**

Vendredi 3 novembre 2017

**Emna Benari, Abidi Seifedine,
(Mourakiboune) (Elections)**

Nabil Labessi (Coalition Oufya) Bureaux Coalition Oufya, 55 Avenue
(Décentralisation-Elections) de Paris, Tunis

7 - 9 novembre 2017

Ahmed Ben Nejma, Action associative Appel Skype

Bernard Dafflon, Expert suisse, Appel Whatsapp
décentralisation

Denis Petit, Expert Elections Appel Skype

Farah El Mokhtar, (Décentralisation), Appel Skype
(Bawsala)

Leonie Lorenz, DRI Berlin Appel Skype

Annexe 3 : Liste des documents consultés

Documents du projet

1ere phase	
1	CP 2015-2016
2	DRI TN CH-Final Narrative Report_incl annexes-2016-08-01
3	DRI-TN-1027_1028_Expenditure_Verification_report
4	DRI-TN-CH_Proposal_v1_2015-03-04
5	2_DRI-TN-CH_Budget_v1_2015-03-04
2eme phase	
6	Avenant-CP
7	CP632687 DRI
8	DRI_TUN-Concept Note-CH
9	DRI-TN-CH-interim report-2016-12-30
10	DRI-TN-DE-1040-FinReport16_2017-01-27
11	DRI-TN-CH-Activities-2016-2017_26-10-2017
Documents Divers	
12	DRI_TN_Fiche évaluation_Formation_Médias_Loi_Electorale_Tunis_29092017
13	DRI_TN_Synthèse_Evaluation_Formation journalistes_05012016
14	DRI-TN-1027_1028_Expenditure_Verification_report
15	DRI Gender strategy

Annexe 4 : Tableau d'exécution physique

	Taux d'exécution
Phase 1	
Composante 1	
Résultat 1.2. Les membres adoptent les lois de l'Instance des Droits de l'Homme en conformité avec la constitution et les engagements internationaux. L'Instance des Droits de l'Homme est établie.	71%
Résultat 1.3. Les membres du parlement adoptent des lois relatives à la gouvernance démocratique en conformité avec la constitution et les engagements internationaux	175%
Résultat 1.5. Les organisations de la société civile conduisent le plaidoyer pour la mise en œuvre de la constitution en conformité avec la constitution et les engagements internationaux	100%
Résultat 1.6. Analyse indépendante du processus de mise en œuvre de la constitution	100%
Composante 2	
Résultat 2.1. Les membres du parlement adoptent la loi électorale en conformité avec la constitution et les engagements internationaux	100%
Résultat 2.2. Les organisations de la société civile conduit le plaidoyer pour la loi électorale en conformité avec la constitution et les engagements internationaux	133%
Résultat 2.3. Les organisations de la société civile observent les élections sur la base de la constitution, le cadre électoral, et les engagements internationaux	150%
Composante 3	
Résultat 3.1. Les membres du parlement adoptent la législation sur la décentralisation et la gouvernance locale en conformité avec la constitution et les engagements internationaux	215%
Taux d'exécution global de la phase I	130%
Phase 2	
Activité 1.1.5. Séances de travail individuelles animées par des experts tunisiens et des experts internationaux avec des représentants des groupes parlementaires, des acteurs politiques et de la société civile sur des législations particulières/	233%
Activité 1.2.2 X séminaires and 1 conférence sur les projets de lois réunissant les représentants de différents groupes politiques et la société civile	200%
Activité 1.3. Renforcement des capacités pour les juges et les avocats de la Cour Constitutionnelle	0%
Activité 1.5. Rédaction et dissémination de différentes notes, commentaires et avis basés sur l'analyse des projets de lois et les questions posées durant les séances de travail en références aux bonnes pratiques internationale.	100%
Taux d'exécution global de la phase II	133%

Annexe 5 : Guides Des Entretiens

Protocole commun :

- Pour des raisons d'efficacité, les guides sont limités à 10/15 questions directrices.
- Les interviewé(e)s sont informé(e)s sur l'objectif de la mission, de l'entretien et la durée.
- Les questions ne sont pas posées d'une manière ordonnée et ne sont pas exhaustives, des questions sont ajoutées ou enlevées selon la spécificité l'interviewée, de son organisation et du niveau d'implication dans le projet.
- Les interviewé(e)s sont informé(e)s de la confidentialité de leur propos/opinions partagés avec l'équipe.
- Vers la fin de l'entretien, les interviewées sont invité(e)s à parler de n'importe quel sujet qui leur semble important et sur l'aspect qui leur semble utile à travers la mission d'évaluation.

