

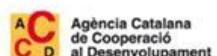


## Rapport Annuel de Progrès 2024

# Port'horizon : « Gouvernance : levier du développement socio-économique »



Canada



Fiche de Portefeuille.....	3
Liste des acronymes .....	5
Résumé exécutif .....	6
Introduction.....	8
Résultats du portefeuille “Gouvernance en tant que levier du développement socioéconomique” ...	11
A.    Revue de Progrès par Effet .....	11
Effet 1 : La transparence et la redevabilité sont effectivement renforcées afin de prévenir la corruption aux niveaux local et national et de promouvoir la prestation équitable de services de qualité à la population.	11
Effet 2 : Les droits des personnes vulnérables au développement local et à une vie décente sont garantis grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques.....	13
Effet 3 - Sécurité : Les personnes ont accès à leurs droits et renforcent leur confiance dans des services de sécurité plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains.....	16
Effet 3 – Justice & Droits Humains : Les personnes ont accès à leurs droits et renforcent leur confiance dans des services de justice plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains. .	19
Effet 4 : Données produites et analysées pour assurer une gestion adaptative, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme. ....	21
B.    Résultats transversaux : comment tous ces résultats s’additionnent-ils pour produire un vrai changement systémique ?.....	24
1.    Vers une approche intégrée pour lutter contre la violence faite aux femmes .....	25
2.    Vers un dynamisme et une attractivité locale .....	30
3.    Vers des services publics de qualité .....	34
Résultats financiers et budgétaires .....	38
Défis et Leçons Apprises.....	39
Gouvernance et partenariats .....	43
Gestion des risques .....	45
Conclusions.....	47
Annexes .....	48
A. Les résultats thématiques.....	48
B. Contributions à l’apprentissage sur l’approche portefeuille au niveau global.....	52
C. Cadre de résultats actualisé annoté .....	55

## Fiche de Portefeuille

Période du rapport	1 octobre 2023-31 décembre 2024
Bailleurs	Pays-Bas US-INL Canada AECID ACCD Funding Windows (Suède et Luxembourg) Japon
Titre du Portefeuille	La gouvernance en tant que levier du développement socio-économique
Award IDs	01000878; 01001039; 01001040; 01001043; 01001045
Durée du portefeuille :	1 juillet 2023 – 30 juin 2027
Partenaires	La Présidence du Gouvernement [PdG] Ministère de l'Intérieur [MI], Ministère de la Justice [MdJ] Ministère de l'Économie et de la Planification [MEP] Le Tribunal Administratif [TA] La Cour des Comptes [CdC] L'Instance Nationale Pour la Prévention de la Torture [INPT]
Parties responsables	Programme des Nations Unies pour le Développement [PNUD Tunisie]
Ressources totales requises	USD 40,752,940
Contributions financières accordées :	USD 22,722,351
Effets	Effet 1 : La transparence et la redevabilité sont effectivement renforcées afin de prévenir la corruption aux niveaux local et national et de promouvoir la prestation équitable de services de qualité à la population.  Effet 2 : Les droits des personnes vulnérables au développement local et à une vie décente sont garantis grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques.  Effet 3 : Les personnes ont accès à leurs droits et renforcent leur confiance dans des services de sécurité et de justice plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains.  Effet 4 : Données produites et analysées pour assurer une gestion adaptative, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.
Effet visé tel qu'il est énoncé dans le PNUAD/Cadre de ressources et de	<u>Effet 1 :</u> En 2025, les institutions mènent des politiques publiques efficaces et tenant compte des risques, en partenariat avec les acteurs de la sphère économique et sociale, et mettent les ressources du pays

<b>résultats du Programme Pays [ou mondial/régional]</b>	au service d'un développement socio-économique inclusif, durable et résistant qui génère des emplois décents, en particulier pour les plus vulnérables.
<b>Indicateurs d'effet tels qu'ils figurent dans le Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays [ou mondial/régional] /, y inclus la situation de référence et les cibles</b>	<p><b>Effet 2 :</b> En 2025, des institutions transparentes, soutenu par un cadre législatif harmonisé et la mobilisation citoyenne, garantissent un renforcement de l'Etat de droit, la protection des droits humains et la paix sociale –en particulier pour les plus vulnérables–en complément des efforts de développement économique, social et environnemental.</p> <p><b>Indicateur 2.b (objectif de développement durable 16.3.1) :</b> Proportion de victimes de violence au cours des 12 derniers mois qui ont signalé les faits aux autorités compétentes ou à d'autres mécanismes de règlement officiellement reconnus.</p> <p><b>Indicateur 2.4 :</b> Pourcentage de recommandations formulées et acceptées dans le cadre de l'Examen périodique universel (EPU) qui ont été acceptées ou appliquées.</p> <p><b>Indicateur 1.1.a :</b> Nombre et type de mécanismes et d'outils à l'appui de politiques publiques inclusives (par exemple, urbaines, rurales, environnementales, sociales, économiques, de genre).</p> <p><b>Indicateur 1.2.a :</b> Nombre de partenariats visant la création d'emplois (décents, innovants, verts, inclusifs pour les plus vulnérables ou liés aux réseaux post-COVID-19 et aux réseaux d'emplois féminins).</p> <p><b>Indicateur 1.2.b :</b> Intégration du principe « ne laisser personne de côté » dans les mécanismes de soutien, la réglementation environnementale pour les emplois verts, la préservation des écosystèmes, l'économie circulaire.</p> <p><b>Indicateur 2.1.b :</b> Mesure dans laquelle les autorités publiques indépendantes non constitutionnelles sont opérationnelles (Instance d'accès à l'information – INAI ; Instance nationale pour la prévention de la torture – INPT, Instance nationale de lutte contre la traite des personnes – INLCTP, Instance nationale de lutte contre la corruption – INLUCC, Instance nationale de protection des données personnelles – INPDP).</p> <p><b>Indicateur 2.1.e :</b> Proportion de la population dont la dernière expérience auprès du service public a été satisfaisante</p> <p><b>Indicateur 2.2.a :</b> Mesure dans laquelle de nouvelles stratégies de réforme de la sécurité, de la justice et des systèmes pénitentiaires sont mises en œuvre (2022-2026).</p> <p><b>Indicateur 2.3.c :</b> Mesure dans laquelle la stratégie relative à la bonne gouvernance et à la lutte contre la corruption est mise en œuvre au niveau territorial en garantissant une représentation juste et équitable des femmes à tous les niveaux.</p>
<b>Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD</b>	<p><b>1.1 The 2030 Agenda, Paris Agreement and other intergovernmental-agreed frameworks integrated</b> in national and local development plans, measures to accelerate progress put in place, and budgets and progress assessed using data-driven solutions.</p> <p><b>2.1 Open, agile, accountable, and future-ready governance systems in place</b> to co-create and deliver solutions to accelerate SDG achievement.</p> <p><b>2.2 Civic space and access to justice expanded, racism and discrimination addressed, and rule of law, human rights and equity strengthened.</b></p>

	<p><b>2.3 Responsive governance systems and local governance strengthened</b> for socio economic opportunity, inclusive basic service delivery, community security, and peacebuilding.</p> <p><b>6.3 National capacities to prevent and respond to gender-based violence (GBV) and address harmful gender social norms strengthened,</b> including in crisis contexts</p>
<b>Impact du Portefeuille</b>	Les droits des personnes vulnérables au développement local et à une vie décente sont garantis grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques

## Liste des acronymes

CNUCC	Convention des Nations Unies contre la corruption
CLS	Comité local de sécurité
FSI	Forces Sécuritaires Intérieures
FVV	Femmes Victimes de Violence
GBV	Gender-Based Violence
GPS	Enquête nationale de perception des citoyen.ne.s à l'égard des libertés, de la sécurité et de la gouvernance locale
INAI	Instance nationale d'accès à l'information
INL	Bureau international des stupéfiants et de l'application de la loi (International Narcotics and Law Enforcement Affairs Bureau - US Department of State)
INLCTP	Instante Nationale de la Lutte Contre la Traite des Personnes
INLUCC	Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption
INPT	Instance Nationale pour la Prevention de la Torture
INS	Institut national de la statistique
MI	Ministère de l'Intérieur
MTT	Mobile Training Teams
NEET	Youth Not in Employment, Education or Training
ODD	Objectif de développement durable
PIP	Project Initiation Plan
SCRM	Sectoral Corruption Risk Management
USVFF	Unitées Spécialisées Violences Faites aux Femmes
VFF	Violence Faites aux Femmes

## Résumé exécutif

En 2024, le portefeuille « Gouvernance : levier du développement socio-économique » du PNUD Tunisie a marqué sa première année de mise en œuvre en enregistrant des avancées notables dans la promotion d'une gouvernance transparente, inclusive et centrée sur les personnes. Conçu pour répondre aux défis complexes et systémiques du développement en Tunisie, ce portefeuille intègre les réformes institutionnelles, la participation citoyenne et le développement économique afin d'obtenir des résultats concrets à l'intersection entre gouvernance et développement socio-économique. L'approche portefeuille a favorisé une coordination intersectorielle renforcée entre les partenaires institutionnels, la société civile et le secteur privé, en brisant les silos, en encourageant l'apprentissage continu et en adaptant les interventions aux réalités locales. Les partenariats multi-acteurs ont été déterminants, avec une mobilisation accrue des jeunes, des femmes et du secteur privé, notamment dans la lutte contre la corruption et la co-construction de projets locaux.

Le contexte national et international en 2024 a été marqué par des évolutions politiques et économiques significatives. La Tunisie a poursuivi sa transition politique avec des réformes institutionnelles intensifiées, notamment dans les domaines judiciaire et administratif, visant à renforcer la transparence et l'efficacité des institutions publiques. Cependant, ces réformes ont été confrontées à des défis liés à leur mise en œuvre. Sur le plan socio-économique, la Tunisie a continué de faire face à des défis majeurs, tels que la croissance économique fragile, le taux de chômage élevé, et les inégalités sociales exacerbées par l'inflation. Le paysage politique tunisien a également été dominé par des tensions entre les partis d'opposition et ceux soutenant le gouvernement en place, retardant souvent l'adoption de réformes cruciales. Malgré ces défis, le gouvernement a cherché à renforcer ses partenariats économiques et à attirer des investissements étrangers pour stimuler la croissance économique.

Pour l'effet 1, axé sur la transparence et la redevabilité, des progrès significatifs ont été réalisés. Un rapport d'évaluation du respect des exigences de l'UNCAC a été élaboré, marquant une étape importante dans le renforcement de la conformité des politiques publiques avec les normes internationales de lutte contre la corruption. De plus, un groupe de jeunes a été formé pour tester les demandes d'accès à l'information, ce qui contribuera à améliorer la transparence au niveau local. En outre, 25 mesures de gestion des risques de corruption ont été adoptées dans le secteur de l'eau, et 323 jeunes ont été mobilisés pour travailler sur des actions concrètes de lutte contre la corruption, démontrant ainsi un engagement fort de la société civile.

Concernant l'effet 2, qui vise à garantir les droits des personnes vulnérables, plusieurs projets d'impact communautaire ont été lancés, notamment la construction d'un jardin d'enfants et d'un centre de vie communautaire. Ces initiatives visent à améliorer les services de base et à créer des espaces sécurisés pour les familles. Par ailleurs, 34 participants ont été sensibilisés aux processus participatifs, renforçant ainsi la participation citoyenne. L'identification des secteurs économiques prioritaires dans le Sud-Est a également été réalisée, ouvrant la voie à des opportunités économiques pour les jeunes et les personnes vulnérables.

Pour l'effet 3, axé sur la sécurité et la justice, 688 agents des forces de sécurité intérieure ont été formés sur les questions de genre et de droits humains, dépassant ainsi les objectifs fixés pour l'année. Cette formation a permis de renforcer les capacités des unités spécialisées dans la prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence. De plus, un réseau informel pour la prise en charge non judiciaire

des femmes victimes de violence a été créé, et 14 processus de digitalisation ont été lancés, dont la mise en ligne du casier judiciaire, facilitant ainsi l'accès des citoyens aux services de sécurité.

Enfin, pour l'effet 4, qui concerne la gestion adaptive et la programmation de qualité, le portefeuille a mis en place des structures de gouvernance innovantes et consolidé les systèmes de suivi-évaluation. Des comités de suivi régionaux ont été créés dans les gouvernorats du Sud-Est, renforçant ainsi l'approche territoriale du portefeuille. Une stratégie de communication axée sur l'engagement des parties prenantes et la valorisation des résultats du portefeuille a également été développée, contribuant à une meilleure visibilité et à un plus grand impact des interventions. En outre, des outils et procédures ont été conçus pour mener des exercices d'apprentissage et des analyses prospectives avec les partenaires nationaux et financiers, favorisant ainsi une culture d'apprentissage et d'adaptation continue.

En conclusion, le portefeuille a jeté des bases solides pour une gouvernance locale plus transparente, inclusive et résiliente, au bénéfice des populations vulnérables, tout en renforçant la capacité des institutions à s'adapter aux besoins des citoyens. En 2025, les efforts se poursuivront pour approfondir l'analyse et l'étude de la VBG, améliorer la qualité des services publics et renforcer les initiatives d'autonomisation économique des femmes et des jeunes.

## Introduction

Ce document constitue le **premier rapport annuel de progrès du portefeuille « Gouvernance en tant que levier du développement socio-économique »**. Il présente les résultats atteints en 2024, à la fois en lien avec les effets spécifiques du portefeuille, et en mettant en lumière les dynamiques de changement systémique auxquelles ces effets contribuent collectivement.

Bien qu'il soit encore prématûr de mesurer pleinement la contribution directe du portefeuille à des résultats transversaux au niveau des effets ou des systèmes, les premières interactions entre les différents piliers d'intervention témoignent d'un élan vers des transformations plus larges. Ce rapport vise ainsi à documenter non seulement les avancées thématiques par effet, mais aussi les dynamiques croisées qui émergent de leur synergie.

Pour ce faire, le rapport s'articule sur deux parties :

1. Une première partie présente les résultats obtenus selon chacun des quatre effets du portefeuille.
2. Une seconde partie met en évidence la manière dont ces résultats convergent autour de **trois dynamiques transversales identifiées à l'issue de cette première année complète de mise en œuvre** :
  - Vers une approche intégrée pour lutter contre la violence faite aux femmes
  - Vers un dynamisme et une attractivité locale
  - Vers des services publics de qualité

En analysant les résultats du portefeuille à travers ces trois axes transversaux, nous commençons à observer comment les différentes interventions convergent pour contribuer de manière significative à plusieurs indicateurs de niveau Effet et de niveau systémique. Cette approche permet de mieux comprendre comment les actions menées renforcent, d'une part, la **satisfaction de la population vis-à-vis des services publics**, et d'autre part, l'**impact du développement local et de la qualité des services sur le bien-être des individus et des communautés**. Par ailleurs, les résultats montrent une **progression vers une participation citoyenne accrue dans les processus décisionnels et les dynamiques de développement local**, en particulier à travers des démarches participatives territorialisées. On commence également à observer — et surtout à apprendre — des **évolutions dans les perceptions liées à la sécurité et aux droits**, en particulier chez les femmes, notamment en ce qui concerne leur **expérience de la qualité et de l'équité des services liés aux violences basées sur le genre**. Ces premiers signaux indiquent que le portefeuille, bien qu'encore en phase initiale, contribue déjà à activer des leviers de changement structurel mesurables à travers les indicateurs de suivi du programme.

Ce mode de suivi et de communication des résultats nous permet également de mieux comprendre comment le portefeuille contribue, dans son ensemble, à des transformations systémiques touchant les institutions, les citoyens et le secteur privé.

Tout au long de la mise en œuvre, cette manière de rendre compte des progrès – à la fois par pilier thématique et par dynamique transversale – vise à illustrer comment l'ensemble du portefeuille progresse vers son impact global : *Le développement social et économique est rendu possible aux niveaux local et national grâce à une gouvernance redétable et efficace répondant aux besoins de la population.*

## **Contexte**

En 2024, et au sein d'un contexte régional et international complexe, la Tunisie a poursuivi sa transition politique, marquée par des évolutions significatives. En effet, le pays a continué de se remettre des turbulences politiques des années précédentes et de la crise économique qui a affecté sa stabilité. Les réformes institutionnelles initiées depuis 2011 se sont intensifiées, notamment dans le domaine judiciaire et administratif, pour renforcer la transparence, la gouvernance et l'efficacité des institutions publiques. Toutefois, ces réformes restent partiellement achevées et continuent d'être confrontées à des défis liés à la mise en œuvre.

La nouvelle Constitution adoptée en 2022 a modifié de manière substantielle le régime politique vers un système présidentiel avec un pouvoir législatif composé deux chambres : l'assemblée des représentants du peuple et le conseil national des régions et districts. Le paysage politique tunisien reste marqué par des tensions entre partis d'opposition et les partis soutenant le gouvernement en place, ce qui a souvent retardé l'adoption de réformes structurelles.

Dans ce contexte institutionnel et politique évolutif, le portefeuille « Gouvernance comme levier du développement socio-économique » du PNUD a poursuivi son action en collaboration étroite avec les institutions nationales, locales et régionales. À travers ses interventions dans les régions du Sud-Est (notamment Médenine, Tataouine, Gabès) et le lancement de son action dans la zone du Nord-Ouest (El Kef, Jendouba) à partir de 2025, le portefeuille s'est ancré dans les territoires pour répondre aux attentes de populations souvent marginalisées, notamment les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables.

En 2024, l'évolution institutionnelle du pays a aussi été marquée par les élections locales et régionales qui ont permis de renouveler les instances locales et régionales, visant à renforcer ainsi la décentralisation et la gouvernance locale. Ces élections se sont déroulées en deux phases : [i] Le 24 décembre 2023 : Élection des représentants des conseils locaux et [ii] le 4 février 2024 : Élection des représentants des conseils régionaux, des districts et du Conseil national des régions et des districts.

Ces évolutions ont ouvert de nouveaux espaces de dialogue et de collaboration entre les autorités locales, la société civile et les acteurs économiques. Le portefeuille a su capitaliser sur cette opportunité pour accompagner ces transitions, à travers des mécanismes de coordination multi-acteurs, des plateformes régionales de dialogue et des actions concrètes en matière de planification locale participative, d'intégrité publique, de dynamisation économique et d'amélioration de la qualité des services.

Sur le plan socio-économique, la Tunisie a continué de faire face à des défis majeurs en 2024. La croissance économique reste en dessous des estimations avec 1.4%<sup>1</sup>. Les secteurs de l'industrie et des services peinent à retrouver leur dynamisme, tandis que l'agriculture, durement touchée par des phénomènes climatiques extrêmes, n'a pas réussi à rebondir de manière significative. Le taux de

---

<sup>1</sup> Source site web de l'INS : <https://www.ins.tn/publication/la-croissance-economique-au-quatrieme-trimestre-2024>

chômage, bien qu'en légère amélioration, reste élevé (16%), en particulier chez les jeunes (40.05%<sup>2</sup>) et les diplômés universitaires (25%)<sup>3</sup>, alimentant la frustration sociale.

L'inflation, bien qu'elle suive une tendance vers la baisse en passant de 9% en 2023 vers 7% en 2024, elle continue d'affecter le pouvoir d'achat des Tunisiens, notamment en raison de la hausse des prix des denrées alimentaires et des produits énergétiques. L'augmentation des prix et la dévaluation du dinar tunisien ont exacerbés les inégalités sociales. Le gouvernement a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir les familles vulnérables.

