



# « EVALUATION IRADA »

---

**Rapport final**  
Juillet 2026

---

*Évaluation réalisée pour le compte de la Commission européenne*



Consortium composé de  
**Landell Mills International & GFA Consulting Group**

Chef de file du consortium : **Landell Mills International**

Personnes à contacter : Perrine Maillot (Landell Mills International) et Fahmi Bouali (GFA CG)

*FWC SEA-2023-41226*

*Contrat spécifique N° 300148962*

**« EVALUATION IRADA »**

**Rapport Final**

**« Cette évaluation est soutenue et pilotée par la Commission européenne et présentée par Landell Mills International & GFA Consulting Group. Le rapport ne reflète pas nécessairement les vues et les opinions de la Commission européenne »**

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUME EXECUTIF .....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| <b>1. INTRODUCTION.....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| CONTEXTE .....                                                                          | 9         |
| PORTÉE, OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET CARTOGRAPHIE DES ACTEURS .....                     | 11        |
| <b>2. CONSTATS .....</b>                                                                | <b>13</b> |
| RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION (CFR MATRICE D'ÉVALUATION EN ANNEXE).....           | 13        |
| APPROCHE CHAÎNE DE VALEURS ET PROJETS COLLABORATIFS.....                                | 18        |
| PROJETS RÉGIONAUX.....                                                                  | 23        |
| PLATEFORMES DE DIALOGUE PUBLIC PRIVÉ .....                                              | 25        |
| <b>3. CONCLUSIONS .....</b>                                                             | <b>27</b> |
| APPRECIATION CROISÉE SELON LES CRITÈRES CAD ET LES CRITÈRES SPÉCIFIQUES DE L'UE.....    | 27        |
| APPRÉCIATION DES AUTRES ASPECTS.....                                                    | 29        |
| <b>4. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS.....</b>                                         | <b>31</b> |
| RECOMMANDATIONS .....                                                                   | 31        |
| ENSEIGNEMENTS TIRÉS .....                                                               | 33        |
| <b>5. ANNEXES.....</b>                                                                  | <b>36</b> |
| ANNEXE 1 : PHOTOS DE LA MISSION .....                                                   | 36        |
| ANNEXE 2 : TERMES DE RÉFÉRENCE .....                                                    | 38        |
| ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE .....                                                          | 39        |
| ANNEXE 4 : LISTE DES ORGANISATIONS/INSTITUTIONS CONSULTÉES.....                         | 40        |
| ANNEXE 5 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION, OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES ..... | 42        |
| ANNEXE 6 : MATRICE D'ÉVALUATION.....                                                    | 44        |
| ANNEXE 7 : LOGIQUE D'INTERVENTION/ THÉORIE DU CHANGEMENT .....                          | 65        |
| ANNEXE 8 : COMPTE RENDU DU SÉMINAIRE DE DISSÉMINATION .....                             | 67        |
| ANNEXE 9 : CARTE GÉOGRAPHIQUE DES ACTIONS D'INTERVENTION.....                           | 73        |

## Liste des Encadrés

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ENCADRÉ 1: PROJET COLLABORATIF « APICOLE », JENDOUBA .....                                                                                                       | 21 |
| ENCADRÉ 2: PROJET COLLABORATIF « ARTICHAUT », BIZERTE .....                                                                                                      | 22 |
| ENCADRÉ 3: PROJET COLLABORATIF ENTRE LE CLUSTER DES INDUSTRIES MÉCANIQUES ET MÉTALLURGIQUES ET LE CLUSTER DES TECHNOLOGIES DE LA SANTÉ DE LA RÉGION DE SFAX..... | 23 |

## LISTE DES ACRONYMES

|              |                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AàP</b>   | Appels à Proposition                                                                |
| <b>ANETI</b> | Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant                            |
| <b>APII</b>  | Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation                               |
| <b>AR</b>    | Antenne régionale                                                                   |
| <b>AT</b>    | Assistance Technique                                                                |
| <b>BM</b>    | Banque Mondiale                                                                     |
| <b>CAD</b>   | Critères pour l'évaluation de l'Aide au Développement                               |
| <b>CE</b>    | Critère d'évaluation                                                                |
| <b>CF</b>    | Convention de Financement                                                           |
| <b>CJ</b>    | Critère de Jugement                                                                 |
| <b>COPIL</b> | Comité de Pilotage                                                                  |
| <b>CdV</b>   | Chaine de Valeurs                                                                   |
| <b>DAO</b>   | Dossiers d'Appel d'Offres                                                           |
| <b>DDR</b>   | Direction du Développement Régional                                                 |
| <b>DEL</b>   | Développement économique local                                                      |
| <b>DER</b>   | Développement économique regional                                                   |
| <b>DP</b>    | Devis-Programme                                                                     |
| <b>DPC</b>   | Devis-Programme de Croisière                                                        |
| <b>DPP</b>   | Dialogue Public-Privé                                                               |
| <b>DSP</b>   | Développement du Secteur Privé                                                      |
| <b>DUE</b>   | Délégation de l'Union Européenne                                                    |
| <b>EMP</b>   | Evaluation à mi-parcours                                                            |
| <b>FG</b>    | Focus Group                                                                         |
| <b>FTH</b>   | Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie                                               |
| <b>GDA</b>   | Groupement de Développement Agricole                                                |
| <b>IACE</b>  | Institut Arabe des Chefs d'Entreprise                                               |
| <b>IEV</b>   | Instrument Européen de Voisinage                                                    |
| <b>IRADA</b> | Initiative régionale d'appui au développement économique durable                    |
| <b>MDICI</b> | Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale |
| <b>MEP</b>   | Ministère de l'Economie et de la Planification                                      |
| <b>MIC</b>   | Ministère de l'Industrie et du Commerce                                             |

|              |                                                                |
|--------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>OCDE</b>  | Organisation de Coopération et de Développement Economiques    |
| <b>ODCO</b>  | Office de Développement du Centre-ouest                        |
| <b>ODD</b>   | Objectifs de Développement Durable                             |
| <b>ODNO</b>  | Office de Développement du Nord-Ouest                          |
| <b>ODR</b>   | Offices de Développement Régional                              |
| <b>ODS</b>   | Office de Développement du Sud                                 |
| <b>ONG</b>   | Organisation Non Gouvernementale                               |
| <b>OSC</b>   | Organisation de la Société Civile                              |
| <b>PC</b>    | Projet Collaboratif                                            |
| <b>PNUD</b>  | Programme des Nations Unies pour le Développement              |
| <b>PDPP</b>  | Plateformes de Dialogue Public-Privé                           |
| <b>PME</b>   | Petites et Moyennes Entreprises                                |
| <b>PR</b>    | Projet Régional                                                |
| <b>QE</b>    | Question d’Evaluation                                          |
| <b>RNP</b>   | Responsable National du Programme                              |
| <b>SP</b>    | Secteur Privé                                                  |
| <b>TdR</b>   | Termes de Référence                                            |
| <b>TPE</b>   | Très Petites Entreprises                                       |
| <b>ToC</b>   | Théorie du Changement/Theory of Change                         |
| <b>UE</b>    | Union Européenne                                               |
| <b>UGP</b>   | Unité de Gestion du Programme                                  |
| <b>UGTT</b>  | Union Générale Tunisienne du Travail                           |
| <b>UPMI</b>  | Union des Petites et Moyennes Industries                       |
| <b>UTAP</b>  | Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche               |
| <b>UTICA</b> | Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat |

## RESUME EXECUTIF

Le résumé exécutif reprend les objectifs de l'évaluation, un aperçu de l'approche méthodologique, les conclusions et recommandations ainsi que les principaux enseignements tirés tels que requis par les TDR.

### **Contexte :**

*Le programme IRADA, financé par l'UE et objet de la présente évaluation dans sa composante appui au secteur privé, s'inscrit dans un contexte de transition économique et de fortes disparités régionales, marqué par une demande accrue de croissance inclusive. La Tunisie demeure confrontée à des défis persistants :*

- a) faible compétitivité, lente décentralisation ;*
- b) chômage élevé, notamment chez les jeunes et les femmes ;*
- c) déséquilibres persistants entre régions côtières et intérieures.*

*S'appuyant sur les acquis des programmes antérieurs de l'Union européenne en matière de développement du secteur privé et de formation professionnelle, IRADA a adopté une approche intégrée et innovante fondée sur une gouvernance ascendante (bottom-up). Doté d'un budget de 32 millions d'euros dont environ 17,7 pour la composante secteur privé, le programme vise à :*

- a) renforcer la contribution du secteur privé au développement durable ;*
- b) à améliorer l'employabilité et à structurer le dialogue public-privé dans huit gouvernorats : Bizerte, Jendouba, Sidi Bouzid, Sfax, Gabès, Médenine, Gafsa et Kasserine.*

*Aligné sur le Plan de Développement National 2016-2020 et le NDICI 2021-2027, IRADA incarne l'engagement de l'Union européenne pour la résilience économique, la cohésion territoriale et la bonne gouvernance. Placé sous la tutelle du Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP) pour sa composante appui au secteur privé, il associe une coordination nationale par l'Unité de Gestion de Programme (UGP) à une mise en œuvre décentralisée via les Antennes régionales (AR) et les Plateformes de Dialogue Public-Privé (PDPP), facilitant la planification locale, les projets collaboratifs et la mobilisation de subventions régionaux.*

*Le programme s'articule autour de trois axes :*

- a) renforcer la contribution du secteur privé au développement économique durable ;*
- b) améliorer la qualité de la formation et des services d'emploi ;*
- c) institutionnaliser la participation des acteurs régionaux à la gouvernance économique. Les dimensions transversales - égalité de genre, inclusion sociale, durabilité environnementale et gouvernance démocratique - soutiennent directement les ODD 5 (égalité femmes-hommes), 8 (travail décent et croissance), 9 (industrie, innovation, infrastructures) et 10 (réduction des inégalités).*

### **Objectif de l'évaluation :**

L'évaluation finale a pour objectif de fournir aux services compétents de l'Union Européenne et aux parties prenantes intéressées :

- *une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eu le programme IRADA en prêtant une attention particulière à ses résultats, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;*
- *les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions futures d'appui au secteur privé en tenant compte des modalités de mise en œuvre les plus appropriées.*

*L'évaluation doit servir à comprendre la performance de l'action, ses facteurs déterminants et ceux qui ont freiné l'obtention des résultats, de manière à servir de base à l'identification, la planification et la formulation des actions et des interventions futures de l'UE dans son appui au développement économique en Tunisie.*

*Des pistes d'actions futures à l'attention des principaux utilisateurs de cette évaluation c.à.d. les services de la Commission Européenne (Délégation de l'Union Européenne à Tunis) et le Ministère Tunisien de l'Economie et de la Planification, sont requises.*

*Cette évaluation apparaît à la fois sommative (visant à prendre acte et à comprendre les effets de l'action, qu'ils soient prévus ou non, et désirables ou non) et formative (visant à informer et préparer la prise de décision pour l'avenir)*

### **Approche Méthodologique :**

*L'approche adoptée a été multidimensionnelle et visait à analyser les liens de causalité entre produits, effets et impacts. L'évaluation s'est concentrée sur le volet « développement du secteur privé » (objectifs spécifiques 1 et 3), selon deux axes :*

- *L'alignement stratégique avec les priorités de l'Union européenne en matière de développement inclusif, de cohésion territoriale et de gouvernance locale, conformément au NDICI–Europe Globale et au Plan de Développement National ;*
- *L'appropriation institutionnelle et financière par le MEP et les structures régionales (AR, PDPP), ainsi que les mécanismes de durabilité, coordination et transition vers un financement public.*

*La phase de démarrage a permis la reconstruction de la logique d'intervention et de la ToC et l'élaboration d'une matrice d'évaluation précisant les questions d'évaluation, les critères de jugement, les indicateurs, les critères CAD de l'OCDE, et les sources d'information.*

*Lors de la phase intermédiaire l'analyse documentaire et le travail de terrain ont permis d'évaluer la cohérence du cadre logique, la qualité du suivi, la coordination entre acteurs (MEP, UGP, AR, PDPP, partenaires techniques et financiers), ainsi que les effets du programme sur le développement territorial, la compétitivité du secteur privé et l'inclusion des femmes et des jeunes.*

*L'analyse documentaire a porté sur les principaux documents du programme : rapports d'avancement, rapport ROM et d'évaluation à mi-parcours, revues bailleurs, et évaluations comparables de programmes de développement économique et de gouvernance territoriale.*

*Le travail de terrain a permis de recueillir des données primaires à travers des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion, et des visites régionales dans les huit gouvernorats (Cfr Annexe8) sélectionnés conformément aux TDRs et à l'offre technique. Les informations quantitatives et qualitatives ont été triangulées pour apprécier l'efficacité, la coordination et les résultats émergents.*

*La phase de synthèse s'est concentrée sur les recommandations et les leçons à tirer. L'équipe s'est efforcée de déterminer quels pourraient être les meilleurs outils et les meilleures modalités de mise en œuvre de nouvelles mesures de soutien au développement du secteur privé en Tunisie.*

### **Constats**

*Le résumé exécutif étant par essence un document court, les constats de la mission tels que les réponses aux questions d'évaluation, l'analyse de l'approche Chaîne de Valeurs, des Projets Collaboratifs, des Projets Régionaux et des Plateformes de Dialogue Public Privé sont exposés d'une façon exhaustive dans le corps du rapport final.*

## **Conclusions :**

### **Appréciation croisée selon les critères CAD et les critères spécifiques de l'UE**

#### **Bonne Pertinence**

IRADA est jugé très pertinent par rapport aux enjeux territoriaux, au mandat de l'UE et aux priorités nationales, ainsi que dans ses grandes options méthodologiques (territoire, CdV, PDPP, bottom up).

Cette forte pertinence stratégique est toutefois atténuée par un montage institutionnel qui a sous-estimé les risques liés à la capacité des ODR à s'impliquer dans la mise en œuvre, à la lourdeur procédurale et à l'instabilité politico administrative

#### **Niveau moyen d'Efficacité**

Au regard des critères OCDE CAD, IRADA affiche une efficacité élevée pour la production de résultats (outputs) et la mise en place d'un dispositif de gouvernance économique territoriale innovant, mais une efficacité modérée pour la transformation de ces résultats en impacts consolidés sur la période d'évaluation, en raison de délais de mise en œuvre, de maillons institutionnels faibles (ODR) et de modèles économiques et de gouvernance encore fragiles pour une partie des PC.

#### **Niveau moyen d'Efficience**

L'efficience d'IRADA peut être qualifiée de moyenne à bonne au niveau des instruments de terrain (PC, PR, appui COVID), mais faible au niveau de la temporalité globale.

Le ratio coûts de fonctionnement/volume total du programme reste « raisonnable » (environ 13% pour l'UGP sur 32 M€) et les antennes régionales présentent un bon rapport coût/résultat compte tenu de leur rôle de proximité et de leur continuité dans plusieurs régions.

Le programme montre qu'il est capable de générer un volume significatif de projets pertinents, une absorption élevée des subventions, des effets économiques mesurables, mais au prix de délais excessifs et d'un effort administratif disproportionné en amont et en aval, lié à des complexités procédurales peu adaptées au contexte des projets financés.

#### **Impact plutôt positif**

Le nombre d'entités (offices de développement régionaux, ministères etc) et surtout de bénéficiaires directs (entreprises, associations, coopératives etc) et finaux touchés par le programme est assez important surtout si l'on considère les très nombreuses subventions « COVID ». Les bénéficiaires finaux — citoyens, entrepreneurs, etc. — ont été positivement affectés par les différents volets du programme et cela a contribué à l'image positive d'IRADA en Tunisie

#### **Perspective de durabilité**

La contribution du programme au développement économique régional implique une durabilité institutionnelle qui malheureusement fait défaut en Tunisie. Néanmoins de nombreux projets se poursuivent après la fin des interventions (même sans financement externe de nombreuses actions sont prolongées grâce aux ressources locales). Certains résultats et effets se poursuivent clairement après l'intervention de l'UE surtout dans les projets régionaux et pleinement dans au moins un PC et une PDPP et offrent des perspectives de pérennisation dans d'autres cas

#### **Bonne valeur ajoutée de l'UE**

La contribution financière de l'UE, le transfert de savoir-faire, les aspects innovants du programme ont été très appréciés au niveau et régional et national. Les bonnes pratiques 'IRADA tant en termes d'approche et la philosophie participative/collaborative, le dialogue prôné entre le privé et le public ont imprégné les parties prenantes et bénéficiaires régionaux. Une suite de l'appui de l'UE est vivement souhaitée.

## ***Cohérence stratégique plutôt qu'opérationnelle***

*Le travail préparatoire de définition du programme IRADA s'est appuyé sur la stratégie de l'UE et la politique de développement régional de la Tunisie, en tenant compte des actions mises en œuvre par d'autres bailleurs et la stratégie nationale. La conception du programme n'a malheureusement pas prévu de mécanismes de synergies/complémentarités qui auraient pu être formalisés avec des programmes d'autres bailleurs et renforcer la cohérence.*

## **Appréciation des autres aspects**

### ***Synergie entre les composantes***

*La synergie entre les composantes à l'exception de la composante formation professionnelle (non couverte par la mission) est assez faible. La majorité des interlocuteurs n'étaient pas au courant des autres projets. À l'exception de la participation d'individus à certains événements peu de synergie entre régions. Dans certains gouvernorats comme celui de Jendouba il y a eu des synergies (même chaîne de valeurs) entre projets ainsi que dans une moindre mesure dans d'autres régions mais c'est assurément un des points faibles d'IRADA même si ce n'était pas un objectif clairement assigné au programme.*

### ***Institutionnalisation des PDPP et dialogue public-privé***

*Les PDPP souffrent d'un déficit de reconnaissance institutionnelle, les propositions des plateformes n'étant que rarement prises en compte par les décideurs. Les conditions de pérennisation déterminantes sont : l'octroi d'un mandat formel, une autonomie financière, un leadership privé légitime et reconnu, et une articulation effective avec les nouveaux conseils régionaux. Sans ces conditions, le risque d'essoufflement généralisé est élevé. Les enseignements ou bonnes pratiques reproductibles du programme IRADA comprennent sans le moindre doute l'approche collaborative et participative et le dialogue public-privé. Ces pratiques sont considérées comme reproductibles tant dans d'autres régions/gouvernorats que pour d'autres entités comme des ODR et autres entités liées au développement régional.*

### ***Développement des capacités et autonomie des acteurs régionaux***

*L'appréciation faite par les parties prenantes de l'évolution des capacités des ODR (avant et après le projet) est assez divisée. Le développement des compétences de certains ODR (Gabès, Médenine, Sidi Bouzid, Gafsa) leur a permis d'élaborer les plans régionaux de développement d'une manière plus pertinente. Ce développement des compétences a souvent résulté d'une étroite coopération entre les antennes régionales et les ODR*

*Par ailleurs, le programme n'a pas eu d'effets sur le niveau d'autonomie décisionnelle des ODR. Le règlement intérieur des ODR cadre leurs interventions. Les limitations budgétaires ne leur permettent pas de recourir à l'expertise externe.*

### ***Dimensions transversales : genre, ODD, environnement***

*L'approche a aussi produit des avancées visibles sur les ODD 5, 8, 9 et 10, en soutenant des projets spécifiquement orientés vers les femmes, le travail décent, la modernisation productive et la réduction des inégalités territoriales.*

*La participation des femmes a été active surtout dans certaines CdV (majoritairement agricoles). Beaucoup d'activités dédiées spécifiquement aux femmes.*

*Aussi, l'approche a produit des effets tangibles concernant des dynamiques d'innovation et d'économie sociale et solidaire, notamment dans l'apiculture, la valorisation des déchets et l'agroalimentaire.*

*Sur le plan « Environnement », plusieurs projets ont eu comme objectifs principaux ou secondaires l'environnement avec des réussites certaines par exemple dans la problématique du traitement des déchets, de la gestion de l'eau etc.*

*Le principe de « ne laisser personne de côté et approche basée sur les droits humains » est respecté. Les termes de référence du programme ont été conçus afin d'inclure certaines composantes se concentrant sur ces aspects. Les personnes vulnérables (par ex femmes rurales, jeunes handicapés, personnes en difficulté après COVID) ont bénéficié d'un appui dans le cadre de projets régionaux ou d'activités de projets collaboratifs.*

### **Monde rural et passerelles rural-urbain**

*Le programme a clairement créé ou renforcé des passerelles rurales-urbaines via des contrats de production, des emplois ruraux liés à des unités urbaines, la concentration des fonctions de conditionnement/marketing en ville et l'accès des productions rurales à des marchés urbains et internationaux, en particulier dans les filières huile d'olive, apicole, produits de la mer et cosmétique à base de PAM.*

### **Visibilité de l'UE**

*Elle est bonne à très bonne. Les mentions du financement de l'UE ont été respectées dans la majorité des documents du programme IRADA à de très rares exceptions. L'équipement fourni a également fait l'objet dans la plupart des projets d'un marquage par un autocollant indiquant « financé par l'UE ». Les AR ont bien respecté la visibilité et ont veillé au respect de la visibilité de l'UE dans les très nombreux événements liés à la mise en œuvre des projets. Une documentation et une communication sur IRADA programme Européen a été très bien mise en place par l'intermédiaire des médias et de publications.*

## **Recommandations :**

*Ci-après sont reprises 20 recommandations dont certaines résumées avec comme objectifs :*

### **A. Consolidation des acquis de IRADA**

- 1. Accompagner les PDPP et sécuriser leur ancrage institutionnel. Les PDPP présentant un potentiel de reprise ont besoin d'un accompagnement spécifique sur les 12 prochains mois notamment pour le cadrage institutionnel. Les PDPP pourraient continuer à exercer sous le format actuel, mais pour consolider leurs notoriétés, elles ont besoin d'un parrainage fort ou d'un tutorat institutionnel. L'institutionnalisation des PDPP ne serait pas une obligation absolue, chaque PDPP pourrait trouver un cadre de collaboration avec les conseils élus ou d'autres formes de fonctionnement. Elles pourraient se doter d'un bras financier pour l'autonomisation financière. Le bras financier pourrait prendre la forme d'une association de personnes issues du secteur privé.*
- 2. Sécuriser la gouvernance et les modèles économiques des PC avant la clôture. Une intervention d'expertise en diagnostic économique rapide et formalisation juridique est indispensable, non pour sauver des projets non viables, mais pour éviter que les investissements réalisés ne soient perdus !*
- 3. Favoriser l'échange entre PC des différentes régions. Ceci permet de capter des opportunités de collaborations entre projets appuyés par le programme (Cdv huile d'olive : laboratoire, conditionneurs, ...)*
- 4. Documenter et capitaliser les leçons des PC pour la réplique. Le PC apicole de Jendouba est déjà visité par d'autres régions. Ce potentiel de réplique est une opportunité qui ne sera valorisée que si les conditions de réussite sont formalisées et diffusées : un « manuel de réplique » documentant la gouvernance, les expertises mobilisées et les adaptations nécessaires selon les filières constituerait la contribution la plus durable du programme à l'écosystème national du développement économique local.*
- 5. Organiser des ateliers pour le personnel concerné des ODR dans d'autres gouvernorats (avec l'intervention des cadres des AR, des PDPP et des responsables des ODR ayant pris part à IRADA) pour un transfert des bonnes pratiques et techniques d'IRADA (sur base du guide développé par IRADA)*

## **B. Nouvel appui au secteur privé**

### **En matière de conception :**

6. Sélectionner une entité de préférence tunisienne et si possible par appel à manifestation d'intérêt pour la gestion et le suivi du futur programme d'appui (mise en concurrence et choix ou gré à gré si justifié) sur base de TDR rédigés par une équipe mixte d'experts
7. Organiser l'appui futur en prévoyant 2 phases avec une possibilité d'additionnalité budgétaire pour une phase 2 en cas de mise en route réussie de la phase 1
8. Reconduire l'approche CdV avec la révision de son architecture. La reconduction de l'approche CdV est fortement recommandée pour un futur programme, dans le cadre d'une activité axée sur les résultats et non sur la réalisation budgétaire. (Cfr texte principal pour la REC complète)
9. Consolider ce qui a été fait : continuer à appuyer un gouvernorat ayant participé à IRADA en ajoutant une nouvelle CdV (continuité territoriale).

### **En matière de gouvernance :**

10. Reconduire l'approche du dialogue Public-Privé. Cependant, les espaces de dialogue doivent respecter les diversités régionales en évitant d'imposer un format standard (ex des PDPP). (Cfr texte principal pour la REC complète)
11. Instaurer un dialogue interrégional entre les 8 gouvernorats pionniers d'IRADA et d'autres gouvernorats et stimuler le parrainage par une DDR participante d'une DDR non participante à IRADA.
12. Reprendre la composition des antennes régionales dans d'autres programmes. L'association entre les deux profils (développement régional et expert SP) est un point fort.
13. Favoriser pour les programmes futurs la cohabitation de l'équipe régionale et de l'ODR. Cette pratique a fortement contribué à la synergie.
14. Renforcer la présence opérationnelle des ODR, notamment en matière de sélection de projets et de suivi-évaluation.

### **En matière de mise en œuvre**

15. Préparer le terrain pour consolider et dupliquer les acquis. Dès 2026, utiliser les ressources humaines en place c-à-d les experts des AR pour former des formateurs, créer des interconnexions entre les AR et entre les plateformes de dialogue PP de différents gouvernorats dans le but de mettre en place un réseau de « leaders » en développement régional. Le facteur temps est à prendre en compte pour pouvoir mener à bien une capitalisation et pérennisation des acquis d'IRADA, l'extension du programme IRADA en 26/27 et les reliquats budgétaires sont une opportunité à saisir.
16. Procéder à une étude des besoins, une clarification des attentes et à l'identification des CdV à appuyer basée sur une réelle approche bottom up (recours aux focus group)
17. Donner plus d'autonomie aux antennes régionales dans la sélection des projets
18. Concentration sur une seule CDV pour tous les projets (collaboratifs et régionaux) d'une région dans le cas d'une seule CDV choisie dans la région.
19. Former systématiquement les bénéficiaires aux normes contractuelles UE dès la signature du contrat. Désigner un expert par région (ou une cellule dédiée) pour accompagner la vérification des dépenses.
20. Proposer un appui technique aux entreprises privées bénéficiaires de projet notamment pour la définition de leurs besoins en équipement, en conseil, en formation etc.