STAFF DRI

1. Comment DRI établit sa stratégie d'action en général ? en Tunisie ? est-ce que cette stratégie est inscrite dans un document spécifique ?
2. Est-ce que les objectifs spécifiques ont été atteints ? Quels sont les facteurs externes et internes ayant facilité/entravé la mise en œuvre.
3. Selon vous, quel est le résultat le plus important lié à l'une des thématiques du projet (réforme légale, élections, décentralisation) et que sans la contribution de DRI, le résultat ne serait pas le même ?
4. Quels sont les avantages et les désavantages de travailler sur plusieurs fronts et plusieurs types de partenaires ?
5. Comment le programme contribue-t-il à la concrétisation du processus de transition démocratique ?
6. Est-ce qu'il y a eu des retards dans la mise en œuvre ? causes et effets sur le projet.
7. Comment le programme se différencie / valeur ajoutée par rapport aux projets des différentes organisations nationales et internationales opérant dans ce domaine ?
8. Est-ce que DRI / Le projet dispose d'un mécanisme interne de gestion des risques et d'apprentissage.
9. Comment DRI s'est adapté aux changements de l'agenda de l'ARP ? leçons apprises ?
10. Dans la pratique, comment vous gérez un programme cofinancé en termes de gestion financière, de visibilité et de reporting ?

11. Quel est l'effet le plus important des publications ? des formations ? des sessions de travail ? séminaires ? comment ça se déroule en pratique ?
12. Quels sont les effets indirects, prévus ou imprévus, attribuables aux actions du projet selon vous ?
13. Comment vous suivez et évaluez vos projets ? ex. satisfaction des partenaires ?
14. Qu'est-ce que vous aimeriez faire différemment ou vous auriez aimé faire différemment dans la manière de faire de DRI ?
15. Est-ce qu'il y a eu prise en compte de la dimension Genre tout au long de la mise en œuvre du projet ? exemple ?
16. Est-ce que les besoins spécifiques à la participation des jeunes ont été pris en compte au moment de la conception ?
17. Selon vous, Quels sont les effets à long termes des actions du projet ?
18. Pérennité : Comment DRI continuera à travailler sans le financement suisse ? stratégie de pérennité ?
19. Comment garantir la continuité sans la présence de financement suisse au sein de DRI ?
20. Selon vous, quels sont les facteurs influents sur la viabilité ou la non-viabilité du projet ?

Partenaire Technique et financier

1. Quelle est la stratégie du gouvernement allemand / suisse en Tunisie ? priorité ? mode opératoire ? dans quel document on peut la trouver inscrite ?
2. Dans quelles mesures le projet a contribué aux stratégies de coopération suisses (SNAP I), Pourquoi financer un projet d'appui à la constitution ?
3. Quelles sont les synergies créées avec le gouvernement tunisien grâce à ce projet ? avec les acteurs sociaux ?
4. Quelle est la valeur ajoutée de DRI en comparaison avec les autres organisations nationales et internationales ?
5. Quels sont les avantages et les désavantages de travailler sur plusieurs fronts et plusieurs types de partenaires ?
6. Pourquoi le changement au niveau de cofinancement (coopération allemande) ?
7. Comment les PTF s'adaptent avec le changement de l'agenda des réformes et de l'ARP ?
8. Est-ce que votre appui va continuer dans les années à suivre pour DRI ?
9. Comment s'est passée la collaboration avec DRI pour la mise en œuvre des différentes composantes de la phase 1 ?

10. Comment s'effectuait la coordination pour décider de quelles activités devait financer ? Y avait-il des réunions périodiques de coordination et de programmation ?
11. Compte tenu que les 2 bailleurs, finançaient des activités dans les mêmes composantes, comment étaient planifiée la mise en œuvre de ces activités pour que le projet puisse atteindre ses objectifs ?
12. Quelle est votre appréciation globale des résultats du projet ? Quelles leçons en tirer pour le futur ? Quelles ont été les principales contraintes ?
13. Est-ce que la dimension Genre et la participation des jeunes ont été prises en compte au moment de la conception et de reporting

Partenaire institutionnel/ Membre de L'ARP

1. Est-ce que vous pouvez nous préciser quel type de collaboration avez-vous eu avec DRI ?
2. Les activités auxquelles vous avez participé dans le cadre du programme DRI répondaient-elles à vos besoins de l'époque ?
3. Est-ce que les sujets sur lesquelles vous collaborer avec DRI étaient des sujets à l'ordre du jour au niveau de votre parti ?
4. Selon vous quelle est la valeur ajoutée de DRI en comparaison avec les autres acteurs similaires en Tunisie (IRZ, IFES, PNUD...) ?
5. Quels sont les avantages et les désavantages de travailler sur plusieurs fronts et plusieurs types de partenaires ?
6. Est-ce que l'approche/le modèle d'action de DRI (transfert de compétence, renforcement de capacité, stimulation de coalition) est la meilleure approche pour atteindre les objectifs escomptés ?
7. Est-ce que vous pouvez indiquer un sujet /technique/ compétence vous avez acquis grâce à votre implication au projet ? Qu'est-ce qui était le plus utile/moins utile ?
8. Est-ce que l'appui de DRI est arrivé au moment opportun ?
9. En quoi ça vous a servi de participer au programme de DRI ? quel changement sur le plan personnel et organisationnel ?
10. Selon vous, DRI a-t-elle contribué à un changement sur le plan de la gouvernance démocratique en Tunisie ? Sans DRI, pensez-vous que le même type de travail pourrait être fait ?
11. Comment garantir la continuité sans la présence de DRI au sein de votre parti/groupe/commission ?
12. Est-ce que dans le programme y avait-il un aspect Genre traité ? participation des jeunes ?
13. Est-ce que les objectifs fixés au début de votre implication ont été atteints ? si oui grâce à quoi ? si non pourquoi ?
14. Si vous deviez répéter l'expérience qu'est-ce que vous aimeriez changer ?