Dans les régions du Sud-Est et du Nord-Ouest, ces tendances nationales demeurent valables marquant une disparité entre les régions. C'est dans ces contextes que le portefeuille a déployé des actions ciblées pour renforcer la transparence et la redevabilité des services (Effet 1), soutenir l'accès aux droits et au développement économique des populations locales (Effet 2), améliorer les services de sécurité et de justice en lien avec les droits humains (Effet 3), et installer une culture d'adaptation et d'apprentissage (Effet 4).

Face à ce contexte, les actions du portefeuille viennent renforcer la confiance entre citoyens et institutions, notamment à travers des initiatives de proximité, des projets communautaires à fort impact local, et des espaces de dialogue visant à améliorer la réponse des institutions aux besoins exprimés. Ces efforts permettent également d'engager les jeunes et les femmes dans la co-construction de solutions locales, favorisant ainsi leur inclusion active dans les processus de développement surtout que le pays se prépare pour lancer son plan de développement pour la période 2026-2030.

Sur le plan international, la Tunisie a maintenu ses relations traditionnelles avec les pays voisins du Maghreb, l'Union Européenne et les États-Unis. Cependant, le pays a dû naviguer dans un environnement géopolitique complexe, marqué par des tensions régionales. La situation en Libye, ainsi que les flux migratoires depuis l'Afrique subsaharienne, ont continué d'être des sujets de préoccupation pour les autorités tunisiennes. Le gouvernement a cherché à renforcer ses partenariats économiques et à attirer des investissements étrangers afin de stimuler la croissance économique.

Dans ce contexte géopolitique incertain, le portefeuille a favorisé une gouvernance plus ouverte, redevable et capable d'anticiper les risques. Les efforts en matière de transparence, de lutte contre la corruption, de gouvernance économique et de justice visent à renforcer les capacités institutionnelles à différents niveaux pour mieux faire face aux défis présents et futurs.

---

<sup>2</sup> Selon le rapport de l'INS sur l'indicateur de l'emploi et du chômage, 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 (tableau 5)

<sup>3</sup> Selon le rapport de l'INS sur l'indicateur de l'emploi et du chômage, 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 (tableau 6)

## Résultats du portefeuille “Gouvernance en tant que levier du développement socioéconomique”

### *A. Revue de Progrès par Effet*

Etant la première année de mise en œuvre du portefeuille, les équipes des effets ont enregistré des résultats variables, dépassant parfois la cible escomptée pour 2024.

#### **Effet 1 : La transparence et la redevabilité sont effectivement renforcées afin de prévenir la corruption aux niveaux local et national et de promouvoir la prestation équitable de services de qualité à la population.**

Cet effet a pour objectif de prévenir la corruption aux niveaux local et national tout en assurant une prestation de services publics équitable et de qualité à la population. À travers des initiatives de conformité, de participation citoyenne et de formation des acteurs clés, ce projet contribue à une gouvernance plus ouverte et plus responsable. Les progrès réalisés jusqu'à présent reflètent l'engagement des parties prenantes, en particulier du PNUD, pour soutenir la mise en œuvre des réformes et renforcer les capacités nationales et locales dans la lutte contre la corruption.

- **Produit 1.1: La conformité des politiques publiques avec les normes internationales de lutte contre la corruption est renforcée grâce à des processus de mise en œuvre inclusifs et efficaces aux niveaux national et local.**

L'effet 1 a réussi l'élaboration du rapport d'évaluation du respect des exigences de l'UNCACC produit par la task force gouvernementale en avril 2024 constitue un jalon important dans l'amélioration de la conformité des politiques publiques avec les normes internationales de lutte contre la corruption. Le portefeuille a joué un rôle crucial en facilitant la coordination entre les acteurs gouvernementaux garantissant ainsi la neutralité et la confiance dans le processus.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'accès à l'information, un groupe de 20 jeunes a été constitué afin de tester les demandes d'accès à l'information. Ce groupe, diversifié en termes de genre et d'âge ; deux jeunes ont moins de 20 ans, et 11 ont entre 20 et 25 ans et 7 jeunes entre 26-30 ans a été formé et préparé pour évaluer la réactivité des administrations locales dans les gouvernorats du sud quant aux demandes d'accès à l'information. Il est prévu, que les jeunes déposent des demandes officielles d'accès à l'information auprès des communes Ben Guerdane, Gabes, Medenine et Tataouine. A travers cette action, le groupe fournira des données concrètes sur l'efficacité réelle des mécanismes de transparence, permettant d'ajuster les pratiques administratives au niveau local. Leur travail débutera au début de 2025, avec des résultats attendus tout au long de l'année 2025.

- **Produit 1.2: Les risques de corruption dans l'interface entre les citoyens et les prestataires de services publics dans les secteurs prioritaires aux niveaux central et local sont réduits grâce à des processus participatifs.**

L'effet 1 a également concentré ses efforts sur la réduction des risques de corruption dans l'interface entre les citoyens et les prestataires de services publics. Quatre groupes de travail sectoriels ont été

formés dans des secteurs clés, dont les transports, la santé, la santé militaire et l'eau, pour analyser et proposer des mesures de prévention.

Le rapport SCRM (Système de gestion des risques de corruption) du secteur de l'eau a été finalisé et validé en 2024, avec 25 mesures adoptées. La mise en œuvre de ces mesures a débuté à la fin de l'année 2024 et se poursuivra en 2025. Ces mesures concrètes permettront une gestion plus transparente et équitable des ressources en eau, essentielle pour réduire les tensions sociales et améliorer la confiance dans les institutions publiques locales. Ces mesures portent courent trois thématiques : (i) la digitalisation du processus d'octroi des autorisations de forage depuis le dépôt de la demande au suivi de traitement. Ceci permettra aux petits agriculteurs un accès équitable aux ressources hydrauliques, (ii) l'aspect organisationnel à travers l'élaboration d'un manuel des procédures et de fiches de poste pour promouvoir l'intégrité et la transparence du processus et (iii) le renforcement des capacités des contrôleurs et inspecteurs pour s'assurer du respect des principes de l'équité et la transparence. Bien que des retards aient été enregistrés dans la validation et l'implémentation des rapports pour les secteurs de la santé et des transports en raison de changements politiques et institutionnels, la stabilité de l'administration et la méthodologie robuste du PNUD ont permis de maintenir le processus sur la bonne voie.

Le ministère de l'agriculture a même partagé son expérience en décembre 2024 lors d'un séminaire en Jordanie, illustrant la reconnaissance régionale de l'approche SCRM et l'efficacité de la méthodologie adoptée. Parmi les participants figuraient des hauts fonctionnaires représentant les instances nationales de lutte contre la corruption dans la région arabe, des chercheurs universitaires ainsi que des cadres supérieurs des ministères de l'Agriculture des pays arabes. La Tunisie a été invitée à partager son expérience en tant que l'un des pays les plus avancés de la région dans ce domaine. Cette reconnaissance internationale valorise l'approche tunisienne et encourage sa diffusion à d'autres secteurs clés, renforçant l'image positive de la gestion de risques de corruption sectorielle tunisienne à l'échelle régionale.

L'appropriation de l'approche SCRM, est confirmée aussi par la présidence du gouvernement, via la Direction générale de la gouvernance et de la prévention des risques de corruption, qui a facilité le processus en coordonnant entre les ministères impliqués pour surmonter les blocages et assurer le suivi de l'implémentation.

- **Produit 1.3: La société civile, y compris les jeunes (par exemple, les étudiants et les groupes de défense des droits), et le secteur privé sont appuyés pour identifier et plaider en faveur de réformes de gouvernance inclusives ciblées et pour surveiller le respect des normes d'intégrité dans la prestation de services aux particuliers et aux entreprises.**

Le soutien à la société civile et au secteur privé a été essentiel pour favoriser la lutte contre la corruption et le renforcement de l'intégrité. Fin 2024, un premier mapping a été lancé avec le secteur privé, identifiant des initiatives potentielles contre la corruption. Parallèlement, un programme d'accompagnement des "gardiens d'intégrité" dans le sud du pays a permis de toucher 323 jeunes, dont 56 ont poursuivi le processus pour travailler sur des actions concrètes de lutte contre la corruption. Ces jeunes se concentrent sur trois axes : l'accès à l'information dans les institutions publiques, la promotion de la culture d'intégrité et le partenariat pour le renforcement de l'intégrité au sein des associations locales.

Le groupe axé sur l'accès à l'information a été formé et est sur le point de commencer son action sur le terrain. Une formation en communication a été dispensée aux membres du groupe en janvier 2025, et

une phase de test de leur plan d'action débutera fin février 2025. Les deux autres groupes, axés sur la culture d'intégrité et le partenariat avec les associations locales, ont démarré leurs activités en janvier 2025 et bénéficieront d'un accompagnement supplémentaire avant de lancer leurs actions sur le terrain.

Ces actions sur le terrain deviennent des relais actifs et crédibles, ancrant localement une culture de transparence qui réduit la tolérance sociale envers la corruption, dans le but de garantir une gouvernance plus responsable et centrée sur les citoyens.

- **Perspectives pour 2025**

L'effet 1 continu en 2025, le suivi et la restitution des conclusions de l'examen de la CNUCC avec le groupe gouvernemental ainsi que l'établissement d'une feuille de route afin de soutenir la formulation d'actions correctives des écarts identifiés entre les cadres nationaux et l'UNCAC comme il impliquera la société civile pour préparer le rapport parallèle.

L'effet 1 compte appliquer le SCRM à deux nouveaux ministères : l'éducation et les affaires sociales et continue son appui aux 4 groupes déjà en cours. L'effet 1 continue également son appui au réseau des gardiens de l'intégrité et les initiatives de lutte contre la corruption auprès du secteur privé et la société civile. Ces initiatives viseront à renforcer les mécanismes de gouvernances internes et de l'intégrité de la société civile et du secteur privé. Une enquête sera également réalisée pour identifier les réformes prioritaires en matière de lutte contre la corruption d'un point de vue du secteur privé et de la société civile.

## **Effet 2 : Les droits des personnes vulnérables au développement local et à une vie décente sont garantis grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques.**

L'effet 2 visant à garantir les droits des personnes vulnérables à travers un accès inclusif aux services de base et aux opportunités économiques a fait d'importants progrès en 2024. Cet effet se concentre sur l'amélioration de l'accès aux services de base et aux infrastructures productives, en mettant un accent particulier sur la participation active des communautés locales, y compris les femmes et les jeunes. En collaboration avec les communes partenaires et divers acteurs de développement, des projets d'impact ont été lancés pour améliorer les conditions de vie des populations locales, avec une attention particulière portée aux personnes vulnérables.

- **Produit 2.1: L'offre durable et transparente des services de base et des projets d'infrastructures productives est améliorée**

En 2024, les 15 communes partenaires du district 5 ont été invitées à proposer des projets à inscrire dans leurs Plans de Développement Local (PDL). Ces plans ont été élaborés de manière participative, permettant aux communautés locales de s'engager activement dans le processus de décision. Au total, 33 propositions ont été soumises à l'équipe de l'effet 2, dépassant ainsi la cible finale qui est de 12. L'effet 2 a étudié toutes ces propositions et les a évaluées.

Après des missions de discussion avec chaque commune, quatre projets ont été retenus en fonction de leur impact socio-économique potentiel.

Les projets retenus sont les suivants :

- La construction d'un jardin d'enfants à Tataouine Sud
- L'aménagement d'un parc de loisirs à Hamma Ouest
- La construction d'un centre de vie communautaire à Médenine
- L'aménagement d'un tronçon de l'esplanade à Houmet Souk (en attente d'approbation par l'APAL)

Les travaux ont déjà débuté pour les deux premiers projets (Tataouine Sud et Hamma Ouest). Pour le projet de Médenine, le processus de désignation de l'entreprise pour les travaux a été lancé. Cependant, pour le projet de Houmet Souk, l'approbation de l'APAL reste en suspens. La commune de Houmet Souk et le gouvernorat de Médenine, avec l'appui de l'effet2, assurent la coordination avec l'APAL pour avancer sur l'approbation. Il est prévu de relancer les études dès validation.

Ces projets vont renforcer la cohésion sociale, créer des opportunités économiques locales et améliorer significativement la qualité de vie, rendant les territoires plus attractifs pour les jeunes familles et réduisant les motivations à l'émigration économique.

Afin d'améliorer l'efficacité des services fournis par les communes, deux formations ont été proposées aux services les plus sollicités par les citoyens : l'État Civil et l'Autorisation de bâtir ou lotir. Ces formations visent à améliorer la réactivité et la qualité des services rendus à la population locale. Un groupe WhatsApp a été créé pour faciliter les échanges entre les services d'état civil, permettant de traiter rapidement certaines demandes, comme la correction d'erreurs dans les extraits de naissance, sans nécessiter un déplacement physique des citoyens.

### *Projets Intercommunaux et Collaboration avec Divers Acteurs de Développement*

Le travail continue avec les communes de Ghannouch, Bouchemma et Gabès pour l'identification d'un projet intercommunal. Bien qu'un premier projet de recyclage des pneus ait été proposé, il a été annulé en raison de l'assignation du local à une autre activité. Un autre projet de recyclage des déchets de construction a été étudié, mais les obstacles liés aux normes et textes juridiques ont freiné son avancée.

Des discussions ont été menées avec divers partenaires, y compris des agences des Nations Unies (comme le BIT pour la mise en œuvre du jardin d'enfants à Tataouine Sud), des acteurs de la coopération internationale (comme Expertise France pour fournir des équipements pour le centre de vie communautaire), ainsi que des institutions locales (IRA, CFAD, HAICOP). Des collaborations avec la société civile (KNVB World Coaches pour la formation de coachs sportifs) et le secteur privé (Orange et La Cinquième Saison pour compléter des projets à El Hamma Ouest et Médenine) ont également été mises en place, augmentant ainsi l'impact de ces projets sur les populations locales.

### *Participation des Femmes et des Jeunes dans la Prise de Décision*

L'année 2024 a également été consacrée à la sensibilisation et à la participation des femmes et des jeunes dans les processus décisionnels liés aux projets soutenus par le PNUD. Un total de 34 participants (dont 6 jeunes et 15 femmes) a été sensibilisé à la mise en œuvre de processus participatifs. Un processus de design participatif a été initié pour le projet du centre de vie communautaire à Médenine, avec la participation directe de 141 habitants.

Par ailleurs, 27 participants, dont 15% de personnes porteuses de handicap, ont été formés pour développer des projets communaux conjoints et élaborer des plans d'action qui seront mis en œuvre en 2025. Ces actions visent à assurer une représentation équitable des femmes et des jeunes dans la gestion et la mise en œuvre des projets locaux, tout en favorisant l'inclusion des personnes vulnérables dans le processus de développement local.

- **Produit 2.2 Accès à des emplois décents et à des moyens de subsistance viables facilités par les autorités locales et un secteur privé plus sensible aux droits humains**
- **Produit 2.3 Les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables ont accès à des opportunités socioéconomiques équitables, notamment dans l'économie sociale et solidaire**

Le lancement des activités sous ces deux produits a connu un retard pour des raisons diverses dont principalement le manque des ressources financière et humaines. À partir du dernier trimestre de 2024, l'équipe a réussi à identifier les secteurs économiques prioritaires au Sud –est en se basant sur une approche participative à travers 3 ateliers de concertation rassemblant au total 120 participants représentant des acteurs publics, privés et sociétés civiles. Ces ateliers visent à renforcer des dynamiques existantes d'écosystèmes régionaux à travers l'identification des opportunités d'appui aux réseaux et mécanismes de concertation multipartites ; co-construire un ensemble de plans d'action concrets pour mettre en œuvre un développement économique durable et inclusif dans la région du sud-est à identifier les opportunités d'appui aux initiatives publique-privées et mécanismes locaux de soutien inclusif à l'entreprise pour la création d'emplois décent. Les filières identifiées sont : l'industrie Agro-Alimentaire et Industrie de la Pêche, BTP et Services Connexes et tourisme Durable et Services de Proximité.

L'état des lieux réalisé met en évidence des faiblesses structurelles qui entravent le développement des écosystèmes entrepreneuriaux dans le sud-est tunisien. Au centre de ces défis se trouve un déficit d'offre méso, c'est-à-dire de structures intermédiaires capables de soutenir efficacement les acteurs économiques locaux. Ce déficit résulte principalement de :

- Une forte atomicité des acteurs économiques : Les entreprises locales, souvent petites et isolées, peinent à collaborer efficacement ou à mutualiser leurs ressources.
- Un besoin de renouvellement des offres méso : Pour répondre aux attentes des entrepreneurs et des institutions, il est crucial d'adopter une approche multi-acteurs favorisant des partenariats publics-privés solides et durables.

L'Effet 2 compte adopter la démarche des Systèmes Productifs Localisés (SPL) :

- Proposer des produits et services adaptés aux besoins des entreprises locales et des institutions.
- Intégrer davantage de jeunes et de femmes, en tenant compte de leurs spécificités et de leurs besoins.
- Favoriser l'utilisation du digital pour moderniser les processus et améliorer la compétitivité.
- Renforcer l'expertise technique grâce à des partenariats nationaux et internationaux.
- Produire des données fiables et exploitables pour guider les prises de décision et attirer des investissements.

En structurant ces secteurs avec une approche collaborative public-privé, le portefeuille pose les bases pour la création durable d'emplois décents, répondant directement aux attentes des jeunes et réduisant les facteurs d'exclusion économique.

- **Perspectives pour 2025**

L'effet 2 continue en 2025 les travaux des 4 projets d'impact déjà lancés au Sud Est, le renforcement des capacités des communes. Il mettra en exergue les initiatives locales publiques et privées mises en œuvre, contribuant à la création d'emplois, comme il renforcera les capacités des entreprises et des autorités locales à créer et promouvoir des emplois décents et soutiendra **des** jeunes, femmes et individus vulnérables pour mettre en œuvre des projets de développement économiques. L'effet 2 lancera des initiatives conjointes entre les acteurs de la sécurité et le secteur public favorisent l'accès aux femmes victimes de violence aux opportunités économiques.

### **Effet 3- Sécurité : Les personnes ont accès à leurs droits et renforcent leur confiance dans des services de sécurité plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains.**

L'Effet 3 vise à renforcer la confiance des citoyens dans les services de sécurité en garantissant un accès équitable à leurs droits et en promouvant des services de sécurité plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains. Dans un contexte où la digitalisation des services publics prend une place de plus en plus importante, cet effet s'inscrit dans une dynamique de transformation des processus de sécurité à travers des solutions numériques novatrices.

L'objectif principal est de rendre les systèmes de sécurité et de justice plus accessibles, efficaces et sensibles aux besoins des citoyens, tout en mettant un accent particulier sur la protection des femmes, des enfants et des groupes vulnérables. En outre, il s'agit d'assurer que ces services sont à la fois transparents, responsables et conformes aux normes internationales en matière de droits humains.

Ce processus de transformation est accompagné de diverses initiatives, telles que la formation des acteurs de la sécurité, la mise en place de mécanismes de gestion des plaintes, et l'élaboration de référentiels juridiques. L'Effet 3 œuvre ainsi pour une amélioration globale de la gouvernance du secteur de la sécurité, en renforçant l'efficacité des interventions et en garantissant une meilleure prise en charge des victimes de violences.