## **Enseignements tirés**

*La mission a identifié plusieurs enseignements tirés du programme IRADA, les enseignements les plus pertinents sont les suivants :*

**1. La pertinence ne suffit pas : le montage institutionnel et les procédures d'exécution conditionnent les résultats**

*Le programme IRADA est reconnu comme très pertinent dans ses grandes orientations stratégiques (ancrage territorial, approche chaîne de valeur, dialogue public-privé, logique bottom-up) et dans sa réponse aux enjeux réels des régions d'intervention. Pourtant, cette pertinence stratégique a été atténuée par un montage institutionnel qui a sous-estimé deux risques critiques : la faible capacité des ODR à s'impliquer pleinement dans la mise en œuvre ; et la lourdeur procédurale inhérente au mode de gestion devis-programme.*

**2. Les antennes régionales : un actif précieux**

*L'un des enseignements est le rôle décisif des antennes régionales (AR) dans la performance du programme. Elles sont le moteur de la mise en œuvre, avec une appropriation forte, une présence continue auprès des acteurs et un rôle décisif d'animation et de sécurisation de la qualité des dossiers. Le profil combiné « développement régional + expert secteur privé » des AR est une formule gagnante à reproduire dans tout programme futur.*

**3. La structuration collective doit précéder le projet, jamais lui être concomitante**

*L'analyse des 9 projets collaboratifs révèle une faille structurelle récurrente : plusieurs bénéficiaires de PC n'étaient pas préalablement structurés collectivement au moment du démarrage du projet. La structuration collective est un processus social lent dont la durée est fondamentalement non prévisible. Lorsque le PC doit simultanément construire le collectif et mettre en œuvre le projet, deux temporalités incompatibles se percutent, produisant les retards massifs. L'enseignement opérationnel est clair : les projets collaboratifs doivent être réservés aux filières disposant déjà d'un minimum de structuration préalable. Pour les filières non encore structurées, un appui en amont (phase 0 de structuration, de 12 à 18 mois) doit précéder toute contractualisation de PC.*

**4. L'absence de stratégie de marché intégrée fragilise les investissements productifs**

*Un deuxième enseignement transversal aux PC concerne le découplage structurel entre l'analyse de marché et la conception des projets : bien que plusieurs filières disposent d'études de marché, la traduction stratégique en investissement a souvent fait défaut. L'enseignement est qu'une approche CdV crédible doit inverser la logique de conception : partir des débouchés identifiés et des acheteurs potentiels pour remonter vers les investissements productifs nécessaires, et non partir de la production pour chercher des marchés a posteriori.*

**5. Le modèle économique post-subvention doit être défini avant la fin du projet, pas après**

*Pour au moins trois PC (CET de Sfax, village artisanal de Sidi Bouzid, centre de tri artichaut de Bizerte), ni le modèle de gouvernance ni le modèle économique post-subvention n'étaient encore définis au moment de l'évaluation finale. Cette lacune constitue le principal risque systémique pour la pérennité des investissements réalisés. Elle illustre une tentation classique dans les programmes d'appui : concentrer l'énergie sur la mise en œuvre (outputs) au détriment de la réflexion sur la viabilité (outcomes et durabilité). L'enseignement pratique est qu'outre le conditionnement des décaissements des deux premières tranches de subvention à l'obligation de résultats (outcomes), il convient d'introduire une condition suspensive à la troisième tranche de subvention : la présentation d'un plan de viabilité validé par un expert externe avant tout décaissement final. Ce mécanisme transforme la pression financière en levier de résultats et de gouvernance.*

**6. La logique bottom-up ne résiste pas aux décisions top-down d'urgence**

*L'épisode COVID constitue une parfaite illustration d'abandon de la logique bottom-up dans une situation d'exception. La réduction forcée des filières conduite sans implication effective des acteurs régionaux pour plusieurs gouvernorats (Bizerte, Sidi Bouzid, Médenine), a provoqué un signal démotivant durable dans les*

PDPP concernées. L'enseignement est que la logique participative doit être protégée par des procédures formelles inscrites dans les documents de gestion du programme, notamment une clause imposant que tout recentrage thématique ou géographique soit soumis à avis formel des acteurs régionaux concernés, même en période de crise.

#### **7. La durabilité des PDPP est conditionnée par trois facteurs**

L'analyse des 8 PDPP produit un enseignement différencié mais convergent : les plateformes actives présentent des caractéristiques suivantes :

- (i) un leadership fort et reconnu,
- (ii) un parrainage institutionnel solide par l'ODR, et
- (iii) une implication effective dans des décisions concrètes du programme.

#### **8. Les projets régionaux sont plus rapides en résultats, les PC plus profonds en impact systémique**

Le bilan comparatif des 49 PR et des 9 PC révèle une complémentarité structurelle qui n'a pas été exploitée (hormis dans le cas de Jendouba) : plusieurs PR constituent des cas de plein succès avec des résultats mesurables immédiats, tandis que les PC produisent des effets plus profonds mais plus longs à matérialiser. L'enseignement pour la conception de futures interventions est qu'une architecture combinée PC et PR synergiques est préférable à une architecture séparée.

#### **9. La valeur ajoutée de l'UE est réelle mais insuffisamment capitalisée en effets multiplicateurs**

La perception de la valeur ajoutée de l'UE est assez haute, en revanche, l'enseignement critique est que la valeur ajoutée méthodologique d'IRADA (approche bottom-up, CdV, collaborative, PDPP) a été insuffisamment capitalisée en outils de réplique formalisés.

#### **10. La cohérence inter-programmes est une opportunité manquée**

La mission constate l'absence de cohérence voulue et planifiée avec les autres programmes actifs en Tunisie (GIZ, Banque mondiale, PNUD, BIT). Les complémentarités observées sont en général fortuites et locales et il n'y a pas eu de formalisation documentée à une exception près. Pourtant, les outils existent : la DUE et le MEP disposent théoriquement de l'information complète pour orchestrer des synergies inter-programmes au niveau central. L'enseignement institutionnel est que la cohérence ne se produit pas naturellement, elle exige un mécanisme formel dédié.

# 1. INTRODUCTION

## Contexte

Depuis le soulèvement du 14 janvier 2011, la Tunisie est entrée dans une phase de transition démocratique marquée par une évolution complexe sur les plans politique, social et économique. Cette complexité découle à la fois de l'héritage des problèmes de gouvernance liés à l'ancien régime, de l'instabilité politique interne post-révolutionnaire, ainsi que des pressions internationales assimilées à une crise qui pèsent lourdement sur les performances socio-économiques du pays, en particulier dans les zones défavorisées ciblées par le projet IRADA.

Au-delà des difficultés liées au processus de décentralisation, encore inachevé, cette situation engendre des risques économiques et sociaux persistants qui touchent une large partie de la population. Pourtant, cette période a également été marquée par des transformations institutionnelles, politiques et économiques profondes. La Tunisie a enregistré des avancées notables en matière de gouvernance démocratique, notamment l'élection d'une seconde assemblée constituante, l'adoption d'une nouvelle constitution, ainsi que la tenue d'élections législatives et présidentielles pluralistes. Malgré ces progrès, le pays reste confronté à de sérieux défis économiques et sociaux auxquels la classe politique peine à apporter des réponses, tout en poursuivant le chemin de la démocratisation.

Sur le plan socio-économique, de nombreuses initiatives ont été menées en partenariat avec la coopération internationale, notamment l'Union européenne, afin de promouvoir un développement local inclusif. Les services publics, le secteur privé et le tissu associatif ont chacun contribué à l'amélioration de la situation sociale et économique.

Dans ce cadre, plusieurs thématiques ont été explorées comme leviers de croissance : lutte contre l'exclusion, promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat, encouragement de l'investissement privé, renforcement des capacités des ONG et mobilisation de celles-ci pour l'insertion des jeunes, pertinence de la formation professionnelle, ainsi que le réseautage régional des acteurs économiques.

Cependant, malgré ces programmes et les efforts nationaux déployés, la création d'emplois reste lente, les opportunités économiques demeurent limitées et la coopération entre les secteurs public, privé et associatif reste fragile. Ces difficultés continuent de peser sur l'accès des jeunes à l'emploi, en particulier dans les zones défavorisées.

Le programme IRADA, financé par l'UE et objet de la présente évaluation dans sa composante appui au secteur privé, s'inscrit dans un contexte de transition économique et de fortes disparités régionales, marqué par une demande accrue de croissance inclusive. Plus d'une décennie après la Révolution de 2011, la Tunisie demeure confrontée à des défis persistants :

- a) faible compétitivité, lente décentralisation ;
- b) chômage élevé, notamment chez les jeunes et les femmes ;
- c) déséquilibres persistants entre régions côtières et intérieures.

La crise de la COVID-19 et les tensions macroéconomiques récentes ont accentué la fragilité des économies locales, soulignant la nécessité d'approches nouvelles pour relancer le développement régional et renforcer la contribution du secteur privé à la création d'emplois. S'appuyant sur les acquis des programmes antérieurs de l'Union européenne en matière de développement du secteur privé et de formation professionnelle, IRADA a adopté une approche intégrée et innovante fondée sur une gouvernance ascendante (bottom-up). Doté d'un budget de 32 millions d'euros dont environ 17,7 pour la composante secteur privé, le programme vise à :

- a) renforcer la contribution du secteur privé au développement durable ;
- b) à améliorer l'employabilité et à structurer le dialogue public-privé dans huit gouvernorats : Bizerte, Jendouba, Sidi Bouzid, Sfax, Gabès, Médenine, Gafsa et Kasserine.

Aligné sur le Plan de Développement National 2016-2020 et le NDICI 2021-2027, IRADA incarne l'engagement de l'Union européenne pour la résilience économique, la cohésion territoriale et la bonne gouvernance. Placé sous la tutelle du Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP) et du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP), il associe une coordination nationale par l'Unité de Gestion de Programme (UGP) à une mise en œuvre décentralisée via les Antennes régionales (AR) et les Plateformes de Dialogue Public-Privé (PDPP), facilitant la planification locale, les projets collaboratifs et la mobilisation de subventions régionaux.

Le programme s'articule autour de trois axes :

- a) renforcer la contribution du secteur privé au développement économique durable ;
- b) améliorer la qualité de la formation et des services d'emploi ;
- c) institutionnaliser la participation des acteurs régionaux à la gouvernance économique. Les dimensions transversales - égalité de genre, inclusion sociale, durabilité environnementale et gouvernance démocratique - soutiennent directement les ODD 5 (égalité femmes-hommes), 8 (travail décent et croissance), 9 (industrie, innovation, infrastructures) et 10 (réduction des inégalités).

Les innovations d'IRADA, notamment les PDPP, le Comité de pilotage et la gouvernance à double niveau, renforcent coordination, redevabilité et pérennité du modèle national.

Un changement institutionnel majeur a marqué la gouvernance du développement territorial. La période 2024/début 2025 a été marquée par la création de nouvelles institutions : les conseils locaux, régionaux et districts par suite d'élections, dont leur mission principale est centrée sur la planification territoriale, ils ont la force de proposition dans le processus de préparation du plan national de développement PND et le suivi de sa mise en œuvre. Ces instances ont pour mission de dynamiser le développement dans leurs territoires respectifs. Cette évolution a particulièrement influencé l'objectif spécifique n° 3, consacré à la pérennisation du dialogue public privé à travers la plateforme instaurée durant le programme.

Dès le lancement du programme IRADA, la création des plateformes de dialogue public privé (PDPP) dans les huit gouvernorats a constitué un choix stratégique. Ces groupes de concertation, réunissant acteurs publics et privés, ont joué un rôle central dans la sélection des chaînes de valeur à analyser et dans la formulation de projets collaboratifs. Considéré comme un outil essentiel de soutien au développement régional, ce mécanisme de dialogue a été consolidé par un ensemble de formations et d'accompagnements visant à renforcer les capacités des participants dans divers domaines :

- i. gouvernance et fonctionnement des PDPP,
- ii. mise en place d'un cadre légal et élaboration d'un manuel de procédures,
- iii. conception d'une stratégie de communication,
- iv. veille stratégique et économique.

La limite de la législation actuelle a dirigé le choix de la majorité des PDPP de se former en associations où le secteur public ne peut avoir de représentativité ce qui a provoqué des problèmes de fonctionnement des PDPP. Le MEP a projeté de travailler sur l'institutionnalisation du dialogue public-privé national, mais jusqu'à ce jour il n'a pas encore trouvé le meilleur moyen pour la concrétiser.

L'évaluation finale prévue à la fin de la mise œuvre du programme IRADA est intervenue à un moment clé pour apprécier la pertinence, l'efficacité et la durabilité du modèle IRADA, tirer les enseignements et orienter les futurs appuis de l'Union européenne au développement économique local en Tunisie.

## Portée, objectifs de l'évaluation et cartographie des acteurs

Le champ d'application est défini comme étant les interventions suivantes financées par l'UE.

| PORTEE DE L'EVALUATION                                                                                                                     |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Devis programme de croisière du programme IRADA (UGP)                                                                                      |                                                                                      |
| Financement de projets collaboratifs de développement économique durable dans 8 gouvernorats de la Tunisie                                 |                                                                                      |
| Appui à l'UGP-IRADA dans le cadre de la mise en œuvre d'activités d'étude et d'appui institutionnel pour le développement du secteur privé |                                                                                      |
| <b>Budgets des interventions</b>                                                                                                           | 5 134 330 EUR • 8 000 000 EUR • 4 660 610 EUR                                        |
| <b>Référence CRIS et OPSYS</b>                                                                                                             | 2016/382686 et INTV-14717 • 2018/401726 et INTV-14817 •<br>2018/398698 et INTV-14803 |
| <b>Période de mise en œuvre</b>                                                                                                            | Début : 15/12/2015 • Date de fin : 14/06/2026                                        |
| <b>Période à évaluer</b>                                                                                                                   | 01/07/2018-15/12/2025                                                                |

Cette évaluation finale a pour **objectif** de fournir aux services compétents de l'Union Européenne et aux parties prenantes intéressées :

- une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eu le programme IRADA en prêtant une attention particulière à ses résultats, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;
- les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions futures d'appui au secteur privé en tenant compte des modalités de mise en œuvre les plus appropriées.

L'évaluation doit servir à comprendre la performance de l'action, ses facteurs déterminants et ceux qui ont freiné l'obtention des résultats, de manière à servir de base à l'identification, la planification et la formulation des actions et des interventions futures de l'UE dans son appui au développement économique en Tunisie.

Des pistes d'actions futures à l'attention des principaux utilisateurs de cette évaluation c.à.d. les services de la Commission Européenne (Délégation de l'Union Européenne à Tunis) et le Ministère Tunisien de l'Economie et de la Planification, sont requises.

Cette évaluation apparaît à la fois sommative (visant à prendre acte et à comprendre les effets de l'action, qu'ils soient prévus ou non, et désirables ou non) et formative (visant à informer et préparer la prise de décision pour l'avenir)

La cartographie des acteurs principaux d'IRADA est reprise dans ce tableau :

| Partenaires chargés de la mise en œuvre                                                                                                                                                                                                                                                                        | Partenaires institutionnels nationaux                                                                                                                                                                                                                     | Acteurs territoriaux et écosystème d'appui                                                                                                                                                                                                             | Bénéficiaires finaux                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ UGP – pilotage opérationnel</li> <li>➤ MEP – tutelle</li> <li>➤ Antennes régionales: mise en œuvre territoriale</li> <li>➤ Assistance technique / contractants) – appui opérationnel</li> <li>➤ Offices de développement régional (ODR) – relais régionaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MEFP)</li> <li>➤ Organisations professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UTICA</li> <li>▪ UTAP</li> <li>▪ FTH</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plateformes de dialogue public-privé (PDPP)</li> <li>➤ Structures d'appui : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APII, APIA, FIPA, ONAT</li> <li>▪ Centres d'affaires, technopoles</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TPME locales</li> <li>➤ Coopératives et clusters</li> <li>➤ Citoyens / porteurs de projets</li> </ul> |

Seuls les partenaires en lien avec le développement du secteur privé sont à considérer à l'occasion de cette évaluation (le MEFP impliqué dans la gestion de la composante formation professionnelle et les autres acteurs FP n'en font pas partie).

Le partenaire institutionnel et bailleur de fonds est l'UE représenté par la DUE à Tunis.

Le partenaire institutionnel récipiendaire est le MEP.

## 2. CONSTATS

### Réponses aux questions d'évaluation (cfr matrice d'évaluation en annexe)

***QE1 : Dans quelle mesure le programme IRADA s'est-il inscrit de manière cohérente dans son environnement institutionnel et partenarial, tant au niveau de l'engagement du ministère de tutelle que de la coordination avec les autres programmes actifs en Tunisie et dans quelle mesure ces facteurs de gouvernance ont-ils favorisé/entravé l'atteinte des résultats ?***

Le niveau d'engagement du MEP et des ODR est perçu de façon positive à part une ou l'autre exception mais les réponses obtenues dans les gouvernorats sont à pondérer vu les liens de dépendance des AR à l'UGP ou aux ODR. Néanmoins il s'agit dans l'ensemble d'une bonne appréciation. Bien que certains intervenants aient émis des par exemple que ODCO n'a pas pas assez été impliqué au niveau stratégique et que l'approche bottom up n'a pas été suffisamment mise œuvre surtout au niveau décisionnel central d'autres ont regretté un manque d'intervention dans le pilotage sauf lors des décisions de réorientation suite au COVID, ce qui est jugé majoritairement dans les régions comme une sorte d'abandon de l'approche bottom up.

Il n'y a pas eu de cohérence voulue/planifiée avec d'autres programmes. Les cas de complémentarités sont en général fortuits et locaux. Il n'y a pas eu de formalisation documentée à une exception. Les chevauchements/doublons ont été évités. Il aurait été possible au niveau central DUE/MEP/UGP de favoriser des partenariats/complémentarités en étant proactif dans une démarche de cohérence inter-programmes surtout au niveau de la DUE et du MEP qui disposent en théorie de toute l'information voulue. Néanmoins au niveau local lorsque cela a été possible des synergies ont été établies. Le nombre et la qualité des COPILS a été jugé satisfaisant. La gouvernance au niveau central et régional a contribué à l'atteinte des résultats.

***QE2: Dans quelle mesure le programme IRADA a-t-il contribué à l'accélération du développement économique local dans les 8 gouvernorats cibles (en termes de développement du tissu entrepreneurial, de dynamisation du secteur privé, d'autonomisation économique des femmes et de contribution aux ODD pertinents ODD 5, 8, 9, 10) ?***

IRADA a contribué de manière réelle mais inégale à l'accélération du développement économique local dans les 8 gouvernorats, surtout en structurant un portefeuille de PCs et PRs et en réorientant une partie des crédits vers l'appui d'urgence aux PME/TPE pendant la COVID-19.

La logique d'intervention a favorisé l'émergence de filières et de dispositifs collectifs, avec 9 projets collaboratifs, 49 projets régionaux et 1 813 bénéficiaires soutenus dans le cadre COVID, ce qui a renforcé le tissu entrepreneurial local.

Bien que les PC n'ont pas encore produit, pour la plupart, d'effets pleinement mesurables, de nombreux PR montrent déjà des résultats significatifs. Les effets les plus tangibles concernent l'emploi, la création d'entreprises, l'autonomisation des femmes et certaines dynamiques d'innovation et d'économie sociale et solidaire, notamment dans l'apiculture, la valorisation des déchets et l'agroalimentaire.

L'approche a aussi produit des avancées visibles sur les ODD 5, 8, 9 et 10, en soutenant des projets spécifiquement orientés vers les femmes, le travail décent, la modernisation productive et la réduction des inégalités territoriales.

Cependant, l'évaluation souligne que l'impact mesurable restait encore limité au moment de la mission, car seuls quelques projets avaient déjà généré des résultats suffisamment consolidés pour être pleinement attribués au programme.

En somme, IRADA a surtout joué un rôle d'accélérateur de structuration et de catalyseur d'initiatives économiques locales, avec des impacts prometteurs mais pas encore uniformes ni totalement stabilisés à l'échelle des 8 gouvernorats.

***QE3: Dans quelle mesure la logique d'intervention bottom-up s'est-elle matérialisée à travers les Plateformes de Dialogue Public-Privé ; et quelles sont les conditions (institutionnelles, financières et politiques) qui permettraient d'institutionnaliser ces plateformes en garantissant une participation durable et effective du secteur privé ?***

Les Plateformes de Dialogue Public-Privé (PDPP), introduites en 2018 dans 8 gouvernorats, ont constitué une innovation réelle en matière de concertation territoriale, suscitant un enthousiasme initial significatif.

Toutefois, la matérialisation effective de la logique bottom-up reste partielle et inégale : seules Jendouba et Gabès demeurent actives, tandis que Bizerte, Médenine et Kasserine sont inactives, et trois autres faiblement actives. La participation du secteur privé est certes présente, voir majoritaire dans certaines PDPP (Gabès, Sfax, Sidi Bouzid), mais les PDPP souffrent d'un déficit de reconnaissance institutionnelle, les propositions des plateformes n'étant que rarement prises en compte par les décideurs. L'exclusion des PDPP lors de la révision post-COVID a constitué un signal démotivant majeur.

La durabilité est directement corrélée à l'engagement des membres et à celui des ODR. Les conditions de pérennisation déterminantes sont : l'octroi d'un mandat formel, une autonomie financière, un leadership privé légitime et reconnu, et une articulation effective avec les nouveaux conseils régionaux. Sans ces conditions, le risque d'essoufflement généralisé est élevé.

***QE4: Dans quelle mesure la structure organisationnelle UGP/Antennes régionales, le mode de gestion et l'engagement des acteurs clés ont-ils contribué à l'efficacité de la mise en œuvre d'IRADA ; et dans quelle mesure les compétences et l'autonomie des acteurs régionaux ont-elles évolué pour permettre une continuité au-delà du programme ?***

La structure décentralisée avec coordination centrale a été un facteur de réussite avec un budget de fonctionnement raisonnable.

Le COPIL et l'UGP ont joué leur rôle de régulation. Les antennes régionales, sont systématiquement décrites comme « le moteur » de la mise en œuvre, avec une appropriation forte, une présence continue auprès des acteurs et un rôle décisif d'animation et de sécurisation de la qualité des dossiers.

Les ODR restent le maillon faible : peu impliqués au départ, ressources humaines limitées et parfois inadéquates, forte dépendance à l'assistance technique pour le montage et le suivi des subventions, ce qui réduit l'efficacité institutionnelle au sens de la construction de capacités durables.

En dépit des retards de mise en œuvre, l'engagement de l'ODS est fortement apprécié.

L'appréciation faite par les parties prenantes de l'évolution des capacités des ODR (avant et après le projet) est assez divisée. Le développement des compétences de certains ODR (Gabès, Médenine, Sidi Bouzid, Gafsa) leur a permis d'élaborer les plans régionaux de développement d'une manière plus pertinente.

Par ailleurs, le programme n'a pas eu d'effets sur le niveau d'autonomie décisionnelle des ODR

***QE5: Dans quelle mesure l'approche chaîne de valeur est-elle pertinente et les projets (collaboratifs, projets du secteur privé) ont-ils amélioré le fonctionnement des chaînes de valeur, y compris dans les territoires ruraux des gouvernorats cibles ; et quelles passerelles le programme a-t-il contribué à créer entre économies rurales et urbaines ?***

L'approche chaîne de valeur d'IRADA est globalement pertinente : les 17 CdV initialement identifiées puis les 9 priorisées reposent sur des potentiels économiques réels et 90% des bénéficiaires se situent en zones rurales, ce qui ancre fortement l'action dans les territoires.

Cependant, la re-priorisation post-COVID a parfois rompu avec cette logique participative et avec les priorités régionales (cas de Bizerte, Sidi Bouzid et Médenine), ce qui affecte la légitimité de certains arbitrages.

Les PC n'ont pas encore, pour la plupart, produit d'effets pleinement mesurables sur le fonctionnement des CdV, tandis que de nombreux PR montrent déjà des résultats significatifs en termes de chiffre d'affaires, de volumes, de qualité et d'exportations.

On observe des hausses notables de CA (jusqu'à +300% pour certains PR oléicoles, +300% pour le PR Barkaooui, +100% pour Yutex, +50% pour Ayati), ainsi qu'une montée en gamme qualitative (certifications ISO, amélioration de la qualité des produits de la pêche, du conditionnement de l'huile, etc.).

L'approche CdV a aussi généré des gains d'emploi importants et souvent inclusifs (création et stabilisation d'emplois, projets spécifiquement féminins, nouvelles entreprises sur les CdV apicole, lait, oléicole, artisanat tapis, PAM, déchets, etc.).

Au-delà de l'entreprise, elle a contribué à structurer des métiers, des R&D, des clusters et des marques, renforçant la cohérence globale des chaînes (ex. apiculture, huile d'olive, gestion des déchets, biotechnologies).

Enfin, le programme a clairement créé ou renforcé des passerelles rurales-urbaines via des contrats de production, des emplois ruraux liés à des unités urbaines, la concentration des fonctions de conditionnement/marketing en ville et l'accès des productions rurales à des marchés urbains et internationaux, en particulier dans les filières huile d'olive, apicole, produits de la mer et cosmétique à base de PAM.

***QE6 : Quelle a été la valeur ajoutée spécifique de l'intervention de l'Union Européenne à travers IRADA, par rapport à ce qui aurait pu être réalisé par les acteurs nationaux seuls ou via d'autres partenaires ?***

Les autorités nationales et régionales ont souligné que l'additionalité financière de l'UE était primordiale et que sans elle les activités mises en œuvre par IRADA n'auraient pas pu avoir lieu. L'UE a fourni l'apport financier (32 MEUR) pour IRADA dans sa globalité et les autorités tunisiennes (2 MEUR) valorisés en apport en nature (locaux, expertise). Au niveau régional certaines autorités régionales ont fourni des locaux mais il n'y a pas eu de soutien financier/cofinancement des projets. Individuellement certains projets collaboratifs ont bénéficié d'apport d'autre sources (autres bailleurs ou de cofinancement sur fonds propres) mais c'était l'exception qui confirme la règle. Pour les 9 PC les financements ont été de 100 % UE complétés parfois par des apports en nature tels que des locaux (avant rénovation) comme par ex à Sidi Bouzid, Sfax, Gabès ou apport de matériaux par ex apport de terreau pour le PC Médenine. Le PC marbre de Kasserine a profité de l'appui du BIT (dans le cadre d'un programme cofinancé également par l'UE) pour la rénovation partielle du local qu'il fournissait comme apport en nature. Il est à noter un cas de cofinancement en numéraire pour le PC figue de barbarie à Kasserine de l'ordre de 25000 TND. C'est le seul relevé pour les PC sauf si on ajoute le PC pistache de Gafsa ou un fonds de roulement a été apporté ainsi que des équipements supplémentaires et des locaux.

Concernant les projets régionaux un cofinancement minimum de 10 % avait été fixé comme condition préalable à la subvention de l'UE. Tous les PR ont satisfait à cette exigence avec dans certains cas des taux de cofinancement supérieurs, 20% dans de nombreux cas et largement plus significatifs de 30/40% lorsqu'il s'agit d'achat d'équipements (le prix prévu ayant été modifié suite au COVID) ou d'achat de matériel/équipement additionnel utile à la pérennisation du projet. Même dans le cas de cofinancement substantiel les bénéficiaires

ont insisté sur la valeur ajoutée primordiale de l'UE et son rôle dans le développement de leur activité. Une minorité d'entre eux auraient peut-être pu réaliser leur projet en ayant recours au crédit ou même sur fonds propre mais la mise en œuvre aurait été plus longue et plus aléatoire.

Que ce soit les antennes régionales ou les plateformes de dialogue public privé, les ODR, l'UGP la toute grande majorité de ces acteurs ont relevé plusieurs approches/outils innovants qui constituent une réelle valeur ajoutée de l'UE. Ils ont été à tout le moins introduits et fort souvent adoptés par les acteurs régionaux tels que par exemple les ODR. L'approche bottom up, l'approche chaîne de valeurs, l'approche collaborative et participative, le dialogue public privé, les mécanismes de pilotage de projets européens constituent des exemples de valeur ajoutée. Les interlocuteurs ont insisté sur leur dissémination, leur adoption par une partie des acteurs notamment les plateformes, sur leur rôle dans la formation des cadres et la capitalisation des actions. Ces approches ont joué un rôle dans l'élaboration par les ODR des plans de développement régionaux 26-30. Leur dissémination et adoption par les bénéficiaires aura un impact sur d'autres structures avec un effet multiplicateur.

La perception générale de la valeur ajoutée de l'UE tant financière que de l'approche appui secteur privé est fort haute et se situe entre 4 et 5. Il y a consensus pour affirmer que sans l'UE ce type d'appui n'aurait pas été possible.

***QE7 : Dans quelle mesure le projet IRADA a-t-il été perçu et valorisé par les autorités nationales tunisiennes (notamment les Ministères) ; et comment a-t-il contribué au renforcement de la visibilité de l'UE et de son partenariat stratégique avec la Tunisie ?***

Au niveau national et régional IRADA a un niveau de perception et d'appréciation fortement positif. D'après l'analyse documentaire et les entretiens de terrain IRADA est très souvent mentionné. Il est fait référence à ce programme dans le cadre du développement économique régional tunisien. La démonstration de sa réelle valorisation par les autorités tunisiennes sont leurs efforts en faveur d'une suite à donner à IRADA.

La visibilité du Brand IRADA est reconnue tant par les intervenants institutionnels nationaux que régionaux. L'UGP, les AR et ODR ont activement œuvré à cela. Le soutien de l'UE, sa valeur ajoutée est reconnue tant par les bénéficiaires des différentes actions telles que les projets collaboratifs, les projets régionaux, les plateformes de dialogue public-privé mais également par les bénéficiaires finaux et des subventions COVID.