15. Qu'est-ce que vous recommandez a DRI et aux bailleurs de fonds dans ce domaine ?

Membre de Parti politique

1. Est-ce que vous pouvez nous préciser quel type de collaboration avez-vous eu avec DRI ?
2. Les activités auxquelles vous avez participé dans le cadre du programme DRI répondaient elles à vos besoins de l'époque ?
3. Est-ce que les sujets sur lesquelles vous collaborer avec DRI étaient des sujets à l'ordre du jour au niveau de votre parti ?
4. En quoi ça vous a servi de participer au programme de DRI ? quel changement sur le plan personnel et organisationnel ?
5. Est-ce que vous pouvez indiquer un sujet /technique/ compétence vous avez acquis grâce à votre implication au projet ? Qu'est ce qui était le plus utile/moins utile ?
6. Selon vous quelle est la valeur ajoutée de DRI en comparaison avec les autres acteurs similaires en Tunisie ?
7. Qu'est-ce que vous recommandez a DRI et aux bailleurs de fonds dans ce domaine ?
8. Est-ce que dans le programme y avait-il un aspect Genre traité ? participation des jeunes ?
9. Comment garantir la continuité sans la présence de DRI au sein de votre parti/groupe/commission ?

Membre société civile

1. Est-ce que vous pouvez nous préciser quel type de collaboration avez-vous eu avec DRI ?
2. Les activités auxquelles vous avez participé dans le cadre du programme DRI répondaient elles à vos besoins de l'époque ?
3. Est-ce que les sujets sur lesquelles vous collaborer avec DRI étaient des sujets à l'ordre du jour au niveau de votre parti ?
4. Est-ce que votre participation au projet vous a permis d'atteindre un objectif préétabli de votre association ?
5. Quelle(s) activité(s) jugez-vous la(les) mieux adaptée(s) à vos besoins (personnels ou des adhérents) ?
6. Selon vous quelle est la valeur ajoutée de DRI en comparaison avec les autres acteurs similaires en Tunisie (IRZ, IFES, PNUD.) ?

7. Est-ce que vous pouvez indiquer un sujet /technique/ compétence vous avez acquis grâce à votre implication au projet ? Qu'est ce qui était le plus utile/moins utile ?
8. Est-ce que dans le programme y avait-il un aspect Genre traité ? participation des jeunes ?
9. En quoi ça vous a servi de participer au programme de DRI ? quel changement sur le plan personnel et organisationnel ?
10. Est-ce que vous recevez un appui/avez-vous participé d'autres association similaire a DRI sur ces mêmes sujets ? quel type d'appui ?
11. Est-ce que dans le programme y avait-il un aspect genre traité ? participation des jeunes ?
12. Qu'est-ce que vous recommandez a DRI et aux bailleurs de fonds dans ce domaine ?
13. Est-ce que vous pensez que vous avez la chance de participer au projet comme vous le souhaitiez ? satisfaction du niveau d'implication ?
14. Comment garantir la continuité sans la présence de DRI au sein de votre organisation/coalition ?

Expert(e) du projet

1. Est-ce que vous pouvez nous préciser quel type de collaboration avez-vous eu avec DRI ? expertise offerte au projet ?
2. Comment jugez-vous l'implication et l'engagement des participants aux activités ?
3. Est-ce que vous avez pu atteindre vos objectifs de mission ? si oui grâce à quoi ? si non à cause de quoi ?
4. Y a-t-il des facteurs externes et internes ayant facilité/entravé la mise en œuvre
5. À quel point considérez-vous que le programme ait été adapté aux besoins de la cible ?
6. Selon vous quelle est la valeur ajoutée de DRI en comparaison avec les autres acteurs similaires en Tunisie (IRZ, IFES, PNUD...) ?
7. Qu'est-ce que vous recommandez a DRI et aux bailleurs de fonds dans ce domaine ?
8. Est ce qu'il y a eu prise en compte de la dimension Genre dans votre intervention avec DRI ? participation des jeunes ?
9. Quel est le degré de votre satisfaction de travailler avec DRI ? pourquoi ? (Organisation ? rémunération ? relationnel ? thématique ?)
10. Est-ce que vous avez fait des activités similaires au profit d'autres et ou mêmes cibles ? et pour le compte d'autres partenaires ou organisation ?