- **Produit 3.1 Les services de sécurité sont centrés sur la personne et les individus peuvent faire valoir leurs droits.**

Le processus de digitalisation dans le secteur de la sécurité a permis d'identifier 14 processus de digitalisation, qui progressent à différents stades. Ces processus couvrent des domaines variés, tels que la mise en ligne des prestations des gouvernorats, le développement d'un système de gestion des plaintes en ligne, l'optimisation des services de sécurité par des technologies modernes et la création de systèmes pour la gestion électronique des documents. La digitalisation accélérera la réponse aux demandes citoyennes, diminuant les délais et réduisant les risques de corruption, augmentant ainsi la confiance dans les institutions sécuritaires.

Les activités associées à ces processus incluent des études pour définir les besoins organisationnels et techniques, et des mises en place de solutions numériques telles que des applications pour la gestion des casiers judiciaires, la création d'une cartographie criminelle, et le développement d'un système de plaintes en ligne. Cependant, des retards ont été enregistrés dans le lancement de ces initiatives, en

raison de la lenteur des procédures administratives et des défis liés à la disponibilité des compétences nécessaires.

Les résultats attendus de ce processus incluent la transparence accrue et la réactivité des services, le suivi des événements et réclamations des citoyens, et une gestion plus efficace des projets liés à la sécurité.

L'effet 3 a élaboré trois (3) référentiels juridiques jusqu'à fin 2023, notamment sur le modèle tunisien de la police de proximité, le cadre légal des comités locaux de sécurité communautaire, et les procédures opérationnelles standard d'un poste pilote de police de proximité. Ces référentiels apportent une cohérence et transparence accrues aux pratiques policières, rendant la sécurité plus prévisible et plus juste aux yeux du public.

L'effet 3 a continué son appui aux Comités Locaux de Sécurité (CLS), en plus des 22 activités soutenues par le PNUD, ces derniers ont pris l'initiative de mener 13 diverses actions de manière autonome. Parallèlement, le ministère de l'Intérieur a lancé des initiatives supplémentaires axées sur la lutte contre la violence scolaire et intrafamiliale.

Les actions autonomes des CLS se sont principalement orientées vers le soutien aux forces de sécurité, visant à rapprocher les services des citoyens, en particulier les plus vulnérables. En autonomisant ces comités locaux, le portefeuille favorise une sécurité proactive, locale et inclusive, directement alignée sur les préoccupations quotidiennes des citoyen.nes. De plus, la participation des postes pilotes à divers événements communautaires a été encouragée, dans le but de promouvoir l'image de la police de proximité et de renforcer la confiance entre les forces de sécurité et la population.

L'effet 3 a travaillé sur l'améliorer l'accueil et communication interpersonnelle dans le cadre de la police de proximité. Il a organisé, à cet effet 2 cycles de formation comme suit :

- Formation Sectorielle en police de proximité au profit de 383 agents FSI dont 61 Femmes
- Formation Sectorielle en prévention de l'extrémisme violent à travers la police de proximité au profit de 417 agents FSI dont 71 femmes.

Ces formations améliorent directement la qualité de l'accueil et la gestion des tensions sociales par les forces de sécurité, réduisant ainsi les conflits et augmentant la satisfaction citoyenne.

- **Produit 3.2 Les systèmes de sécurité et de justice sont sensibles au genre, réceptifs et accessibles aux femmes et aux survivantes de la violence à l'égard des femmes.**

L'opérationnalisation des équipes mobiles de formation a permis de dispenser des formations sectorielles à travers cinq régions, avec une attention particulière à la prise en charge des femmes et des enfants victimes de violences au profit de 688 agents dont 31.83% sont des femmes, ainsi, l'effet 3 a dépassé la cible de 2024 qui est 150. L'effet 3 servi 130 unités spécialisées dans la VFF. C'est une première expérience a été réalisée dans le cadre de l'opérationnalisation autonome des équipes mobiles de formation. Des formations sectorielles ont ainsi été dispensées simultanément dans cinq régions par 30 formateurs et formatrices membres des équipes mobiles de formation MTT. Ce chiffre a été atteint en réponse à la demande du partenaire, afin de répondre aux besoins de formation des cadres et agents récemment affectés aux unités spécialisées, qui n'avaient pas bénéficié de formation préalable dans ce domaine. Ces actions garantissent une meilleure réponse aux victimes, augmentent leur confiance dans

les institutions sécuritaires, et renforcent la prise en charge des violences, un facteur critique pour la cohésion sociale.

L'effet 3 a aussi travaillé sur le référentiel métier et de compétences pour les unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes faits aux femmes et aux enfants qui a été élaboré dans le but d'organiser efficacement le fonctionnement de ces unités. Ce référentiel définit clairement les rôles, les tâches, les compétences et les prérequis nécessaires pour travailler au sein de ces unités, tout en mettant en lumière les besoins en formation, ainsi que les formations obligatoires. Il précise également les conditions de recrutement et de désignation des membres de ces unités, afin d'assurer une prise en charge optimale des victimes et une réponse juridique et sociale appropriée aux infractions commises. Cette démarche vise à renforcer l'efficacité et la cohérence des interventions, tout en garantissant la protection et le respect des droits des victimes.

L'appui de l'effet 3 a été particulièrement concentré sur les 16 jours d'activisme contre les violences faites aux femmes, avec un focus sur la sensibilisation des femmes à leurs droits et aux moyens de faire face aux différentes formes de violences, 2195 personnes ont été touchées par ces activités.

Ces efforts développent une culture locale de soutien et facilitent l'accès aux services essentiels pour les survivantes, réduisant l'isolement social et améliorant l'efficacité de la réponse institutionnelle. L'effet 3 avec l'appui de l'effet 4 continuent à suivre le processus de prise en charge judiciaire et non judiciaire à travers les outils d'apprentissage et la collecte des données qualitatives pour s'assurer de l'amélioration de la qualité des services fournis à ces femmes et rester à leur écoute.

En 2024, l'effet 3 a organisé un atelier à Djerba a réuni des acteurs variés (avocats, médecins, médias, ONG) pour promouvoir la collaboration et améliorer les services non judiciaires pour les victimes de violence. Les activités futures prévoient la création d'un réseau informel pour la prise en charge non judiciaire des femmes victimes de violence et la mise en place d'un système de plaintes en ligne dédié aux femmes victimes de violence, avec des études en cours.

- **Produit 3.3: Les systèmes de sécurité sont redevables et sensibles aux normes et standards relatives aux droits humains**

L'effet 3 a organisé Trois ateliers de réflexion ont été organisés pour finaliser un guide des procédures disciplinaires, et des activités ont été lancées pour la gestion des plaintes en ligne et la gestion des inspections. Ces processus visent à renforcer la redevabilité du système de sécurité et à garantir qu'il respecte les droits humains.

Le développement d'une version numérique du guide des procédures et du code de conduite des inspecteurs, ainsi que l'intégration des guides dans le système de gestion des plaintes et des inspections, sont en cours.

En outre, des formations sectorielles ont été organisées pour renforcer les capacités des agents de sécurité, en particulier dans les approches centrées sur les personnes et l'accès aux droits. En novembre 2024, 12 formateurs/trices ont été formés en droits humains et application de la loi, avec un accent particulier sur les approches basées sur les droits humains et le respect des droits. Cette formation a été délivrée aux 60 cadres FSI.

- **Perspectives pour 2025**

L'effet 3 continue le travail sur les 14 processus de digitalisation, le renforcement des capacités des agents FSI dans les différents domaines identifiés en 2024, l'appui au MTT notamment le développement des compétences des formateurs/trices dans les méthodes innovantes de formation comme l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la formation, les techniques d'animation des webinaires à distance et élaboration des modules E-learning. Comme il appuiera les CLS et l'approche de la police de proximité. Il continuera son engagement envers les FVV et sa lutte contre la VFF, ainsi que le renforcer la redevabilité des acteurs de la sécurité et le respect des droits humains

## **Effet 3 – Justice & Droits Humains : Les personnes ont accès à leurs droits et renforcent leur confiance dans des services de justice plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains.**

- **Introduction et résumé des résultats clés**

Ce volet du portefeuille est dans une phase de Plan de Démarrage de Projet (PIP). La modalité PIP du PNUD est un document stratégique qui définit les étapes préparatoires nécessaires avant le lancement officiel d'un projet. Il permet de mener des consultations avec les parties prenantes et de réaliser des études préliminaires pour éclairer la conception du projet. Ce plan facilite l'élaboration du document de projet final, en assurant que les interventions soient fondées sur des données probantes et alignées sur les priorités nationales.

Le PIP a mené plusieurs initiatives dans le domaine de la justice, de la gouvernance et du développement durable. Une cartographie détaillée des services judiciaires en Tunisie a été réalisée, accompagnée de documents analytiques sur la justice judiciaire, administrative, financière et l'administration pénitentiaire. Un document consolidé a été produit pour illustrer les liens entre ces acteurs. Ce travail approfondi permet une bonne compréhension du système judiciaire par le PNUD afin d'identifier précisément les lacunes à adresser dans les futures interventions. Dans le cadre du soutien aux réformes institutionnelles, des consultations avec les institutions judiciaires ont abouti à des recommandations visant à renforcer la transparence et l'efficacité du secteur. Par ailleurs, une étude sur la transition écologique des institutions partenaires a permis d'identifier des besoins et des recommandations pour intégrer des pratiques écoresponsables, notamment l'approche Haute Qualité Environnementale. Des formations ont ensuite été dispensées aux experts (architectes et ingénieurs), aux étudiants en architecture et en ingénierie, ainsi qu'aux responsables techniques des institutions partenaires, en collaboration avec l'ANME.

Le PIP a également contribué à l'amélioration des infrastructures judiciaires à travers l'élaboration de programmes fonctionnels pour les tribunaux de première instance et le Tribunal administratif, afin d'optimiser les services d'accueil, d'information et d'orientation des justiciables. En parallèle, l'appui à la transition digitale de l'Ordre National des Avocats de Tunisie (ONAT) s'est concrétisé par l'acquisition de matériel informatique destiné au siège et aux sections locales, facilitant ainsi la gestion numérique des dossiers et l'échange d'informations entre les niveaux central et local.

Concernant l'Instance nationale pour la prévention de la torture (INPT), une cartographie des services a été réalisée pour mieux comprendre ses missions et ses mécanismes de suivi, permettant ainsi d'identifier des défis en matière de redevabilité et d'accessibilité. En outre, le PIP a soutenu l'organisation du neuvième colloque annuel de l'INPT, réunissant des experts nationaux et internationaux pour échanger sur les bonnes pratiques en matière de prévention de la torture et de protection des droits fondamentaux.

- **Perspectives pour l'année à venir et leçons apprises**

Enfin, dans une perspective de programmation future, le PIP a amorcé la définition d'un cadre de résultats pour un projet à venir, aligné avec le portefeuille « Gouvernance et développement socio-économique », et notamment son Effet 3 portant sur l'amélioration de l'accès aux services de justice et de sécurité. Des sessions bilatérales avec les partenaires ont permis de structurer un cadre programmatique cohérent, en phase avec les priorités nationales et alignés sur au Portefeuille.

### **SPOTLIGHT : Les jeunes et les femmes au cœur du changement**

Le portefeuille « Gouvernance : levier du développement socio-économique » intègre la jeunesse comme une **priorité transversale** essentielle à travers toutes ses initiatives. En reconnaissant le rôle crucial des jeunes dans le développement **durable et inclusif**, le portefeuille met en place des mécanismes pour leur **participation active** dans la gouvernance locale, la lutte contre la corruption, et la création d'opportunités socio-économiques.

Les jeunes sont mobilisés et formés pour devenir des **acteurs de changement** dans leurs communautés, contribuant ainsi à renforcer l'intégrité, la transparence et la cohésion sociale. Cette approche vise à **autonomiser** les jeunes, à **valoriser** leurs compétences et à les **inclure** dans les processus décisionnels, garantissant ainsi que leurs voix et leurs besoins sont pris en compte dans les politiques et les projets locaux.

En 2024, le portefeuille a continué à travailler sur le réseau des **jeunes d'intégrité** dans sa deuxième cohorte. L'idée consiste à renforcer les capacités des jeunes et les accompagner pour qu'ils deviennent des acteurs et actrices de changement dans leurs localités et ce, en contribuant dans la **lutte contre la corruption et le favoritisme**. Dans cette optique, le portefeuille a mobilisé **323 jeunes** avec une **participation féminine de 64%** parmi eux, **56** ont poursuivi le processus et exprimé leur engagement pour continuer dans cette démarche, **dont 35 femmes**. Ces jeunes sont issus des **3 gouvernorats du Sud**. Ils se sont répartis en trois groupes pour travailler sur trois parcours afin de promouvoir et renforcer l'intégrité et de réduire ainsi la vulnérabilité à la corruption au niveau local : renforcement de l'**accès à l'information** dans les institutions publiques, promotion de la **culture d'intégrité**, et partenariat pour le renforcement de l'**intégrité au sein des associations locales**.

Le portefeuille veille à développer une approche participative dans la gestion des affaires locales permettant aux habitant.e.s d'être des partenaires et acteurs de développement local et par conséquent **renforcer leur appartenance** à leurs localités. À cet effet, **34 participant.e.s, parmi eux 6 jeunes et 15 femmes** ont été sensibilisé.e.s, sur la mise en œuvre des processus participatifs. En outre, à l'occasion du lancement des **projets d'impact**, une série d'ateliers de concertation avec les différentes catégories des habitant.e.s a été organisée pour présenter les projets et s'assurer de l'**appropriation** desdits projets.

Ces ateliers ont permis aux participants de discuter les aspects fonctionnels des ouvrages résultants de ces projets après la fin des travaux, afin de **garantir leur meilleur fonctionnement et leur durabilité**. En fait, **141 habitant.e.s** ont participé de manière directe aux processus de design participatif du centre de vie communautaire de Médenine.

Le portefeuille a lancé **quatre projets d'impact** qui portent sur la création des espaces de loisir, d'épanouissement, de rencontre, d'échange, de créativité et d'aide à l'entrepreneuriat pour **réduire la violence et renforcer la cohésion sociale**. Ces espaces permettent d'**améliorer la qualité de vie** pour les familles qui auront un accès facilité à un espace sécurisé. En outre, ils jouent un rôle clé dans l'**autonomisation des femmes** en créant des lieux où elles peuvent interagir librement, développer des réseaux de soutien, et accéder à des opportunités économiques et sociales. En favorisant leur participation active à la vie communautaire, ces espaces contribuent à une meilleure inclusion des femmes dans l'espace public et à un rééquilibrage des dynamiques de genre au sein des communautés.

## **Effet 4 : Données produites et analysées pour assurer une gestion adaptive, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.**

Au cours de cette première année de mise en œuvre, les efforts sous l'Effet 4 ont jeté les bases d'une nouvelle manière de travailler, ancrée dans une approche par portefeuille, qui privilégie la synergie entre les interventions, l'apprentissage continu et une approche territoriale. Les progrès réalisés incluent l'installation de nouvelles structures de gouvernance, la consolidation des systèmes de suivi-évaluation, ainsi que l'expérimentation d'approches intégrées au niveau local, notamment dans le Sud-Est. Ces avancées visent à améliorer l'accès des populations à des services publics de qualité, à renforcer la participation citoyenne et à favoriser l'attractivité des territoires, dans une dynamique d'apprentissage, de partenariat et d'adaptation continue.

- **Produit 4.1 : Des données seront produites et analysées pour assurer une gestion adaptive, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.**

Les plans dans le cadre de ce pilier de travail incluent un soutien à l'Institut National de la Statistique (INS) pour la mise en œuvre de la prochaine édition de l'enquête nationale sur la Gouvernance, la Paix et la Sécurité. Cette enquête aborde des thèmes tels que la violence, la protection de l'enfance, l'accès à la justice et à l'État de droit, le crime organisé, la corruption, la transparence et la redevabilité, la prise de décision inclusive, l'identité légale et l'enregistrement, ainsi que les libertés fondamentales. Ces thématiques permettent d'évaluer les progrès réalisés dans la construction de sociétés pacifiques, justes et inclusives en Tunisie. Cette enquête fournira des données essentielles sur les perceptions citoyennes, permettant au portefeuille et aux décideurs politiques de cibler plus précisément leurs actions et d'améliorer concrètement l'impact des interventions publiques.

Cependant, en raison de l'élection présidentielle de 2024 et du recensement à venir, l'INS n'a pas pu réaliser cette enquête. Des discussions sont en cours pour déterminer si le PNUD pourra soutenir sa mise en œuvre en 2025, les thèmes abordés étant en parfaite adéquation avec les priorités thématiques du portefeuille, et étant donné que l'enquête, menée pour la dernière fois en 2021, fournit des données de perception utiles tant pour les acteurs nationaux qu'internationaux.

Les progrès réalisés en 2024 sur la production de rapports analytiques ont été moindres que prévu initialement. Étant donné que le portefeuille vise à collecter, produire et analyser des données liées à l'apprentissage et aux résultats émergents de la mise en œuvre, c'est surtout vers la fin de l'année que des pistes de recherche ont commencé à être identifiées. Une fois menées, ces recherches pourraient à la fois éclairer l'adaptation des interventions du portefeuille pour garantir un impact accru, et fournir des données et analyses susceptibles d'alimenter le dialogue autour des politiques publics et le débat autour des thématiques clés couvertes. En 2025, une attention accrue sera accordée à ce pilier de travail, en s'appuyant sur les résultats, les enseignements et les apprentissages précieux issus de la première année de mise en œuvre. Des données seront produites pour les deux régions d'intervention : dans le Sud-Est, en capitalisant sur les enseignements tirés et les résultats déjà obtenus, et dans le Nord-Ouest, pour éclairer le déploiement des activités du portefeuille en assurant une compréhension approfondie des spécificités de ce nouveau contexte.

- Produit 4.2 : Les résultats du portefeuille sont favorisés par l'approche territoriale, l'apprentissage et l'adaptation.

La première année de mise en œuvre a jeté les bases d'approches novatrices, de routines structurantes et de nouveaux rituels de travail, en grande partie réunis sous ce produit – couvrant le suivi-évaluation (S&E), la gouvernance du portefeuille, la gestion et l'analyse des données, l'apprentissage et la mise en œuvre de l'approche territoriale. En matière de S&E, des efforts significatifs ont été déployés pour consolider le système de suivi-évaluation, établir la ligne de base du portefeuille et adopter une approche plus centrée sur les personnes pour l'analyse des résultats, tout en intégrant le S&E dans une dynamique d'apprentissage continu.

Sur le plan de la gouvernance, une structure de gouvernance à deux niveaux a été mise en place, avec la tenue réussie de la première réunion du comité stratégique, coprésidée par le Premier ministre et la Représentante Résidente du PNUD, réunissant plusieurs ministres sectoriels et partenaires financiers. Des mécanismes de gouvernance spécifiques aux effets ont été instaurés avec succès, et l'approche territoriale s'est concrétisée par la création de comités de suivi régionaux dans les gouvernorats du Sud-Est, qui se sont réunis deux fois pour assurer le suivi du portefeuille, renforcer l'appropriation locale et guider la planification et l'adaptation. Une réunion de planification conjointe a également été tenu en décembre 2024 regroupant six ministères ainsi que la présidence du gouvernement dans un atelier permettant d'un côté une planification participative par effet mais aussi des discussions conjointes sur les priorités et actions prévus à travers le portefeuille en 2025.