La visibilité de l'UE par l'entremise de IRADA a été bien assurée. Le MEP estime à des dizaines et même plus les événements de visibilité organisés. En extrapolant le nombre de projets, d'actions et d'activités il y a certainement eu plusieurs centaines ou plus d'événements de visibilité tels que les ateliers de projet, visites de projets dont certaines en présence des autorités régionales, nationales et de l'UE, participations à des foires etc sans parler des leaflets, brochures, guides, web sites, campagnes de promotions audiovisuelles, articles, publications où IRADA et le soutien de l'UE sont mentionnés. Par ailleurs dans leur toute grande majorité les projets ont respecté les critères de visibilité de l'UE tant dans leurs publications qu'en apposant les stickers « financé par l'UE » sur les équipements fournis dans le cadre de IRADA.

Cette visibilité et l'appréciation positive du programme ont certainement contribué dans une certaine mesure au renforcement du partenariat UE-Tunisie. On constate par ailleurs qu'IRADA figure dans 3 types de documents : Conventions de financement et accords bilatéraux ; Fiches de dialogue politique/technique UE Tunisie (plusieurs fiches thématiques) ; Rapports et guides techniques IRADA Cela représente plusieurs documents de dialogue politique/technique où IRADA apparaît de manière explicite. IRADA et son éventuelle suite font partie clairement du dialogue récent UE-Tunisie

***QE8: Dans quelle mesure les acquis du programme (projets financés, outils méthodologiques et dynamiques institutionnelles) sont-ils susceptibles d'être maintenus après la clôture d'IRADA et quelle stratégie de sortie a été mise en place pour gérer les risques de discontinuité ?***

Au niveau des projets financés (PC et PR), la viabilité post-programme est contrastée et ne peut être qualifiée de satisfaisante de manière globale.

Du côté des projets régionaux (PR), plusieurs entreprises bénéficiaires ont enclenché une dynamique d'investissement autonome au-delà de la subvention, signe d'un effet levier réel.

Du côté des projets collaboratifs (PC), la situation est plus fragile : si quelques projets sont en phase d'expansion (PC apicole, PC pêche AQUAVALP), un nombre significatif se trouve en stagnation, en situation critique ou avec des modèles économiques encore indéfinis (PC artichaut, PC figue de barbarie, PC pistache, PC marbre, PC village artisanal), PC CET. L'absence de clarté sur la gouvernance et les business models constitue le principal facteur de risque transversal. La mobilisation de financements extérieurs complémentaires (TRACE, SwissContact, IPDLI) atténue partiellement ces risques pour certains PC, mais ne saurait constituer une stratégie pérenne.

Des mesures correctives urgentes s'imposent notamment pour la clarification des modèles économiques en suspens.

Au niveau des outils méthodologiques et dynamiques institutionnelles, le MEP souligne que les approches d'IRADA ont été intégrées dans un projet de texte de loi qui n'est pas encore appliqué néanmoins c'est une confirmation que la philosophie d'IRADA a déjà imprégné la structure nationale. Au niveau des AR et des ODR de nombreuses bonnes pratiques d'IRADA ont été intégrées dans les ODR surtout par celles ayant coopéré très étroitement avec les équipes d'IRADA par l'intermédiaire de leurs cadres mis à disposition des AR et leur participation aux PDPP. Par ailleurs on retrouve les méthodes/outils d'IRADA dans les plans d'action de développement régionaux 2026-2030 de plusieurs gouvernorats. Les approches participatives et collaboratives, l'approche chaîne de valeurs, l'approche bottom up, la promotion du dialogue public privé sont peu ou prou intégrées par les ODR.

Le MEP au niveau de la direction du Développement régional a capitalisé sur les travaux méthodologiques d'IRADA (référence par ex au Guide méthodologique de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur développé par l'AT de IRADA en 2023). Il y a une volonté explicite du MEP de capitaliser sur les dividendes d'IRADA et d'étendre les actions d'appui au secteur privé en dupliquant et en renforçant les acquis d'IRADA au sein des gouvernorats déjà concernés et à de nouveaux gouvernorats. Des stratégies de sorties partielles au niveau des plateformes ont été élaborées dans certains gouvernorats tels que Jendouba, Gabes, Gafsa mais ne concernent que certaines activités liées au dialogue public-privé. L'institutionnalisation des plateformes (PDPP) préconisée par les experts d'AT d'IRADA a d'une part ralenti les activités de certaines d'entre elles vu le blocage juridico-administratif tunisien mais a par ailleurs stimulé d'autres plateformes à trouver des alternatives et des stratégies de sortie

En résumé, les risques identifiés de discontinuité sont : (i) l'absence de clarté sur la gouvernance et les business models des PC ; (ii) l'absence de cadre juridique pour le développement régional tant que la législation ne sera pas modifiée ; et (iii) la temporalité, car il n'y a pas de temps à perdre pour définir une stratégie de sortie viable pour IRADA (suite à donner à l'appui au secteur privé) qui permettra avec le concours du bailleur de fonds une capitalisation et une pérennisation des acquis d'IRADA.

***QE9 : Quels enseignements reproductibles le programme IRADA offre-t-il pour de futures interventions de l'UE en matière de développement économique local, notamment concernant l'animation du dialogue***

### ***public-privé, le renforcement des capacités régionales et les modalités de mise en œuvre les mieux adaptées au contexte tunisien ?***

Les enseignements ou bonnes pratiques reproductibles sont surtout celles qui ont fait la spécificité du programme IRADA : l'approche bottom up, l'approche chaîne de valeurs, l'approche collaborative et participative et le dialogue public-privé. Ces pratiques sont présentées comme reproductibles tant dans d'autres régions/gouvernorats que pour d'autres entités comme des ODR et autres entités liées au développement régional. Le montage de projets, le renforcement de capacités, l'approche de coopération économique rurale/urbaine du type de celle accomplie dans le cadre de la CDV apicole à Jendouba ont été également mises en avant.

La majorité des intervenants prônent le transfert des approches IRADA en commençant par les gouvernorats autres que les 8 présélectionnés. Le transfert et la capitalisation des expériences se feraient sous forme de séminaires/ateliers organisés avec l'intervention des cadres des AR, des PDPP et ODR ayant pris part à IRADA et seraient complétées par le transfert des guides de bonnes pratiques et techniques d'IRADA aux cadres des DDR des autres gouvernorats.

Un autre élément de reproductibilité serait l'instauration d'un dialogue interrégional entre les 8 gouvernorats pionniers d'IRADA et d'autres gouvernorats.

Un enseignement facilement reproductible est la formation de cadres d'autres gouvernorats en gestion de projets et de subventions.

Parrainage par une DDR participante d'une DDR non participante à IRADA. Les PDPP devraient être généralisées ou du moins leur approche disséminée avec l'aide des PDPP existantes.

Au sens large il s'agit de partager les expériences vécues dans le cadre d'IRADA dans un gouvernorat avec un autre.

Les recommandations pour une suite (appui au secteur privé) ont été fort nombreuses en passant d'un IRADA II ou bis en continuité avec les activités actuelles d'IRADA dans les 8 gouvernorats mais toujours sous financement externe vu les contraintes budgétaires tunisiennes même si pour certaines PDPP ce problème a pu ou est en voie d'être solutionné mais cela reste exceptionnel. Néanmoins parmi les recommandations plusieurs interlocuteurs font mention d'une condition de cofinancement à imposer pour tous les projets pour améliorer l'appropriation. (Minimum de 10 % et + si possible) ou proposer des lignes de crédit pour PME ce qui rejoint une des recommandations principales de l'exercice ROM de 2022 « pérenniser l'appui au développement régional par la création d'un fonds de développement économique à destination de régions ».

Les nombreuses recommandations des intervenants régionaux sont reprises dans la matrice d'évaluation.

### **Approche Chaîne de Valeurs et Projets Collaboratifs**

L'appréciation de la mise en œuvre de l'approche Chaîne de Valeur CdV ne peut être dissociée de la mise en œuvre de Projets Collaboratifs PC. En effet, l'approche CdV du programme vise à ne plus appuyer des acteurs isolés, mais à transformer des filières entières en agissant simultanément sur plusieurs maillons afin de créer un effet structurant durable sur l'économie régionale. Les PC sont l'outil opérationnel central de cette approche: ce sont des projets multi-acteurs (institutions publiques, organisations professionnelles, entreprises, coopératives, clusters) construits autour d'une même CdV, qui financent à la fois la structuration collective (plateformes, clusters, GIE), les investissements techniques clés et l'accompagnement immatériel. L'articulation des PC avec l'approche CdV est double : en amont, ils traduisent en projets concrets les priorités

définies pour chaque filière, et en aval, ils servent de « démonstrateurs » de modèles économiques et organisationnels reproductibles.

Par ailleurs, et conformément aux TdRs l'équipe d'évaluation a sélectionné trois PC à analyser plus en détail conformément à l'étude de cas proposée avec pour objectif de mesurer leurs performance, résultats et durabilité. Les PC analysés sont les suivants:

- le PC « Apicole » à Jendouba, pris comme un cas de succès ;
- le PC « Artichaut » à Bizerte, pris comme un projet non ayant atteint les objectifs et présentant des points négatifs ; et
- le PC entre le cluster des Industries Mécaniques et Métallurgiques et le cluster des Technologies de la Santé de la région de Sfax, pris comme un projet à fort potentiel d'intégration dans des CdV européennes.

Les résultats de l'analyse des trois PC sont présentés ci-après sous forme d'encadrés.

L'appréciation de la mise en œuvre des CdV et PC est faite sur la base des constats réalisés par la mission, de l'expertise des experts évaluateurs dans la conception et la mise en œuvre de projets similaires, et des bonnes pratiques observées dans des contextes similaires.

Les résultats de l'analyse des approches CdV et PC montrent les résultats suivants :

#### **Principales forces:**

- **Une logique d'intervention innovante et bien fondée :** le concept des PC repose sur une théorie du changement solide : en finançant non pas des entreprises individuelles mais des groupements multi-acteurs autour d'une chaîne de valeur complète, le programme vise à créer des effets systémiques (structuration de filière, création de nouveaux services, montée en compétences collective) qui dépassent les capacités d'un appui individuel.
- **Une sélection initiale alignée avec les priorités locales et ancrée dans le territoire :** les 9 filières retenues ont, dans leur grande majorité, été identifiées à l'issue d'un processus participatif avec diagnostics sectoriels, études de chaînes de valeur et délibérations des PDPP. Avec 90% des bénéficiaires des PC en zones rurales, l'approche confirme son ancrage territorial.

#### **Principales failles**

- **Confusion entre deux temporalités : structuration des bénéficiaires et mise en œuvre du projet.** Plusieurs bénéficiaires de PC n'étaient pas préalablement structurés. Un projet collaboratif repose sur une prémisse implicite : les acteurs sont déjà suffisamment organisés collectivement pour porter un projet commun. La structuration collective est un processus social lent (confiance, consensus sur la gouvernance, choix de la forme juridique, répartition des rôles) dont la durée est non prévisible. Lorsque le PC doit simultanément construire le collectif et mettre en œuvre le projet, deux temporalités incompatibles se percutent. Cette collision temporelle est la cause principale des retards et dérives dans plusieurs PC d'IRADA.
- **Une chaîne de valeur souvent incomplète dans la conception :** plusieurs PC révèlent une lacune dans la couverture de la chaîne de valeur (PC artichaut, PC grenade, PC produits de la mer, PC marbre, PC figues de barbarie). Cette incomplétude structurelle révèle un déficit d'analyse systémique de la filière en phase de conception. Les études de chaîne de valeur n'ont pas toujours été traduites en couverture exhaustive des maillons critiques.
- **Le découplage entre l'analyse de marché et la conception des PC.** Bien que plusieurs filières disposent d'études de marché, la traduction stratégique en investissement fait souvent défaut : quels produits ? quels

marchés ? quelle qualité ? (notamment pistache, grenade, artichaut, marbre). Ce découplage entre l'analyse de marché et la conception des PC constitue une lacune fondamentale.

- **L'absence de modèle économique :** pour **trois PC au moins**, le modèle économique post-subvention n'est pas encore défini (le Centre d'Excellence Technologique CET de Sfax, le village artisanal de Sidi Bouzid et le centre de tri artichaut de Bizerte). L'absence de plan de viabilité robuste constitue un risque systémique pour la pérennité de ces investissements.
- **Des défauts de conception technique :** plusieurs lacunes, illustrent un déficit d'expertise technique sectorielle spécialisée lors de la phase d'instruction des dossiers.
  - Pour le PC AQUAVALP, une action a été dédiée à l'accompagnement de femmes à la transformation des produits de la pêche à des finalités commerciales. Ici, le programme n'a pas considéré à la phase de formulation l'indisponibilité de locaux pour l'exercice de l'activité, les équipements acquis sont encore sous emballage. Aussi, le programme ne semble pas avoir suffisamment pris en considération les exigences de l'activité de transformation des produits de la mer en matière de contrôle qualité de matière première et produits finis, de conditions relatives aux locaux et équipements, le respect des bonnes pratiques d'hygiène (BPH) et du système HACCP, de traçabilité, d'hygiène et aptitude des femmes, etc. La réussite d'une telle action dans un contexte artisanal est fortement risquée.
  - Pour le PC village artisanal, la conception du projet ne semble pas avoir tenu compte des besoins réels des bénéficiaires (à la fois la production et l'apprentissage).
  - Pour le PC marbre, l'étude technique faite en 2020, était peu précise selon le SCITEK, cette étude a été reprise par un bureau d'étude spécialisé
  - Pour le PC figue de barbarie, la composante compost liquide semble peu pertinente dans la mesure où le process est alimenté non pas par un sous-produit mais par un compost solide dont la commercialisation ne pose aucun problème.
  - La formulation du PC pistache comporte plusieurs lacunes techniques (volet électricité, sélection des équipements, ..)
  - L'étude et la formulation de la CdV Oléicole : Cette étude était menée pour le compte de 5 régions. Le rendu était techniquement irrecevable, il a été rejeté par l'ensemble des régions.
  - L'étude et la formulation de la CdV artichaut comporte plusieurs lacunes : elle a négligé les maillons transformation/commercialisation et la production de semences ; la vocation du centre n'est pas encore claire bien que les équipements soient acquis et le local aménagé ; la viabilité du centre est fortement compromise s'il fonctionne seulement lors de la saison artichaut.
- **Une logique participative affectée par la priorisation post-COVID :** la réduction forcée de 17 à 9 filières sous l'effet de la pandémie a introduit une rupture dans la logique participative. Pour plusieurs cas, la priorisation n'a pas été conduite de manière participative (Bizerte, Sidi Bouzid, Médenine). Ce glissement de la logique bottom-up vers une décision top-down constitue une contradiction fondamentale avec la théorie du changement du programme.

### **Potentiel de durabilité des PC :**

Le bilan est contrasté selon les filières :

| PC                              | Situation post-subvention                | Risque de discontinuité |
|---------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
| Apicole – Jendouba              | En expansion, modèle reconnu             | Faible                  |
| Pêche AQUAVALP – Médenine       | En expansion, certification engagée      | Faible                  |
| IMM/Santé – Sfax                | CET fonctionnel, gouvernance non résolue | Moyen                   |
| Figue de barbarie – Kasserine   | Aucune composante opérationnelle         | Moyen                   |
| Pistache – Gafsa                | Plateforme non fonctionnelle             | Moyen                   |
| Grenade – Gabès                 | Partiellement opérationnel               | Moyen-élevé             |
| Artichaut – Bizerte             | Phase critique, viabilité compromise     | Élevé                   |
| Marbre – Kasserine              | Stagnation, business model absent        | Élevé                   |
| Village artisanal – Sidi Bouzid | Problème de gouvernance                  | Élevé                   |

#### **ENCADRÉ 1: PROJET COLLABORATIF « APICOLE », JENDOUBA**

- Coût total du projet : 1.523.430 TND
- Date de signature du Contrat de subvention : 24/11/2020
- Durée initiale de mise en œuvre : 22 mois
- Durée de mise en œuvre actualisée : 66 mois/ Fin Mai 2026
- Taux de consommation de la subvention au 31/12/2025 : 85%

##### **Présentation succincte du projet**

Le projet se donne comme objectif le développement de la filière apicole, à travers : (i) la structuration de la filière et regroupement des intervenants en Cluster ; (ii) l'appui du développement et de l'amélioration de la qualité des productions apicoles ; (iii) l'appui à la professionnalisation et au développement des capacités des acteurs clés de la filière ; et (iv) la mise en valeur des produits apicoles de Jendouba à travers une stratégie marketing et des circuits commerciaux.

##### **Réussites**

- Le projet est porté par un demandeur principal (Office de Développement Sylvo Pastoral du Nord Ouest), trois SMSA co-demandeurs et une PDPP ; tous fortement impliqués à toutes les phases du projet : conception, études, et mise en place.
- Le choix des experts mobilisés pour le projet à toutes ses phases a été pertinent, il a fait l'objet d'un examen rigoureux au niveau de la PDPP. Les rendus ont été toujours validés par les parties prenantes.
- Le projet a touché l'ensemble des maillons de la Cdv depuis les pépinières de plantations mellifères à la salle d'exposition et de vente des produits finis.
- Le projet a développé des métiers et des entreprises de services sur la Cdv : conseillers apicoles, laboratoire d'analyse, experts sanitaires, entreprises de valorisation de produits de la ruche autres que le miel.
- Les bénéficiaires du projet sont regroupés en Cluster sous la forme juridique d'un Groupement d'intérêt économique GIE, ils sont fortement dynamiques et engagés.
- Le projet est perçu comme modèle de réussite par d'autres régions, il reçoit régulièrement des visites.

##### **Faiblesses / Points de vigilance**

- Retard dans la réhabilitation et l'entrée en exploitation du local de conditionnement
- Bien que le GIE, comme forme juridique, confère aux membres plusieurs atouts (souplesse structurelle, fiscalité avantageuse, préservation de l'autonomie), des limites identifiées dans d'autres expériences en Tunisie méritent une vigilance particulière (coûts de gestion, responsabilité des dettes du groupement à l'égard des tiers, limitation dans le temps,...)

## **ENCADRÉ 2: PROJET COLLABORATIF « ARTICHAUT », BIZERTE**

- Coût total du projet : 1.638.260 TND
- Date de signature du Contrat de subvention : 01/07/2021
- Durée initiale de mise en œuvre : 17 mois
- Durée de mise en œuvre actualisée : 66 mois
- Taux de consommation de la subvention au 31/12/2025 : 90%

### **Présentation succincte du projet**

Le projet se donne comme objectif de contribuer à l'amélioration de la compétitivité et de la valeur ajoutée de la chaîne de valeurs « Artichaut » dans la région de Bizerte, à travers : (i) la structuration de la filière et le regroupement des intervenants et des acteurs impliqués autour d'un cluster ; et (ii) l'amélioration de la production d'artichauts

### **Réussites**

- Plusieurs activités réalisées : parcelle de démonstration ; guide de bonnes pratiques ; formation de vulgarisateurs et agriculteurs ; site web ; étude de marché ; participation aux foires ; actions de communication ; etc.
- Le local prévu pour le tri et le groupage, situé à El Brij, est réhabilité, les autorisations nécessaires pour l'exercice de l'activité sont accordées.

### **Faiblesses / Points de vigilance**

Le projet est porteur de plusieurs défaillances, à plusieurs étapes d'avancement:

- Au niveau de la sélection puis de la priorisation de la Cdv : la Cdv artichaut ne figurait pas dans le rapport de diagnostic et état des lieux du secteur privé dans le gouvernorat de Bizerte (Janvier 2018). Bien qu'elle soit évoquée lors du COPIL N°4 (Janvier 2019), les conditions de sa sélection, puis de sa priorisation au détriment de la Cdv lait sont peu documentées et échappent aussi aux divers responsables rencontrés lors de la présente évaluation.
- Au niveau de l'entité bénéficiaire effective du projet : cette dernière, qui aurait dû être identifiée en début du projet et associée à toutes les étapes, est encore en phase de sélection (consultation lancée en avril 2026)
- Au niveau de l'accompagnement et de l'expertise technique mobilisée pour le projet :
  - L'intervention du projet a négligé deux maillons forts de la Cdv : la transformation/commercialisation et la production de semences.
  - L'hésitation dans le choix de la forme juridique (association/ SMSA) de la structure bénéficiaire a fait perdre un temps précieux au projet. L'option des sociétés mutuelles des services agricoles SMSA initialement non envisagée, a finalement été retenue.
  - Le retard dans l'opérationnalisation du centre de tri (entrée en activité prévue pour décembre 2026)
  - La vocation du centre n'est pas encore claire. Bien que le document descriptif de l'action prévoie la création d'un centre de collecte et de tri de l'artichaut de 1000 m<sup>2</sup>, et que les équipements aient été sélectionnés sur cette base, nos échanges avec les parties prenantes laissent entendre que le centre est appelé à intégrer aussi la transformation de l'artichaut, sans une définition claire des activités de transformation visées.
  - La saisonnalité de la production de l'artichaut ne semble pas avoir été prise en compte dans les choix techniques des équipements. L'activité du centre en dehors de la saison artichaut (environ huit mois) n'est pas étudiée. Ceci compromet fortement la viabilité du centre.
  - La superficie exploitable du centre de tri est assez réduite pour une activité de tri et de groupage (environ 200 m<sup>2</sup>). Moyennant quelques aménagements indispensables, et l'acquisition d'équipements supplémentaires pour la transformation, le centre pourrait à peine servir pour une activité semi-industrielle, de démonstration, d'une petite capacité (2 à 3 tonnes/ jour)

Pour l'ensemble de ces défaillances, la viabilité du projet post-subvention est fortement compromise.

### **ENCADRÉ 3: PROJET COLLABORATIF ENTRE LE CLUSTER DES INDUSTRIES MÉCANIQUES ET MÉTALLURGIQUES ET LE CLUSTER DES TECHNOLOGIES DE LA SANTÉ DE LA RÉGION DE Sfax**

- Coût total du projet : 1.717.014,95 TND
- Date de signature du Contrat de subvention : 21/02/2020
- Durée de mise en œuvre : 22 mois/ extension
- Taux de consommation de la subvention au 31/12/2025 : 100%

#### **Présentation succincte du projet**

Le projet se donne comme objectif de contribuer au développement de l'économie régionale par l'amélioration de la compétitivité et de la valeur ajoutée industrielle à travers l'appui à deux Clusters MECADEV et Heath- Tech sur deux chaînes de valeur, inscrites dans la haute technologie et porteuses au niveau de l'emploi des jeunes diplômés du supérieur : (i) celle des industries mécaniques et métallurgiques et plus particulièrement la mécanique de précision et (ii) celle des technologies pour la santé et plus particulièrement les Dispositifs Médicaux et la E- Santé.

D'une manière spécifique, le projet vise : (i) la structuration, animation, amélioration de la visibilité et engagement d'actions collectives par les Clusters MECADEV et Heath- Tech ; (ii) le renforcement de l'écosystème des deux clusters par un support technique en matière de contrôle et d'étalonnage dimensionnel, de conception, de simulation et de prototypage rapide ; et (iii) le renforcement des capacités managériales et mise en conformité aux normes produits et systèmes des entreprises membres des deux clusters.

La Technopole de Sfax et le Centre de Recherche Numérique sont les demandeurs du projet.

#### **Réussites**

- Les bénéficiaires du projet étaient déjà groupés en Clusters bien avant le lancement du projet. Ceci a contribué à la pertinence de la conception et renforce les perspectives de pérennisation du projet au-delà de l'investissement.
- Le nombre d'adhérents aux deux clusters a augmenté, passant de 39 à 122 adhérents.
- Un Centre d'Excellence Technologique CET est créé, doté d'équipements de pointes au service des entreprises de la région. Plusieurs entreprises ont pu développer leurs exportations et leur positionnement sur des chaînes de valeur internationales avec le recours aux services du CET (à titre d'exemple le cas de l'entreprise SIMMO spécialisée dans l'usinage à commande numérique à très haute précision)
- Des stratégies et plans marketing, des outils de communication sont mis en place avec des actions sur les marchés nationaux et internationaux ayant contribué au développement de la visibilité des clusters notamment à l'international.
- 08 dirigeants de PME ont développé leurs compétences managériales à travers une formation du Mini-MBA
- Les entreprises bénéficiaires se sont mises au niveau des standards qualité : 05 entreprises ont été accompagnées pour la certification ISO 9001, et 05 autres entreprises ont été accompagnées pour la certification ISO 13485.

#### **Faiblesses / Points de vigilance**

- Un accord entre les partenaires du CET (demandeurs et bénéficiaires) pour la sa gestion post-subvention n'est toujours pas trouvé. Des divergences d'interprétation des conventions persistent encore avec un risque sur la survie du projet.
- Le modèle de gouvernance du CET n'est pas encore arrêté. La structure juridique choisie (GIE, Sarl, association, ...) détermine largement la solidité de la gouvernance et doit être arrêtée rapidement.
- Le modèle économique du CET n'est pas encore arrêté non plus : Quels services payants, à quels tarifs, pour quelles entreprises ? l'absence d'un plan de viabilité robuste risque de fragiliser la pérennité du centre.

## **Projets régionaux**

Le nombre total des projets régionaux bénéficiaires de la subvention est de 49 projets, avec un budget d'investissement de l'ordre de 2,6 M€ (8,675 Million TND) et une subvention totale d'environ 2,22 M€ (7,421 Million TND), soit 93 % du montant total de la subvention allouée pour l'action des projets régionaux (2,38 M€).

Répartition par type de bénéficiaire :

| Bénéficiaire                | Nombre    | %           |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Secteur Privé               | 30        | 61%         |
| Association                 | 14        | 29%         |
| Groupe agricole (SMA & GDA) | 5         | 10%         |
| <b>Total général</b>        | <b>49</b> | <b>100%</b> |

Situation lors de l'Appel à Projet AP

| Situation lors de l'Appel à Projet AP | Nombre    | %           |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Bénéficiaire en situation de crise    | 5         | 10%         |
| Projet monté suite à l'AP             | 44        | 90%         |
| <b>Total général</b>                  | <b>49</b> | <b>100%</b> |

Répartition par domaine d'activité:

| Domaine d'activité                                                                             | Nombre    | %           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Environnement (gestion de l'environnement, eau, valorisation des déchets et sous-produits, ..) | 11        | 22%         |
| Industrie                                                                                      | 11        | 22%         |
| Agriculture, apiculture, élevage                                                               | 8         | 16%         |
| E-Commerce                                                                                     | 8         | 16%         |
| Artisanat, autonomie entrepreneuriale et employabilité des femmes rurales                      | 7         | 14%         |
| Services (services à l'industrie, accompagnement, ...)                                         | 4         | 8%          |
| <b>Total général</b>                                                                           | <b>49</b> | <b>100%</b> |

Sur les 49 projets, 4 projets sont en situation de litige.

Sur les 45 projets actifs, la mission a visité un panel de 29 projets. Les 29 projets ont été évalués sur les critères suivants:

- Bien fondé du projet et pertinence de sa conception
- Qualité de mise en œuvre
- Impact sur la CdV/ région
- Potentiel de pérennisation

L'évaluation a constaté que:

- 24 bénéficiaires, ont conçu leurs projets suite à l'Appel à Projet. Seuls 5 bénéficiaires, soit 17% du panel étaient en situation de crise lors de l'appel à projet.
- 11 projets, remplissent pleinement l'ensemble des critères. Ils sont majoritairement portés par des entreprises du secteur privé (8/11).
- 10 autres projets, remplissent les divers critères d'une manière plus ou moins satisfaisante
- 8 projets, présentent des défaillances à tous les critères et particulièrement au niveau du bien fondé du projet, de sa conception, et de la conformité du projet réalisé au projet initialement déclaré.

En considérant que l'échantillon des 29 PRs est représentatif des 45 PRs, l'évaluation de l'ensemble des 49 PRs montre que :

- 35 % des PRs, constituent des cas de plein succès eu égard l'ensemble les critères (pertinence, qualité de conception et de mise en œuvre, impact sur la CdV/la région, et potentiel de pérennisation)
- 32 % des PRs, remplissent les divers critères d'une manière plus ou moins satisfaisante
- 33% des PRs, sont soit défaillants eu égard l'ensemble les critères, soit carrément en situation de litige.