Des avancées ont été réalisées dans le développement d'un système de gestion de l'information, visant à faciliter la gestion et l'analyse des données, à relier les interventions aux statistiques clés des régions ciblées et à articuler les liens avec les apprentissages générés au fil de la mise en œuvre.

En matière d'apprentissage, des outils et procédures ont été conçus pour mener des exercices d'apprentissage et des analyses prospectives avec les partenaires nationaux et financiers. Au-delà de ces exercices, des efforts ont été faits pour formaliser la manière dont le portefeuille intègre l'apprentissage dans ses pratiques, tout en instaurant une culture d'apprentissage au sein de l'équipe du PNUD et auprès des partenaires clés – nationaux et internationaux. Par exemple, en 2024, le portefeuille a lancé une dynamique d'apprentissage collectif sur la lutte contre les violences basées sur le genre (GBV). Cette initiative vise à mobiliser les parties prenantes locales (institutions et société civile) et les membres du portefeuille autour d'une approche systémique et intégrée, en faisant de l'apprentissage un moteur d'analyse, de réflexion et d'actions concrètes.

Le premier atelier d'apprentissage sur la GBV s'est inscrit dans cette démarche, en créant un espace d'échange et de co-construction avec les acteurs locaux. Il a permis d'articuler les efforts afin d'alimenter une compréhension partagée des leviers et des obstacles existants. En favorisant l'intelligence collective, il a renforcé notre engagement à structurer une réponse intégrée, fondée sur les expériences et expertises de ceux qui agissent au quotidien pour la prévention et la prise en charge des violences basées sur le genre.

Enfin, l'approche territoriale a été expérimentée dans les municipalités de Zarzis, où tous les effets du portefeuille sont déployés, afin de tester des approches intégrées, de favoriser la planification conjointe et d'approfondir l'analyse contextuelle.

Parallèlement, l'année 2024 a vu la préparation de la sélection de la deuxième région d'intervention – El Kef et Jendouba – posant ainsi les bases pour une expansion progressive et inclusive du portefeuille.

- **Produit 4.3 : Conception et mise en œuvre d'une communication qui influence le développement (en influençant les principaux publics cibles, y compris les partenaires de développement, les décideurs et le public)**

Dans le cadre du portefeuille, du progrès a été réalisé en matière de communication, posant les bases d'une approche renouvelée visant à aller au-delà de la simple diffusion des activités et des résultats. Une stratégie de communication a été développée pour accompagner la mise en œuvre du portefeuille, en mettant l'accent sur l'engagement et la collaboration avec les parties prenantes clés. Cette approche vise non seulement à rendre compte des progrès réalisés, mais aussi à créer des espaces de dialogue autour des résultats et des apprentissages générés tout au long du cycle de mise en œuvre, favorisant ainsi une appropriation collective des dynamiques du portefeuille.

Un des axes majeurs de cette stratégie a été la valorisation de l'approche pris sur l'intégrité et la transparence. Une attention particulière a été accordée à la mobilisation des Integrity Guardians, de jeunes acteurs formés pour promouvoir l'intégrité, la transparence et l'accès à l'information au sein de leurs communautés. À travers des actions de sensibilisation, de renforcement de capacité et le lancement d'initiatives locales, ces jeunes ont contribué à ancrer ces principes au niveau local, mettant en lumière l'importance d'une participation citoyenne active dans la lutte contre la corruption.

En parallèle, la stratégie de communication a permis de renforcer la visibilité des actions du portefeuille dans le cadre de la lutte contre la violence basée sur le genre, notamment à travers la campagne des 16 jours d'activisme. En plaçant les bénéficiaires au cœur des récits, la communication s'est orientée vers une approche plus centrée sur les personnes, illustrant concrètement comment les interventions du portefeuille améliorent l'accès des femmes survivantes à des services de protection, de justice et d'autonomisation socio-économique.

Le portefeuille a été référencé dans des communiqués de presse et des articles suite à des réunions avec le ministère de l'Intérieur, au comité stratégique, ainsi que dans des médias locaux et nationaux couvrant des interventions programmatiques clés, des inaugurations et des initiatives locales. Cette couverture médiatique a permis de mieux faire connaître les dynamiques de collaboration et les impacts du portefeuille auprès du grand public, tout en renforçant l'engagement des partenaires.

L'approche de communication, axée sur les résultats et l'impact sur les personnes, constitue une étape clé pour stimuler l'engagement des partenaires et favoriser une dynamique d'apprentissage collectif autour des enjeux de gouvernance au service du développement socio-économique.

En 2025, des efforts seront déployés pour communiquer sur les progrès et résultats réalisés lors de la première année de mise en œuvre, tout en mobilisant davantage les parties prenantes clés. Une attention particulière sera accordée au partage des enseignements issus des exercices participatifs d'apprentissage et de prospective, afin de favoriser une réflexion collective et d'enrichir le dialogue autour des interventions du portefeuille.

- **Perspectives pour l'année à venir et leçons apprises**

Pour l'année à venir, le portefeuille ambitionne de renforcer la systématisation de l'apprentissage à travers le développement d'outils et de cadres méthodologiques facilement applicables par les collègues

et les partenaires. Cette démarche vise à ancrer l'apprentissage comme un processus continu, favorisant une réflexion collective sur les résultats, les défis et les opportunités d'amélioration.

Une priorité clé consistera à approfondir les liens entre l'apprentissage, le suivi-évaluation et la production de données. Cette intégration permettra non seulement d'adapter la mise en œuvre du portefeuille en temps réel, mais aussi de produire des analyses destinées aux partenaires externes, contribuant ainsi au dialogue sur les politiques publiques dans les domaines de la gouvernance, du développement local et des services publics.

L'approche territoriale connaîtra également un développement important avec le lancement des activités dans la deuxième région d'intervention. Cette expansion sera menée en étroite concertation avec les parties prenantes locales et régionales, à travers des processus participatifs pour concevoir les interventions. Une attention particulière sera accordée à l'engagement des partenaires nationaux et des groupes cibles dans le suivi et l'évaluation continue des résultats, renforçant ainsi l'appropriation locale.

Enfin, la production de données sera davantage intégrée aux dynamiques d'apprentissage, avec un système d'information permettant de collecter, analyser et restituer les données de manière active. Ce processus assurera que les données générées par le portefeuille alimentent directement les processus de prise de décision et d'adaptation, consolidant ainsi une boucle d'apprentissage au service d'interventions plus efficaces et inclusives.

## *B. Résultats transversaux : comment tous ces résultats s'additionnent-ils pour produire un vrai changement systémique ?*

La Tunisie est confrontée à des défis socio-économiques majeurs : disparités régionales persistantes, déficits de gouvernance, accès inégal aux services publics... Pour y répondre, le portefeuille mise sur une approche intégrée et territoriale du changement. En alignant les réformes de gouvernance avec les priorités socio-économiques locales – notamment dans deux régions pilotes – le portefeuille agit là où les besoins sont les plus urgents, au plus près des populations vulnérables.

Cette stratégie permet de mieux adapter les solutions aux réalités du terrain, tout en décloisonnant les actions entre secteurs et niveaux d'intervention. Résultat : une dynamique de transformation des systèmes locaux est en marche, portée par une gouvernance plus collaborative et des partenariats renforcés entre institutions publiques, société civile, secteur privé, et jeunes.

En 2024, la mise en place de plateformes multi-acteurs à l'échelle nationale, sectorielle et régionale a été un tournant. Ces espaces ont permis une planification conjointe inédite, une meilleure priorisation des actions et un apprentissage collectif continu. L'impact est déjà visible : meilleure coordination interinstitutionnelle, avancées concrètes en matière de transparence, lutte contre la corruption, et amélioration des réponses aux violences basées sur le genre. Le portefeuille a aussi étendu son action à une seconde région, malgré un contexte politique en évolution, et a influencé les débats nationaux sur la gouvernance locale.

Ces résultats marquent les premiers signes tangibles d'une dynamique de transformation plus large. Les effets des différents axes du portefeuille commencent à interagir et à se renforcer mutuellement, jetant

les bases d'un changement systémique. Il est encore tôt pour mesurer pleinement l'impact structurel de cette approche, mais nous avons amorcé un suivi étroit de ses effets sur les institutions, les individus et le secteur privé.

Pour mieux rendre compte de cette transformation en cours, nous avons également identifié trois catégories de changements interconnectés : ceux qui touchent les individus et la société civile, ceux qui transforment les institutions publiques, et ceux qui mobilisent le secteur privé. Si les liens de causalité directs restent encore en construction, des résultats transversaux émergent progressivement, révélant le potentiel de cette approche à faire évoluer durablement les systèmes.

Dès à présent, une convergence claire se dessine autour de trois dynamiques de transformation prioritaires, auxquelles les différents effets du portefeuille contribuent collectivement : l'amélioration de la qualité des services publics, la lutte contre les violences basées sur le genre, et le renforcement du dynamisme et de l'attractivité locale. Ces dynamiques traduisent l'essence même de l'approche portefeuille : une action intégrée, centrée sur les personnes, ancrée dans les territoires et nourrie par l'apprentissage.



## 1. Vers une approche intégrée pour lutter contre la violence faite aux femmes

### *Introduction*

La protection des droits des femmes et la lutte contre les violences basées sur le genre constituent une priorité absolue et un axe transversal du portefeuille, intégrant prévention, prise en charge des victimes et autonomisation socio-économique. Plaçant la femme victime de violence (FVV) au centre de ses interventions, le portefeuille vise à améliorer sa protection et sa satisfaction tout au long de son parcours, y compris le renforcement économique. Cela passe par un renforcement de la prévention impliquant tous les acteurs concernés, une prise en charge adaptée – qu'elle soit judiciaire ou non judiciaire – axée sur les besoins des survivantes, ainsi que par le renforcement des compétences des forces de sécurité intérieure, souvent le premier recours des femmes en cas d'agression.

En adoptant une approche intégrée et centrée sur les survivantes, les interventions du portefeuille contribuent à une meilleure redevabilité et transparence dans la gestion des services publics, garantissant ainsi un accès équitable aux services de protection et de soutien. La réforme du secteur de la sécurité et la promotion de la police de proximité favorisent une réponse plus sensible au genre, avec des mécanismes d'accueil, d'orientation et de protection adaptés. En parallèle, l'amélioration des services juridiques et judiciaires facilite l'accès des survivantes à la justice, tandis que le développement local et économique renforce leur autonomie, levier clé pour briser le cycle de la violence.

Cette approche intégrée, une fois finalisée, permet de contribuer à la réalisation de l'effet 3 "Les personnes ont accès à leurs droits et ont confiance en des services de sécurité et de justice réceptifs, centrés sur la personne et respectueux des droits humains" à travers l'amélioration de la satisfaction des FVV des services de VBG fournis par les services de sécurité et de justice. Comme elle permet de renseigner l'effet 2 en garantissant à ces femmes leurs droits au développement local et à une vie décente grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques. D'ici la fin de sa mise en œuvre, le portefeuille ambitionne d'assurer une réponse holistique, coordonnée et durable à la VFF en alignant ses efforts sur les besoins des femmes et en consolidant les synergies entre prévention, prise en charge et autonomisation.

### *Principaux résultats atteints*

Durant l'année 2024, le portefeuille a mis l'accent sur deux axes : le renforcement des capacités et la prévention de la violence faite aux femmes et la prise en charge des FVV.

#### **1.1 Au niveau de la prévention :**

Les principales interventions du portefeuille à ce niveau, ont porté sur la sensibilisation et la création des espaces de loisir et de créativité.

**1.1.1 La sensibilisation** s'est concrétisée davantage, durant les 16 jours d'activisme contre la violence faite aux femmes et à travers les comités locaux de sécurité, dans l'organisation des ateliers de formation sur la loi 58 et sur la lutte contre la VFF. L'objectif est de faire connaître aux femmes leurs droits et la procédure à suivre en cas de violence. Au total 26 actions de sensibilisation, dont 22 ont été prises en charge par le portefeuille et 4 par les propres moyens des CLS ont été réalisées avec la présence des habitant.es, des acteurs institutionnels et des agents de sécurité. Durant les 16 jours d'activisme, le portefeuille a touché 20195 personnes en mobilisant 10 CLS et 10 ministères impliqués dans la VFF. Les actions de sensibilisation ont varié entre manifestation dans les espaces publics, des conférences et des démonstrations artistiques. En 2024, le portefeuille a mis l'accent aussi sur la sensibilisation contre la violence des personnes vulnérables à savoir les personnes porteuses de handicap. Ce résultat renseigne le produit 1 de l'effet 3: Les services de sécurité et de justice sont centrés sur la personne et les individus peuvent faire valoir leurs droits.

**1.1.2** Le portefeuille a lancé **4 projets d'impact** qui portent sur la création des espaces de loisir, d'épanouissement, de rencontre, d'échange, de créativité et d'aide à l'entrepreneuriat pour réduire la violence et renforcer la cohésion sociale. Ces espaces permettent d'améliorer la qualité de vie pour les familles qui auront un accès facilité à un espace sécurisé. En outre, ils jouent un rôle clé dans l'autonomisation des femmes en créant des lieux où elles peuvent interagir librement, développer des réseaux de soutien, et accéder à des opportunités économiques et sociales. En favorisant leur

participation active à la vie communautaire, ces espaces contribuent à une meilleure inclusion des femmes dans l'espace public et à un rééquilibrage des dynamiques de genre au sein des communautés. Ce résultat renseigne le produit 1 de l'effet 2: L'offre durable et transparente des services de base et des projets d'infrastructures productives est améliorée.

## 1.2 Au niveau du renforcement des capacités :

688 agents FSI dont 31.83% sont des **femmes** ont été formé.es sur les questions de genre, droits humains et la prise en charge des femmes et enfants victimes de violence. Ce résultat a dépassé la cible prévue pour l'année 2024 et ce, à la suite à la demande du ministère de l'intérieur pour répondre aux besoins de formation des cadres et agents récemment affectés aux unités spécialisées, qui n'avaient pas bénéficié de formation préalable dans ce domaine. A travers cette formation, ainsi les 130 unités spécialisées couvrant tout le pays, ont bénéficié de ce renforcement des capacités. Ceci témoigne l'appropriation de l'action et la confiance qui règne entre le PNUD et le ministère. Ce résultat est atteint grâce à Mobile Training Teams (MTT). Les membres de cette équipe mobile de formation spécialisée dans la prise en charge des femmes et enfants victimes de violence ont été formés dans divers domaines liés à l'entretien avec les femmes et enfants victimes de violence, notamment la nouvelle thématique "adaptation des outils de programmation Neuro-Linguistique (PNL) dans la prise en charge des victimes de violences." Ceci est une méthode de soutien psychologique pour les victimes ainsi que de la gestion du stress et de l'anxiété.

Le portefeuille collabore également avec le Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de la Formation (CNEFFIF) pour soutenir 10 formateurs MTT dans la création d'un module de formation en ligne (E-learning en arabe) axé sur le soutien aux femmes ayant vécu des violences. Ce module sera disponible sur une plateforme interne à source ouverte au sein du Learning Management System (LMS). Ce résultat renseigne le produit 2 de l'effet3 : Les systèmes de sécurité et de justice sont sensibles au genre, réceptifs et accessibles aux femmes et aux survivantes de la violence à l'égard des femmes.

## ÉTUDE DE CAS

**Mobile Training Teams (MTT)** : Les équipes mobiles de formation, représentent une méthode de formation adoptée par le ministère de l'Intérieur et le PNUD qui permet de réaliser des sessions de formation sur site, par des formateurs issus du ministère, en particulier dans des zones défavorisées.

Cette méthode a concrétisé le concept de formation de proximité. Elle a été instaurée pour toucher un public plus vaste en proposant des formations spécialisées, en réponse aux capacités limitées des écoles et centres de formation du ministère de l'Intérieur à couvrir tous les besoins en formation, ainsi qu'à la réticence des chefs d'unités à mobiliser leur personnel en raison des préoccupations sécuritaires.

L'approche MTT, se présente comme une solution pérenne pour accompagner le système de rotation des agents FSI et les former rapidement. L'équipe MTT est composée de 30 formatrices et formateurs (21 hommes et 9 femmes).



### **1.3 Au niveau de la prise en charge des femmes victimes de violence :**

Les interventions du portefeuille contribuent conjointement à améliorer la prise en charge des femmes victimes de violence en adoptant une approche intégrée et centrée sur les besoins des survivantes. Dans ce sens, trois principaux résultats ont été enregistrés :

**1.3.1 Un réseau informel** portant sur la prise en charge non judiciaire des femmes victimes de violence à Médenine est créé vers la fin de 2024. Ce réseau se compose des représentant.e.s des institutions publiques, de la société civile, des avocats, des médecins et des médias. Il a été formé à la suite à une session de formation sur la prise en charge des FVV, où les participant.e.s ont réalisé l'importance de cette forme de prise en charge et ont proposé de rester connectés pour contribuer à l'amélioration des services fournis aux FVV. Ce réseau une fois fonctionnel, il consolide à la fois les produits 2.3 de l'effet 2 et les 3 produits de l'effet 3

**1.3.2 Deux outils innovants d'apprentissage** ont été adoptés : pour comprendre davantage la problématique de la VFF, le portefeuille a adopté des méthodes innovatives d'analyse : un sensemaking et le "user journey". Ces outils améliorent l'efficacité des interventions des effets 2 et 3 en relation avec les FVV, comme ils peuvent renseigner les interventions de l'effet 1 en lien avec l'amélioration de l'accès des FVV à des services publics plus transparents et équitable.

**Un exercice d'apprentissage (sensemaking)** a été organisé afin de mobiliser des parties prenantes locales et des membres du portefeuille autour de la VFF, afin de les permettre à réfléchir ensemble pour décortiquer le phénomène de la VFF tout en mettant la victime au centre de la réflexion. Elle a été organisée à Zarzis durant les 16 jours d'activisme et a permis de tirer les principaux apprentissages suivants qui serviront pour améliorer l'intervention du portefeuille dans le futur :

- Le pilier de la confiance est constitué principalement par les amis et les voisins avant les institutions publiques ;
- Le parcours de prise en charge qui place le secteur de sécurité en arrière-plan ;
- La confiance aux institutions publiques se construit à travers ses représentant.e.s ;
- Les souks et le secteur privé : une raison socialement légitime pour les femmes de se déplacer et de se connecter.

**Le "user journey"** est un outil permettant d'analyser et de représenter visuellement l'expérience vécue par une personne lorsqu'elle interagit avec un service ou un système. Elle est particulièrement utile pour comprendre les dynamiques d'accès aux services et les obstacles rencontrés par les citoyens. Nous avons utilisé cette approche pour cartographier les parcours formels et informels des femmes victimes de violences afin de mettre en valeur les points de rupture, les moments de vulnérabilité, les déclencheurs des étapes effectuées, mais aussi les leviers d'amélioration pour renforcer l'accessibilité, l'efficacité et la coordination des services. Les résultats nous ont également permis de comparer ces parcours à la perception des parcours du points de vue des acteurs institutionnels dans la chaîne d'accompagnement des victimes avec pour ambition d'adapter les interventions pour mieux répondre aux besoins réels des personnes concernées. Un exemple de parcours utilisateur d'une femme victime de violences à Médenine est disponible en annexe.

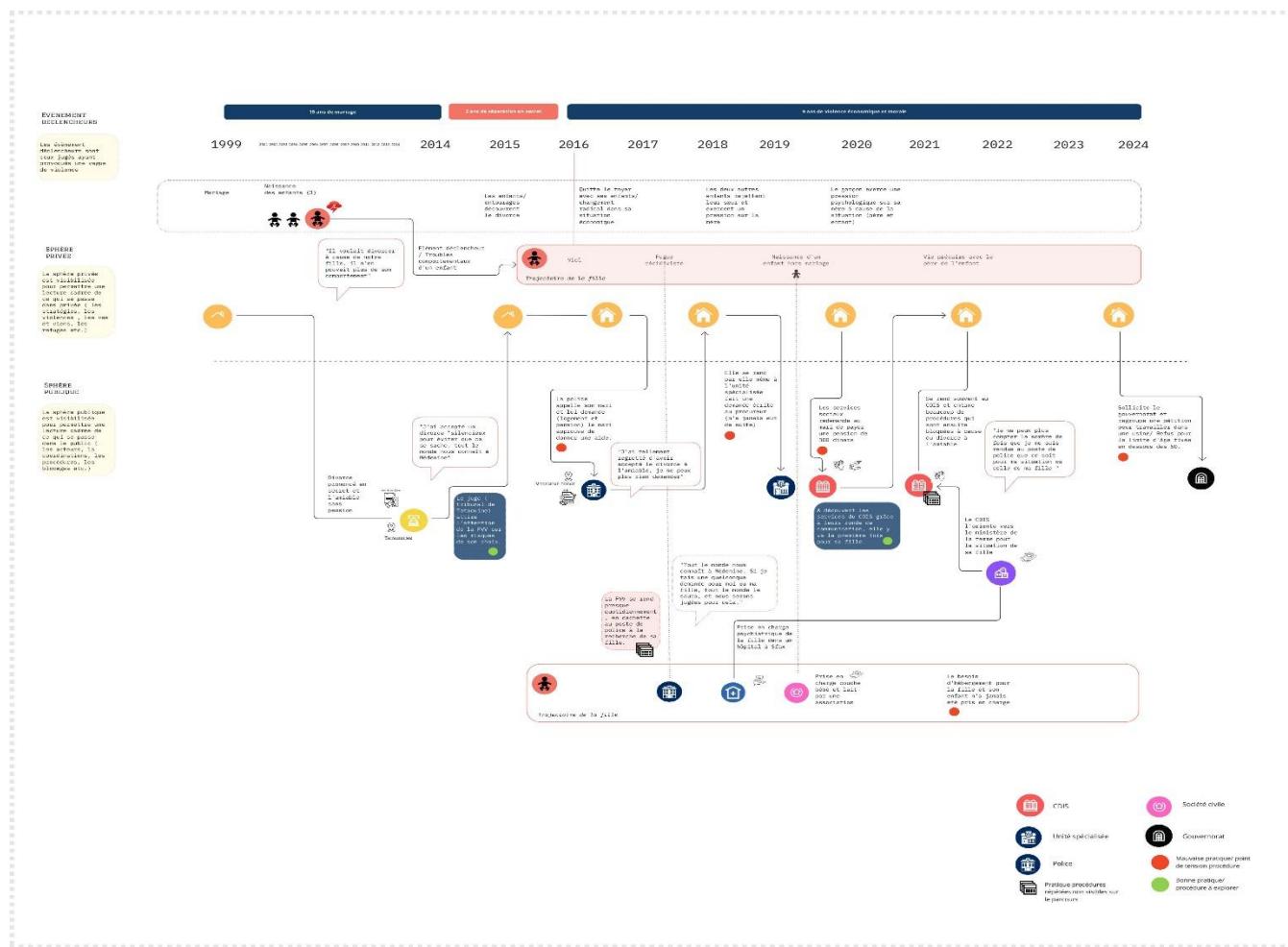


Figure 1 Parcours institutionnel et non institutionnel d'une femme victime de violence -Version agrandie en Annex D.

**1.3.3 Une réflexion sur l'autonomisation économique des FVV en tant que moyen efficace pour rompre avec la chaîne de violence a été lancée.** Il est prévu de prendre en considération les FVV dans le développement des secteurs économiques prioritaires qui viennent d'être identifiés dans la région du Sud-Est. Concrètement le portefeuille adopte la démarche des Systèmes Productifs Localisés qui prend en considération les besoins spécifiques des jeunes et des personnes vulnérables. Bien que liée principalement au produit 2 de l'effet 2, l'autonomisation des FVV renseigne aussi le produit 2 de l'effet 3.

## Conclusion

En 2024, le portefeuille a consolidé son action en matière de prévention et de prise en charge des violences faites aux femmes, en adoptant une approche intégrée et novatrice. Le renforcement des capacités des forces de sécurité intérieure, l'amélioration des dispositifs de prise en charge, ainsi que l'introduction de méthodologies d'analyse innovantes, ont permis de mieux comprendre et répondre

aux besoins des survivantes. Par ailleurs, la sensibilisation à grande échelle et la création d'espaces de rencontre et d'épanouissement ont contribué à renforcer la cohésion sociale et à prévenir la violence. Enfin, en intégrant la question de l'autonomisation économique des femmes victimes de violence dans les stratégies de développement local, le portefeuille pose les bases d'une réponse durable et transformatrice. Ces avancées témoignent de l'engagement du PNUD et de ses partenaires à construire un écosystème de protection et d'inclusion, garantissant aux femmes un accès effectif à leurs droits et à de nouvelles opportunités.

En 2025, il est prévu de continuer l'analyse et l'étude de la VFF et l'amélioration de la qualité des services fournis aux FVV, d'ailleurs deux processus de digitalisation ont été lancés visant à mettre en place un système de plaintes en ligne dédiée aux femmes victimes de violence et un système de « Tableau de Bord et de génération de statistiques » au profit des USVFF centrales et régionales. Le travail se poursuivra également à travers les différents piliers du portefeuille pour combler les lacunes en matière de prévention des violences et renforcer la sensibilisation avec des messages adaptés aux besoins spécifiques de différents groupes. Ces efforts seront également liés aux actions visant le changement de comportement, en mettant l'accent non seulement sur l'identification des comportements à transformer, tant au niveau institutionnel que communautaire, mais aussi sur les mesures concrètes pour favoriser et mesurer les avancées vers un changement structurel. Par ailleurs, la deuxième année de mise en œuvre verra un renforcement des initiatives d'autonomisation économique des femmes et des jeunes, avec une approche intégrée liant cette dimension aux actions de prévention et aux autres maillons du processus de prise en charge des survivantes de VFF. Enfin, le portefeuille commencera à explorer l'expérience des femmes victimes de violence en matière de transparence et d'intégrité des services auxquels elles ont accès, afin d'identifier les leviers d'amélioration pour une réponse plus efficace et équitable.

## 2. Vers un dynamisme et une attractivité locale

### *Introduction*

Les interventions du portefeuille se complètent pour permettre aux habitant.es de se rattacher davantage à leurs localités et communes. En créant un environnement attractif aux jeunes, femmes et familles où ils trouvent des espaces publics d'épanouissement, de créativité et d'encadrement, un cadre collaboratif de participation à la gestion publique et un secteur économique inclusif, le portefeuille contribuent à l'amélioration des conditions de vie des habitant.es au niveau local et leur offre une opportunité de créer un impact positif sur leur vie. Ces actions contribuent à renforcer les liens de confiance, d'une part entre les citoyen.nes et les autorités locales et d'autre part entre les entreprises privées et les autorités, favorisant ainsi un environnement propice à la participation citoyenne, aux investissements et la création de l'emploi notamment pour les jeunes et les femmes, et valorise les potentialités économiques spécifiques à chaque région.

## *Les principaux résultats atteints*

Le portefeuille vise à améliorer la qualité de vie des habitant.e.s en leur permettant de sentir un impact positif sur leur vie et sur leurs communautés. Cet objectif est en train de se concrétiser à travers l'amélioration de l'attractivité territoriale qui se manifeste à travers : les projets d'impact, la gestion participative et inclusive des affaires locales et l'identification des secteurs économiques prioritaires. Ce résultat permet de renseigner les 3 indicateurs outcomes de l'effet 2 et des indicateurs produits des effets 3 et 1

### **2.1 Quatre projets d'impact identifiés et lancés**

A la suite d'un Appel de Manifestation d'intérêt lancé par le PNUD auprès des 15 communes partenaires, treize (13) communes ont communiqué des propositions comprenant trente-trois (33) projets qui ont fait l'objet d'un travail de sélection. Les projets d'impact, une fois fonctionnels, contribuent à offrir aux femmes, jeunes, enfants et personnes âgées des espaces de création, d'épanouissement permettant à la fois de réduire le risque de violence et de créer des opportunités économiques pour les jeunes entrepreneurs et les personnes vulnérables. Ce qui renseignent les résultats escomptés des 3 effets.

L'analyse de ces 33 projets a dépassé la cible prévue pour 2024. Après une série d'ateliers de concertation, 4 projets ont été retenus :

**2.1.1 Projet de construction d'un jardin d'enfants** à Gsar Ouled Dabbab de la commune Tataouine Sud qui vise à atteindre les objectifs suivants : i. Offrir aux tout-petits un cadre éducatif et ludique essentiel pour leur développement cognitif, émotionnel et social ; ii. Permettre aux enfants d'acquérir des compétences de base (langage, motricité, socialisation) qui facilitent leur adaptation au système scolaire ; iii. Améliorer la qualité de vie pour les familles qui auront un accès facilité à un espace sécurisé et structuré pour leurs enfants, leur évitant au recours.

**2.1.2 Projet d'aménagement d'un parc de loisirs familial** à Khabayet de la commune e Hamma Ouest : L'aménagement du parc contribuera à l'amélioration de la qualité de vie, à la préservation de l'environnement et à la stimulation de l'économie locale. Il sera un lieu de rencontre intergénérationnel où se côtoient familles, jeunes et personnes âgées.

**2.1.3 Projet de construction d'un centre de vie communautaire** à la zone Limsiette de la commune de Médenine, chef-lieu de Gouvernorat : La contribution du PNUD dans ce projet s'insère dans une approche de coordination et complémentarité avec les autres partenaires institutionnels et techniques et financier. En fait, cette construction fait partie du projet d'aménagement urbain de la zone Limsiette auquel ont contribué, la Commune de Médenine, ODS, ANME, Expertise France, et autres. Cette construction offre un espace propice à l'entreprenariat innovante dans un milieu de détente, de loisirs et de rencontre pour les habitants. *"Le PNUD a déclenché des négociations avec le Fournisseur Internet « Orange » afin d'intégrer un FabLab au projet."*

**2.1.4 Projet d'aménagement d'une tranche de l'esplanade côtière** de la commune de Djerba Houmet Souk : En continuité du projet d'aménagement du parcours de santé réalisé dans le cadre de l'ADDL, le PNUD compte appuyer la commune de Djerba Houmet Souk dans l'aménagement d'un tronçon de l'esplanade côtière. Ce projet vise à, améliorer le sentiment de sécurité en réduisant la petite délinquance, créer un espace vert et écologique par la plantation des arbres et plantes, constituant ainsi un petit îlot de fraîcheur urbaine.

En plus à l'amélioration de la qualité de vie, tous ces projets favorisent la création de l'emploi, l'année 2024, a été marquée aussi par la finalisation du centre de jeunesse de Gribis, un projet d'impact initialement lancé dans le cadre d'un ancien projet sur l'aide au développement local. Avec ce projet, les jeunes de Zarzis, disposent désormais d'un espace de rencontre et de créativité.

## 2.2 Une gestion participative et inclusive des affaires locales est mise en place

Ce résultat est le fruit de l'intégration des produits des effets 1, 2 et 3 au moment où il traduit le renforcement de la confiance entre les personnes, les institutions publiques locales et la société civile.

**2.2.1 Une relation de confiance :** habitant.es – collectivité locale est mise en place : Le portefeuille veille à développer une approche participative dans la gestion des affaires locales permettant aux habitant.e.s d'être des partenaires et acteurs de développement local et par conséquent renforcer leur appartenance à leurs localités. A cet effet, **34** participant.e.s, parmi eux 6 jeunes et 15 femmes ont été sensibilisé.e.s, sur la mise en œuvre des processus participatifs. Ce résultat renseigne le produit 2.1 de l'effet 2.

### ÉTUDE DE CAS

La Commune de Médenine, a proposé le centre de vie communautaire après une concertation avec la société civile et les principaux acteurs de la commune. Cette approche a été appliquée par la propre initiative de la commune sans l'intervention du PNUD".

De même la commune d'El Hamma Ouest a engagé un processus participatif pour aménager un parc familial, favorisant ainsi l'appropriation de l'espace par la population. Des ateliers et parcours d'apprentissage ont réuni plus d'une trentaine de représentant.e.s municipaux et habitant.e.s, incluant des jeunes, des femmes et des personnes en situation de handicap. Ensemble, ils[elles] ont formulé des recommandations concrètes pour garantir un espace inclusif et accessible en proposant par exemple d'installer des rampes d'accès, des moyens de transports et des actions de communication. Ces propositions seront intégrées dans un plan d'action validé par la commune et la population, dont la mise en œuvre est prévue pour 2025.



En outre, à l'occasion du lancement des projets d'impact, une série d'ateliers de concertation avec les différentes catégories des habitant a été organisée pour présenter les projets et s'assurer de l'appropriation desdits projets. Ces ateliers ont permis aux participants de discuter les aspects fonctionnels des ouvrages résultants de ces projets après la fin des travaux, afin de garantir leur meilleur fonctionnement et leur durabilité. En fait, **141** habitant.e.s ont participé de manière directe aux processus de design participatif du centre de vie communautaire de Médenine.

**2.2.2 Un réseau de jeunes impliqués dans la lutte contre la corruption est opérationnel :** Le portefeuille a continué travailler sur le réseau des jeunes d'intégrité dans sa deuxième cohorte. L'idée consiste à renforcer les capacités des jeunes et les accompagner pour qu'ils deviennent des acteurs et actrices de changement dans leurs localités et ce, en contribuant dans la lutte contre la corruption et le favoritisme. Dans cette optique, le portefeuille a mobilisé 323 jeunes avec une participation féminine de 64% parmi eux, 56 ont poursuivi le processus et exprimé leur engagement pour continuer dans cette démarche, dont 35 femmes. Ces jeunes sont issus des 3 gouvernorats du Sud. Ils se sont répartis trois (3) groupes pour travailler sur trois parcours afin de promouvoir et renforcer l'intégrité et de réduire ainsi la vulnérabilité à la corruption au niveau local : (1) renforcement de l'accès à l'information dans les institutions publiques, (2) promotion de la culture d'intégrité, (3) partenariat pour le renforcement de l'intégrité au sein des associations locales. Le premier groupe travaillant sur l'accès à l'information a été

lancé fin 2024. Les autres groupes commenceront en 2025 la mise en œuvre de leurs plans. Ces efforts visent à soutenir la participation active et l'engagement des jeunes dans leurs communautés, en les impliquant dans l'amélioration des services publics sur la base de leur expérience vécue sur le terrain. In fine, le renforcement de l'intégrité et de la transparence des services publics, ainsi que l'amélioration de l'accès à l'information au niveau local, contribueront à rendre ces communautés et régions plus attractives, en garantissant des opportunités offertes de manière transparente et le respect des droits de toutes et tous. Ce résultat renseigne l'indicateur 1.3.1 de l'effet 1.

**2.2.3 Les comités locaux de sécurité continuent à renforcer la confiance entre les habitant.es et les FSI :** La réforme du secteur de la sécurité et la promotion de la police de proximité renforcent la sécurité et la stabilité, conditions essentielles pour attirer des investissements et améliorer la qualité de vie des habitant.es. L'accès équitable à la justice et à des services publics de qualité permet d'assurer une gouvernance locale plus inclusive, consolidant ainsi le sentiment d'appartenance des communautés à leurs localités.

C'est ainsi que le portefeuille a continué à soutenir les CLS, en 2024, le 19ème CLS à Bouchema, a été rajouté au réseau déjà existant depuis le projet réforme du secteur de la sécurité. L'année 2024, est marquée par l'engagement du ministère dans la généralisation de cette approche, ainsi le portefeuille a lancé une étude de capitalisation et de documentation de l'expérience CLS pour soutenir la promulgation du texte juridique élaboré précédemment. En 2024, les CLS ont organisé 35 actions dont 22 actions financées par le portefeuille et 13 réalisées par leurs propres moyens. Les actions autonomes des CLS se sont principalement orientées vers le soutien aux forces de sécurité, visant à rapprocher les services des citoyens, en particulier les plus vulnérables, comme la délivrance des pièces d'identité aux personnes âgées et assister les personnes porteuses de handicap.

De plus, la participation des postes pilotes à divers événements communautaires a été encouragée, dans le but de promouvoir l'image de la police de proximité et de renforcer la confiance entre les forces de sécurité et la population. Les CLS ont réussi à tisser des partenariats spontanés dans leurs localités, comme ils ont développé une réputation positive et une reconnaissance des habitant.es lui ont facilité leur autonomisation pour conduire des actions même en l'absence de l'appui du PNUD. Les CLS renseignent l'indicateur 3.1.4 de l'effet 3.

## 2.3 Un secteur privé désormais partenaire du développement local

Le portefeuille vise à créer une plateforme de développement socioéconomique multi-acteurs, où le secteur privé pourrait devenir un acteur clé. Ce résultat est atteint à travers la contribution de l'effet 1 et l'effet 2.

**2.3.1 Un secteur privé engagé dans la lutte contre la corruption :** Bien que lancé vers la fin de l'année, le portefeuille a réussi à mobiliser le secteur privé autour deux principales thématiques : la lutte contre la corruption et l'identification des secteurs économiques. En ce qui concerne la lutte contre la corruption, un mapping des initiatives en matière de renforcement de l'intégrité dans le secteur privé est réalisé. Durant cet exercice, les représentant.e.s du secteur privé ont exprimé leur engagement à prendre en charge des initiatives de lutte contre la corruption. En ce qui concerne la participation dans l'identification des secteurs économiques, 32 entreprises privées ont contribué à cet exercice. Ce résultat est le produit des interventions réalisées dans le cadre du produit 3 de l'effet 1.

**2.3.2 Un secteur privé partenaire dans les filières économiques prioritaire** : le portefeuille vise à améliorer l'environnement de l'investissement local à travers un système économique dynamique et équitable, capable d'attirer les jeunes et permettre aux personnes vulnérables d'avoir accès aux opportunités économiques. En se basant sur une approche participative, des pistes concrètes pour structurer des écosystèmes résilients et durables ont été identifiées. Il s'agit de renforcer l'implication des acteurs locaux dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives économiques, tout en intégrant des approches basées sur l'innovation stratégique, la transition numérique, et un meilleur financement du développement. A cet effet, 59 représentant.e.s des structures institutionnelles, 32 participant.e.s du secteur privé et 6 représentant.e.s des OSC, ont travaillé ensemble pour identifier les 3 filières ; à savoir l'industrie Agro-Alimentaire et Industrie de la Pêche, BTP et Services Connexes et tourisme Durable et Services de Proximité. Ce résultat est attribué au produit 2 de l'effet2.