## Plateformes de Dialogue Public Privé

Les Plateformes de Dialogue Public Privé PDPP ont été introduites en avril 2018 par IRADA au niveau des 8 gouvernorats, comme nouveau paradigme de concertation pour soutenir la dynamique de décentralisation, construire une confiance entre les acteurs et entretenir un processus de dialogue, d'échanges et d'exploration prospective territoriale permanente pour définir et prioriser les opportunités de développement et initier une logique de changement «Bottom – up» donnant la priorité aux initiatives et à l'innovation régionales.

Cette initiative a suscité l'élán volontaire et l'enthousiasme des participants qui avaient adhéré favorablement à la démarche en tant que pratique innovante en cohérence avec les aspirations des acteurs dans les régions. Un processus d'apprentissage et de mise en œuvre de nouvelles pratiques DPP a été engagé par IRADA pour l'accompagnement des PDPP dans l'acquisition de compétences et l'adoption de nouvelles logiques en matière de développement décentralisé.

### Niveau de performance

L'évaluation de la dynamique des PDPP montre trois groupes :

- Plateformes actives: Jendouba, Gabès
- Plateformes peu actives, mais présentant un fort potentiel de reprise : Gafsa, Sfax, Sidi Bouzid
- Plateformes inactives, aucune visibilité sur le potentiel de reprise :
  - (i) La plateforme de Bizerte, inactive depuis novembre 2023 ;
  - (ii) La plateforme de Médenine, inactive depuis 2024 ;
  - (iii) La Plateforme de Kasserine, inactive depuis 2024

Le **principal facteur de performance inter-PDPP** identifié est l'engagement des membres, fortement corrélé à l'engagement des ODR. La composition (public vs privé) est un facteur secondaire mais significatif.

### Matérialisation de la logique bottom-up

La logique bottom-up s'est matérialisée **de façon effective dans les PDPP les plus actives**. Cependant, cette logique était limitée aux activités du programme IRADA et au niveau régional. La mission d'évaluation n'a pas relevé un réel impact des PDPP sur d'autres activités liées au développement régional, ou sur des décisions au niveau central. Il convient également de noter la rupture de la logique bottom-up provoquée par le programme lui-même : la révision post-COVID des CdV prioritaires et la sélection des PR se sont faites **sans l'implication effective des acteurs régionaux**, provoquant un désintérêt durable dans plusieurs PDPP.

### Pertinence et valeur ajoutée

Là où elles ont été pleinement impliquées, les PDPP ont incontestablement montré leur pertinence comme :

1. **Interface de légitimation des décisions du programme, notamment pour** les choix de filières et des expertises mobilisées.
2. **Outil de suivi décentralisé**, une fonction de proximité que ni l'UGP centrale ni les ODR n'auraient pu assurer avec le même ancrage territorial.

3. **Espace d'apprentissage collectif**, où acteurs publics et privés apprennent à travailler ensemble autour d'une vision économique commune.

Cependant, ces acquis sont confrontés à un ensemble de facteurs qui limitent la pertinence et réduisent la valeur ajoutée :

- **Absence de reconnaissance formelle** : sans mandat légal, les PDPP n'ont aucun pouvoir formel d'influence sur les décisions programmatiques et sur les politiques publiques régionales, ce qui démotive les membres dont les propositions restent sans suite. A ce titre, la Plateforme nationale Climat des affaires lancée en 2023 aurait été un cadre idoine pour institutionnaliser les PDPP. Cette plateforme est présentée comme un outil de la stratégie nationale 2023–2025 pour l'amélioration du climat des affaires et de l'investissement, elle est bien lancée depuis quelques années, mais elle n'est pas encore opérationnalisée.
- **Dépendance aux personnalités** : la dynamique varie fortement selon les profils des directeurs des institutions publiques membres, une fragilité structurelle qui rend la pérennité des plateformes tributaire de changements de personnes.
- **Absence d'échanges inter-PDPP** : le programme n'a prévu de cadre d'apprentissage croisé entre les 8 plateformes, privant les PDPP moins matures de l'expérience des PDPP phares.
- **Chevauchement potentiel avec les conseils régionaux** : la décentralisation post-2022 crée une zone de concurrence institutionnelle non encore résolue.

### 3. CONCLUSIONS

Les conclusions sont réparties en appréciation des critères CAD et UE ainsi qu'en l'appréciation des « autres aspects » tels que requis par les TDR.

#### Appréciation croisée selon les critères CAD et les critères spécifiques de l'UE

##### **Pertinence :**

Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont cohérents avec les besoins des bénéficiaires, les priorités du pays, les priorités mondiales ainsi que les politiques des partenaires et des bailleurs.

#### **Bonne Pertinence**

IRADA est jugé très pertinent par rapport aux enjeux territoriaux, au mandat de l'UE et aux priorités nationales, ainsi que dans ses grandes options méthodologiques (territoire, CdV, PDPP, bottom up).

Cette forte pertinence stratégique est toutefois atténuée par un montage institutionnel qui a sous-estimé les risques liés à la capacité des ODR à s'impliquer dans la mise en œuvre, à la lourdeur procédurale et à l'instabilité politico administrative.

##### **Efficacité :**

Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, en tenant compte de leur importance relative.

#### **Niveau moyen d'Efficacité**

Au regard des critères OCDE CAD, IRADA affiche une efficacité élevée pour la production de résultats (outputs) et la mise en place d'un dispositif de gouvernance économique territoriale innovant, mais une efficacité modérée pour la transformation de ces résultats en impacts consolidés sur la période d'évaluation, en raison de délais de mise en œuvre, de maillons institutionnels faibles (ODR) et de modèles économiques et de gouvernance encore fragiles pour une partie des PC.

En d'autres termes, le programme a réussi à « mettre en place les bonnes choses » (filiales, projets, outils, plateformes) et à enclencher des dynamiques économiques tangibles, mais il a eu moins de temps que prévu pour « aller au bout » de ces dynamiques, ce qui appelle, pour capitaliser pleinement sur son efficacité potentielle, une nouvelle phase avec un mode de gestion allégé et une consolidation ciblée des maillons faibles.

##### **Efficiencia :**

Mesure de la manière dont les ressources/inputs (fonds, expertise, temps, etc.) sont transformés en résultats.

#### **Niveau moyen d'Efficiencia**

L'efficiencia d'IRADA peut être qualifiée de moyenne à bonne au niveau des instruments de terrain (PC, PR, appui COVID), mais faible au niveau de la temporalité globale.

Le ratio coûts de fonctionnement/volume total du programme reste « raisonnable » (environ 13% pour l'UGP sur 32 M€) et les antennes régionales présentent un bon rapport coût/résultat compte tenu de leur rôle de proximité et de leur continuité dans plusieurs régions.

Les antennes régionales, sont systématiquement décrites comme « le moteur » de la mise en œuvre, avec une appropriation forte, une présence continue auprès des acteurs et un rôle décisif d'animation et de sécurisation de la qualité des dossiers ; leur coût est jugé maîtrisé au regard de l'intensité de leurs fonctions

Les ODR restent le maillon faible : peu impliqués au départ, ressources humaines limitées et parfois inadéquates, forte dépendance à l'assistance technique pour le montage et le suivi des subventions, ce qui réduit l'efficacité institutionnelle au sens de la construction de capacités durables.

Les retards cumulés sont massifs, ayant pour cause la complexité procédurale, ont pesé fortement sur le rapport temps/résultats.

Le programme montre qu'il est capable de générer un volume significatif de projets pertinents, une absorption élevée des subventions, des effets économiques mesurables, mais au prix de délais excessifs et d'un effort administratif disproportionné en amont et en aval, lié à des complexités procédurales peu adaptées au contexte des projets financés.

#### **Impact :**

Effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, à long terme, produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, intentionnels ou non.

### **Impact plutôt positif**

Le nombre d'entités (offices de développement régionaux, ministères etc) et surtout de bénéficiaires directs (entreprises, associations, coopératives etc) et finaux touchés par le programme est assez important surtout si l'on considère les très nombreuses subventions « COVID ». Les bénéficiaires finaux — citoyens, entrepreneurs, etc. — ont été positivement affectés par les différents volets du programme et cela a contribué à l'image positive d'IRADA en Tunisie

#### **Durabilité :**

Pérennité des bénéfices d'une intervention de développement après la fin de l'aide principale. Probabilité de bénéfices durables à long terme. Résilience des flux nets de bénéfices face aux risques au fil du temps

### **Perspective de durabilité**

Certains effets positifs sont durables. La contribution du programme au développement économique régional implique une durabilité institutionnelle qui malheureusement fait défaut en Tunisie. Néanmoins de nombreux projets se poursuivent après la fin des interventions (même sans financement externe de nombreuses actions sont prolongées grâce aux ressources locales). Certains résultats et effets se poursuivent clairement après l'intervention de l'UE surtout dans les projets régionaux et pleinement dans au moins un PC et une PDPP et offrent des perspectives de pérennisation dans d'autres cas

#### **Valeur ajoutée de l'UE :**

Mesure dans laquelle l'Action apporte des bénéfices supplémentaires par rapport à ce qui aurait résulté des seules interventions des États membres.

## **Bonne valeur ajoutée de l'UE**

La contribution financière de l'UE, le transfert de savoir-faire, les aspects innovants du programme ont été très appréciés au niveau et régional et national. Les bonnes pratiques 'IRADA tant en termes d'approche et la philosophie participative/collaborative, le dialogue prôné entre le privé et le public ont imprégné les parties prenantes et bénéficiaires régionaux. Une suite de l'appui de l'UE est vivement souhaitée.

### ***Cohérence de l'Action :***

Mesure dans laquelle l'Action elle-même était cohérente avec la stratégie de l'UE en Tunisie pour le développement régional, avec les autres politiques de l'UE et les actions des États membres, ainsi que celles des autres bailleurs lorsque pertinent

## **Cohérence stratégique plutôt qu'opérationnelle**

Le travail préparatoire de définition du programme IRADA s'est appuyé sur la stratégie de l'UE et la politique de développement régional de la Tunisie, en tenant compte des actions mises en œuvre par d'autres bailleurs et la stratégie nationale. La conception du programme n'a malheureusement pas prévu de mécanismes de synergies/complémentarités qui auraient pu être formalisés avec des programmes d'autres bailleurs et renforcer la cohérence.

### **Appréciation des autres aspects**

#### ***Synergie entre les composantes***

La synergie entre les composantes à l'exception de la composante formation professionnelle (non couverte par la mission) est assez faible. La majorité des interlocuteurs n'étaient pas au courant des autres projets. À l'exception de la participation d'individus à certains événements peu de synergie entre régions. Dans certains gouvernorats comme celui de Jendouba il y a eu des synergies (même chaîne de valeurs) entre projets ainsi que dans une moindre mesure dans d'autres régions mais c'est assurément un des points faibles d'IRADA même si ce n'était pas un objectif clairement assigné au programme.

#### ***Institutionnalisation des PDPP et dialogue public-privé***

Les PDPP souffrent d'un déficit de reconnaissance institutionnelle, les propositions des plateformes n'étant que rarement prises en compte par les décideurs. Les conditions de pérennisation déterminantes sont : l'octroi d'un mandat formel, une autonomie financière, un leadership privé légitime et reconnu, et une articulation effective avec les nouveaux conseils régionaux. Sans ces conditions, le risque d'essoufflement généralisé est élevé. Les enseignements ou bonnes pratiques reproductibles du programme IRADA comprennent sans le moindre doute l'approche collaborative et participative et le dialogue public-privé. Ces pratiques sont considérées comme reproductibles tant dans d'autres régions/gouvernorats que pour d'autres entités comme des ODR et autres entités liées au développement régional.

#### ***Développement des capacités et autonomie des acteurs régionaux***

L'appréciation faite par les parties prenantes de l'évolution des capacités des ODR (avant et après le projet) est assez divisée. Le développement des compétences de certains ODR (Gabès, Médenine, Sidi Bouzid, Gafsa) leur a permis d'élaborer les plans régionaux de développement d'une manière plus pertinente. Ce développement des compétences a souvent résulté d'une étroite coopération entre les antennes régionales et les ODR

Par ailleurs, le programme n'a pas eu d'effets sur le niveau d'autonomie décisionnelle des ODR. Le règlement intérieur des ODR cadre leurs interventions. Les limitations budgétaires ne leur permettent pas de recourir à l'expertise externe.

### ***Dimensions transversales : genre, ODD, environnement***

L'approche a aussi produit des avancées visibles sur les ODD 5, 8, 9 et 10, en soutenant des projets spécifiquement orientés vers les femmes, le travail décent, la modernisation productive et la réduction des inégalités territoriales.

La participation des femmes a été active surtout dans certaines CdV (majoritairement agricoles). Beaucoup d'activités dédiées spécifiquement aux femmes.

Aussi, l'approche a produit des effets tangibles concernant des dynamiques d'innovation et d'économie sociale et solidaire, notamment dans l'apiculture, la valorisation des déchets et l'agroalimentaire.

Sur le plan « Environnement », plusieurs projets ont eu comme objectifs principaux ou secondaires l'environnement avec des réussites certaines par exemple dans la problématique du traitement des déchets, de la gestion de l'eau etc.

Le principe de « ne laisser personne de côté et approche basée sur les droits humains » est respecté. Les termes de référence du programme ont été conçus afin d'inclure certaines composantes se concentrant sur ces aspects. Les personnes vulnérables (par ex femmes rurales, jeunes handicapés, personnes en difficulté après COVID) ont bénéficié d'un appui dans le cadre de projets régionaux ou d'activités de projets collaboratifs.

### ***Monde rural et passerelles rural-urbain***

Le programme a clairement créé ou renforcé des passerelles rurales-urbaines via des contrats de production, des emplois ruraux liés à des unités urbaines, la concentration des fonctions de conditionnement/marketing en ville et l'accès des productions rurales à des marchés urbains et internationaux, en particulier dans les filières huile d'olive, apicole, produits de la mer et cosmétique à base de PAM.

### ***Visibilité de l'UE***

Elle est bonne à très bonne. Les mentions du financement de l'UE ont été respectées dans la majorité des documents du programme IRADA à de très rares exceptions. L'équipement fourni a également fait l'objet dans la plupart des projets d'un marquage par un autocollant indiquant « financé par l'UE ». Les AR ont bien respecté la visibilité et ont veillé au respect de la visibilité de l'UE dans les très nombreux événements liés à la mise en œuvre des projets. Une documentation et une communication sur IRADA programme Européen a été très bien mise en place par l'intermédiaire des médias et de publications.

## 4. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

### Recommandations

Les recommandations sont formulées, autour de deux axes : « Consolidation des acquis de IRADA », et « Nouvel appui au secteur privé ».

#### A. Consolidation des acquis de IRADA

1. **Accompagner les PDPP et sécuriser leur ancrage institutionnel.** Les PDPP présentant un potentiel de reprise ont besoin d'un accompagnement spécifique sur les 12 prochains mois notamment pour le cadrage institutionnel. Les PDPP pourraient continuer à exercer sous le format actuel, mais pour consolider leurs notoriétés, elles ont besoin d'un parrainage fort ou d'un tutorat institutionnel. L'institutionnalisation des PDPP ne serait pas une obligation absolue, chaque PDPP pourrait trouver un cadre de collaboration avec les conseils élus ou d'autres formes de fonctionnement. Elles pourraient se doter d'un bras financier pour l'autonomisation financière. Le bras financier pourrait prendre la forme d'une association de personnes issues du secteur privé.
2. **Sécuriser la gouvernance et les modèles économiques des PC avant la clôture.** Une intervention ciblée d'expertise en diagnostic économique rapide et formalisation juridique est indispensable, non pour sauver des projets non viables, mais pour éviter que les investissements réalisés ne soient perdus !
3. **Favoriser l'échange entre PC des différentes régions.** Ceci permet de capter des opportunités de collaborations entre projets appuyés par le programme (Cdv huile d'olive : laboratoire, conditionneurs, ...)
4. **Documenter et capitaliser les leçons des PC pour la réplication.** Le PC apicole de Jendouba est déjà visité par d'autres régions. Ce potentiel de réplication est une opportunité qui ne sera valorisée que si les conditions de réussite sont formalisées et diffusées : un « **manuel de réplication** » documentant la gouvernance, les expertises mobilisées et les adaptations nécessaires selon les filières constituerait la contribution la plus durable du programme à l'écosystème national du développement économique local.
5. **Organiser des ateliers pour le personnel concerné des ODR** dans d'autres gouvernorats (avec l'intervention des cadres des AR, des PDPP et des responsables des ODR ayant pris part à IRADA) pour un transfert des bonnes pratiques et techniques d'IRADA (sur base du guide développé par IRADA)

#### B. Nouvel appui au secteur privé

##### En matière de conception :

6. **Sélectionner une entité de préférence tunisienne** et si possible par appel à manifestation d'intérêt pour la gestion et le suivi du futur programme d'appui (mise en concurrence et choix ou gré à gré si justifié) sur base de TDR rédigés par une équipe mixte d'experts
7. **Organiser l'appui futur en 2 phases** avec la possibilité d'extension de la durée et d'additionnalité budgétaire en cas de mise en route réussie de la phase 1
8. **Reconduire l'approche CdV avec la révision de son architecture.** La reconduction de l'approche CdV est fortement recommandée pour un futur programme, dans le cadre d'une activité axée sur les résultats et non sur la réalisation budgétaire. Cette reconduction devrait tenir compte des révisions suivantes :

- **Passer d'une logique « filières locale » à une logique « chaîne internationale et plus particulièrement euro-méditerranéenne » en cas de coopération avec l'UE.** Pour les filières tournées vers l'export, la chaîne de valeur à analyser ne doit pas s'arrêter au port tunisien, elle doit également intégrer les maillons en amont et aval dans le monde (distributeurs, industriels, plateformes logistiques, marques, R&D) et tenir compte des alignement réglementaires indispensables sur les normes européennes/internationales (techniques, sanitaires, environnementales, de traçabilité). Pour ces filières, il serait pertinent de lancer des projets « transméditerranéens » associant entreprises tunisiennes, européennes et internationales, mobilisant des clusters trans-nationaux en tant que co-porteurs de projets, et intégrant, dès la conception, les attentes de financement et de retours pour les différentes parties.
- **Intégrer systématiquement la stratégie de marché en amont.** Le défi le plus structurant pour une nouvelle phase est de renverser la logique de conception : ne plus partir de la production pour aller vers le marché, mais partir des débouchés identifiés et des acheteurs potentiels pour remonter vers les investissements productifs nécessaires.
- **Opter pour une architecture combinée PC et PR.** Pour le futur programme, l'analyse d'une CdV devrait générer à la fois des projets collaboratifs PC et des projets secteur privé SP. Cette architecture combine la vitesse de résultats des SP avec la profondeur systémique des PC. Cependant, les PC doivent être réservés aux filières disposant déjà d'un minimum de structuration préalable (cluster existant, acteurs mobilisés, études de CdV complètes). Les SP/PR doivent cibler les entreprises individuelles à fort potentiel de croissance sur les filières PC, créant ainsi une synergie verticale : les PRs alimentent les filières structurées par les PCs. Les porteurs de projets SP performants (après 2-3 ans) deviennent éligibles à intégrer les clusters PC, évitant l'atomisation des succès individuels
- **Réformer les subventions en milestone-based (2 à 3 tranches)** en simplifiant les procédures contractuelles pour les petits montants, en imposant une condition de cofinancement à tous les projets pour améliorer l'appropriation. (Minimum de 10 % et + si possible) ou proposer des lignes de crédit pour PME couplées à un fonds de garantie (avec la BEI par exemple).
- **Renforcer l'expertise technique sectorielle dans l'instruction des dossiers.** La diversité des filières exige des compétences d'experts très spécialisés. Un futur programme devra prévoir un pool d'experts sectoriels externes spécialisés et mobilisables à la demande pour l'instruction et le suivi des PC.

9. **Consolider ce qui a été fait** : continuer à appuyer un gouvernorat ayant participé à IRADA en ajoutant une nouvelle CdV (continuité territoriale).

En matière de gouvernance :

10. **Reconduire l'approche du dialogue Public-Privé.** Cependant, les espaces de dialogue doivent respecter les diversités régionales en évitant d'imposer un format standard (ex des PDPP). Aussi, il convient de prendre les dispositions suivantes à l'égard du dialogue Public-Privé :

- Proposer un ancrage institutionnel des espaces de DPP en début du programme non en fin ;
- Intégrer les espaces de DPP dans la gouvernance du programme y compris dans le recentrage thématique ou géographique ;
- Favoriser la représentation du secteur privé : le privé doit présider, garantissant que c'est l'agenda économique, et non l'agenda institutionnel public, qui structure les travaux ;

- Associer les conseils municipaux dans le DPP et proposer des formations à l'ensemble des membres
  - Construire une redevabilité publique : chaque espace DPP devrait disposer d'un site Web et devrait produire annuellement un rapport d'activité.
11. **Instaurer un dialogue interrégional** entre les 8 gouvernorats pionniers d'IRADA et d'autres gouvernorats et stimuler le parrainage par une DDR participante d'une DDR non participante à IRADA.
12. **Reprendre la composition des antennes régionales dans d'autres programmes.** L'association entre les deux profils (développement régional et expert SP) est un point fort.
13. **Favoriser pour les programmes futurs la cohabitation de l'équipe régionale et de l'ODR.** Cette pratique a fortement contribué à la synergie.
14. **Renforcer la présence opérationnelle des ODR**, notamment en matière de sélection de projets et de suivi-évaluation.

#### En matière de mise en œuvre

15. **Préparer le terrain pour consolider et dupliquer les acquis.** Dès 2026, utiliser les ressources humaines en place c'est-à-dire les experts des AR pour former des formateurs, créer des interconnexions entre les AR et entre les plateformes de dialogue PP de différents gouvernorats dans le but de mettre en place un réseau de « leaders » en développement régional. Le facteur temps est à prendre en compte pour pouvoir mener à bien une capitalisation et pérennisation des acquis d'IRADA, l'extension du programme IRADA en 26/27 et les reliquats budgétaires sont une opportunité à saisir.
16. **Procéder à une étude des besoins**, une clarification des attentes et à l'identification des CdV à appuyer basée sur une réelle approche bottom up (recours aux focus group)
17. **Donner plus d'autonomie aux antennes régionales dans la sélection des projets**
18. **Concentration sur une seule CDV** pour tous les projets (collaboratifs et régionaux) d'une région dans le cas d'une seule CDV choisie dans la région.
19. **Former systématiquement les bénéficiaires aux normes contractuelles UE** dès la signature du contrat. Désigner un expert par région (ou une cellule dédiée) pour accompagner la vérification des dépenses.
20. **Proposer un appui technique aux entreprises privées bénéficiaires de projets** notamment pour la définition de leurs besoins en équipement, en conseil, en formation etc.

#### **Enseignements tirés**

La mission a identifié plusieurs enseignements tirés du programme IRADA, les enseignements les plus pertinents sont les suivants :

##### ➤ **1. La pertinence ne suffit pas : le montage institutionnel et les procédures d'exécution conditionnent les résultats**

Le programme IRADA est reconnu comme très pertinent dans ses grandes orientations stratégiques (ancrage territorial, approche chaîne de valeur, dialogue public-privé, logique bottom-up) et dans sa réponse aux enjeux réels des régions d'intervention. Pourtant, cette pertinence stratégique a été atténuée

par un montage institutionnel qui a sous-estimé deux risques critiques : la faible capacité des ODR à s'impliquer pleinement dans la mise en œuvre ; et la lourdeur procédurale inhérente au mode de gestion devis-programme.

➤ **2. Les antennes régionales : un actif précieux**

L'un des enseignements est le rôle décisif des antennes régionales (AR) dans la performance du programme. Elles sont le moteur de la mise en œuvre, avec une appropriation forte, une présence continue auprès des acteurs et un rôle décisif d'animation et de sécurisation de la qualité des dossiers. Le profil combiné « développement régional + expert secteur privé » des AR est une formule gagnante à reproduire dans tout programme futur.

➤ **3. La structuration collective doit précéder le projet, jamais lui être concomitante**

L'analyse des 9 projets collaboratifs révèle une faille structurelle récurrente : plusieurs bénéficiaires de PC n'étaient pas préalablement structurés collectivement au moment du démarrage du projet. La structuration collective est un processus social lent dont la durée est fondamentalement non prévisible. Lorsque le PC doit simultanément construire le collectif et mettre en œuvre le projet, deux temporalités incompatibles se percutent, produisant les retards massifs. L'enseignement opérationnel est clair : les projets collaboratifs doivent être réservés aux filières disposant déjà d'un minimum de structuration préalable. Pour les filières non encore structurées, un appui en amont (phase 0 de structuration, de 12 à 18 mois) doit précéder toute contractualisation de PC.

➤ **4. L'absence de stratégie de marché intégrée fragilise les investissements productifs**

Un deuxième enseignement transversal aux PC concerne le découplage structurel entre l'analyse de marché et la conception des projets : bien que plusieurs filières disposent d'études de marché, la traduction stratégique en investissement a souvent fait défaut. L'enseignement est qu'une approche CdV crédible doit inverser la logique de conception : partir des débouchés identifiés et des acheteurs potentiels pour remonter vers les investissements productifs nécessaires, et non partir de la production pour chercher des marchés a posteriori.

➤ **5. Le modèle économique post-subvention doit être défini avant la fin du projet, pas après**

Pour au moins trois PC (CET de Sfax, village artisanal de Sidi Bouzid, centre de tri artichaut de Bizerte), ni le modèle de gouvernance ni le modèle économique post-subvention n'étaient encore définis au moment de l'évaluation finale. Cette lacune constitue le principal risque systémique pour la pérennité des investissements réalisés. Elle illustre une tentation classique dans les programmes d'appui : concentrer l'énergie sur la mise en œuvre (outputs) au détriment de la réflexion sur la viabilité (outcomes et durabilité). L'enseignement pratique est qu'outre le conditionnement des décaissements des deux premières tranches de subvention à l'obligation de résultats (outcomes), il convient d'introduire une condition suspensive à la troisième tranche de subvention : la présentation d'un plan de viabilité validé par un expert externe avant tout décaissement final. Ce mécanisme transforme la pression financière en levier de résultats et de gouvernance.

➤ **6. La logique bottom-up ne résiste pas aux décisions top-down d'urgence**

L'épisode COVID constitue une parfaite illustration d'abandon de la logique bottom-up dans une situation d'exception. La réduction forcée des filières conduite sans implication effective des acteurs régionaux pour plusieurs gouvernorats (Bizerte, Sidi Bouzid, Médenine), a provoqué un signal démotivant durable dans les PDPP concernées. L'enseignement est que la logique participative doit être protégée par des procédures formelles inscrites dans les documents de gestion du programme, notamment une clause imposant que tout recentrage thématique ou géographique soit soumis à avis formel des acteurs régionaux concernés, même en période de crise.

➤ **7. La durabilité des PDPP est conditionnée par trois facteurs**

L'analyse des 8 PDPP produit un enseignement différencié mais convergent : les plateformes actives présentent des caractéristiques suivantes :

- i. un leadership fort et reconnu,
- ii. un parrainage institutionnel solide par l'ODR, et
- iii. une implication effective dans des décisions concrètes du programme.

➤ **8. Les projets régionaux sont plus rapides en résultats, les PC plus profonds en impact systémique**

Le bilan comparatif des 49 PR et des 9 PC révèle une complémentarité structurelle qui n'a pas été exploitée (hormis dans le cas de Jendouba) : plusieurs PR constituent des cas de plein succès avec des résultats mesurables immédiats, tandis que les PC produisent des effets plus profonds mais plus longs à matérialiser. L'enseignement pour la conception de futures interventions est qu'une architecture combinée PC et PR synergiques est préférable à une architecture séparée.

➤ **9. La valeur ajoutée de l'UE est réelle mais insuffisamment capitalisée en effets multiplicateurs**

La perception de la valeur ajoutée de l'UE est assez haute, en revanche, l'enseignement critique est que la valeur ajoutée méthodologique d'IRADA (approche bottom-up, CdV, collaborative, PDPP) a été insuffisamment capitalisée en outils de réplication formalisés.

➤ **10. La cohérence inter-programmes est une opportunité manquée**

La mission constate l'absence de cohérence voulue et planifiée avec les autres programmes actifs en Tunisie (GIZ, Banque mondiale, PNUD, BIT). Les complémentarités observées sont en général fortuites et locales et il n'y a pas eu de formalisation documentée à une exception près. Pourtant, les outils existent : la DUE et le MEP disposent théoriquement de l'information complète pour orchestrer des synergies inter-programmes au niveau central. L'enseignement institutionnel est que la cohérence ne se produit pas naturellement, elle exige un mécanisme formel dédié.

## 5. ANNEXES

### Annexe 1 : Photos de la mission





## **Annexe 2 : Termes de référence**

*(Envoyés séparément)*

### Annexe 3 : Bibliographie

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rapports d'exécution</b>             | <b>Rapport d'exécution du DPC1</b><br><b>Rapport d'exécution du DPC2</b><br><b>Rapport d'exécution du DPC3</b><br><b>Rapport d'exécution du DPC4</b><br><b>Rapport d'exécution du DPC5</b><br><b>Rapport d'exécution du DPC6</b><br><b>Rapport d'exécution du DPC7</b>             |
| <b>Convention de financement</b>        | Convention signée (15.12.2015)<br>Avenants 1 , 2 et 3 signés avec les conditions particulières                                                                                                                                                                                     |
| <b>Devis programme croisières (DPC)</b> | DPC 1 & avenant DPC1 signé<br>DPC2, DPC2, DPC3, DPC4, DPC5, DPC6, DPC7, DPC8                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Evaluation</b>                       | Rapport d'évaluation à mi-parcours d'IRADA<br>Rapport ROM                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>COPILs</b>                           | PVs des réunions du COPIL (16 COPILS)                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Subvention ods</b>                   | Contrat de subvention signé avec les 2 avenants<br>Rapport de négociation pour l'attribution directe de subvention<br><i>(Projet de développement collaboratif entre le cluster des Industries Mécaniques et Métallurgiques et le cluster des Technologies de la Santé – Sfax)</i> |
| <b>Rapports d'avancement</b>            | Notes semestrielles d'avancement IRADA suivants : 01.07-30/09/2020 ; 01.04-30.06/2021 ; 01.01- 30.06/2022 ;)                                                                                                                                                                       |
| <b>Rapports de visite</b>               | Rapports de visites (oct-nov2024)<br>Rapports de visites des projets collaboratifs & régionaux financés par la subvention                                                                                                                                                          |
| <b>Autres documents</b>                 | Rapport narratif intermédiaire sur l'état d'avancement du volet de développement du secteur privé (4/12/2018 au 31/12/2021)<br>Adaptation exceptionnelle des activités dédiées au secteur privé<br>Fiches suivi projets (8 gouvernorats)                                           |

#### Annexe 4 : Liste des organisations/institutions consultées

| Rôle dans le programme IRADA                |  | Institution / Personnes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DUE – Tunis</b>                          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Task manager/Attachée de coopération</li> <li>- Task manager</li> <li>- Chef de section économique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>UGP</b>                                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur national UGP</li> <li>- Directeur Unité Technique SP</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>MEP</b>                                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice, Direction générale de la coopération avec l'UE</li> <li>- Direction Générale du Développement Régional</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Antennes régionales du programme</b>     |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable antenne Bizerte</li> <li>- Responsable antenne Jendouba</li> <li>- Expert Secteur Privé Jendouba</li> <li>- Responsable antenne Sfax</li> <li>- Expert Secteur Privé, Sfax</li> <li>- Responsable antenne Gabès</li> <li>- Expert Secteur Privé Gabès</li> <li>- Responsable antenne Médenine</li> <li>- Expert Secteur Privé, Médenine</li> <li>- Responsable antenne Sidi Bouzid</li> <li>- Expert Secteur Privé, Sidi Bouzid</li> <li>- Responsable antenne Kasserine</li> <li>- Responsable antenne Gafsa</li> <li>- Responsable Secteur Privé, Gafsa</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <b>Plateformes de Dialogue Public Privé</b> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bizerte : Association de Développement régional, ANETI, CGDR, Centre d'affaire, BFPME, UTICA</li> <li>- Jendouba : CCI NO, ODESYANO, URAP, UTICA, entreprises du secteur privé</li> <li>- Sfax : CGDR, Centre d'Affaires, CONECT, UPMI, Beit Et Khibra (société civile)</li> <li>- Gabès : UTAP, UTSS, UTICA, CONECT, AOC Grenade de Gabès, GIP fruits, IRA, ODS</li> <li>- Médenine : Ordre des Ingénieurs Tunisiens, IRA, CRDA, URAP, UTICA, APIA</li> <li>- Sidi Bouzid :</li> <li>- Kasserine : ODCO, CCI Sud Ouest, Ministère de l'environnement, SMSAs, UTICA, ANETI, Secteur privé</li> <li>- Gafsa : Association Initiative Gafsa, SMSA, Centre d'Affaires, BFPME, UTICA, Association IRADA, CRDA</li> </ul> |
| <b>Offices de Développement</b>             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jendouba : ODNNOU, Directeur régional</li> <li>- Gabès : ODS, Directeur régional</li> <li>- Médenine : ODS, Directrice Générale</li> <li>- Sidi Bouzid : ODCO, Directeur régional</li> <li>- Kasserine : ODCO, Responsables régionaux</li> <li>- Gafsa : ODS, Directeur régional</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Demandeurs de Projets Collaboratifs</b>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet Artichaut à Bizerte : Pôle de Compétitivité de Bizerte</li> <li>- Projet Apicole à Jendouba : ODESYANO, SMSA Api-services Fernana, SMSA El Amen Fernana, SMSA El Feleh Boussalem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Rôle dans le programme IRADA       |                      | Institution / Personnes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet Centre d'Excellence Sfax : Technopole de Sfax</li> <li>- Projet Grenade de Gabès : IRA, SMSA Roumana+, SMSA Zarat</li> <li>- Projet AQUAVALP à Medenine : GIPP, SMPS Masref Zarzis, URAP</li> <li>- Projet Village artisanal Sidi Bouzid : CITECH, ONA</li> <li>- Projets Collaboratifs Kasserine : SCITEK</li> <li>- Projet collaboratif Marbre</li> <li>- Projet Collaboratif Gafsa : CRDA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Bénéficiaires Collaboratifs</b> | <b>de Projets</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jendouba : GDA Trésor du Nord, GDA Rahik, API-Services, Cluster Apicole</li> <li>- Sfax : Cluster MECADEV</li> <li>- Gabès : GDA kattana3 bénéficiaire d'une station photovoltaïque pour le pompage d'eau, bénéficiaire de plantation de plants de grenadier, SMSA El- Amel bénéficiaire de pépinière de multiplication des variétés locales des grenadiers certifiées 'Bio'. IRA bénéficiaire d'une unité d'élevage de trichogrammes ;</li> <li>- Médenine : GDAP Ayati, SMSP Zarzis, femmes rurales, GDP Agim-Djerba</li> <li>- Sidi Bouzid : ISAM, artisans membres du GIE</li> <li>- Kasserine : Unité compost liquide SMSA Zelfène, GIE Marbre, Unité de production de vinaigre « Naturvi »</li> <li>- Gafsa : SMSA le rayonnement Sned, GDA Orbata, GDA El Aguila</li> </ul> |
| <b>Bénéficiaires Régionaux</b>     | <b>de Projets</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bizerte : Bizerta Agri Industry, SAMAPE, Yutex, Ferry Recycling</li> <li>- Jendouba: PDAR, Actions pour elles ; APEL, Filière bovine lait.</li> <li>- Sfax: Astrum Biotech, Olea Conseil, SINE</li> <li>- Gabès : UTAIM Hamma, Bio Energy, ASOC</li> <li>- Médenine: GDA Taamir, ADDCI –Zarzis, SMSA Zitouna Zarsis, SOLARTECH-SUD, ECO-DEC</li> <li>- Sidi Bouzid : ARTUNET, SOUMOUNE, CMB</li> <li>- Kasserine : Barkaoui, Hôtel d'information, SOSATUC, PUNICA</li> <li>- Gafsa : Hayet Design, Association AJA, Laboratoires Phytoessentia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Bénéficiaires COVID</b>         | <b>de subvention</b> | Bizerte : (2) ; Jendouba (2) ; Médenine (1) et autres...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Autres</b>                      |                      | - Promoteur d'un laboratoire d'analyse sur la CdV apicole (Jendouba)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Annexe 5 : Méthodologie d'évaluation, Outils de collecte et d'analyse des données

Les questions d'évaluation ont été ajustées à partir des enseignements de la phase de démarrage, afin d'assurer une profondeur suffisante sur les aspects clés : efficacité, durabilité et gouvernance. Elles sont regroupées avec les données exhaustives recueillies lors de la mission dans la matrice d'évaluation en annexe 6. La logique d'intervention reconstruite se trouve en annexe 7. Il est à noter que le cadre logique d'IRADA est le cadre initial.

L'approche adoptée a été multidimensionnelle et visait à analyser les liens de causalité entre produits, effets et impacts. L'évaluation s'est concentrée sur le volet « développement du secteur privé » (objectifs spécifiques 1 et 3), selon deux axes :

- L'alignement stratégique avec les priorités de l'Union européenne en matière de développement inclusif, de cohésion territoriale et de gouvernance locale, conformément au NDICI–Europe Globale et au Plan de Développement National ;
- L'appropriation institutionnelle et financière par le MEP et les structures régionales (AR, PDPP), ainsi que les mécanismes de durabilité, coordination et transition vers un financement public.

La phase de démarrage a permis la reconstruction de la logique d'intervention et de la ToC et l'élaboration d'une matrice d'évaluation précisant les questions d'évaluation, les critères de jugement, les indicateurs, les critères CAD de l'OCDE, et les sources d'information. Le rapport de démarrage a été présenté le 15 avril 2026 au groupe de référence qui l'a validé.

Lors de la phase intermédiaire l'analyse documentaire et le travail de terrain ont permis d'évaluer la cohérence du cadre logique, la qualité du suivi, la coordination entre acteurs (MEP, UGP, AR, PDPP, partenaires techniques et financiers), ainsi que les effets du programme sur le développement territorial, la compétitivité du secteur privé et l'inclusion des femmes et des jeunes.

La phase intermédiaire qui a débuté le 16 avril a combiné l'analyse documentaire et les activités de terrain. L'analyse documentaire a porté sur les principaux documents du programme : rapports d'avancement, rapport ROM et d'évaluation à mi-parcours, revues bailleurs, et évaluations comparables de programmes de développement économique et de gouvernance territoriale. Le travail de terrain a permis de recueillir des données primaires à travers des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion, et des visites régionales dans les huit gouvernorats sélectionnés conformément aux TDRs et à l'offre technique. Les informations quantitatives et qualitatives ont été triangulées pour apprécier l'efficacité, la coordination et les résultats émergents.

La phase intermédiaire a pris fin lors de la réunion de restitution en présentiel au groupe de référence le 5 juin. Cette réunion a permis de valider la majorité des conclusions et recommandations préliminaires de la mission et celles à étoffer ou réviser.

En effet, l'équipe en fin de phase intermédiaire et en phase de synthèse en particulier s'est concentrée sur les recommandations et les leçons à tirer dans les domaines suivants :

- ➡ Mise en adéquation entre les besoins, attentes et les capacités des différents acteurs (y compris l'UE, le bénéficiaire et les partenaires),
- ➡ Calibrage de la théorie du changement et des activités à l'aune de la spécificité de l'appui au secteur privé,
- ➡ Mise en adéquation entre les objectifs et les outils du programme,
- ➡ La gestion des partenariats et la communication interne au projet,
- ➡ Le séquençage du programme et de ses activités,
- ➡ Optimisation du potentiel du programme en termes d'impact,
- ➡ Planification et gestion administrative et financière,

En outre, l'équipe s'est efforcée de déterminer pendant quels pourraient être les meilleurs outils et les meilleures modalités de mise en œuvre de nouvelles mesures de soutien au développement du secteur privé en Tunisie,

La méthodologie a combiné sources documentaires et données de terrain pour trianguler les résultats et analyser :

- la performance et les réalisations d'IRADA, ses défis et enseignements ;
- sa contribution à la création ou au maintien d'emplois régionaux, au renforcement de la gouvernance économique locale et à la synergie public-privé.

L'évaluation a porté également sur les changements systémiques générés par IRADA, en termes d'appropriation institutionnelle, de coordination entre bailleurs et autorités publiques, et de gouvernance économique régionale.

Deux niveaux d'analyse ont été mobilisés :

- **stratégique** : alignement avec les priorités de l'UE et de la Tunisie, contribution aux ODD 5, 8, 9 et 10 ;
- **opérationnel** : traduction du cadre de résultats en effets concrets pour les institutions, les acteurs économiques et les bénéficiaires finaux.

Une attention particulière a été portée aux questions transversales : égalité de genre, inclusion, droits humains et principe de « ne laisser personne derrière ».

### **Stratégie de consultation/collecte de données :**

L'évaluation a adopté une **approche participative et inclusive** tout au long du processus, associant ateliers, consultations, entretiens et discussions de groupe, complétés par des **collectes d'informations ciblées** auprès des bénéficiaires économiques (PME, coopératives) et des acteurs régionaux impliqués dans les PDPP.

L'équipe d'évaluateurs a procédé aux consultations et collectes de données suivantes :

- Entretiens semi-structurés (DUE, MEP, UGP, AR, PDPP, APII, Centres Affaires, OSC, AT, PME/Coopératives)
- Analyse documentaire (fonds documentaire recueilli lors de la mission)
- Observation directe (missions de terrain régionales, PDPP, PME etc)
- Groupes de discussion (Focus Group) (entrepreneurs, femmes, jeunes, membres PDPP etc)
- Etudes de cas

Concernant l'étude de cas et conformément aux TdRs, l'équipe d'évaluation a sélectionné trois interventions qu'elle a analysé plus en détail avec pour objectif de mesurer leurs performance, résultats et durabilité. Les entretiens de la phase de démarrage et l'analyse des données en possession des évaluateurs ont permis de déterminer les critères de sélection de l'échantillonnage. Les interventions à considérer pour cet échantillonnage étaient les 9 projets collaboratifs mis en œuvre dans le cadre d'IRADA. Les critères retenus et validé par le groupe de référence pour la sélection ont été les suivants : projets considérés sur base de l'analyse comme un succès ou présentant de réels points positifs ou au contraire comme non ayant atteint les objectifs et présentant une ou des points négatifs. Le troisième critère de sélection est le potentiel d'intégration aux chaînes de valeur européenne.

Les projets sélectionnés :

- Projet collaboratif à Jendouba (CdV apicole) comme échantillon « réussi ». Ce projet demeure incontournable dans tout échantillon raisonné. Il cumule plusieurs succès et constitue le point de repère permettant d'identifier les conditions de succès reproductibles
- Projet collaboratif à Bizerte (CdV artichaut). Ce projet semblait être confronté à plusieurs difficultés, ce qui a permis de pointer les obstacles systémiques voir la pertinence de la filière elle-même
- Projet collaboratif à Sfax (Centre d'excellence). Il s'agit d'un projet collaboratif à fort potentiel d'intégration aux chaînes de valeur européennes.

## Annexe 6 : Matrice d'évaluation

*QE 1 : Dans quelle mesure le programme IRADA s'est-il inscrit de manière cohérente dans son environnement institutionnel et partenarial, tant au niveau de l'engagement du ministère de tutelle (MEP) que de la coordination avec les autres programmes actifs en Tunisie, et dans quelle mesure ces facteurs de gouvernance ont-ils favorisé ou entravé l'atteinte des résultats ?*

| <u>Critères de jugement</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Engagement du MEP et des ODR dans le pilotage du programme :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Engagement du MEP et des ODR dans le pilotage du programme</b></li> <li>- <b>Niveau de coordination effective avec GIZ, BM et autres bailleurs</b></li> <li>- <b>Rôle du COPIL comme instance de supervision stratégique</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>perception (0-5)</b></p> <p>Perception globale moyenne de +/- 4</p> <p>Perception haute même si parfois contradictoire ex : AR Bizerte 5</p> <p>Pour AR Jendouba perception positive 4.</p> <p>Pour AR de Sfax il faut distinguer l'avant et l'après Covid. Pour le niveau central la note est de 3 alors que pour l'ODR la note progresse de 3 à 4. Un manque de dialogue et de dissémination de l'information est noté. Note globale 3,5</p> <p>L'AR de Gabes a également une perception haute 5 pour le pilotage du programme.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <u>Indicateurs</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Le niveau de cohérence inter-programmes (Très complémentaire/ complémentaire /neutre, Chevauchement total/partiel/aucun)"</b></li> <li>- <b>Nb de mécanismes formels de coordination inter-bailleurs documentés et niveau de cohérence</b></li> <li>- <b>Nb de réunions COPIL tenues / prévues</b></li> <li>- <b>Perception des parties prenantes sur le critère (note 0-5)</b></li> <li>- <b>Évaluation de la qualité des PV/décisions COPIL</b></li> </ul> | <p>L'AR de de Médenine évalue l'engagement à 4 en signalant un fort engagement, la réceptivité et la souplesse des représentants du MEP. Concernant l'ODS même constat.</p> <p>L'AR de Sidi Bouzid est mitigée sur l'engagement du MEP (3) l'ODCO reçoit à peine mieux 3,5). ODCO a été jugé pas assez impliqué au niveau stratégique. 3,5 L'approche bottom up n'a pas été suffisamment mise œuvre surtout au niveau décisionnel.</p> <p>L'AR de Kasserine est beaucoup plus sévère dans sa perception de l'engagement du MEP et de l'ODR dans le pilotage d'IRADA avec une note globale de 2,5. Pas assez d'intervention dans le pilotage sauf lors des décisions de réorientation suite au COVID et ce qui est jugé comme l'abandon de l'approche bottom up. Le Suivi évaluation a été essentiellement assuré par l'AR. L'engagement de l'ODCO est mieux considéré que celui du MEP mais avec un rôle relativement faible. ODCO aurait pu dépasser le rôle d'approche projet alors qu'il pouvait jouer un rôle plus large.</p> <p>L'AR de Gafsa estime à 4 le niveau d'engagement. Avant le Covid l'UGP avait un rôle principal. Regret sur le manque d'autonomie sur le choix des Projets régionaux.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Pour les ODR visitées les résultats ont été les suivants</p> <p>Pour Bizerte bon niveau de pilotage 4</p> <p>Pour ODNO Jendouba niveau jugé bon 3,5/4</p> <p>Pour Sfax également bon niveau 4</p> <p>Pour Gabes pilotage effectif et reconnu note de 4,5</p> <p>Pour ODS (Médenine) très fort engagement noté 5</p> <p>Pour ODCO Sidi Bouzid l'engagement du MEP et ODCO jugé complet et fort notamment dans la résolution de problèmes et dans la coopération avec la société civile. Une autonomisation de l'ODR est à noter grâce à IRADA. Note 4</p> <p>Pour l'ODCO de Kasserine le niveau d'engagement du MEP et de l'ODR est de 4</p> <p>Pour l'ODS de Gafsa le niveau d'engagement du MEP et de l'ODR est de 4,5. Le rôle de l'UGP a été mis en exergue pour l'implication, le suivi et le dialogue</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

L'UGP a formulé une appréciation assez critique de 2,5/3 ce qui tranche avec les appréciations recueillies dans les régions. L'UGP a reconnu des lacunes comme le manque de d'expertise technique pour vérifier la pertinence technique des projets.

Le MEP considère que le pilotage était de bon niveau 4 et qu'il a été l'occasion d'un apprentissage pour ODR et les DDR qui ont reçu une valeur ajoutée avec les l'approche et les outils du programme.

La DUE considère également que le pilotage était de bon niveau avec une appropriation de l'équipe déléguée par le MEP (UGP). La participation du MEP a été aussi appréciée pour la mise à disposition de locaux la disponibilité de l'équipe UGP et leur supervision du programme. Niveau 4

**Le niveau de cohérence inter-programmes (Très complémentaire/complémentaire /neutre ; Chevauchement total/partiel/aucun)**

Pour AR Bizerte IRADA4Youth propose une même philosophie et est complémentaire. Il n'y a pas eu de chevauchement ni de doublon. Capitalisation également sur programme Interreg Méditerranée.

Pour Jendouba la complémentarité existait mais a été partielle avec le programme Jeun'ess sur les aspects de propriété intellectuelle. Si synergie elle a été informelle.

A Sfax pas de complémentarité constatée.

L'AR de Gabes note une complémentarité inter-programme avec Jeun'ess et le programme USAID fort présent dans la région. Ni doublon ni chevauchement. Coopération entre programmes sur base de volontariat.

L'AR de Médenine a vu des complémentarités et synergie au niveau local par ex avec programme USAID avant son arrêt, des chevauchements positifs afin d'éviter des doublons notamment pour des activités du programme Italien Nemo quanta, des synergies avec le PNUD pour la pérennisation de la plateforme Pêche. IRADA a par ailleurs facilité la recherche de nouveaux projets/bailleurs de fonds mais ces actions ont toujours eu lieu sur base de volontariat même. A l'initiative de l'AR il en a été fait mention sur Facebook.

Pour Sidi Bouzid pas de réelle complémentarité inter programmes ni de synergie directe à part pour la plateforme avec GIZ et le programme Jeun'ess. Pour le Projet Collaboratif bois d'olivier une coopération avec USAID pour la commercialisation n'a pas été formalisée et est restée au niveau des intentions.

L'AR de Kasserine a constaté plusieurs complémentarités avec le programme d'appui aux zone défavorisées AZD 1 et puis AZD 2, Iveco de la GIZ et son cluster et la capitalisation du programme PAMPAT (Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir) de l'ONUDI (figue de barbarie)

Pas de complémentarité inter-programmes à Gafsa malgré des tentatives avec par ex USAID. Si le plan d'action pour la CDV olive avait été mené à bien il y aurait une possibilité avec le PNUD.

Pour l'UGP les complémentarités ont été initiées au niveau régional au cas par cas par ex dans le cas de marque déposée.

Pour le MEP il n'y a pas eu de doublons mais la complémentarité a été moyenne dont certaine synergies grâce au pilotage du MEP

Pour la DUE pas de doublons mais fort peu de complémentarité ni de synergie.

**Nb de mécanismes formels de coordination inter-bailleurs documentés et niveau de cohérence**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Pas de mécanisme formel documenté selon AR Bizerte, AR Jendouba, AR Sfax, AR Gabes, AR de Médenine ni à Gafsa.</p> <p>A Kasserine il y a eu un mécanisme formalisé dans le cadre de la continuation du programme AZD (2012-2018) qui a obtenu une stratégie de sortie grâce à IRADA. Formalisation au niveau central et local.</p> <p>Pour L'UGP et la DUE également il n'y a pas eu de mécanisme formel de coordination.</p> <p>Pour le MEP il y avait peu de mécanismes existants et il n'y a pas eu de formalisation</p> <p><b>Nb de réunions COPIL tenues / prévues</b></p> <p>Au moins une par an et plus au début du programme 16 jusqu'en 2025</p> <p><b>Perception des parties prenantes sur le critère (note 0-5)</b></p> <p>Note de 4 : le nombre de COPIL est considéré comme normal et correspond presque aux prévisions même si le MEP et La DUE considèrent que 2 COPIL par an serait préférable.</p> <p><b>Évaluation de la qualité des PV/décisions COPIL.</b></p> <p>Pas de critiques sur les décisions ni sur la qualité des PV par les parties prenantes institutionnelles. Les acteurs régionaux ont été tenus au courant des décisions les concernant mais sans plus. Les COPILS ont formulé essentiellement des décisions stratégiques.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b><i>QE2: Dans quelle mesure le programme IRADA a-t-il contribué à l'accélération du développement économique local dans les 8 gouvernorats cibles (en termes de développement du tissu entrepreneurial, de dynamisation du secteur privé, d'autonomisation économique des femmes et de contribution aux ODD pertinents ODD 5, 8, 9, 10) ?</i></b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b><u>Critères de jugement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume et nature des projets SP financés et mis en œuvre</li> <li>- Amélioration du tissu entrepreneurial local mesurable</li> <li>- Part des femmes dans les emplois créés / entreprises appuyées</li> <li>- Contribution aux ODD 5 (genre), 8 (emploi décent), 9 (innovation), 10 (réduction inégalités)</li> </ul> <p><b><u>Indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb de projets SP financés et % mis en œuvre</li> <li>- Nb entreprises/coop appuyées (PME, TPE, clusters)</li> <li>- Montant total subventions SP décaissées (Dinars/Euros)</li> <li>- Nb de nouvelles entreprises créées/en cours de création sur les chaînes de valeur ciblées</li> <li>- Nb emplois créés/maintenus H/F</li> </ul> | <p><b>Volume et nature des projets SP financés et mis en œuvre</b></p> <p>Le programme a financé des projets collaboratifs PC, des projets régionaux, et a attribué des subventions aux PME/TPE suite à la pandémie COVID-19</p> <p><b><u>Projets collaboratifs (PC) :</u></b></p> <p>09 PC ont été financés. Il s'agit des PC suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de développement de la filière Apicole (ODESYANO) – Jendouba</li> <li>- Développement des deux filières : Industries Mécaniques et Métallurgiques et Technologies de la Santé (Technopole Sfax) – Sfax</li> <li>- Projet d'appui à l'amélioration durable de la productivité et de la compétitivité de la grenade et de ses dérivés – Gabès</li> <li>- Projet d'appui à l'amélioration de la qualité et la valorisation des produits de la pêche – Médenine</li> <li>- Développement de la chaîne de valeur artichaut – Bizerte</li> <li>- Mise en place des unités spécialisées dans le développement de la filière Pistache- Gafsa</li> <li>- Valorisation des sous-produits de marbre dans la région de Kasserine – Kasserine</li> <li>- Valorisation des sous-produits de la figue de barbarie de Kasserine – Kasserine</li> <li>- « Village Artisanal » pour le développement de la chaîne de valeur du bois d'olivier- Sidi Bouzid</li> </ul> <p><b>Les bénéficiaires des PCs comportent :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Clusters (MECADEV, HEALTH-TECH, Apicole)</li> <li>- 2 GIE (Bois d'olivier, marbre)</li> <li>- 2 plateformes collaborative multi-acteurs (pêche et de l'aquaculture à Médenine, pistache à Gafsa)</li> <li>- Plus d'une trentaine de GDA et SMSA</li> </ul> |