### *Conclusion*

Tous ces résultats contribuent à la création des territoires plus dynamiques, sûrs et inclusifs, offrant aux populations des perspectives économiques et sociales accrues et encourageant leur ancrage dans leur région. Ces initiatives, en renforçant la gouvernance locale et en favorisant une gestion plus transparente et inclusive, contribuent à créer un environnement où les citoyens, et en particulier les jeunes, se sentent acteurs du développement de leur territoire. L'amélioration des services publics, la facilitation de l'accès aux documents administratifs, et le renforcement des mécanismes de participation citoyenne permettent non seulement d'accroître la confiance entre les habitants et les institutions, mais aussi d'assurer une meilleure qualité de vie au quotidien.

En parallèle, l'implication du secteur privé et l'identification de filières économiques prioritaires renforcent le dynamisme local et ouvrent de nouvelles perspectives d'investissement et d'emploi. Ces efforts permettent de structurer un écosystème économique plus attractif, dans lequel les opportunités sont accessibles de manière équitable. En réduisant les barrières à l'entrepreneuriat et en soutenant les initiatives locales, ces actions encouragent la rétention des talents et la valorisation des ressources locales.

L'ensemble de ces transformations contribue à faire de ces régions des espaces de vie plus attractifs, où la transparence, l'inclusion et la prospérité économique favorisent l'épanouissement des communautés. En garantissant un cadre plus stable et propice au développement, ces efforts participent à réduire les inégalités territoriales et à renforcer l'attachement des habitants à leur région, leur offrant ainsi des raisons concrètes d'y construire leur avenir.

En 2025, ces résultats intermédiaires conduiront à des résultats plus tangibles sur les conditions de vie des habitant.es.

## **3. Vers des services publics de qualité**

### *Introduction*

L'amélioration de la qualité des services publics, surtout les services de base est une condition sine qua non pour que les habitant.es sentent un impact positif sur leur vie et leur communauté et par

conséquent une amélioration de leurs conditions de vie. Les interventions menées dans le cadre du portefeuille s'articulent de manière complémentaire pour améliorer la qualité et l'accès des citoyens aux services publics. En renforçant la transparence et la redevabilité des institutions, en améliorant les capacités des agents publics et en digitalisant les processus administratifs ces actions favorisent une gouvernance plus inclusive et réactive. La réforme du secteur de la sécurité et la promotion de la police de proximité contribuent à renforcer la confiance entre les citoyens et les institutions, facilitant ainsi un accès équitable à la justice et à la sécurité. Ensemble, ces interventions participent à la construction de services publics plus efficaces, équitables et centrés sur les besoins des populations, favorisant des sociétés plus inclusives et résilientes. Ce résultat est commun aux 3 effets au moment où les 3 effets travaillent sur l'amélioration des services publics concernés pour qu'ils soient de plus en plus centrés sur les personnes et plus équitables.

### *Les principaux résultats atteints*

Durant 2024, le portefeuille a enregistré les résultats suivants :

#### **3.1 Quatre ministères continuent leur engagement dans la lutte contre la corruption :**

S'inscrivant dans la continuité des efforts déployés depuis 2014, le portefeuille a accompagné les ministères de l'agriculture et le transport dans l'adoption de l'approche SCRM (Sectoral Corruption Risk Management) qui se rajoutent aux ministères de la santé et la défense. Désormais quatre (4) groupes de travail ministériel sont capables d'évaluer le risque de corruption au niveau des processus de gestion. Ce résultat intermédiaire est dû au renforcement de capacité de ces groupes qui s'est réalisé à travers le « learning by doing ». Concrètement, les groupes de travail, une fois créés officiellement, ils entament un processus de mise en œuvre de l'approche SCRM qui prendra la forme d'un rapport d'évaluation du risque de corruption avec un plan d'action ayant pour objectif la mitigation des risques majeurs. En 2024, le rapport sur la gestion des eaux a été validé par le ministère de l'agriculture et 25 actions ont été adoptées. Les autres rapports sont en attente de validation des partenaires.

Une fois les plans d'actions mis en œuvre, le risque de corruption baisse et par conséquent l'accès à ses services publics devient plus équitable, surtout pour les personnes vulnérables. Ce résultat est attribué au produit 2 de l'effet 1.

#### **3.2 Des processus de digitalisation orientés vers les citoyen.nes au sein du ministère de l'intérieur identifiés et lancés**

La digitalisation est une solution pour rendre la prestation administrative plus accessible et plus équitable. Elle permet de réduire l'intervention humaine et par conséquent le risque de corruption, ainsi que les délais d'exécution des services.

En 2024, le portefeuille a lancé 13 processus de digitalisation des services de la sécurité dont 6 processus orientés vers le/la citoyen.ne, parmi lesquels, un processus en phase de finalisation et 6 lancés pour être finalisés en 2025.

**3.2.1 Le casier judiciaire, le Bulletin n°3 est bientôt accessible en ligne :** Le portefeuille œuvre à simplifier aux jeunes et personnes vulnérable l'obtention des documents administratifs nécessaires à l'emploi, comme le bulletin n°3. Lancement des activités pour la numérisation du système de casier

judiciaire et la mise en ligne de la B3 électronique et le dépôt en ligne des demandes de B3 (Bulletin N°3). C'est un document crucial, surtout pour les jeunes qui cherchent de l'emploi. Rapprocher ce service des jeunes et leurs familles réduit la frustration causée par le retard de délivrance de ce document, surtout que le seul service habilité de fournir ce document dans des délais réduits est le bureau de relation avec les citoyens du ministère de l'intérieur à Tunis et dans certains arrondissements.

**3.2.2 Des nouveaux processus de digitalisation** conçus et lancés : Le portefeuille a lancé des processus orientés vers le/la citoyen.ne , à savoir :

- La mise en ligne du service « duplicata du permis de conduire » ;
- Le développement de la nouvelle application de 'Tableau de Bord de Gestion, pour l'amélioration des services fournis aux citoyen.n.e.s par les postes de sécurité publique ;
- Le développement de sécurité routière à l'aide des technologies modernes et conformément aux normes internationales ;
- Mise en place du service des plaintes en ligne et du système de 'Gestion des Plaintes et des Inspections" ;
- L'élaboration d'une étude pour la mise en place d'un système de plaintes en ligne dédiée aux femmes victimes de violence.

La gestion de ces différents processus est soumise aux conditions de « reengineering », dans le sens où chaque processus digitalisé doit être centrée sur les personnes et permettre une amélioration de la qualité de service fourni au citoyen.ne. Cela a été assuré à travers des processus de co-design avec les équipes du ministère de l'intérieur. Ce travail a également abouti à la formulation des indicateurs de performance que le ministère a adoptés, ce qui confirme l'appropriation de ces interventions et garantit leurs durabilités. Ce résultat renseigne principalement le produit 1 de l'effet 3 et partiellement les produits 2 et 3 du même effet.

### **3.3 Les capacités du personnel institutionnel sont renforcées.**

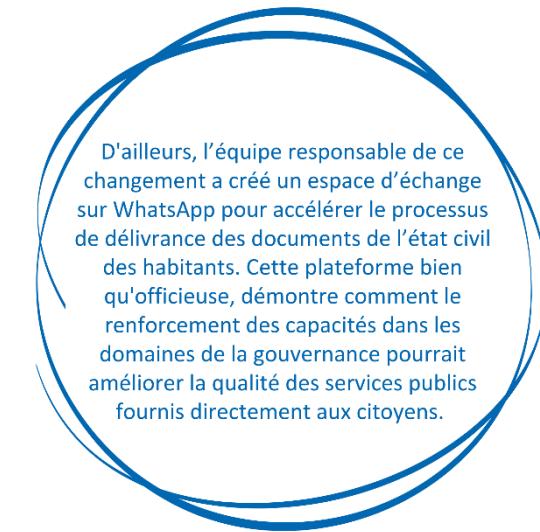
En plus à l'amélioration des services sécuritaires, le portefeuille s'est investi dans le renforcement des capacités des agents publics au niveau national et régional. Considérée comme un prérequis pour améliorer la qualité des services publics, surtout les services "front line", le portefeuille a priorisé la formation dans ses trois effets. En plus aux actions de renforcement des capacités mentionnées précédemment, le portefeuille a enregistré les résultats suivants :

**3.3.1 Les agents FSI sont de plus en plus orientés sur les personnes** : l'accueil et la communication sont considérés les fondements d'un lien de confiance entre le/la citoyen.ne et les FSI, autant qu'ils sont améliorés autant le/la citoyen.ne est satisfait. A cet effet, le portefeuille a renforcé les capacités des **383 agents FSI dont 61 Femmes** dans les techniques d'accueil et communication interpersonnelle et **417 agents dont 71 sont des femmes** dans la prévention de l'extrémisme violent à travers la police de proximité. Le portefeuille a créé la 4ème équipe mobile de formation en droits humains et application de la loi selon l'approche basée sur les personnes, composée de **12 formateurs** et **2 formatrices**. Cette équipe a disséminé ce module de formation auprès de **60 agents FSI**. Dépassant la cible prévue pour 2024, ce résultat a consolidé le produit 2 de l'effet 3.

Pour permettre un renforcement de capacité plus accessible aux FSI, le portefeuille a lancé des modules de formation en ligne en collaboration avec Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de la Formation pour soutenir **10 formateurs MTT** dans la création de deux modules de formation en

ligne (E-learning en arabe) relatifs au soutien aux femmes ayant vécu des violences et la police de proximité. Ces modules seront disponibles sur une plateforme interne à source ouverte au sein du LMS.

**3.3.2 Les connaissances techniques des agents des communes sont renforcées** : Le portefeuille a travaillé sur le renforcement des capacités des collectivités locales, tout en se basant sur les leçons apprises d'un ancien projet d'appui au développement local. Elaboré d'une façon participative et répondant aux besoins exprimés par les communes, un plan de formation pluriannuel a été élaboré et mis en œuvre à travers 3 modules de formation à savoir: [i] Etat Civil, signature légalisée et copie conforme [ii] Autorisation de bâtir ou lotissement qui sont les services communaux les plus sollicités par les citoyen.ne.s et [iii] Conditions et procédures de désignation d'avocats pour représenter les communes auprès des tribunaux et instances judiciaires, administratives, militaires, de régulation et arbitrales. **140** participant.e.s ont bénéficié de ce cycle de formation.



C'est une formation pratique est personnalisée selon les spécificités de chaque commune représentée, en fait les formateurs/trices se renseignent sur le "comment faire de chaque commune" avant de lancer la formation. Ce plan a été mis en œuvre en faisant recours aux formateurs/trices seniors issus de l'administration et avec un suivi de près réalisé par l'équipe de portefeuille pour adapter en temps réel le contenu et le déroulement de la formation dans le but de la rendre de plus en plus efficace. Le portefeuille réalisera en 2025 une évaluation de ce cycle conjointement avec les communes bénéficiaires afin d'améliorer davantage les résultats du cycle de 2025. Avec le renforcement des capacités des agents communaux, le portefeuille contribue à l'amélioration des services de base locaux objet du produit 1 de l'effet 2.

## Conclusion

L'ensemble des interventions menées dans le cadre du portefeuille contribue à renforcer l'efficacité et l'accessibilité des services publics, en plaçant les citoyens au cœur des réformes. L'amélioration des capacités institutionnelles, la digitalisation des services et la lutte contre la corruption permettent d'instaurer un environnement où les prestations administratives deviennent plus transparentes, rapides et équitables. En réduisant les obstacles bureaucratiques et en facilitant l'accès aux documents essentiels, ces actions participent à une meilleure inclusion sociale et économique, notamment pour les jeunes et les groupes vulnérables.

Étant un axe transversal dans le portefeuille, l'amélioration de la qualité des services est désormais mise en œuvre en mettant en avant les besoins des habitant.es. La formation continue des agents publics et des forces de sécurité intérieure garantit une approche plus humaine et réactive dans la prestation des services, notamment à travers l'orientation vers les personnes et l'amélioration des services de première

ligne. Par ailleurs, la modernisation des services communaux permet d'améliorer leur efficacité et de mieux répondre aux attentes des habitants, assurant ainsi une gouvernance locale plus proche des réalités du terrain.

En 2025, le renforcement des capacités et la digitalisation continueront à être axés sur les personnes, avec une priorisation de la digitalisation des services orientés vers les citoyen.nes et des formations ciblées sur les services de première ligne. À travers ces avancées, le portefeuille pose les bases d'un service public plus performant et plus inclusif, capable de répondre aux défis contemporains et d'accompagner le développement des territoires. En garantissant une prestation de services plus fluide, transparente et centrée sur les besoins des citoyens, ces efforts participent à renforcer la confiance des populations envers leurs institutions, tout en contribuant à des sociétés plus résilientes et équitables.

## Résultats financiers et budgétaires

En termes de **résultats financiers**, les dépenses totales pour les 15 mois d'exécution (01 octobre 2023 au 31 Décembre 2024) ont atteint le montant total de **4,192,189** millions USD, soit environ 40% du montant total planifié de 10,517,122 millions USD.

Effet & Produit	Budget Approuvé 2023 - 2024 (a)	Dépenses totales 2023 - 2024 (b)	% Delivery (c) = (b)/(a)
<b>Effet 1 : La transparence et la redevabilité sont effectivement renforcées afin de prévenir la corruption aux niveaux local et national et de promouvoir la prestation équitable de services de qualité à la population.</b>	<b>544,687</b>	<b>453,019</b>	<b>83.17%</b>
<b>Produit 1 :</b> <i>La conformité des politiques publiques avec les normes internationales de lutte contre la corruption est renforcée grâce à des processus de mise en œuvre inclusifs et efficaces aux niveaux national et local</i>	75,316	36,382	48.31%
<b>Produit 2 :</b> <i>Les risques de corruption dans l'interface entre les citoyens et les prestataires de services publics dans les secteurs prioritaires aux niveaux central et local sont réduits grâce à des processus participatifs.</i>	53,368	11,812	22.13%
<b>Produit 3 :</b> <i>La société civile, y compris les jeunes (par exemple, les étudiants et les groupes de défense des droits), et le secteur privé sont appuyés pour identifier et plaider en faveur de réformes de gouvernance inclusives ciblées et pour surveiller le respect des normes d'intégrité dans la prestation de services aux particuliers et aux entreprises.</i>	327,862	235,494	71.83%
<b>Produit 4 :</b> <i>Gestion de projet</i>	88,141	169,330	192.11%
<b>Effet 2 : Les droits des personnes vulnérables au développement local et à une vie décente sont garantis grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques.</b>	<b>2,321,264</b>	<b>730,694</b>	<b>31.48%</b>
<b>Produit 1 :</b> <i>Les services de base et l'infrastructure productive identifiés de façon participative sont améliorés et les mécanismes pour une gouvernance transparente sont créés.</i>	1,850,982	407,732	22.03%

<b>Produit 2 :</b> Les capacités des autorités locales, régionales et déconcentrées, et plus particulièrement les municipalités à promouvoir un développement durable sont renforcées	235,635	64,540	27.39%
<b>Produit 3 :</b> Les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables ont accès à des opportunités socioéconomiques équitables notamment en matière d'économie sociale et solidaire	109,718	3,577	3.26%
<b>Produit 4 :</b> Gestion de projet	124,928	254,845	203.99%
<b>Effet 3 : Les personnes ont accès à leurs droits et renforcent leur confiance dans des services de sécurité et de justice plus réactifs, centrés sur les personnes et respectueux des droits humains.</b>	<b>6,113,131</b>	<b>2,385,187</b>	<b>39.02%</b>
<b>Produit 1 :</b> Les services de sécurité et de justice sont centrés sur la personne et les individus peuvent faire valoir leurs droits humains et de citoyenneté	2,562,627	1,066,210	41.61%
<b>Produit 2 :</b> Le plan sectoriel d'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes est opérationnalisé à travers tous les départements relevant du ministère de l'Intérieur permettant l'amélioration de l'accès aux services de sécurité et la prise en charge des femmes victimes de violences basées sur le genre Le système de justice est sensible au genre, réceptif et accessible à toutes et à tous.	1,572,060	691,116	43.96%
<b>Produit 3 :</b> Le système de sécurité et de justice sont redatables et sensibles aux normes et standards relatifs aux droits humains et de citoyenneté.	1,109,143	104,674	9.44%
<b>Produit 4 :</b> Gestion de projet	869,302	523,187	60.18%
<b>Effet 4 : Données produites et analysées pour assurer une gestion adaptive, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.</b>	<b>1,538,040</b>	<b>623,290</b>	<b>40.52%</b>
<b>Produit 1 :</b> Des données seront produites et analysées pour assurer une gestion adaptive, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.	165,770	-	0.00%
<b>Produit 2 :</b> Les résultats du portefeuille sont favorisés par l'approche territoriale, l'apprentissage et l'adaptation	891,385	124,566	13.97%
<b>Produit 3 :</b> Conception et mise en œuvre d'une communication qui influence le développement (en influençant les principaux publics cibles, y compris les partenaires de développement, les décideurs et le public)	145,077	11,718	8.08%
<b>Produit 4 :</b> Gestion de projet	335,807	487,005	145.03%
<b>TOTAL</b>	<b>10,517,122</b>	<b>4,192,189</b>	<b>39.86%</b>

## Défis et Leçons Apprises

La première année de déploiement du portefeuille a été marquée par une dynamique d'apprentissage, d'expérimentation et de consolidation des partenariats à tous les niveaux. En s'appuyant sur une approche intégrée, centrée sur les personnes et ancrée dans les réalités locales, les interventions ont permis de générer des résultats tangibles en matière de légitimation institutionnelle, de mobilisation citoyenne et d'innovation dans la gouvernance.

Ce bilan des leçons apprises revient sur les avancées majeures enregistrées au cours de cette première année, tout en mettant en lumière les dynamiques d'engagement, les changements de perception, les ajustements organisationnels et les apprentissages thématiques. Il identifie également les défis rencontrés et les mécanismes d'adaptation mis en place, et esquisse des perspectives concrètes pour la consolidation et l'expansion du portefeuille.

### *Ancrage et mobilisation des appuis stratégiques*

La première année de mise en œuvre du portefeuille a permis de consolider un soutien stratégique à plusieurs niveaux. Les signaux d'alignement avec les priorités nationales qui ont émergé au fil des interventions ont favorisé la légitimation du portefeuille et des approches expérimentées, grâce à l'expression d'un appui politique, médiatique et financier croissant. La création d'un comité stratégique, coprésidé par le Premier ministre et la Représentante Résidente du PNUD, réunissant plusieurs ministres sectoriels ainsi que des partenaires techniques et financiers, illustre l'ancrage institutionnel fort du portefeuille, désormais en partenariat avec dix institutions nationales. La visibilité du portefeuille s'est considérablement accrue au sein des différents échelons de l'État au cours de cette première année, se traduisant par sa mention dans plusieurs forums de haut niveau.