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- <b>Marqueurs genre et ODD renseignés dans les reportings / réduction d'inégalité (revenus, intégration Handicapés, ...)</b></p> | <p>Le budget engagé est de 3,912 M€ (12,983 M TND). Les subventions transférées aux entités bénéficiaires jusqu'au fin décembre 2025 s'élèvent à 3,44 M€ (11,304 M TND), soit 87% du total de la subvention dédiée aux projets collaboratifs.</p> <p><u>Projets régionaux (PR) :</u></p> <p>Le nombre total de PR bénéficiaires de la subvention a atteint 49 projets sur 40 prévus, qui ont engagé un budget total de l'ordre de 2,6 M€ (8,675 Million TND) et une subvention totale d'environ 2,22 M€ (7,421 Million TND), soit 93 % du montant total de la subvention allouée pour l'action des projets régionaux (2,38 M€).</p> <p>La répartition des bénéficiaires est la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur Privé : 30</li> <li>- Association : 14</li> <li>- Groupement agricole (SMSA &amp; GDA) : 5</li> </ul> <p>Les bénéficiaires opèrent dans plusieurs domaines d'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement (gestion de l'environnement, eau, valorisation des déchets et sous-produits, ..)</li> <li>- Industrie</li> <li>- Agriculture, apiculture, élevage</li> <li>- E-Commerce</li> <li>- Artisanat, autonomie entrepreneuriale et employabilité des femmes rurales</li> <li>- Services (services à l'industrie, accompagnement, ...)</li> </ul> <p><u>Soutien aux PME/TPEs lié au contexte COVID-19</u></p> <p>La réorientation du programme a permis de dédier une partie des subventions du programme IRADA pour soutenir les PME / TPEs en difficultés via un appui financier direct suite à la crise du COVID-19 et dans le but de contribuer à préserver l'emploi et d'appréhender la solvabilité et la pérennité des entreprises.</p> <p>L'action a profité à 1813 bénéficiaires, Le montant des subventions engagées est de 1.469 M€ représentant 93% du budget alloué (1.6 M€).</p> <p><b>Impact sur la dynamique économique locale et l'emploi</b></p> <p>Au moment de la conduite de la présente mission d'évaluation, seul le PC apicole et quelques PRs ont eu un impact mesurable en termes de développement du tissu entrepreneurial, de dynamisation du secteur privé et d'emploi. De même, les enquêtes d'impact auprès des PC et PR étaient encore en phase d'administration. Il ne nous est donc pas possible de nous prononcer d'une manière précise sur les l'impact du programme.</p> <p>Cependant, nous présentons à titre illustratif des informations d'impact, en matière d'amélioration du tissu entrepreneurial local et d'emplois, recueillies auprès de quelques bénéficiaires rencontrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le PC Apicole à Jendouba a développé de nouveaux métiers et des entreprises de services sur la Cdv : 36 pépinières pour plantes mellifères, conseillers apicoles, laboratoire d'analyse, experts sanitaires, 10 entreprises de valorisation de produits de la ruche autres que le miel. Plus de 15 entreprises créées. Il a créé 32 emplois sur la Cdv, dont 40% de femmes</li> <li>- 8 nouvelles entreprises ont été créées sur la Cdv de distillation des plantes aromatiques dans le gouvernorat de Bizerte (initiative SAMAPE), avec en moyenne 4 emplois par entreprise</li> <li>- Le PR PEDAR Jendouba a permis la création de 15 nouvelles entreprises</li> <li>- Sur les 75 travailleuses agricoles accompagnées par le PR « Actions pour Elles » (Jendouba), 40 femmes ont été accompagnées dans l'autonomisation (20 projets apiculture et 20 projets aviculture)</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Le PR SINE à Sfax, a permis de créer une centaine de micro-entreprises de collecte de déchets
- Le PR SOLARTECH à Médenine a développé un savoir en matière de dessalement des eaux, il a dupliqué le prototype financé dans le cadre du programme dans quatre autres localités avec des perspectives prometteuses.
- Les PR de conditionnement d'huile d'olive (Bizerte, Sidi Bouzid) ont généré des impacts multidimensionnels sur le développement économique local : (i) Création de valeur ajoutée captée localement (40 à 60% de marge supplémentaire par rapport à la vente d'olives brutes) ; (ii) création d'emplois directs (6 à 8 par entreprise) et indirects ; et (iii) Modernisation des pratiques agricoles en amont, ce qui entraîne une montée en compétences collective.
- Le PR Ness a permis la création de 4 nouvelles SMSA et la structuration de 20 OPA
- Le PR CAPSA Carpet Hands a formé plus de 80 filles dans le tissage manuel de tapis berbère, 35 filles ont créé leurs propres entreprises
- Le PR PAM-BIO Gafsa a promu la filière PAM cultivée bio à Gafsa, avec 50 ha de terre arable valorisées, 15 producteurs reconvertis à l'agriculture biologique, 25 nouveaux producteurs
- Pour les PR destinés aux femmes (cas du PR PDAR Jendouba), il a créé 15 nouvelles entreprises, avec en moyenne 4 emplois par entreprise créée
- PR Astrum Biotech (Sfax) a recruté 1 ingénieur permanent et 4 stagiaires
- Le PR Oléa conseil a créé 4 emplois permanents (docteur, ingénieur, techniciens)
- Le PR SINE a maintenu 14 emplois et recrutés 6 emplois, et une centaine d'emplois indirects sur la Cdv
- La pépinière de multiplication des variétés locales des grenadiers a créé 5 emplois permanents et 8 emplois saisonniers
- Le PR SOLARTECH à Medenine, qui a recruté 2 ingénieurs
- Le PR ECODEC a créé 4 emplois dont 1 technicien spécialisé et plusieurs plusieurs agents de gestion et de valorisation de déchets dans les unités hôtelières.
- Le PR BARKAOUI à Kasserine a créé 6 nouveaux emplois
- Le PR PAM-BIO Gafsa a déjà créé 50 emplois, avec des perspectives d'arriver à 300 d'ici 5 ans

### **Contribution aux Objectifs de Développement Durable ODD**

#### L'amélioration des revenus

L'amélioration des revenus générée par le programme ne serait pas un simple indicateur économique, elle constitue un vecteur transversal touchant plusieurs ODD simultanément et particulièrement l'ODD 1 « Pas de pauvreté ». A ce titre, nous pouvons citer comme exemple :

- Amélioration des revenus des producteurs d'olives, suite à des contrats de production mieux rémunérés sur la base d'un engagement qualité (PR de conditionnement d'huile d'olive)
- Passage d'un contrat de travail saisonnier à un contrat permanent pour 20 employés (Ferry recycling Bizerte)
- Maintien de la population rurale suite à la mise à disposition d'aliments pour bétails d'une manière continue (PR filière bovine Bizerte)
- Sur les 75 travailleuses agricoles accompagnées par le PR « Actions pour Elles » (Jendouba), 40 femmes ont été accompagnées dans l'autonomisation (20 projets apiculture et 20 projets aviculture), leurs revenus sont doublés tout en travaillant sur place
- Amélioration des revenus des pêcheurs et des SMSA (Médenine) à travers la gestion de la qualité et la conservation de leur production ce qui leur permet de vendre à des prix mieux rémunérateurs
- Amélioration des revenus et de l'autonomie financière de jeunes à handicaps à travers l'unité de recyclage de plastique à Gabès.

- Amélioration des revenus et de l'autonomie financière des femmes rurales et des jeunes agriculteurs suite à l'intervention de divers projets : PR Ness à Majel Bel Abbes, PR CAPSA Carpet Hands à Gafsa, divers PR à Jendouba, PR SAMAPE à Bizerte, PAM BIO

#### Le Genre

L'approche genre est transversale et structurante pour l'ensemble de l'Agenda 2030, avec un ancrage central sur l'ODD 5 "Égalité entre les sexes". Le programme y a contribué, notamment en assurant la participation pleine et effective des femmes à la vie économique :

- Plusieurs actions de PC sont dédiées aux femmes : valorisation des produits de la pêche (PC AQUAVALP Médenine)
- Plusieurs PR sont entièrement destinés aux femmes : Actions pour Elles, Fontaines Bénies, PADR, APPEL (Jendouba) ; SAMAPE, SCOUT (Bizerte) ; Mounet Lebled, Transition Agroécologique dans l'oasis traditionnelle de Ghannouch (Gabès), CAPSA Carpet Hands (Gafsa)
- Plusieurs PC et PR ont une forte implication des femmes dans leurs actions (PAM-BIO Gafsa, .....)

#### Le développement d'une économie sociale et solidaire

Qui constitue un vecteur naturel de mise en œuvre des ODD. Nous pouvons citer les cas suivants :

- Cas du projet SAMAPE à Bizerte qui vise à dynamiser la CdV plantes aromatiques et les petit(e)s artisans/artisanes. Suite au projet, les autorités locales ont décidé de planter dans les espaces publics des orangers de la variété Bigaradier, qui serviront également comme source de revenu aux femmes à travers la distillation des fleurs d'oranger.
- Cas du PR SINE, qui a permis de structurer et professionnaliser le métier de collecteur de déchets
- Cas du projet Green Hand à Gabès à travers l'unité de collecte et de recyclage de plastique.
- Le projet ECODEC qui développe le métier d'agent de gestion et de valorisation de déchets dans les unités hôtelières
- Le PR Les laboratoires phytoessentia qui a établi des contrats d'approvisionnement en matière première (clendula) avec des collecteurs et avec des SMSA pour les grains de pépins

#### L'amélioration des conditions de travail

Qui s'inscrit au cœur de l'Agenda 2030, avec des liens directs et indirects à plusieurs Objectifs de Développement Durable, notamment l'ODD 8 « Travail décent et croissance économique ». A ce titre, nous pouvons citer les exemples suivants:

- Introduction de malaxeur pour substituer le traitement manuel et de proximité des déchets dangereux (Ferry Recycling à Bizerte)
- Le PR « Actions pour elles – Jendouba » a travaillé sur l'amélioration des conditions de travail et du transport des femmes qui travaillent dans le secteur agricole. Il a participé en 2024 au dialogue national sur le thème du transport des femmes dans les zones rurales, qui a abouti à la recommandation d'adopter un projet de loi visant à protéger les femmes travaillant dans les zones rurales et à criminaliser l'usage de véhicules inappropriés pour le transport des ouvrières agricoles.
- Le PC AQUAVALP qui a travaillé sur les pratiques d'hygiène, de manutention des embarcations

#### L'Agriculture durable & l'Environnement:

- Le PR PEDAR Jendouba a contribué à limiter les effets des catastrophes naturelles et préserver l'activité des apiculteurs suite à la vague de chaleur et aux incendies forestiers de 2024

- Le traitement des déchets dangereux hors sol et augmentation considérable de la capacité de traitement des déchets dangereux (passage de 1400 à 4800 t/an, cas de la Sté Ferry Recycling à Bizerte)
- Le projet filière bovine et laitière à Bizerte a introduit de nouvelles méthodes d'irrigation à économie d'eau pour la production d'ensilage
- Le développement d'une agriculture biologique basée sur le semi-direct et la réservation de l'assolement des terres agricole (PR filière bovine Bizerte)
- Le développement de la production de plantes mellifères qui servent également au reboisement et la préservation de la forêt (PC Jendouba)
- L'accompagnement de femmes dans un projet pilote de plantation d'agrumes à utiliser des approches durables d'irrigation, de taille, de traitement des maladies et de compostage avec des résultats spectaculaires (PR APPEL Jendouba)
- Le PR Astrum Biotech (Sfax), en plaçant la biotechnologie microbienne au cœur de son modèle, substitue les intrants chimiques et antibiotiques, valorise les ressources biologiques locales, et protège la biodiversité des sols.
- Le PR SINE (Sfax) est la première entreprise tunisienne dans le domaine de gestion de déchet à s'être certifiée ISO 14000. Elle intervient depuis un important acteur local dans la formation et la sensibilisation en économie circulaire.
- Le GDA bénéficiaire d'une station photovoltaïque pour le pompage d'eau à Gabès a vu sa facture d'électricité réduite de 40%
- L'installation à Gabès de la pépinière en Tunisie dédiée à la multiplication des variétés locales des grenadiers 'Bio', avec une station de compostage qui valorise les déchets des oasis.
- L'unité de recyclage de plastique à Hamma (Gabès)
- Le projet Transition Agroécologique dans l'oasis traditionnelle de Ghannouch
- La promotion d'une pêche durable à travers les activités du PC AQUAVALP à Médenine
- Le dessalement des eaux pour l'irrigation des oliviers à Zarzis (Médenine) pour atténuer les effets de la sécheresse
- La valorisation des déchets de taille des oliviers en composte (Médenine)
- Les unités hôtelières partenaires d'ECODEC ont mis en place des dispositifs de tri sélectif et de valorisation, recrutent un agent pour sa gestion, mesurent et contrôlent le ratio des déchets organiques, installent des pépinières bio, et se préparent pour le label Green Key.
- Le PR PAM-BIO-Gafsa a fortement contribué à l'adoption de pratiques agro-écologiques, avec un accompagnement à la certification Bio de plusieurs groupements

#### La promotion de l'emploi et l'accès à un travail décent pour les personnes à handicap

- Cas du projet SAMAPE à Bizerte, qui en fin de la subvention, à céder les équipements de distillation des plantes aromatiques à une association de femmes handicapées, avec une formation pratique.
- Cas d'une femme handicapée bénéficiaire du PR PDAR (Jendouba) qui a bénéficié d'un appui du volet « cuisine culinaire » et a créé une table d'hôte dans sa localité, qui est devenue une destination privilégiée dans le tourisme alternatif.
- Cas du projet Green Hand à Gabès a créé 10 postes d'emplois permanents (dont 8 pour des handicapés mentaux) à travers l'unité de recyclage de plastique.

#### L'innovation

Le programme a initié/accompagné plusieurs innovations, comme par exemple :

- Le cas du CTE de Sfax
- Le cas du PR Astrum Biotech (Sfax)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cas du PR SOLARTECH à Zarzis</li> <li>- La station de compostage de l'entreprise ECODEC à Djerba</li> <li>- Les laboratoires phytoessentia (Gafsa)</li> </ul> <p><b>Synthèse</b></p> <p>IRADA a contribué de manière <b>réelle mais inégale</b> à l'accélération du développement économique local dans les 8 gouvernorats, surtout en structurant un portefeuille de PCs et PRs et en réorientant une partie des crédits vers l'appui d'urgence aux PME/TPE pendant la COVID-19. La logique d'intervention a favorisé l'émergence de filières et de dispositifs collectifs, avec 9 projets collaboratifs, 49 projets régionaux et 1 813 bénéficiaires soutenus dans le cadre COVID, ce qui a renforcé le tissu entrepreneurial local.</p> <p>Les effets les plus tangibles concernent l'emploi, la création d'entreprises, l'autonomisation des femmes et certaines dynamiques d'innovation et d'économie sociale et solidaire, notamment dans l'apiculture, la valorisation des déchets et l'agroalimentaire. L'approche a aussi produit des avancées visibles sur les ODD 5, 8, 9 et 10, en soutenant des projets spécifiquement orientés vers les femmes, le travail décent, la modernisation productive et la réduction des inégalités territoriales.</p> <p>Cependant, l'évaluation souligne que l'impact mesurable restait encore limité au moment de la mission, car seuls quelques projets avaient déjà généré des résultats suffisamment consolidés pour être pleinement attribués au programme.</p> <p>En somme, IRADA a surtout joué un rôle d'<b>accélérateur de structuration</b> et de catalyseur d'initiatives économiques locales, avec des impacts prometteurs mais pas encore uniformes ni totalement stabilisés à l'échelle des 8 gouvernorats.</p> |
| <p><b><i>QE3: Dans quelle mesure la logique d'intervention bottom-up s'est-elle matérialisée à travers les Plateformes de Dialogue Public-Privé ; et quelles sont les conditions (institutionnelles, financières et politiques) qui permettraient d'institutionnaliser ces plateformes en garantissant une participation durable et effective du secteur privé ?</i></b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b><u>Critères de jugement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'opérationnalisation réelle de la logique bottom-up dans les PDPP</li> <li>- Qualité et représentativité de la participation du secteur privé aux PDPP</li> <li>- Différences de performance inter-PDPP et facteurs explicatifs</li> <li>- Conditions d'institutionnalisation identifiées (mandat formel, budget, leadership)</li> </ul> <p><b><u>Indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb PDPP actives / total</li> <li>- Fréquence et taux de participation des acteurs privés aux PDPP</li> <li>- Existence d'un mandat légal / financier des PDPP post-programme</li> </ul> | <p>Les Plateformes de Dialogue Public Privé PDPP ont été introduites en avril 2018 par IRADA au niveau des 8 gouvernorats, comme nouveau paradigme de concertation pour soutenir la dynamique de décentralisation, construire une confiance entre les acteurs et entretenir un processus de dialogue, d'échanges et d'exploration prospective territoriale permanente pour définir et prioriser les opportunités de développement et initier une logique de changement « Bottom – up » donnant la priorité aux initiatives et à l'innovation régionales.</p> <p>Cette initiative a suscité l'élan volontaire et l'enthousiasme des participants qui avaient adhéré favorablement à la démarche en tant que pratique innovante en cohérence avec les aspirations des acteurs dans les régions. Un processus d'apprentissage et de mise en œuvre de nouvelles pratiques DPP a été engagé par IRADA pour l'accompagnement des PDPP dans l'acquisition de compétences et l'adoption de nouvelles logiques en matière de développement décentralisé.</p> <p><b>Niveau d'activité</b></p> <p>L'évaluation de la dynamique des PDPP montre trois groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plateformes actives : Jendouba, Gabès</li> <li>- Plateformes peu actives, mais présentant un fort potentiel de reprise : Gafsa, Sfax, Sidi Bouzid</li> <li>- Plateformes inactives, aucune visibilité sur le potentiel de reprise : (i) La plateforme de Bizerte, inactive depuis novembre 2023 ; (ii) La plateforme de Médenine, inactive depuis 2024 ; et 'iii) La Plateforme de Kasserine, inactive depuis 2024</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Appréciation des perspectives de durabilité des PDPP</b></li> <li>- <b>Autres formes de plateformes envisageables</b></li> </ul> | <p>La fréquence actuelle de réunion variable d'une PDPP à l'autre, mais généralement élevée jusqu'à 2020.</p> <p>Plusieurs facteurs justifiant la baisse du niveau d'activité ont été évoqués par nos interlocuteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un problème de reconnaissance qui fragilise la crédibilité des plateformes. Dans plusieurs cas, les propositions faites par les PDPP ne sont pas traitées ou prises en considération. Ceci décourage les membres.</li> <li>- Dans certaines régions (Bizerte, Gafsa) les membres des PDPP considèrent qu'ils n'étaient pas suffisamment préparés pour porter une telle initiative (difficultés pour travailler en groupe, divergences dans la perception du rôle et des prérogatives de la PDPP, de son mode d'organisation, faible assimilation de l'approche Cdv etc. ;)</li> <li>- La pertinence de certaines formations au profit des PDPP (choix de la thématique, de l'expert) pour plusieurs membres de PDPP</li> <li>- Pour plusieurs PDPP, la question de la formalisation et du parrainage institutionnel constitue une sérieuse entrave à leur durabilité.</li> <li>- L'exclusion des PDPP dans la révision du programme suite au COVID. Pour plusieurs plateformes, le fait de les exclure du choix de la Cdv prioritaire et dans la sélection des PR a fortement démotivé les membres</li> </ul> <p>En plus, des facteurs évoqués, nous considérons que l'engagement des membres de PDPP constitue le principal facteur de performance. Il convient également de noter la forte corrélation entre l'activité des PDPP et l'engagement des ODR</p> <p>Il convient de noter que le programme n'a pas prévu un cadre d'échange inter PDPP.</p> <p><b>Participation des acteurs privés aux PDPP</b></p> <p>La participation du secteur privé aux PDPP est variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PDPP à composition Public-Privé équilibrée : Jendouba, Bizerte et Gafsa</li> <li>- PDPP majoritairement composées d'acteurs privés : Gabès, Sfax et Sidi Bouzid</li> <li>- PDPP où le secteur public domine la composition : Médenine, et Kasserine</li> </ul> <p><b>Durabilité</b></p> <p>L'appréciation par les membres de plateformes des perspectives de durabilité des PDPP (0 : aucune perspective - 5 : perspectives très favorables) varie d'une plateforme à l'autre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faibles perspectives, pour Bizerte et Médenine</li> <li>• Perspectives plutôt favorables : Sfax et Gafsa</li> <li>• Perspectives très favorables : Jendouba, Gabès et Sidi Bouzid</li> </ul> <p>Pour plusieurs PDPP la question de l'institutionnalisation constitue une sérieuse entrave à leur durabilité.</p> <p>Certaines PDPP ont d'ores et déjà entamé la création d'une association (Jendouba, Sidi Bouzid, Gabès) pour avoir une légitimité institutionnelle et un bras financier. Il s'agit d'une association de personnes, dont les postes de Président, Secrétaire Général et Trésorier sont issus du secteur privé jaillissant d'une notoriété régionale et du consensus des membres de la plateforme.</p> <p>Certaines PDPP actives (Sidi Bouzid, Gabès) tentent de trouver des pistes d'interaction avec les nouveaux conseils régionaux</p> <p><b>Synthèse</b></p> <p>Les Plateformes de Dialogue Public-Privé (PDPP), introduites en 2018 dans 8 gouvernorats, ont constitué une innovation réelle en matière de</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>concertation territoriale, suscitant un enthousiasme initial significatif. Toutefois, la matérialisation effective de la logique bottom-up reste partielle et inégale : seules Jendouba et Gabès demeurent actives, tandis que Bizerte, Médenine et Kasserine sont inactives, et trois autres faiblement actives. La participation du secteur privé est certes présente — voire majoritaire dans certaines PDPP (Gabès, Sfax, Sidi Bouzid) — mais les PDPP souffrent d'un déficit de reconnaissance institutionnelle, les propositions des plateformes n'étant que rarement prises en compte par les décideurs. L'exclusion des PDPP lors de la révision post-COVID a constitué un signal démotivant majeur. La durabilité est directement corrélée à l'engagement des membres et à celui des ODR. Les conditions d'institutionnalisation déterminantes sont : l'octroi d'un mandat formel, un financement propre, un leadership privé légitime et reconnu, et une articulation effective avec les nouveaux conseils régionaux. Sans ces conditions, le risque d'essoufflement généralisé est élevé.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>QE4: Dans quelle mesure la structure organisationnelle UGP/Antennes régionales, le mode de gestion et l'engagement des acteurs clés ont-ils contribué à l'efficacité de la mise en œuvre d'IRADA; et dans quelle mesure les compétences et l'autonomie des acteurs régionaux ont-elles évolué pour permettre une continuité au-delà du programme ?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Critères de jugement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport coût/résultats de la structure UGP</li> <li>- Délais de mise en œuvre des Dossiers de subvention et facteurs de retard identifiés (ODR, ODS en particulier)</li> <li>- Évolution des capacités des antennes et ODR</li> <li>- Niveau d'autonomie décisionnelle (ODR, ODS en particulier)</li> </ul> <p><b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio coûts gestion / budget total programme (%)</li> <li>- Délai moyen instruction dossiers de subvention (jours)</li> <li>- Auto-évaluation des compétences antennes/ODR (avant/après)</li> <li>- Nb d'actions réalisées par les antennes de manière autonome</li> <li>- Nb de procédures déléguées aux antennes/ODR</li> </ul> | <p>La structure décentralisée avec coordination centrale a été un facteur de réussite.</p> <p>Le budget de fonctionnement (13%, environ 4,2 ME / un budget total de 32 ME) est raisonnable.</p> <p>A quelques exceptions (ODS Gabès, Jendouba), l'implication des ODR dans le programme a été assez timide. Les OD (CGDR, ODNOU, ODS) en tant que signataire du contrat avec l'UE, n'ont pas joué pleinement leur rôle d'accompagnement et d'impulsion attendu dans la mise en œuvre. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compréhension de leur rôle dans le programme et la faible présence opérationnelle. A titre d'exemple, ils n'ont pas été associés dans la sélection des PR.</li> <li>- Disponibilité et qualité des ressources humaines : plusieurs partenaires régionaux considèrent certains profils relevant des ODR n'étaient pas adaptés à la mise en œuvre le programme ; dans de Jendouba, l'ODR n'a pas été suffisamment impliqué dans le projet en raison de la faible motivation des ingénieurs désignés (désistement pour des raisons financières)</li> <li>- Plusieurs responsables régionaux d'OD considèrent que l'expertise mobilisée pour le développement des compétences était peu adaptée au besoin.</li> </ul> <p>Les antennes régionales ont pleinement joué leur rôle dans le programme. La continuité de l'équipe de l'antenne régionale (Cas de Jendouba, Sfax, Gabès où l'équipe de l'antenne régionale travaille ensemble dans la continuité depuis le début du programme 2017) a fortement contribué à une gestion efficace du programme.</p> <p>La cohabitation de l'équipe de l'antenne régionale et de l'ODR a fortement contribué à la synergie entre eux (Médenine, Gabès)</p> <p>La mission a constaté un déficit structurel de capitalisation inter-régionale : absence de mécanisme formalisé de partage d'expériences entre antennes (colloques, ateliers, visites croisées). Les réunions de suivi organisées par l'UGP à distance n'ont pas permis de créer des synergies opérationnelles entre régions. Des cas de complémentarité potentielle ont été identifiés a posteriori (cas des PR sur la Cdv huile d'olive).</p> |

### **Délais de mise en œuvre des projets**

Plusieurs projets (PC et PR) ont accusé des retards dans leur mise en œuvre. Pour certains PR, 3 années se sont écoulées entre la manifestation d'intérêt et le déblocage de la subvention.

Bien que l'engagement de l'ODS soit fortement apprécié par les antennes régionales, certains facteurs expliquent ces retards, comme par exemple :

Pour les PC :

- La conjoncture COVID
- Les changements de direction à la tête des demandeurs (Technopole de Sfax, CITTEK Kasserine, Technopole Gafsa)
- Des difficultés liées à l'exonération de la TVA
- Des conflits entre les parties prenantes du PC (cas de Sidi Bouzid)
- Des procédures administratives d'achat public et d'appel d'offres strictes et compliquées, des fois d'une manière abusive pour des petites actions (comme le recrutement, la réservation d'un hôtel pour une manifestation, ..). la négociation directe n'a pas été envisagée
- Des défaillances dans l'expertise mobilisée : cas du diagnostic de la Cdv Oléicole dont le plan d'action a été révoqué par les 5 régions ; le changement d'experts (PC pêche, PC Marbre)
- La disponibilité des coordinateurs et la qualité de la coordination, pour certains PC
- L'augmentation des prix des équipements suite au COVID, ce qui nécessite une révision des plans d'investissement

Pour les PR :

- Lourdeur procédurale des contrats UE, conçus pour des montants importants avec des exigences élevées en matière de justificatifs.
- Quadruple niveau de vérification des dépenses : (1) expert-comptable désigné par le bénéficiaire, (2) comité régional de vérification, (3) auditeur de l'ODS, (4) auditeur délégation UE. Cette superposition génère des allers-retours documentaires importants.
- Le programme n'a pas prévu la formation des bénéficiaires de PR à la gestion des subventions
- Des bénéficiaires de PR qui ne sont pas suffisamment organisés (structure, tenue de comptabilité, ..)

### **Impact du programme sur les ODR**

L'appréciation faite par les parties prenantes de l'évolution des capacités des ODR (avant et après le projet) est assez tranchée :

- Faible évolution des capacités pour les ODR de Jendouba, Sfax, Kasserine et Bizerte
- Très forte évolution pour les ODR de Gabès, Médenine, Sidi Bouzid et Gafsa.

Le développement des compétences des ODR (Gabès, Médenine, Sidi Bouzid, Gafsa) notamment en matière de gestion de projets et de démarche CdV leur a permis d'élaborer les plans régionaux de développement d'une manière plus pertinente et de diffuser cette démarche auprès d'autres intervenants.

Par ailleurs, le programme n'a pas eu d'effets sur le niveau d'autonomie décisionnelle des ODR. Le règlement intérieur des ODR cadre leurs interventions. A titre d'exemple, les ODR ne peuvent pas contracter les services d'un expert. Aussi, la loi sur le PPP n'est toujours pas promulguée.

### **Synthèse**

La structure décentralisée avec coordination centrale a été un facteur de réussite, avec un budget de fonctionnement raisonnable.

A quelques exceptions l'implication des ODR dans le programme a été assez timide en raison de la disponibilité de ressources humaines.