L'extension à une nouvelle zone d'intervention a renforcé cette dynamique, contribuant à asseoir davantage sa légitimité. Par ailleurs, une communication régulière sur les étapes clés des partenariats et des activités locales a été assurée via divers canaux (réseaux sociaux, presse, etc.), contribuant à une reconnaissance plus large des actions entreprises. Un soutien sociétal tangible s'est également manifesté à travers l'intérêt croissant des communautés locales et des groupes cibles. Leur participation volontaire aux activités, leur engagement actif dans les mécanismes locaux (CLS, réseaux de jeunes et de femmes, initiatives communautaires) et leur appropriation des outils proposés témoignent d'un enracinement progressif du portefeuille dans les dynamiques locales. Sur le plan financier, l'implication renforcée des partenaires techniques et financiers – y compris leur engagement dans le suivi des initiatives et les exercices d'apprentissage collaboratif (signal mapping, sensemaking) – illustre la confiance croissante dans le potentiel du portefeuille à produire des résultats systémiques et durables. Cette confiance se matérialise par des investissements mobilisés de manière continue. La convergence de ces soutiens – institutionnel, sociétal et financier – ouvre des perspectives prometteuses en matière de pérennisation et de passage à l'échelle des initiatives engagées.

Cette première année d'implémentation du portefeuille a donc été marquée par une dynamique d'engagement croissant des partenaires aux niveaux national et régional. L'implication active des institutions, y compris au plus haut niveau de l'État, a permis de faciliter l'implémentation des interventions et de lever les blocages. Ce processus s'est accompagné d'une **autonomisation** progressive des institutions partenaires, qui s'approprient de plus en plus les méthodologies, approches et mécanismes basés sur des éléments factuels et neutres. Ce **transfert de connaissances**, volontairement diffusé par les acteurs au-delà de nos interventions, renforce la durabilité des initiatives et encourage la communication intersectorielle des leçons apprises.

### *Evolution des perceptions et intégration des approches*

L'une des principales conclusions de cette première année a été le changement progressif de la manière dont les partenaires institutionnels nationaux perçoivent l'**approche centrée sur les personnes**. Initialement perçue comme une prise de distance par rapport au soutien direct aux cadres

institutionnels, l'approche a connu en 2024 un changement de perception : les partenaires ont reconnu qu'il s'agissait d'un moyen de recentrer la réforme institutionnelle sur l'amélioration de la prestation de services et l'accès aux droits. De même, le passage à une **approche par zone** dans un environnement très centralisé a suscité des inquiétudes au départ, mais a depuis démontré sa valeur. Des évaluations conjointes avec des partenaires nationaux, utilisant des **processus participatifs au niveau local**, ont conduit à des solutions plus pertinentes et intégrées, renforçant l'**appropriation** des résultats aux niveaux régional et local. En outre, les partenaires nationaux, les parties prenantes et les partenaires techniques et financiers manifestent un intérêt croissant pour les fonctions d'apprentissage et de prospective du portefeuille, ce qui renforce encore l'engagement en faveur des résultats et de l'impact à long terme.

Un aspect clé a donc été la participation citoyenne, notamment à travers une relation de confiance établie avec les municipalités des zones d'interventions. Cette **confiance** a permis d'intégrer progressivement les jeunes, les femmes et d'autres groupes vulnérables dans les processus de décision locale, valorisant ainsi l'approche du PNUD en tant que facilitateur de dialogue et d'inclusion. L'utilisation de solutions centrées sur les personnes, comme la digitalisation des services, illustre cette volonté d'adaptation aux besoins des populations et aux **réalités locales**.

### *Transformation organisationnelle et gouvernance adaptative*

Le portefeuille a permis d'expérimenter de nouvelles pratiques de gouvernance interne, en clarifiant les responsabilités à travers des procédures opérationnelles standardisées (SOP) et en favorisant une approche plus collective de la gestion du cycle de programme. Cette expérimentation contribue à l'élaboration d'une preuve de concept pour l'approche portefeuille, soulignant la nécessité d'une adaptation progressive, d'un accompagnement continu et d'une communication transparente pour faciliter l'appropriation de cette nouvelle manière de travailler.

La mise en place de routines et de rituels, tels que les réunions hebdomadaires, mensuelles et trimestrielles ont facilité cette transformation progressive. Les moments d'échange réguliers qui ont pris une forme plus informelle ont contribué à désamorcer la perception des réunions comme une charge supplémentaire, en les transformant en espaces d'apprentissage collectif.

La formalisation du travail conjoint, l'adaptation au contexte politique, ainsi que la **mobilisation** d'acteurs de la société civile ont constitué des enjeux majeurs pour assurer la coordination des interventions. Par ailleurs, l'**instabilité** au niveau local a mis en évidence une dépendance des activités aux individus plutôt qu'aux institutions elles-mêmes, ce qui pose un risque pour la continuité des interventions.

Face à ces défis, plusieurs mécanismes d'apprentissage et **d'outils** ont été mis en place. Des échanges réguliers (équipes internes, partenaires), des réunions hebdomadaires (weekly coffee), ainsi qu'une réflexion approfondie sur les forces et les besoins du PNUD ont permis de mieux structurer les interventions. La présence terrain et la réactivité des équipes ont été des atouts majeurs, facilitant une **adaptation instantanée** des contenus de formation et une capitalisation progressive de l'**expertise interne**. En outre, le passage d'une logique de projet à une approche de portefeuille s'est dessiné, renforçant ainsi la coordination et la communication inter-effets.

## *Apprentissage thématique et outils adaptatifs*

Sur le plan thématique, l'objectif d'apprentissage est de produire des analyses **actionnables**, permettant **d'adapter** les interventions en cours ou **d'expérimenter** de nouveaux concepts. Cette approche a démontré sa flexibilité en s'adaptant à différentes échelles, cibles et types de résultats. Plusieurs outils ont été testés : l'observation de terrain (temperature check), le sensemaking pour identifier les frictions dans les parcours citoyens, ou encore les user journeys pour analyser l'accès aux services publics. Ces outils ont été combinés à une **stratégie de communication** axée sur la mobilisation des ressources et la promotion d'une culture de l'apprentissage basée sur les données. En particulier, les connaissances acquises sur les **parcours informels** des femmes victimes de violences ont permis d'identifier des besoins spécifiques, tels que la centralisation des services dans des lieux accessibles, l'amélioration de la coordination entre les institutions publiques et une meilleure implication du secteur privé dans les efforts de prévention et de sensibilisation.

## *Perspectives d'expansion et capitalisation des apprentissages*

Enfin, l'expansion du portefeuille à une nouvelles zones a été confirmée en fin d'année. La volonté de s'appuyer sur les enseignements des expérimentations réalisées pour d'inclure davantage la **société civile** dans les activités et d'explorer les profils et fonctions des agents publics qui appliquent les meilleures pratiques a été identifiée comme une priorité. Une dynamique nouvelle de **coordination** entre partenaires institutionnels, auparavant cloisonnés, a également émergé, favorisant une approche plus intégrée et concertée. L'importance de **l'informalité** dans la mise en œuvre des interventions a été reconnue, appelant à une acceptation progressive de cette réalité par les acteurs nationaux.

Ainsi, cette première année a permis d'affiner les méthodes, de renforcer les capacités des partenaires et de poser les bases d'une approche plus adaptive, centrée sur les personnes et ancrée dans les dynamiques locales. Les enseignements tirés serviront de levier pour les prochaines étapes, en consolidant les mécanismes de gouvernance, d'analyse et d'engagement pour maximiser l'impact du portefeuille.

**En 2025**, nous appliquerons plusieurs leçons clés afin de renforcer l'impact de nos interventions. Nous poursuivrons nos efforts pour consolider la communication avec nos partenaires nationaux et les partenaires techniques et financiers (PTF), en veillant à instaurer un dialogue régulier et stratégique. Nous travaillerons également à conceptualiser des mécanismes permettant aux partenaires de s'approprier durablement nos méthodologies et approches. Par ailleurs, nous renforcerons et élargirons nos outils de collecte d'expériences et d'analyses de contexte, notamment au niveau local et régional, afin de mieux comprendre les dynamiques terrain et de soutenir le lien de confiance entre citoyens et institutions publiques, notamment dans la mise en œuvre de processus participatifs. Sur le plan interne, nous favoriserons une gestion plus intégrée du portefeuille, en capitalisant sur les espaces de coordination existants tout en en créant de nouveaux, et en formalisant progressivement des processus de gestion adaptive, agile et bien communiquée.

Nous continueros d'intégrer dans la mise en œuvre programmatique les apprentissages collectés et analysés, en adaptant au mieux les interventions planifiées. Cela inclut notamment la lutte contre les violences faites aux femmes (VFF), en explorant le rôle potentiel du secteur privé dans le renforcement d'un écosystème interconnecté, ainsi que les dynamiques des réseaux informels et parallèles, qui nous éclaireront sur de nouvelles réalités, tout comme le renforcement de la coordination entre les

institutions publiques afin d'améliorer la qualité des services offerts. Par ailleurs, l'autonomisation économique, identifiée comme un levier central pour une meilleure qualité de vie, fera l'objet d'une analyse approfondie des facteurs multidimensionnels susceptibles de favoriser un développement inclusif. Enfin, une lecture du contexte national et international a permis de dégager plusieurs axes de suivi et de besoin de comprendre des dynamiques à l'œuvre dans la transformation des activités économiques, les facteurs de tensions sociales — notamment liés à la gestion de l'eau — ainsi que les grandes orientations des politiques publiques. Ces éléments viendront nourrir et orienter l'évolution du portefeuille d'interventions. Enfin, nous continuerons à développer des outils d'apprentissage alignés sur nos objectifs, en expérimentant des initiatives pilotes et reproductibles, qui renforcent notre capacité d'innovation et d'adaptation.

## Gouvernance et partenariats

### *Etat d'avancement de la mise en œuvre du mécanisme de gouvernance du portefeuille*

Le portefeuille est doté d'un mécanisme de gouvernance à deux niveaux, garantissant une coordination stratégique et opérationnelle efficace. Ce dispositif est conçu pour assurer une prise de décision concertée et une mise en œuvre cohérente des interventions, en s'appuyant sur une vision prospective, une gestion adaptative et une participation active des parties prenantes. Il comprend un Comité stratégique de haut niveau, chargé d'orienter les grandes priorités du portefeuille, et des comités techniques, responsables du suivi opérationnel des différentes interventions thématiques et territoriales.

Le comité stratégique du portefeuille a été établi comme l'organe de gouvernance le plus élevé, fournissant des orientations prospectives basées sur la prospective stratégique, l'analyse des risques, les tendances et les leçons tirées de l'expérience. Il se penche sur les questions globales du portefeuille, y compris les questions transversales. La première réunion, qui s'est tenue le 17 mai 2024, était coprésidée par le Premier ministre tunisien et la Représentante Résidente du PNUD. Elle comprenait des représentants de haut niveau des partenaires nationaux (ministres, chefs d'organismes indépendants), ainsi que des partenaires techniques et financiers du programme (Pays-Bas, États-Unis, Espagne, Catalogne, Suède, Canada, Japon). Ce mécanisme de partenariat est crucial pour assurer une mise en œuvre efficace et coordonnée de l'approche portefeuille.

Les comités de pilotage fonctionnent au niveau opérationnel et ont été tenus en 2024 pour chacun des trois effets thématiques du portefeuille. Ces comités ont assuré l'examen des plans de travail et des budgets, la supervision de la mise en œuvre, ainsi que dans la formulation de recommandations stratégiques.

Les mécanismes aux deux niveaux favorisent la planification conjointe entre les différents effets et assurent la participation active des parties prenantes nationales et infranationales.

## *Evolutions dans les mécanismes de coordination*

La première année de mise en œuvre du portefeuille a également été marquée par un processus itératif de mise en place des mécanismes de gouvernance et de coordination aux niveaux national et régional. Au niveau national, le comité stratégique et les comités de pilotage mentionnés précédemment ont été établis et ont rempli leurs mandats conformément aux orientations du cadre du portefeuille. Au niveau régional, et en cohérence avec l'approche territoriale du portefeuille, des comités de suivi régionaux ont été créés, réunissant les gouverneurs, ainsi que des représentants des autorités locales et des secteurs concernés.

La mise en place et le lancement de ces comités de suivi régionaux au niveau des gouvernorats, qui contribuent au suivi et à la planification du portefeuille, sont essentiels pour rendre opérationnelle l'approche par zone adoptée par le portefeuille. Les premières réunions de ces comités se sont tenues dans les trois gouvernorats du Sud-Est en février et mars 2024 et ont constitué une étape importante pour assurer l'appropriation du portefeuille au niveau régional et local, et pour l'institutionnalisation des mécanismes qui permettront un suivi, une planification et une priorisation participatifs tout au long de la durée de vie du portefeuille. Ces comités ont également servi à réunir les partenaires au niveau local qui ont rarement l'occasion de se rencontrer et de discuter des défis de développement abordés par le portefeuille à travers les secteurs et les mandats.

## *Mises à jour en termes de nouveau partenariats*

Cette première année de mise en œuvre a également vu l'amorce de nouveaux partenariats, à différents degrés de formalisation, avec une diversité de partenaires institutionnels, de ministères, d'acteurs de la société civile et de partenaires techniques et financiers internationaux. Ces collaborations constituent un levier stratégique qui sera renforcé et élargi en 2025, afin de favoriser une mise en œuvre plus intégrée et inclusive du portefeuille.

Dans le cadre du travail lié au développement local, par exemple, des discussions ont été engagées avec divers acteurs de développement, permettant de tirer parti de leur expertise tout en maximisant l'impact des interventions auprès de la population. Cela concerne notamment des organismes des Nations Unies [BIT pour mettre en œuvre un jardin d'enfant à Tataouine sud en se basant sur son étude], la coopération internationale [expertise France qui fournira des équipements à un centre de vie communautaire dont les travaux sont appuyés par le PNUD], des institutions locales et nationales [L'IRA, le CFAD et la HAICOP qui mobiliseront leur expertise pour la mise en œuvre de sessions de formation et l'aménagement d'un jardin botanique à Médenine], la société civile [KNVB World Coaches, une association néerlandaise qui formera des coachs sportifs chargés d'animer un stade de quartier aménagé par le PNUD] et le secteur privé [Orange et la cinquième saison qui contribueront à compléter des projets d'impact à El Hamma Ouest et Médenine].

Un partenariat a notamment été mis en place avec un réseau associatif national reconnu pour la qualité de ses recherches et de ses actions : l'Organisation Tunisienne de la Défense des Droits des Personnes Handicapées (OTDDPH). Cela va nous permettre à conduire des actions avec une sensibilité accrue à l'inclusion du handicap, tant au niveau de la participation que de la communication et du contenu des actions.

En outre, dans le cadre des initiatives visant à améliorer la prise en charge judiciaire et non judiciaire des femmes victimes de violences, notamment le projet de création de l'espace One Stop Shop, qui est un centre d'accueil multiservices conçu pour offrir un soutien global aux femmes victimes de violences, l'objectif est de regrouper en un seul lieu les services essentiels (médicaux, psychologiques, juridiques et sociaux) afin d'éviter que les victimes/survivantes aient à se déplacer entre plusieurs institutions, ce qui peut s'avérer à la fois décourageant et traumatisant. À cet égard, le portefeuille a entamé des réunions de collaboration et partenariat avec le ministère de la Famille, de la Femme et des Personnes Âgées, afin de concevoir et tous les aspects relatifs au fonctionnement dudit centre et aussi dans le but d'élargir les partenariats avec tous les acteurs concernés par la prévention et la lutte contre les violences faites aux femmes ainsi que la prise en charge des victimes.

## Gestion des risques

Les risques identifiés pendant la conception du portefeuille sont toujours valables et n'ont pas connu, jusqu'à le 31 décembre 2024 de modification. Durant cette période de mise en œuvre, les équipes ont adopté des actions permettant de contrôler ces risques :

Catégorie	Risques	Mesures d'atténuation	Application des mesures en 2024
<b>Programmatique</b>	Les changements dans le contexte institutionnel entraînent des retards dans la mise en œuvre	Rééchelonnement et réorientation des activités en consultation avec les partenaires nationaux et locaux	Rééchelonnement et réorientation des activités en consultation avec les partenaires nationaux et locaux durant la période des élections présidentielles. Les équipes ont établi une communication fréquente avec les partenaires à la suite à chaque changement ministériel.
<b>Programmatique</b>	Le contexte politique, social et économique en Tunisie impact la mise en œuvre du portefeuille	L'approche de gestion adaptive permettra au portefeuille de rester flexible et de répondre aux nouveaux besoins et priorités définis par les parties prenantes nationales en fonction de l'évolution du contexte du pays; La prospective stratégique continue et l'analyse des problèmes appuieront les adaptations par les organes directeurs	En 2024, l'approche adaptive s'est concrétisée par des mécanismes de coordination réguliers avec les partenaires nationaux aux niveaux central et régional, permettant un suivi contextuel participatif et des ajustements en temps réel. Des exercices de planification conjointe et des discussions prospectives ont également aidé à anticiper les enjeux émergents et à orienter les priorités.
<b>Financier</b>	Financement insuffisant pour assurer la mise en œuvre des activités du portefeuille	La mise en œuvre du portefeuille est échelonnée, la majorité des activités dans la deuxième région ne commençant qu'au début de l'année 2; La mobilisation des ressources et l'établissement de partenariats se poursuivront tout au long du cycle de vie du portefeuille; Une communication	La mobilisation des ressources a conduit à couvrir jusqu'à le 31 décembre 2024, 56% du budget alloué au portefeuille. Une stratégie de mobilisation des ressources est prévue pour 2025

		continue permettra d'obtenir le soutien des partenaires en fonction des résultats	
<b>Partenariats</b>	Une coordination insuffisante des initiatives de développement international fournies par diverses organisations peut créer des incohérences et des chevauchements qui réduiront l'efficacité du portefeuille	Coordination étroite, planification conjointe et communication avec les principales parties prenantes institutionnelles aux niveaux stratégique, technique et opérationnel	La coordination s'est manifestée à travers l'organisation du comité stratégique , deux ateliers de planification conjointe et 6 comités de suivi régionaux
<b>Capacités actuelles de l'administration publique</b>	La disponibilité des capacités peut limiter les efforts visant à maintenir les résultats et à les intensifier	Engagement étroit avec les institutions centrales et régionales/locales pour s'assurer que toutes les initiatives sont liées aux plans nationaux/régionaux et disposent des ressources et des capacités	En 2024, le portefeuille a maintenu une communication continue avec les partenaires institutionnels, tant au niveau stratégique que technique. Cet engagement soutenu a permis de garantir l'alignement des initiatives sur les priorités nationales et régionales, tout en atténuant les effets des changements de points focaux grâce à une coordination fluide et constante. Même le retard enregistré dans quelques activités sera compensé en 2025.
<b>Réputation</b>	Dans un contexte évolutif, le programme risque d'être perçu comme n'étant pas aligné sur les priorités du pays	Planification axée sur les données, contextuelle, spécifique, centrée sur les personnes, participative et inclusive, participation des principales parties prenantes, communication claire et transparente Analyse, boucles d'apprentissage continu et planification adaptative	La plupart des interventions du portefeuille répondent au besoin des partenaires (les plans du développement local  La stratégie nationale de digitalisation. L'effet 2 et 3 ont dépassé leurs cibles à la suite aux demandes de leurs partenaires pour satisfaire des besoins immédiats
<b>Partenariats</b>	Possibilité de faible implication de la société civile	Effet de levier et historique de rapprochement de la société civile et des institutions dans le contexte de portefeuilles / projets approuvés par le gouvernement ; continuer de maximiser les occasions de promouvoir le dialogue entre la société civile et les institutions	La société civile est associée aux activités des 4 effets à travers les CLS, les mécanismes de participation citoyenne, la contribution dans la lutte contre la corruption et la collecte de données qualitatives
<b>Opérationnel</b>	Les efforts visant à inclure de nombreuses parties prenantes clés	Assurer une participation et un engagement actifs de l'ensemble des partenaires, grâce à la mise en place de mécanismes de	Le mécanisme de gouvernance du portefeuille est fonctionnel, permettant une implication des différents partenaires à travers le

	peuvent impliquer de lourds mécanismes de coordination et des structures de gouvernance complexes	gouvernance inclusifs à plusieurs niveaux et à l'implication complète des principales parties prenantes dans les mécanismes de suivi et d'apprentissage tout au long de la mise en oeuvre	comité stratégique, les comités de pilotage et les comités du suivi régional
--	---	---	--

## Conclusions

Bien que 2024 ait été une année d'amorce de nouvelles approches de travail et d'initiatives à travers le portefeuille, des progrès significatifs vers les résultats attendus dans l'ensemble des axes d'intervention ont été enregistrés. Au-delà de ces avancées prometteuses, une dynamique positive s'est installée pour maintenir cette approche plus intégrée, tant au sein du PNUD qu'avec les partenaires externes. Cette approche met l'accent sur l'ancrage territorial, la centralité des personnes, ainsi que sur l'instauration d'une culture d'apprentissage permettant une adaptation continue du portefeuille, afin de maximiser son impact au bénéfice des populations sur le terrain.