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Les antennes régionales ont pleinement joué leur rôle dans le programme. La continuité de l'équipe de l'antenne régionale et la cohabitation de l'équipe de l'antenne régionale et de l'ODR ont fortement contribué à la réussite de leurs interventions.</p> <p>En dépit des retards de mise en œuvre, l'engagement de l'ODS est fortement apprécié.</p> <p>L'appréciation faite par les parties prenantes de l'évolution des capacités des ODR (avant et après le projet) est assez tranchée. Le développement des compétences de certains ORD (Gabès, Médenine, Sidi Bouzid, Gafsa) leur a permis d'élaborer les plans régionaux de développement d'une manière plus pertinente.</p> <p>Par ailleurs, le programme n'a pas eu d'effets sur le niveau d'autonomie décisionnelle des ODR</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**QE5:** Dans quelle mesure l'approche chaîne de valeur est-elle pertinente et les projets (collaboratifs, projets du secteur privé) ont-ils amélioré le fonctionnement des chaînes de valeur, y compris dans les territoires ruraux des gouvernorats cibles ; et quelles passerelles le programme a-t-il contribué à créer entre économies rurales et urbaines ?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Critères de jugement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignement des CdV sélectionnées avec les potentiels économiques locaux réels</li> <li>- Effets mesurables des 9 projets collaboratifs et 49 projets SP sur les CdV</li> <li>- Existence de liens économiques rural-urbain générés ou renforcés par le programme</li> </ul> <p><b><u>Indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb de CdV appuyées et % bénéficiaires en zone rurale</li> <li>- Évaluation de l'alignement des CdV avec les priorités économiques</li> <li>- Évaluation de la pertinence de l'approche CdV par les bénéficiaires (0-5)</li> <li>- Chiffre d'affaires / volumes de production avant-après pour les projets SP</li> <li>- Nb d'emplois créés/maintenus</li> <li>- Nb de partenariats rural-urbain générés par les projets</li> </ul> | <p><b>Alignement des CdV sélectionnées avec les potentiels économiques locaux réels</b></p> <p>Dans un premier temps, le programme a sélectionné 17 CdV, 3 CdV pour le gouvernorat de Gafsa et 2 pour les autres gouvernorats. Finalement, 9 CdV ont été retenues dans le nouveau contexte lié à la pandémie du COVID-19, 2 CdV pour le gouvernorat de Kasserine et 1 CdV pour les autres gouvernorats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Filière Apicole – Jendouba</li> <li>- Industries Mécaniques et Métallurgiques et Technologies de la Santé – Sfax</li> <li>- Grenade – Gabès</li> <li>- Produits de la pêche – Médenine</li> <li>- Artichaut – Bizerte</li> <li>- Pistache- Gafsa</li> <li>- Marbre – Kasserine</li> <li>- Figue de barbarie – Kasserine</li> <li>- Bois d'olivier- Sidi Bouzid</li> </ul> <p>90% des bénéficiaires sont en zones rurales</p> <p>Les CdV initialement sélectionnées sont issues d'un processus participatif et sont alignées avec les priorités économiques. Cependant, la priorisation opérée suite à la pandémie COVID n'a pas été dans certains cas alignée aux priorités régionales. A titre d'exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau de la sélection puis de la priorisation de la CdV artichaut à Bizerte : la CdV artichaut ne figurait pas dans le Rapport de diagnostic et état des lieux du secteur privé dans le gouvernorat de Bizerte (Janvier 2018). Les conditions de sa sélection, puis de sa priorisation au détriment de la CdV lait sont peu documentées et échappent aussi aux divers responsables rencontrés lors de la présente évaluation.</li> <li>- Dans plusieurs cas (Sidi Bouzid, Médenine), le choix de la CdV priorisée après la crise COVID n'a pas été fait d'une manière participative. Les CdV priorisées ne sont pas prioritaires selon les parties prenantes locales.</li> </ul> <p>La majorité des PC n'ont pas encore produits d'effets mesurables. En revanche plusieurs PR ont déjà produit des effets, comme par exemple :</p> <p><b><u>Augmentation du CA :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de 10% (Yutex Bizerte)</li> <li>• Augmentation de 50% du CA de la GDAP Ayati (Zarzis)</li> <li>• Augmentation de 30% du CA de ECODEC (Djerba)</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Augmentation de 30% du CA Huilerie SEMOUNE (Sidi Bouzid)
- Augmentation de 300% du CA PR BARKAOUI à Kasserine
- Augmentation de 6% du CA des laboratoires phytoessentia (Gafsa)

Augmentation des volumes de production et amélioration de la qualité :

- Les projets sur la filière oléicole ont eu un effet considérable sur le volume et la qualité de l'huile conditionnée (Cas du projet Bizerta Agri Industry , où le volume de traitement est triplé, passant de 300 t/an en 2023 à 1000 t/an en 2025)
- La capacité de traitement des déchets dangereux est passée de 1400 à 4800 t/an (cas de la Sté Ferry Recycling à Bizerte)
- La subvention a permis au PR Astrum Biotech de développer et commercialiser 17 nouveaux produits
- L'adoption de bioproduits a permis de réduire drastiquement la mortalité des volailles, d'améliorer la qualité du produit et du rendement
- Les entreprises bénéficiaires du PC Sfax se sont mises au niveau des standards qualité : 05 entreprises ont été accompagnées pour la certification ISO 9001, et 05 autres entreprises ont été accompagnées pour la certification ISO 13485
- Mise à disposition des oléiculteurs une eau à faible salinité pour l'arrosage complémentaire
- Amélioration de la qualité des produits de la pêche à travers l'adoption des meilleures techniques de conservation depuis la pêche jusqu'à la mise sur le marché

Augmentation des emplois créés / maintenus :

- Cas du projet Bizerta Agri Industry , qui a créée 9 emplois supplémentaires (dont 9 femmes)
- 20 emplois saisonniers stabilisés et rendus permanents (Sté Ferry Recycling à Bizerte)
- 6 nouveaux emplois créés (Yutex Bizerte)
- 6 nouveaux emplois permanents créés, dont 3 femmes (filrière lait Bizerte)
- Développement de l'autonomie de plusieurs bénéficiaires (cas des femmes bénéficiaires du projet SAMAPE à Bizerte, des divers PR à Jendouba)
- Pour les PR destinés aux femmes (cas du PR PDAR jendouba), il a créé 15 nouvelles entreprises, avec en moyenne 4 emplois par entreprise créée
- Le PC Apicole a permis la création de 10 nouvelles entreprises de valorisation de produits de la ruche autres que le miel
- Le PR SINE a maintenu 14 emplois et recrutés 6 emplois, et une centaine d'emplois indirects sur la Cdv
- ECODEC a créé 4 emplois dont 1 technicien spécialisé et plusieurs Le projet ECODEC et plusieurs agents de gestion et de valorisation de déchets dans les unités hôtelières
- Les PR sur la filière oléicole ont eu un impact sur l'emploi direct (6 à 9 emplois par projet) et indirect (emplois saisonniers, transport, maintenance, services logistiques, certification bio)
- Le PR BARKAOUI à Kasserine a créé 6 nouveaux emplois
- Le PR CAPSA Carpet Hands a permis la création de 35 entreprises dans le tissage manuel de tapis berbère
- Les laboratoires phytoessentia (Gafsa) ont créé 4 nouveaux emplois
- Le PR PAM-BIO Gafsa a déjà créé 50 emplois, avec des perspectives d'arriver à 300 d'ici 5 ans

Augmentation des exportations et accès à de nouveaux marchés

- 100 % d'augmentation (Yutex Bizerte)
- Plus de 300% Pour les PR Oliéicole (Bizerta agri Industrie et Huile Semoune)

- A travers le CET de sfax, plusieurs entreprises ont pu développer leurs exportations et leurs positionnements sur des chaines de valeur internationale (à titre d'exemple le cas de l'entreprise SIMMO spécialisée dans l'usinage à commande numérique à très haute précision)
- Augmentation des exportations des produits de la pêche à travers l'adoption des meilleures techniques de conservation depuis la pêche jusqu'à la mise sur le marché
- Le PR PAM-BIO Gafsa a développé des partenariats à l'international, des contrats de production sont signés avec des opérateurs français

#### Le développement de plusieurs marques tunisiennes à l'international

- Cas de plusieurs marques d'huile d'olive à travers les projets Bizerta agri Industrie et Huilerie Semoune

#### Le développement de l'activité sur la Cdv

- Cas de la Cdv huile d'olive (Bizerta agri Industrie et Huilerie Semoune) : Conditionnement, conception et design, fabrication d'emballage d'étiquettes, transport, maintenance, services logistiques, certification bio, ...
- Le PC apicole à Jendouba a développé de nouveaux métiers et des nouvelles entreprises sur la Cdv : pépinières de plantes mellifères, conseillers apicoles, laboratoire d'analyse, experts sanitaires, entreprises de valorisation de produits de la ruche autres que le miel.
- Le PR Bovin Lait à Jendouba lance sa propre unité de production de fromage, il a par ailleurs permis la création d'une nouvelle entreprise innovante de valorisation et d'adaptation des aliments au type d'élevage
- Le PR Oléa conseil a permis de développer le métier de dégustateur (12 dégustateurs formés), a co-fondé un groupement de petits producteurs d'huile d'olive
- Le PR SINE a développé et structurer le métier de collecteur de déchets
- Le nombre d'adhérents aux deux clusters du PC Sfax a augmenté, passant de 39 à 122 adhérents.
- Plusieurs nouvelles initiatives de valorisation des produits de la pêche
- L'entreprise BARKAOUI à Kasserine, encadre des PFE dans le cadre d'une convention avec l'ISSET, elle forme des jeunes dans le cadre d'une convention avec le l'ANETI
- Les laboratoires phytoessentia à Gafsa sert de laboratoire pour la certification de jeunes artisans du Centre de formation Gsar dans l'extraction et la distillation des PAM.

#### Le développement d'activités de R&D

- Le PR Bovin Lait à Jendouba lance un projet R&D avec l'INRAT et le ministère de l'agriculture pour le conditionnement du fourrage
- Le PR Astrum Biotech a fortement motivé la création de Masters professionnels (valorisation des bio-ressources végétales, biotechnologies avicole et cunicole) à la faculté des Sciences de Sfax. Il encadre 14 étudiants et un post-doc.
- SINO à Sfax intervient dans la formation des acteurs de la Cdv en économie circulaire
- Le projet SOLARTCH a développé un savoir et une maîtrise des technologies de dessalement adaptées au contexte local. Le financement IRADA lui a permis de monter son unité pilote qui ne cesse de se développer
- Le projet ECODEC, qui développe une unité de compostage rapide (30 jours max)
- des laboratoires phytoessentia (Gafsa) qui ont développé une nouvelle gamme de produits à base de matière première locale (clendula, huile de pépin de figue de barbarie)

#### Le développement de la visibilité de la filière

- L'office de fourrage prend le PR Bovin lait à Jendouba comme modèle pilote pour le développement du fourrage avec plusieurs visites au projet de haut niveau et plusieurs invitations dans des manifestations
- Le PR SINE est la première entreprise tunisienne dans le domaine de gestion de déchet à s'être certifiée ISO 14000
- Pour le PC Sfax Des stratégies et plans marketing, des outils de communication sont mis en place avec des actions sur les marchés nationaux et internationaux ayant contribué au développement de la visibilité des clusters notamment à l'international.

#### Liens économiques rural-urbain générés ou renforcés par le programme

- Des contrats de production entreprise-producteurs/ collecteurs (cas du PR Bizeta Agri Industry, des laboratoires phytoessentia à Gafsa)
- Des postes de travail pour une main d'œuvre rurale (cas du PR Bizeta Agri Industry)
- Le conditionnement, le marketing et la commercialisation de la production en milieu rural se fait en milieu urbain (produits apiculture, distillation, produits de mer transformés...)
- Les PR de conditionnement d'huile d'olive (Bizerte, Sidi Bouzid) ont créé des passerelles structurantes entre économies rurales et urbaines à travers des partenariats commerciaux pour l'accès aux marchés urbains et export et pour le branding et marketing

#### **Synthèse**

L'approche chaîne de valeur d'IRADA est globalement pertinente : les 17 CdV initialement identifiées puis les 9 priorisées reposent sur des potentiels économiques réels et 90% des bénéficiaires se situent en zones rurales, ce qui ancre fortement l'action dans les territoires.

Cependant, la re-priorisation post-COVID a parfois rompu avec cette logique participative et avec les priorités régionales (cas de Bizerte, Sidi Bouzid et Médenine), ce qui affecte la légitimité de certains arbitrages.

Les PC n'ont pas encore, pour la plupart, produit d'effets pleinement mesurables sur le fonctionnement des CdV, tandis que de nombreux PR montrent déjà des résultats significatifs en termes de chiffre d'affaires, de volumes, de qualité et d'exportations.

On observe des hausses notables de CA (jusqu'à +300% pour certains PR oléicoles, +300% pour le PR Barkaoui, +100% pour Yutex, +50% pour Ayati), ainsi qu'une montée en gamme qualitative (certifications ISO, amélioration de la qualité des produits de la pêche, du conditionnement de l'huile, etc.).

L'approche CdV a aussi généré des gains d'emploi importants et souvent inclusifs (création et stabilisation d'emplois, projets spécifiquement féminins, nouvelles entreprises sur les CdV apicole, lait, oléicole, artisanat tapis, PAM, déchets, etc.).

Au-delà de l'entreprise, elle a contribué à structurer des métiers, des R&D, des clusters et des marques, renforçant la cohérence globale des chaînes (ex. apiculture, huile d'olive, gestion des déchets, biotechnologies).

Enfin, le programme a clairement créé ou renforcé des passerelles rurales-urbaines via des contrats de production, des emplois ruraux liés à des unités urbaines, la concentration des fonctions de conditionnement/marketing en ville et l'accès des productions rurales à des marchés urbains et internationaux, en particulier dans les filières huile d'olive, apicole, produits de la mer et cosmétique à base de PAM.

**QE6:** *Quelle a été la valeur ajoutée spécifique de l'intervention de l'Union Européenne à travers IRADA, par rapport à ce qui aurait pu être réalisé par les acteurs nationaux seuls ou via d'autres partenaires ?*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Critères de jugement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Additionnalité financière (ressources apportées non disponibles sans l'UE)</b></li> <li>- <b>Additionnalité méthodologique (approches innovantes introduites par l'UE)</b></li> <li>- <b>Autres additionnalités</b></li> </ul> <p><b><u>Indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Montant total des financements UE vs cofinancements mobilisés (Public et SP)</b></li> <li>- <b>Nb d'approches/outils innovants introduits et adoptés par les acteurs nationaux</b></li> <li>- <b>Perception des parties prenantes sur cette forme d'additionnalité UE (0-5)</b></li> <li>- <b>Nb d'autres additionnalités</b></li> <li>- <b>Perception des parties prenantes sur cette forme d'additionnalité UE (0-5)</b></li> </ul> | <p><b>Additionnalité financière (ressources apportées non disponibles sans l'UE) : Montant total des financements UE vs cofinancements mobilisés (Public et SP)</b></p> <p>Les autorités nationales et régionales ont souligné que l'additionnalité financière de l'UE était primordiale et que sans elle les activités mises en œuvre par IRADA n'auraient pas pu avoir lieu. L'UE a fourni l'apport financier (32 MEUR) pour IRADA dans sa globalité et les autorités tunisiennes (2 MEUR) valorisés en apport en nature (locaux, expertise). Au niveau régional certaines autorités régionales ont fourni des locaux mais il n'y pas eu de soutien financier/cofinancement des projets. Individuellement certains projets collaboratifs ont bénéficié d'apport d'autre sources (autres bailleurs ou de cofinancement sur fonds propres) mais c'était l'exception qui confirme la règle. Pour les 9 PC les financements ont été de 100 % UE complétés parfois par des apports en nature tels que des locaux (avant rénovation) comme par ex à Sidi Bouzid, Sfax, Gabès ou apport de matériaux par ex apport de terreau pour le PC Médenine. Le PC marbre de Kasserine a profité d'un cofinancement du BIT pour la rénovation partielle du local qu'il fournissait comme apport en nature. Il est à noter un cas de cofinancement en numéraire pour le PC figue de barbarie à Kasserine également de l'ordre de 25000 TND. C'est le seul relevé pour les PC sauf si on ajoute le PC pistache de Gafsa ou un fonds de roulement a été apporté ainsi que des équipements supplémentaires et des locaux.</p> <p>Concernant les projets régionaux un cofinancement minimum de 10 % avait été fixé comme condition préalable à la subvention de l'UE. Tous les PR ont satisfait à cette exigence avec dans certains cas des taux de cofinancement supérieurs, 20% dans de nombreux cas et largement plus significatifs de 30/40% lorsqu'il s'est agi d'achat d'équipement (le prix prévu ayant été modifié suite au COVID) ou d'achat de matériel/équipement additionnel utile à la pérennisation du projet. Même dans le cas de cofinancement substantiel les bénéficiaires ont insisté sur la valeur ajoutée primordiale de l'UE et son rôle dans le développement de leur activité. Une minorité d'entre eux auraient peut-être pu réaliser leur projet en ayant recours au crédit ou même sur fonds propre mais d'après eux les délais de mise en œuvre auraient été beaucoup plus longs.</p> <p>A titre d'exemples les projets régionaux suivants ont donné lieu à des cofinancements significatifs : Embouteillage huile d'olive Bizerte, Fabrication de chaussures Bizerte, Laboratoire Olea Conseil Sfax, Ecodec traitement déchets à Djerba, Dessalement des eaux à Médenine.</p> <p><b>Nb d'approches/outils innovants introduits et adoptés par les acteurs nationaux</b></p> <p>Que ce soit les antennes régionales ou les plateformes de dialogue public privé, les ODR, l'UGP la toute grande majorité de ces acteurs ont relevé plusieurs approches/outils innovants qui constituent la valeur ajoutée de l'UE et ont été à tout le moins introduits et fort souvent adoptés par les acteurs régionaux tels que par exemple les ODR. L'approche bottom up, l'approche chaîne de valeurs, approche collaborative et participative, le dialogue public privé, les mécanismes de pilotage de projets européens ont été le plus souvent cité. Les interlocuteurs ont insisté sur leur dissémination, leur adoption par une partie des acteurs notamment les plateformes, sur leur rôle dans la formation des cadres et la capitalisation des actions. Ces approches ont joué un rôle dans l'élaboration par les ODR des plans de développement régionaux 26-30. Leur dissémination et adoption par les bénéficiaires aura un impact sur d'autres structures avec un effet multiplicateur.</p> <p><b>Perception des parties prenantes sur cette forme d'additionnalité UE (0-5)</b></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>La perception générale est fort haute entre <b>4 et 5</b>. Pas de voix discordantes</p> <p><b>Autres additionalités et perception des parties prenantes sur cette forme d'additionalité UE (0-5)</b></p> <p>Pas d'autres additionalités mises en exergue par les différents intervenants</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><i><b>QE7: Dans quelle mesure le projet IRADA a-t-il été perçu et valorisé par les autorités nationales tunisiennes (notamment les Ministères) ; et comment a-t-il contribué au renforcement de la visibilité de l'UE et de son partenariat stratégique avec la Tunisie ?</b></i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b><u>Critères de jugement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de perception et de valorisation d'IRADA par les autorités nationales</li> <li>- Visibilité du Brand "IRADA" et du soutien UE auprès des bénéficiaires et de l'écosystème</li> <li>- Contribution d'IRADA au dialogue politique UE-Tunisie</li> </ul> <p><b><u>Indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb de décision de politique nationale où les travaux d'IRADA ont été explicitement mentionnés ou utilisés</li> <li>- Nb de mentions d'IRADA dans des documents officiels / médias</li> <li>- Nb d'événements de visibilité UE organisés</li> <li>- Nb de documentés de dialogue politique où IRADA y figure</li> </ul> | <p><b>Niveau de perception et de valorisation d'IRADA par les autorités nationales</b></p> <p>Au niveau national IRADA a un niveau de perception et d'appréciation fortement positif. D'après les intervenants IRADA est très souvent mentionné et en tout cas il est fait référence à ce programme dans le cadre du développement économique régional. Toutefois, il n'existe pas de comptage officiel du nombre exact de fois où le programme apparaît dans les textes nationaux ou décisions de politique nationale.</p> <p>En est pour preuve les efforts des autorités nationales en faveur d'un IRADA 2 ce qui démontre selon elles sa valorisation.</p> <p><b>Visibilité du Brand "IRADA" et du soutien UE auprès des bénéficiaires et de l'écosystème</b></p> <p>La visibilité du Brand IRADA est reconnue tant par les intervenants institutionnels nationaux que régionaux. L'UGP, les AR et ODR ont activement œuvré à cela. Le soutien de l'UE est fort reconnu tant par les bénéficiaires des différentes actions PC, PR, subventions COVID mais également par les bénéficiaires finaux.</p> <p><b>Nb d'événements de visibilité UE organisés</b></p> <p>Le MEP estime à des dizaines même plus les événements de visibilité organisés. En extrapolant le nombre de projets, d'actions et d'activités et sur base de l'analyse documentaire il y a certainement eu plusieurs centaines ou plus d'événements de visibilité tels que les ateliers de projet, visites de projets, participations à des foires etc sans parler des leaflets, brochures, guides, web sites, campagnes de promotions audiovisuelles, articles, publications où IRADA et le soutien de l'UE sont mentionnés. Par ailleurs dans leur toute grande majorité les projets ont respecté les critères de visibilité de l'UE tant dans leurs publications qu'en apposant les stickers « financé par l'UE » sur les équipements fournis dans le cadre de IRADA.</p> <p><b>Nb de documents de dialogue politique/technique où IRADA y figure</b></p> <p>La DUE n'a pas été en mesure de répondre d'une façon précise mais en faisant des recherches sur Internet on constate qu'IRADA figure dans les 3 types de documents relatif au dialogue</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conventions de financement et accords bilatéraux</li> <li>2. Fiches de dialogue politique UE Tunisie (plusieurs fiches thématiques)</li> <li>3. Rapports et guides techniques IRADA</li> </ol> <p>Cela représente plusieurs documents de dialogue politique/technique où IRADA apparaît de manière explicite. IRADA et son éventuelle suite font partie clairement du dialogue récent UE-Tunisie</p> <p>En conclusion la valeur ajoutée de l'UE par l'entremise du programme IRADA est reconnue tant au niveau national que régional ainsi qu'auprès des bénéficiaires. La visibilité du programme est haute surtout grâce au 2 types de subventions post COVID les projets régionaux et les subventions aux TPE.</p> |

**QE8: Dans quelle mesure les acquis du programme (projets financés, outils méthodologiques et dynamiques institutionnelles) sont-ils susceptibles d'être maintenus après la clôture d'IRADA, et quelle stratégie de sortie a été mise en place pour gérer les risques de discontinuité ?**

| <u>Critères de jugement</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Viabilité des projets SP et collaboratifs au-delà de la subvention</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Viabilité des projets SP et collaboratifs au-delà de la subvention</b></li> <li>- <b>Degré d'institutionnalisation des outils et méthodes IRADA (plans d'action, études CdV)</b></li> <li>- <b>Existence et qualité d'une stratégie de sortie formalisée</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Pour les PC, la contribution financière n'est pas exigée. Dans certains cas, les bénéficiaires ont contribué par la mise à disposition de locaux (cas du PC artichaut de Bizerte, apicole Jendouba)</p> <p>Plusieurs PC présentent des atouts favorables à leur viabilité financière au-delà de la subvention, comme par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le PC apicole, qui mise sur des revenus de l'unité de conditionnement et de la centrale de vente, sur l'appui financier de l'ODESYANO, et sur son attractivité pour d'autres programmes.</li> <li>- Le PC Grenade, qui lève des fonds sur d'autres programmes (TRACE, Jeunesse, Swiss Contact)</li> <li>- Les bénéficiaires du PC AQUAVALP (GDAP, SMSA, Entreprises, Pêcheurs, Femmes) investissent et développent leurs activités</li> <li>- Le PC figue de barbarie qui s'appuie sur l'IPDLI pour le financement de travaux de génie civil</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <u>Indicateurs</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Viabilité financière : taux de cofinancement privé effectif (fonds propres ou crédit mobilisé par le bénéficiaire / montant total du projet). Un ratio <math>\geq 30\%</math> est un signal positif de viabilité</b></li> <li>- <b>Degré de viabilité post-subvention (Survie, Autonomie, Expansion)</b></li> <li>- <b>Nb d'outils/méthodes IRADA intégrés dans les pratiques des ODR/structures nationales</b></li> <li>- <b>Existence d'un document de stratégie de sortie formalisé (Oui/Non + qualité)</b></li> <li>- <b>Score de risques de discontinuités (grille 0-5)</b></li> <li>- <b>Risques de discontinuité identifiés et Recommandations/ Mesures correctives</b></li> </ul> | <p>La viabilité financière de certains PC est cependant risquée comme par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La composante « Local tri et conditionnement » du PC artichaut à Bizerte (La vocation du centre n'est pas encore claire, la saisonnalité de l'activité, la faible superficie)</li> <li>- La Composante CET du projet Mecadev et Helthtec de Sfax. Le modèle économique n'est toujours pas défini</li> <li>- Le PC village artisanal à Sidi Bouzid. Le modèle économique n'est toujours pas défini</li> </ul> <p>Pour les PR, une contribution d'environ de 10% minimum a été exigée.</p> <p>Pour plusieurs entreprises bénéficiaires de subvention PR, la subvention a déclenché une dynamique d'investissement au-delà de la subvention, plusieurs PR ont</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Situation des projets post-subvention</b></p> <p><u>Projets Collaboratifs PC :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs PC sont en phase d'expansion, comme par exemple (PC Apicole, PC pêche) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs entreprises bénéficiaires du PC AQUAVALV sont passées à la certification qualité</li> <li>- Les bénéficiaires du PC AQUAVALP se sont regroupés en plateforme, qui prend la forme d'une association, pour assurer la durabilité du suivi des activités</li> </ul> </li> <li>• Certains PC sont plutôt en phase critique, cas du PC Artichaut, pour un ensemble de facteurs</li> <li>• D'autres dans une situation de stagnation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notamment la composante Centre d'excellence du PC mécanique à Sfax, ou l'atelier du village artisanal à Sidi Bouzid pour un problème de gouvernance.</li> <li>- PC Grenade : la composante « unité d'élevage de trichogrammes » du PC Grenades de Gabès n'est pas encore fonctionnelle pour des problèmes de recrutement, l'IRA ne semble pas en mesure d'assurer la coordination future des diverses composantes du PC. Ceci risque de compromettre la viabilité du projet.</li> <li>- Pour le PC marbre, plusieurs éléments laissent planer un doute sur la viabilité du projet : (i) engagement d'un GIE réduit à deux membres et sa capacité à lever des obstacles largement surmontables, (ii) l'alignement de certains équipements acquis par rapport à la vocation du projet, (iii) la durée qu'a pris le projet lancé</li> </ul> </li> </ul> |

en 2016 avec un appui financier d'un autre programme IPDLI, (iv) un business model encore non fiable

- Le PC figue de barbarie : aucune des 03 composantes du projet n'est opérationnelle (vinaigre, compost liquide, compost solide). Aussi, plusieurs bénéficiaires cumulent plusieurs subventions d'autres programmes. Il y a doute sur leur capacité à gérer avec succès les divers projets
- Le PC pistache, bien que les problèmes d'alimentation électrique soient résolus, la gouvernance du PC reste incertaine, la plateforme informelle créée n'est pas fonctionnelle

#### Projets régionaux PR

- Plusieurs PR sont en phase d'expansion avec des plans d'investissement et de recrutement (cas de Bizerta Agri Industry, Yutex, filière bovine lait, SINE, Olea Conseil, Green Hand, SOLARTECH-SUD, ECODEC, BARKAOUI, NESS, Laboratoires phytoessentia, CAPSA Carpet Hands....) Plusieurs PR à Jendouba,
- Certains PR sont à faible niveau d'activité ou à l'arrêt :
  - Le PR Bio Energy à Gabès : plusieurs facteurs
  - Le PR GDA Taamir à Médenine : le projet n'a pas traité le volet commercialisation des produits transformés. La GDA ne semble pas pouvoir assurer cette responsabilité. Pourtant, la conception du projet a bien prévu la création d'une société !
  - ADDCI à Médenine : le projet était conçu pour une intervention ponctuelle sans perspectives réelles de pérennisation
  - Projet compostage à Médenine : en raison du changement de la stratégie de la SMSA et d'un problème de disponibilité de ressources humaines !
  - Projet Artunet à Sidi Bouzid : le business model adopté au départ s'est avéré inapproprié
  - PR valorisation des écarts de pommes : unité non encore fonctionnelle !
- Des PR en situation critique/ conflictuelle : Forest Pearls (Bizerte), Alba (Jendouba), Hand Made (Kasserine) et FABMES (Gafsa)

#### **Nb d'outils/méthodes IRADA intégrés dans les pratiques des ODR/structures nationales**

Le MEP souligne que les approches d'IRADA ont été intégrées dans un texte de loi qui n'est pas encore appliqué néanmoins c'est une confirmation que la philosophie d'IRADA a déjà imprégné la structure nationale.

Au niveau des AR et des ODR de nombreuses bonnes pratiques d'IRADA ont été intégrées dans les ODR surtout dans celles ayant coopéré très étroitement avec les équipes d'IRADA par l'intermédiaire de leurs cadres mis à disposition des AR et leur participation aux PDPP. Par ailleurs on retrouve les méthodes/outils d'IRADA dans les plans d'action de développement régionaux 2026-2030 de plusieurs gouvernorats. Les approches participatives et collaboratives, l'approche chaîne de valeurs, l'approche bottom up, la promotion du dialogue public privé sont peu ou prou intégrées par les ODR.

#### **Existence d'un document de stratégie de sortie formalisé (Oui/Non + qualité)**

Le MEP au niveau de la direction du Développement régional a drafté un document qui s'apparente à une stratégie de sortie (à confirmer avec la Direction lundi 3 juin et à vérifier la qualité après transmission du doc). Il y a une volonté explicite du MEP de capitaliser les dividendes d'IRADA et d'étendre les actions d'appui au secteur privé en dupliquant et en renforçant les acquis d'IRADA au sein des gouvernorats déjà concernés et à de nouveaux gouvernorats. Des stratégies de sorties partielles au niveau des plateformes ont été élaborées dans certains gouvernorats tels que Jendouba, Gabes, Gafsa mais ne concernent que certaine activité liée au dialogue public-privé. L'institutionnalisation des plateformes préconisée par les

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>experts d'AT d'IRADA a d'une part ralenti les activités de certaines d'entre elles vu le blocage juridico-administratif mais a par ailleurs stimulé d'autres plateformes à trouver des alternatives et des stratégies de sortie</p> <p><b>Score de risques de discontinuités (grille 0-5)</b></p> <p>Le score de discontinuité a été difficile à cerner car il dépend de plusieurs facteurs dont la continuité de financement n'est pas le moindre. Néanmoins il y a un optimisme relatif lié au dialogue en cours entre l'UE et le gouvernement tunisien. Score de 3</p> <p><b>Risques de discontinuité identifiés et Recommandations/ Mesures correctives</b></p> <p>Les risques identifiés de discontinuité sont l'absence de financement, l'absence de cadre juridique pour le développement régional tant que la législation ne sera pas modifiée. Un autre risque est lié à la temporalité car il n'y a pas de temps à perdre pour définir une stratégie de sortie viable pour IRADA qui permettra avec un appui du bailleur de fonds une capitalisation et pérennisation des acquis d'IRADA</p> <p><b>Synthèse</b></p> <p>La viabilité post-programme est contrastée et ne peut être qualifiée de satisfaisante de manière globale.</p> <p>Du côté des projets régionaux (PR), plusieurs entreprises bénéficiaires ont enclenché une dynamique d'investissement autonome au-delà de la subvention, signe d'un effet levier réel.</p> <p>Du côté des projets collaboratifs (PC), la situation est plus fragile : si quelques projets sont en phase d'expansion (PC apicole, PC pêche AQUAVALP), un nombre significatif se trouve en stagnation, en situation critique ou avec des modèles économiques encore indéfinis (PC artichaut, PC figue de barbarie, PC pistache, PC marbre, PC village artisanal), PC CET. L'absence de clarté sur la gouvernance et les business models constitue le principal facteur de risque transversal. La mobilisation de financements extérieurs complémentaires (TRACE, SwissContact, IPDLI) atténue partiellement ces risques pour certains PC, mais ne saurait constituer une stratégie pérenne.</p> <p>Des mesures correctives urgentes s'imposent notamment pour la clarification des modèles économiques en suspens.</p> |
| <p><b>QE9: Quels enseignements reproductibles le programme IRADA offre-t-il pour de futures interventions de l'UE en matière de développement économique local, notamment concernant l'animation du dialogue public-privé, le renforcement des capacités régionales et les modalités de mise en œuvre les mieux adaptées au contexte tunisien ?</b></p>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b><u>Critères de jugement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identification des bonnes pratiques transférables (PDPP, CdV, appels à projets, mode de gestion)</b></li> <li>- <b>Conditions de répliquabilité dans d'autres gouvernorats ou contextes similaires</b></li> </ul> <p><b><u>Indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nb de bonnes pratiques identifiées</b></li> </ul> | <p><b>Nb de bonnes pratiques identifiées par les parties prenantes</b></p> <p>Les bonnes pratiques généralement citées par les parties prenantes sont surtout celles qui ont fait la spécificité du programme IRADA : l'approche bottom up, l'approche chaîne de valeurs, l'approche collaborative et participative et le dialogue public-privé. Ces pratiques sont présentées comme reproductibles tant dans d'autres régions/gouvernorats que pour d'autres entités comme des ODR et autres entités liées au développement régional. Le montage de projets, le renforcement de capacités, l'approche de coopération économique rurale/urbaine du type de celle accomplie dans le cadre de la CDV apicole à Jendouba ont été également mises en avant</p> <p><b>Nb de recommandations pour la transférabilité des approches dans d'autres gouvernorats ou contextes similaires</b></p> <p>La majorité des intervenants prônent le transfert des approches IRADA en commençant par les gouvernorats autres que les 8 présélectionnés mais qui font partie des ODR participantes à IRADA.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>par les parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nb de recommandations pour la transférabilité des approches dans d'autres gouvernorats ou contextes similaires</b></li> <li>- <b>Nb de recommandations pour une suite</b></li> </ul> | <p>Exemples d'activité de transfert et capitalisation des expériences : séminaires organisés par les autres ODR avec l'intervention des cadres des AR, des PDPP et ODR ayant pris part à IRADA</p> <p>Transfert des guides de bonnes pratiques et techniques d'IRADA aux représentations régionales des ODR n'ayant pas été impliquées dans IRADA.</p> <p>Instauration d'un dialogue interrégional entre les 8 gouvernorats pionniers d'IRADA et d'autres gouvernorats.</p> <p>Formation de cadres en gestion de projets</p> <p>Parrainage par une ODR participante d'une ODR non participante à IRADA.</p> <p>Les PDPP devraient être généralisées ou du moins leur approche disséminée avec l'aide des PDPP existantes.</p> <p>Au sens large il s'agit de partager les expériences vécues dans le cadre d'IRADA dans un gouvernorat avec un autre.</p> <p><b>Nb de recommandations pour une suite</b></p> <p>Les recommandations pour une suite (appui au secteur privé) ont été fort nombreuses en passant d'un IRADA II ou bis en continuité avec les activités actuelles d'IRADA dans les 8 gouvernorats mais toujours sous financement externe vu les contraintes budgétaires tunisiennes même si pour certaines PDPP ce problème a pu ou est en voie d'être solutionné mais cela reste exceptionnel. Néanmoins parmi les recommandations plusieurs interlocuteurs font mention d'une condition de cofinancement à imposer pour tous les projets pour améliorer l'appropriation. (Minimum de 10 % et + si possible) ou proposer des lignes de crédit pour PME</p> <p>Une étude des besoins et l'identification des CDV à appuyer basée sur une réelle approche bottom up est préconisée (recours aux focus group) avec une clarification des attentes.</p> <p>Tenir compte des obstacles rencontrés dans IRADA « 1 ».</p> <p>Continuer l'approche CDV et DPP est fortement recommandé.</p> <p>Consolider ce qui a été fait : continuité territoriale avec éventuellement une CDV additionnelle (ex de Jendouba)</p> <p>Associer la société civile et les conseils municipaux et leur proposer des formations</p> <p>Multiplier les sessions de formations pour les appels à proposition et assurer par la suite un suivi et un appui des bénéficiaires</p> <p>Respecter les diversités régionales en n'imposant pas un standard (ex des PDPP)</p> <p>Proposer un appui technique aux entreprises privées bénéficiaires de projet.</p> <p>Recherche de partenariat avec l'UE pour CDV (cas de Sfax) et développement de CDV partagée.</p> <p>Renforcer la coopération entre projets de même CDV par des conventions</p> <p>Concentration sur une seule CDV pour tous les projets d'une région.</p> <p>Créer et formaliser des interconnexions entre les AR et surtout les PDPP.</p> <p>Donner plus d'autonomie aux antennes dans la sélection des projets</p> <p>Développer et appuyer le DPP</p> <p>Protéger les TPE et les aider à grandir en les incluant dans l'appui futur</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Annexe 7 : Logique d'intervention/ Théorie du Changement

### THEORIE DU CHANGEMENT (TOC) D'IRADA

| Objectif global IRADA / IMPACT<br>Développement économique durable et inclusif en Tunisie                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OS1 / EFFET 1</b><br>Contribution effective du secteur privé au développement économique durable dans les régions ciblées.                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>OS3 / EFFET 2</b><br>Participation effective du secteur privé au dialogue public-privé pour la définition des stratégies et politiques de développement du secteur privé.                                                                                                                                                                     |
| <b>Résultat 1 / PRODUIT 1</b><br>Plateformes de dialogue public-privé régionales opérationnelles dans 8 gouvernorats.                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Résultat 2 / PRODUIT 2</b><br>Plans d'action régionaux pour développement du secteur privé élaborés et mis en œuvre.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Activité 1</b><br>Mise en place et appui aux plateformes de dialogue public-privé régionales                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Activité 3</b><br>Renforcement des capacités des acteurs du secteur privé.                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Activité 2</b><br>Elaboration et mise en œuvre des plans d'action régionaux.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Intrants (ressources)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financements (UE et TN) et partenariats avec le secteur privé.</li> <li>Expertise en développement économique et entrepreneuriat.</li> <li>Appui institutionnel aux structures d'appui</li> <li>Données économiques régionales pour orienter les investissements.</li> </ul> | <b>Intrants (ressources)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financements (UE et TN) et partenariats avec le secteur privé.</li> <li>Expertise en développement économique et entrepreneuriat.</li> <li>Appui institutionnel aux structures d'appui</li> <li>Données économiques régionales pour orienter les investissements.</li> </ul> | <b>Intrants (ressources)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financements (UE et TN) et partenariats avec le secteur privé.</li> <li>Expertise en développement économique et entrepreneuriat.</li> <li>Appui institutionnel aux structures d'appui</li> <li>Données économiques régionales pour orienter les investissements.</li> </ul> |

### Théorie du changement – Composante Secteur Privé (Programme IRADA)

**Constatation initiale :** Faible dynamisme du secteur privé régional et faible contribution à la création d'emplois durables.

**Les intrants (ressources mobilisées) suivants ont été rendus possibles suite à la signature de la convention de financement IRADA par l'UE et la Tunisie :**

- Financements publics et partenariats avec le secteur privé.
- Expertise en développement économique et entrepreneuriat.
- Appui institutionnel aux structures d'appui (chambres de commerce, incubateurs, clusters).
- Données économiques régionales pour orienter les investissements.

**Les Activités suivantes ont pu être déployées :**

- Renforcement des capacités des PME et entrepreneurs locaux.
- Appui à la création et au financement de projets innovants.
- Mise en place de mécanismes de partenariat public-privé (PPP).
- Simplification des procédures administratives pour les entreprises.
- Promotion de l'investissement régional et des chaînes de valeur locales.

**Les Produits attendus (résultats immédiats) sont :**

- PME locales mieux structurées et compétitives.
- Nouveaux projets économiques financés et opérationnels.
- Réseaux d'entreprises et clusters régionaux actifs.
- Cadre administratif plus favorable à l'investissement.

**Effets (résultats intermédiaires) attendus :**

- Augmentation de l'investissement privé régional.
- Création d'emplois durables dans les filières porteuses.
- Amélioration de la productivité et de la compétitivité locale.
- Renforcement de la confiance entre acteurs économiques et institutions publiques.

**Impact (résultats à long terme) attendu :**

- Croissance économique régionale inclusive et durable.
- Réduction des disparités économiques entre régions.
- Consolidation du tissu entrepreneurial tunisien.
- Contribution accrue du secteur privé à la stabilité sociale et économique.

**La valeur ajoutée :**

Le développement économique territorial est renforcé lorsque :

- les acteurs publics et privés coopèrent efficacement.
- les capacités locales sont renforcées.
- les initiatives économiques sont ancrées dans les territoires.

## **Annexe 8 : Compte rendu du séminaire de dissémination**

### **COMPTE RENDU DU SEMINAIRE**

**Objet :** restitution de la mission d'évaluation finale du programme IRADA (Volet appui au secteur privé)

**Date et lieu :** le 15 juillet 2026, siège du Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP)

La réunion s'est tenue au siège du Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP) afin de présenter les résultats de l'évaluation indépendante du programme IRADA – Volet secteur privé. Cette évaluation, menée entre février et juillet 2026, a été initiée par la Délégation de l'Union européenne (DUE) en coordination avec le MEP.

L'évaluation avait pour objectif d'analyser les résultats du programme IRADA, financé par l'Union européenne, en identifiant ses principaux acquis, ses limites et les enseignements tirés de sa mise en œuvre sur la période décembre 2015 – fin 2027, marquée par plusieurs prolongations.

La réunion a été présidée par M. Mohamed El Kadri Heni, Directeur général de la coopération avec l'Union européenne, en présence de Mme Silvia Di Santo, représentante de la Délégation de l'Union européenne à Tunis, de Mme Lamia SANDID, Directrice, Direction générale de la coopération avec l'UE, de Mme Amel Haddad, chargée de superviser la Direction générale de l'ODS, de M. Mohamed Tahrani, responsable de l'Unité de développement du secteur privé au sein de l'UGP centrale d'IRADA, ainsi que des deux experts chargés de la mission d'évaluation, M. Serge Petrenko et M. Abderrahmen Ellouze. Ont également pris part à cette réunion des représentants du CGDR, des ODR, ainsi que l'ensemble des antennes régionales du programme IRADA (chefs d'antenne et experts en développement du secteur privé).

#### **1. Principaux constats de l'évaluation**

##### **1.1 Chaînes de valeur et projets collaboratifs**

###### ***Forces identifiées***

- Une logique d'intervention cohérente et bien fondée ;
- Une sélection initiale des chaînes de valeur alignée avec les priorités locales et ancrée dans le territoire.

###### ***Faiblesses relevées***

- Confusion entre deux temporalités : structuration des bénéficiaires et conception du projet collaboratif menées en parallèle, ce qui fragilise la capacité des bénéficiaires à porter le projet ;
- Couverture souvent incomplète de la chaîne de valeur dans la conception (ex. dimension marché insuffisamment traitée pour l'artichaut, choix d'un focus réduit pour la grenade et les produits de la mer, insuffisances relevées également pour le marbre) ;
- Découplage entre l'analyse de marché et la conception des projets collaboratifs (cas de la pistache, de l'artichaut, du marbre) conception non tirée par le marché ;
- Absence de modèle économique formalisé pour plusieurs projets, notamment le centre de conditionnement technologique, le village artisanal et le centre de l'artichaut ;
- Défaillances de conception technique et déficit d'expertise sectorielle spécialisée dans plusieurs projets collaboratifs ;
- Approche participative affectée par la priorisation post-Covid, qui a réduit l'implication de certaines parties prenantes dans le choix des filières.

##### **1.2 Projets régionaux**

L'évaluation des 29 projets régionaux visités, extrapolée à l'ensemble des projets régionaux du programme, donne la répartition suivante :

- 35 % des projets constituent des cas de plein succès, portés majoritairement par des entreprises du secteur privé ;
- 32 % des projets remplissent les critères de manière plus ou moins satisfaisante ;
- Le tiers restant présente des défaillances significatives à l'égard des critères d'évaluation, dont au moins quatre projets en situation de litige.

### **1.3 Plateformes de dialogue public-privé**

Les plateformes régionales de dialogue public-privé ont été classées en trois catégories :

- Plateformes actives : réunions continues, dynamique positive maintenue ;
- Plateformes peu actives : fort potentiel de reprise moyennant un effort d'accompagnement ciblé ;
- Plateformes inactives : aucune visibilité sur un potentiel de reprise (cas notamment d'une plateforme inactive depuis 2023-2024).

Le principal facteur de performance identifié est l'engagement des membres, fortement corrélé à l'engagement des Offices de Développement Régionaux (ODR). La composition public-privée des plateformes influence la dynamique de façon secondaire mais non déterminante.

#### ***Points de vigilance***

- Absence de reconnaissance juridique/institutionnelle formelle des plateformes ;
- Dépendance de certaines plateformes à deux ou trois personnalités influentes ;
- Absence d'échanges inter-plateformes ;
- Chevauchement institutionnel potentiel avec les conseils régionaux, à clarifier ;
- Rupture de la logique ascendante (« bottom-up ») lors de la reprogrammation post-Covid, plusieurs plateformes n'ayant pas été associées au repositionnement du programme (priorisation des chaînes de valeur, sélection des projets régionaux).

Les plateformes ont néanmoins démontré leur pertinence comme interface de légitimation des décisions du programme, comme outil de suivi décentralisé et comme espace d'apprentissage collectif.

## **2. Recommandations**

### **2.1 Axe A — Consolidation des acquis du programme actuel**

1. Accompagner et sécuriser l'ancrage institutionnel des plateformes de dialogue public-privé, via un parrainage/tutorat institutionnel fort et, si possible, un bras financier associé porté par des acteurs du secteur privé.
2. Sécuriser la gouvernance et les modèles économiques des projets collaboratifs avant la clôture du programme, par une intervention ciblée d'expertise en diagnostic économique rapide et en formalisation juridique.
3. Favoriser les échanges entre projets collaboratifs de différentes régions pour capter les opportunités de collaboration inter-projets.
4. Documenter et capitaliser les leçons des projets collaboratifs pour en permettre la réplique (manuels de réplique, gouvernance, expertises mobilisées).
5. Organiser des ateliers de transfert d'expérience pour le personnel des ODR dans d'autres gouvernorats.

### **2.2 Axe B — Conception d'un éventuel nouvel appui au secteur privé**

#### ***En matière de conception***

- Sélectionner une entité tunisienne par appel à manifestation d'intérêt, en mise en concurrence sur la base de termes de référence, avec une équipe mixte d'experts locaux et internationaux, l'expertise locale ayant été insuffisamment mobilisée dans le programme actuel ;

- Prévoir dès la conception la possibilité d'une extension de durée et d'une additionnalité budgétaire en cas de mise en route réussie (logique de phasage) ;
- Reconduire l'approche chaîne de valeur en révisant son architecture : passer d'une logique axée sur le taux de réalisation budgétaire à une logique axée sur les résultats ; passer d'une logique de filière locale à une logique de chaîne de valeur internationale, notamment euro-méditerranéenne ;
- Intégrer systématiquement la stratégie de marché en amont de la conception des activités (approche « market-driven », jamais en aval) ;
- Combiner, sur une même chaîne de valeur, projets collaboratifs (résultats à long terme) et projets régionaux individuels (résultats à court terme), pour créer des synergies, à l'image de ce qui a été observé spontanément à Jendouba ;
- Réformer les modalités de subvention selon une logique de paiement par résultat, subordonnant le déblocage à l'atteinte d'objectifs prédéfinis ;
- Renforcer l'expertise technique dans le suivi des projets, y compris régionaux, même hors responsabilité directe du programme.

#### ***En matière de gouvernance***

- Ancrer institutionnellement les espaces de dialogue public-privé dès le début du programme et les intégrer formellement dans sa gouvernance (cadre thématique et géographique) ;
- Renforcer la représentation du secteur privé et associer les conseils élus ; prévoir des formations pour l'ensemble des membres ;
- Instaurer un dialogue inter-régional entre les huit gouvernorats pionniers et d'autres gouvernorats, en valorisant l'expérience acquise ;
- Reproduire la composition binôme des antennes régionales (expert développement régional + expert secteur privé), jugée gagnante ;
- Favoriser la co-localisation et la coordination étroite entre l'équipe régionale et l'ODR, facteur de synergie observé ;
- Renforcer l'autonomie opérationnelle des ODR, notamment en matière de sélection de projets et de suivi-évaluation.

#### ***En matière de mise en œuvre***

- Préparer le terrain dès à présent (2026) pour consolider et dupliquer les acquis : former des formateurs, créer des connexions inter-régionales et entre plateformes ;
- Réaliser une étude de besoins et une clarification des attentes pour l'identification des chaînes de valeur, sur la base d'une approche réellement tirée par la demande ;
- Donner davantage d'autonomie aux antennes régionales dans la sélection des projets ;
- Envisager la concentration sur une seule chaîne de valeur par région pour les projets collaboratifs et régionaux, approche ayant donné des résultats probants dans certains cas (Jendouba) ;
- Assurer une formation systématique des bénéficiaires aux normes contractuelles européennes dès la signature du contrat, avec un accompagnement dédié (expert ou cellule par région) ;
- Proposer un appui technique aux entreprises privées bénéficiaires pour la définition de leurs besoins d'équipement et le conseil en formation.

### **3. Enseignements tirés**

1. La pertinence d'un projet ne suffit pas : le montage institutionnel et les procédures d'exécution conditionnent en grande partie l'atteinte des résultats.
2. Les antennes régionales constituent un actif précieux, décisif dans la performance du programme ; le profil combiné développement régional / secteur privé est une formule gagnante.

3. La structuration collective des acteurs doit précéder le projet collaboratif, et non lui être concomitante — les filières non structurées nécessitent une « phase zéro » de structuration préalable.
4. L'absence d'une analyse de marché intégrée fragilise les investissements productifs ; une chaîne de valeur doit être tirée par la demande du marché, et non l'inverse.
5. Le modèle économique doit être défini avant l'investissement, notamment pour les projets collaboratifs.
6. La logique ascendante (« bottom-up ») n'a pas résisté à la première contrainte majeure (crise Covid-19), les plateformes n'ayant pas été suffisamment consultées lors de la reprogrammation.
7. La durabilité des plateformes dépend de trois facteurs : un leadership fort, un parrainage institutionnel solide, et une implication effective dans les décisions concertées du programme (plutôt qu'une institutionnalisation formelle).
8. Les projets régionaux produisent des résultats plus rapides ; les projets collaboratifs, des résultats plus profonds sur le long terme — d'où l'intérêt de combiner les deux approches.
9. La valeur ajoutée politique de l'Union européenne est largement reconnue sur le terrain, mais sa valeur ajoutée méthodologique (approche chaînes de valeur, approche collaborative) reste insuffisamment capitalisée et formalisée en outil transférable.
10. La cohérence inter-programmes européens représente une opportunité manquée : elle ne se produit pas naturellement et nécessite une planification formelle.

#### **4. Discussion ouverte avec les parties prenantes**

La deuxième partie de la réunion a été consacrée à un échange ouvert entre les participants.

Les points suivants ont été soulevés :

- **Directeur général de la coopération avec l'Union européenne**

- A rappelé que le programme IRADA a marqué les esprits par son impact de terrain, au-delà des seuls interlocuteurs directement concernés, et que l'objectif de la mission est de comprendre les points difficiles rencontrés mais surtout les acquis et le potentiel de capitalisation.
- A demandé des précisions sur la recommandation de sélection d'une entité tunisienne par appel à manifestation d'intérêt en mise en concurrence, tout en reconnaissant l'intérêt de la mise en concurrence, sans écarter le recours à la subvention comme modalité plus simple de mise en œuvre, jugée porteuse en matière de transfert d'expertise et de renforcement des capacités nationales ;
- A suggéré de nuancer le terme « exiger » un ancrage institutionnel des espaces de dialogue public-privé, en le reformulant en « proposer » ;
- A relativisé la formulation sur la valeur ajoutée de l'UE, rappelant l'importance de mentionner en priorité les synergies et résultats concrets avant la question de la visibilité institutionnelle ;
- A indiqué qu'un travail de vérification de l'alignement d'une éventuelle recommandation de chaîne de valeur internationale avec le nouveau plan de développement gouvernemental (prochain quinquennat) serait engagé.

- **Office de Développement du Sud (ODS)**

- A exprimé un fort sentiment de sous-représentation de son rôle dans la présentation, rappelant son rôle dans le programme.
- Les experts évaluateurs ont précisé que le rapport final, plus détaillé que la présentation, ne remet nullement en cause le rôle de l'ODS, et que la présentation orale se concentre par nature sur les axes d'amélioration.

- **Chefs et experts des antennes régionales**

- Ont souligné une incohérence apparente entre la recommandation de confier la gestion à une entité unique par appel à manifestation d'intérêt et celle de maintenir le système d'antennes régionales (binôme développement régional / secteur privé) ; les experts ont précisé qu'il s'agit de deux options alternatives à arbitrer entre le Ministère et la Délégation ;
- Ont estimé que la structuration d'une filière nécessite un délai minimal de trois ans, et qu'une approche en deux phases (structuration puis contractualisation) est nécessaire avant tout projet collaboratif ;
- Ont partagé des exemples de synergies déjà mises en œuvre avec d'autres programmes (renforcement de capacités des plateformes, complémentarités sur les projets régionaux et collaboratifs) et proposé un cadre législatif formel pour asseoir la participation des membres publics aux plateformes ;
- La représentante de l'antenne de Sfax a contesté la caractérisation de la plateforme de dialogue public-privé de Sfax comme peu active, soulignant une mobilisation continue des acteurs publics et privés depuis 2017
- **Représentant de l'ex-comité régional de sélection des projets**
  - A souligné le rôle purement formel des comités régionaux de sélection (classement uniquement, sans pouvoir de modification), suggérant de renforcer leur rôle dans une future édition du programme, tout en notant le risque de perte d'objectivité perçue lorsque l'évaluation est confiée à des évaluateurs régionaux (cas vécu dans un gouvernorat où des soupçons de favoritisme sont apparus) ;
  - A insisté sur la nécessité de concevoir le programme en amont autour d'une appropriation partagée par l'ensemble des acteurs (producteurs, commerçants, industriels, exportateurs) avant toute programmation.
- **Experts sectoriels et représentants régionaux**
  - Ont nuancé la recommandation de concentration sur une seule chaîne de valeur par région, jugée risquée en cas de défection d'un partenaire, en proposant de conserver deux à trois chaînes de valeur pour sécuriser la faisabilité ;
  - Ont rappelé que le choix de ne pas couvrir tous les maillons de la chaîne de valeur relevait parfois d'un choix stratégique assumé (intervention ciblée sur le maillon le plus faible) et non d'une faiblesse de conception ;
  - Ont partagé des pistes de développement de chaînes de valeur euro-méditerranéennes à fort potentiel de codéveloppement : plantes aromatiques et médicinales biologiques, agriculture biologique (nappe albiennaise partagée Tunisie-Algérie-Libye), corridors logistiques multimodaux (Sfax-Gabès), gestion des déchets et énergie photovoltaïque, valorisation du phosphate ;
  - Ont proposé de renforcer l'accompagnement post-investissement des projets régionaux (diagnostic amont de l'entrepreneur et du projet, appui à la commercialisation en aval), et d'établir des synergies documentées entre les 49 projets régionaux du programme.
- **Synthèse des échanges sur les synergies inter-programmes**

Plusieurs intervenants ont noté l'existence de synergies de fait avec d'autres programmes de coopération (Suisse Contact, programme Jeunesse/GIZ, USAID) sur certains territoires, tout en reconnaissant que ces synergies reposent largement sur l'initiative des acteurs de terrain plutôt que sur une coordination institutionnelle formelle entre bailleurs.

**La représentante de la Délégation de l'UE** a rappelé les contraintes structurelles à une coordination inter programmes systématique, tout en confirmant l'importance de cet axe pour l'avenir.

## **5. Conclusions et suites à donner**

- Le rapport d'évaluation final, plus complet et nuancé que la présentation orale, sera transmis à l'ensemble des parties prenantes ; les commentaires exprimés en séance seront annexés au rapport

- Une prolongation opérationnelle du programme d'environ un an est en cours, avec possibilité d'une extension supplémentaire d'un an sous réserve de disponibilité budgétaire, permettant notamment le financement de l'animation des plateformes et la préparation du terrain pour une éventuelle suite
- La possibilité d'une phase de capitalisation sur les acquis et sur la logique d'intervention du programme reste une option à l'étude entre le Ministère et la Délégation de l'UE, non encore arbitrée
- Il a été proposé d'organiser des ateliers de réflexion et des tables rondes au niveau régional, associant les parties prenantes locales, pour alimenter la réflexion sur la suite du programme et sur le développement local et sectoriel en général ;
- **Les organisateurs** ont remercié l'ensemble des participants, les antennes régionales et l'équipe d'experts évaluateurs pour la qualité et l'intensité du travail réalisé dans un délai contraint.

## Annexe 9 : Carte géographique des actions d'intervention