Dans l'immédiat, le portefeuille se concentre sur l'extension à la deuxième région, en adaptant les interventions aux défis spécifiques de cette nouvelle zone frontalière. En outre, la dynamique récente avec les acteurs de la justice nationale sera mise à profit pour permettre le déploiement et l'extension potentielle des solutions numériques. Le portefeuille s'appuiera également sur ses partenariats solides avec le ministère de l'Intérieur et le ministère de l'Économie et de la Planification pour soutenir la mise en œuvre des révisions prévues des accords de gouvernance régionale et locale et explorera les initiatives intercommunautaires (intercommunalité) comme moyen de relever les défis de la prestation de services au-delà des municipalités individuelles. Les efforts visant à intégrer la gestion stratégique des risques de corruption dans les opérations du secteur public seront approfondis, l'accent étant mis sur l'extension de la gestion stratégique des risques de corruption en tant qu'outil de réduction des risques dans les domaines d'investissement prioritaires. En outre, l'augmentation de l'attractivité territoriale et la motivation des gens à rester dans leurs régions seront une priorité clé, réalisée grâce à des projets d'infrastructure et d'impact productif de taille moyenne, ainsi qu'à des mécanismes de financement innovants pour étendre les partenariats au niveau local. La confiance et le pouvoir de rassemblement du portefeuille resteront essentiels pour consolider la planification, le suivi et l'apprentissage conjoints, en garantissant une approche coordonnée et efficace du système pour relever les défis de développement identifiés.

## Annexes

### *A. Les résultats thématiques*

#### *1. Des solutions digitales avancées*

Plusieurs initiatives de digitalisation ont été lancées à travers le portefeuille, avec un travail préparatoire approfondi réalisé au cours de cette première année de mise en œuvre. L'objectif est de garantir des solutions numériques adaptées au contexte national, tout en veillant à ce qu'elles s'accompagnent des cadres institutionnels et opérationnels nécessaires pour assurer leur déploiement efficace. À terme, ces efforts permettront d'améliorer l'accès des citoyens à leurs droits, à l'information et aux services publics.

Par exemple, une initiative clé a été lancée pour assurer la numérisation du bulletin n° 3, un service essentiel en Tunisie qui fournit un registre officiel des antécédents criminels d'un individu, généralement requis pour l'emploi, en particulier pour les rôles qui impliquent la sécurité, la responsabilité ou l'interaction avec des groupes vulnérables, ainsi que pour les demandes de visa et d'immigration. La numérisation de ce processus élimine plusieurs étapes manuelles, réduit l'implication de multiples acteurs internes et raccourcit les délais de traitement, le service spécialisé traitant désormais directement les demandes sans passer par des étapes intermédiaires dans les postes de police ou de garde nationale.

En outre, des progrès ont été accomplis dans la mise en place d'un mécanisme en ligne permettant aux citoyens de déposer des plaintes contre des agents des forces de sécurité intérieure. Ce mécanisme est développé en étroite collaboration avec le ministère de l'intérieur. Les efforts se sont également poursuivis pour généraliser l'utilisation d'un tableau de bord de gestion de services dans les postes de police du pays, ce qui permettra d'améliorer la planification, la hiérarchisation et l'organisation du travail et l'amélioration de la qualité des services fournis aux citoyens. Des progrès ont également été réalisés dans l'installation d'un système de cartographie criminelle qui aidera également les postes de police à analyser leur environnement et à mieux planifier leurs opérations afin de garantir une plus grande sécurité aux habitants de leurs localités. Il permet aussi d'appuyer les CLS dans l'élaboration du diagnostic local de sécurité notamment à travers les statistiques liés à la criminalité.

#### *2. Des solutions innovatrices*

Les partenaires nationaux ont accepté d'apporter des changements sans précédent dans leurs méthodes de travail entre eux et avec le PNUD - les réunions de consultation, de conception et de planification conjointe, qui ont rassemblé les 10 institutions impliquées dans le portefeuille tout au long de la conception et au cours de la première année de mise en œuvre, représentaient la première fois que ces institutions publiques avaient été engagées ensemble par le PNUD. Elles ont accepté, dans le cadre du portefeuille, d'aligner leurs efforts au niveau régional également, de soutenir la réalisation de l'approche par zone, de participer à la prise de décision conjointe au niveau stratégique et de participer activement aux discussions sur des questions d'intérêt commun telles que la définition des sources de données pour évaluer la performance du portefeuille.

Plus fondamentalement, tous les partenaires se sont engagés à établir et à participer à une fonction dédiée au portefeuille (organisée sous le résultat 4) qui génère des analyses et des connaissances à

utiliser dans les actions de plaidoyer, d'apprentissage et de gestion adaptative, créant ainsi un flux continu de choix politiques et d'interventions adaptés au contexte changeant sur le terrain. L'accord sur l'inclusion de cette priorité transversale en tant que domaine de travail à financer dans le cadre du portefeuille n'était pas acquis. L'apprentissage est souvent perçu comme déconnecté du « vrai » travail de développement. Le PNUD Tunisie a recadré le récit en positionnant l'apprentissage comme la fonction centrale de cet effort. Il s'agit d'une reconnaissance de l'évolution constante de la situation et de la nécessité de maintenir un « doigt sur le pouls » afin d'identifier les idées, les risques et les opportunités émergents et de les gérer de manière opportune et efficace.

**3. *Ne laisser personne de côté* (personnes vivantes dans une situation de pauvreté multidimensionnelle ; des personnes en chômage ; des minorités ; des personnes en situation de handicap ; femmes, jeunes etc.)**

Le portefeuille a placé l'inclusion sociale au cœur de sa mise en œuvre, en veillant à ne laisser personne de côté. Il cible les populations les plus vulnérables dans les régions du Sud-Est et du Nord-Ouest, notamment les personnes vivant dans une situation de pauvreté multidimensionnelle, les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap. Nous estimons qu'environ 50 % des 1,7 million d'habitants des cinq gouvernorats ciblés (Médenine, Gabès, Tataouine, Le Kef et Jendouba) devraient bénéficier directement des améliorations en matière de gouvernance du développement local, d'accès équitable aux services et de création d'opportunités socio-économiques d'ici la fin de la mise en œuvre du portefeuille.

En 2024, le portefeuille a mobilisé 516 jeunes, dont 63 membres du réseau des gardiens de l'intégrité, pour participer à des consultations et sessions de renforcement des capacités sur la transparence et l'accès à l'information ainsi que la gouvernance locale. Par ailleurs, 1 193 femmes ont bénéficié d'activités de sensibilisation, de formations et de consultations, dont 323 policières ayant suivi des programmes de renforcement des capacités et 383 femmes mobilisées lors des 16 jours d'activisme contre la violence basée sur le genre. Le portefeuille a également fait un effort d'assurer l'inclusion des personnes en situation de handicap à travers ses interventions, avec 90 personnes porteurs/porteuses d'handicap ayant été mobilisés. Ces efforts visent à garantir que les besoins et priorités des groupes marginalisés soient pris en compte dans les processus de développement.

**4. *Soutenir un processus décisionnel plus réactif, plus inclusif et plus représentatif***

En 2024, le portefeuille a soutenu la mise en place d'un processus participatif et consultatif impliquant les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap dans la conception de projets communautaires [ODD 11]. Au total, 69 représentant.e.s des autorités locales, des jeunes et des femmes ont été sensibilisés et formés aux méthodologies de prise de décision participative concernant des projets locaux susceptibles de contribuer au développement local, à l'augmentation des opportunités socio-économiques et à l'amélioration de l'attractivité des territoires. Ces projets peuvent inclure la création de centres pour jeunes ou d'espaces de coworking, de parcs publics, de crèches, etc. Mettant en pratique les méthodologies acquises, 141 habitants de Médenine ont participé à la conception d'un projet à impact : le Centre de vie communautaire de Médenine. Cette initiative participative se poursuivra en 2025 avec l'élaboration et la mise en œuvre conjointe de plans opérationnels et de développement par les municipalités et la communauté locale. Par ailleurs, afin de contribuer à un développement économique inclusif et durable dans le sud-est du pays, trois ateliers de concertation sur les priorités de développement socio-économique ont été organisés, réunissant 124 représentants

des secteurs public et privé. Les secteurs prioritaires identifiés sont l'écotourisme, la pêche et la construction. Sur la base des résultats de ces consultations, des initiatives menées localement seront mises en œuvre et soutenues afin de répondre aux besoins spécifiques de la région.

En parallèle, le portefeuille continue d'appuyer le fonctionnement et la généralisation de l'approche de police de proximité et des comités locaux de sécurité établis à travers le pays. En 2024, le 19<sup>e</sup> Comité local de sécurité communautaire a été créé à Bouchema, sous la direction conjointe des autorités locales, de la société civile, des jeunes et des femmes, afin de renforcer la confiance entre les citoyens et les forces de sécurité dans le cadre du déploiement élargi de la police de proximité. Cette approche vise à établir un climat de confiance et de coopération entre les forces de l'ordre et les communautés, en favorisant une communication ouverte et un respect mutuel. Elle encourage la collaboration pour traiter les causes profondes de la criminalité, en veillant à ce que les solutions soient adaptées aux besoins locaux. L'accent est également mis sur la prévention plutôt que sur une réaction aux infractions une fois qu'elles ont eu lieu. En Tunisie, cette approche est particulièrement essentielle, car la police constitue l'un des principaux points de contact entre les citoyens et l'administration publique, notamment pour le renouvellement des cartes d'identité, passeports et permis de conduire, ainsi que pour l'émission de documents judiciaires requis dans de nombreux processus de recrutement. Le PNUD travaille depuis plusieurs années à l'établissement et au renforcement des comités locaux de sécurité, qui réunissent autorités locales, forces de sécurité et société civile, afin d'améliorer la communication et la confiance entre les acteurs locaux et la communauté, tout en abordant les questions de sécurité locale et de cohésion sociale. Chaque comité local de sécurité élabore un plan de travail spécifique, adapté à son contexte territorial.

## ***5. Soutenir des solutions durables pour les personnes déplacées, les migrants et les communautés d'accueil***

Bien que le portefeuille ne fournit pas explicitement de solutions pour les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les migrants et les communautés d'accueil, il s'attaque aux causes profondes du déplacement des Tunisiens dans les régions frontalières. Ces régions sont des sources importantes de migration économique, de migration circulaire et de violence économique, y compris la traite des femmes et des filles. Notamment, le phénomène plus large des jeunes qui ne suivent pas d'études, d'emploi ou de formation (NEET) touche environ 30 % de l'ensemble des Tunisiens. Dans les zones rurales de la Tunisie, les taux de NEET sont particulièrement élevés, avec 50,4 % des jeunes femmes et 33,4 % des jeunes hommes entrant dans cette catégorie. En se concentrant sur la gouvernance comme levier du développement socio-économique, le portefeuille vise à créer des opportunités économiques et à renforcer les cadres institutionnels, s'attaquant ainsi aux facteurs sous-jacents contribuant au déplacement et aux pressions migratoires ([blogs.worldbank.org](http://blogs.worldbank.org); [documents1.worldbank.org](http://documents1.worldbank.org)). Le portefeuille continuera d'une part à examiner la situation des femmes et des jeunes dans les zones sujettes à la migration où il intervient et la mesure dans laquelle ils commencent à bénéficier d'un meilleur accès aux opportunités sociales et économiques.

## ***6. Soutenir des solutions de relèvement tenant compte des risques et des spécificités genre & Renforcement de l'environnement politique, législatif et institutionnel pour prévenir et répondre à la violence faites aux femmes***

Dans l'ensemble du portefeuille, des efforts sont déployés pour relever les défis liés au genre et renforcer l'environnement politique, législatif, institutionnel et public afin de mieux lutter contre les violences basées sur le genre. Cette approche transversale vise à renforcer toute la chaîne de prise en charge des femmes victimes de violences, en tenant compte de toutes ses formes, qu'elles soient physiques, psychologiques, économiques ou numériques.

Un engagement clair a émergé pour améliorer la qualité des services fournis aux citoyen.n.e.s, y compris l'harmonisation du cadre juridique et institutionnel avec les normes nationales et internationales en matière de droits de l'homme et la mise en œuvre d'une approche centrée sur les personnes. Dans ce cadre, il est crucial d'améliorer la prise en charge et la réponse rapide aux survivant.e.s de la violence fondée sur le genre (VFG) grâce à une sensibilité accrue au genre, rendant les services plus accessibles et plus efficaces. Comme mentionné brièvement ci-dessus, 63 ateliers de formation sectorielle ont été organisés sur des thèmes tels que (prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence et de cyberviolence / police de proximité et techniques d'accueil et amélioration des services / prévention de l'extrémisme violent par une approche communautaire), avec la participation de 1448 personnes, dont 24 % de femmes. Cette initiative vise à soutenir l'opérationnalisation des approches de police de proximité et des unités spécialisées dans la lutte contre la violence sexiste, créées avec le soutien du PNUD, et à promouvoir une plus grande confiance de la population dans le secteur de la sécurité et les services qu'il fournit.

## *7. Diminution de la vulnérabilité aux risques de crise, de choc et de catastrophe*

Le portefeuille améliore la résilience aux crises, aux chocs et aux risques de catastrophes en s'attaquant aux vulnérabilités socio-économiques de la Tunisie et en renforçant les cadres institutionnels. Le pays est confronté à une instabilité économique persistante, à un taux de chômage élevé et à des disparités régionales qui exacerbent les tensions sociales. Les défis politiques et de gouvernance affaiblissent encore plus la capacité de l'État à répondre efficacement aux crises. En promouvant l'intégrité et la transparence, le portefeuille renforce la confiance entre les citoyens et les institutions, réduisant ainsi les risques d'instabilité liés à la corruption. Son soutien au développement local favorise les opportunités économiques et la cohésion sociale, en particulier dans les régions marginalisées qui sont sujettes aux pressions migratoires et aux économies informelles. En outre, les réformes de l'État de droit renforcent les protections juridiques et l'accès à la justice, garantissant ainsi des réponses plus efficaces et plus équitables aux crises. La Tunisie est également de plus en plus exposée aux risques liés au climat, tels que les sécheresses et la pénurie d'eau, qui menacent davantage la stabilité économique et la sécurité alimentaire. Grâce à ces interventions axées sur la gouvernance, le portefeuille contribue à un environnement socio-économique plus stable et plus résilient, réduisant la vulnérabilité de la Tunisie aux chocs soudains et aux risques structurels à long terme.

## B. Contributions à l'apprentissage sur l'approche portefeuille au niveau global

- Concrétisation de l'approche portefeuille

La première année de mise en œuvre du portefeuille a permis de poser les bases d'une approche intégrée, tant sur le plan programmatique qu'organisationnel. Cette période a représenté une phase d'apprentissage clé, mettant en lumière les défis liés au passage d'une logique de projets distincts à une approche portefeuille. La transition a nécessité une redéfinition des rôles, une plus grande ouverture à la collaboration interfonctionnelle et l'instauration de nouveaux mécanismes de coordination et de partage d'information.

L'intégration des fonctions transversales, telles que le suivi-évaluation, la communication et l'apprentissage, au sein de l'équipe de coordination du portefeuille (Portfolio Steward Team) a constitué une innovation importante. Cette approche a permis d'éviter la duplication des ressources et de favoriser une vision globale du portefeuille, tout en créant des espaces de dialogue pour harmoniser les pratiques. Au fil du temps, une évolution positive s'est opérée, avec une plus grande interaction entre les équipes thématiques et les collègues chargés des fonctions transversales, démontrant la valeur ajoutée d'une approche plus intégrée.

### Vers une gestion adaptative de l'incertitude : apprentissages de la mise en œuvre de l'approche portefeuille

Depuis son lancement, le portefeuille du PNUD Tunisie s'est positionné comme un terrain d'expérimentation pionnier de l'approche portefeuille. Conçu comme un **levier pour répondre de manière plus systémique aux enjeux complexes du développement**, ce portefeuille ne se limite pas à une réorganisation de projets existants. Il transforme en profondeur notre manière de définir les résultats, de collaborer et d'allouer les ressources.

La mise en œuvre de cette approche révèle rapidement que le travail en portefeuille n'est pas simplement un travail à risques, mais bien **un travail d'incertitude**. Contrairement aux projets traditionnels, les portefeuilles confrontent les équipes à des questions ouvertes : que faut-il faire en **priorité** ? Quels **Résultats** ont réellement de la valeur ? Comment travailler ensemble de manière **cohérente** ? Comment **arbitrer** entre différentes ambitions dans un cadre institutionnel encore largement structuré autour des logiques projet ?

Pour naviguer dans cette incertitude, une **gestion adaptative** devient indispensable. Elle repose sur des outils et des pratiques de gouvernance différents de ceux utilisés dans la gestion de projet classique. À cet effet, le PNUD Tunisie collabore étroitement avec la **Strategic Innovation Unit** (SIU) pour expérimenter des mécanismes pratiques de gestion de l'incertitude, notamment à travers des processus d'identification et discussion collective des arbitrages stratégiques.

Cet exercice, en apparence simple, permet non seulement clarifier les **priorités stratégiques** mais aussi faire émerger les **tensions interpersonnelles ou organisationnelles** qui freinent la collaboration. En cela, il s'avère être outil puissant pour adresser, de manière non frontale, les obstacles humains et structurels à une **dynamique de portefeuille réellement intégrée**.

Dans le cas du portefeuille tunisien cette, démarche a notamment permis faire émerger enjeu clé : la **circulation de l'information au sein de l'équipe comme condition de réussite de la gestion dynamique du portefeuille**.

Ce travail s'inscrit dans un effort plus large visant à **faire évoluer les pratiques de gestion au sein PNUD**. L'expérience tunisienne, tout étant ancrée contexte local, contribue à l'**enracinement global de l'approche portefeuille** au sein PNUD. Elle alimente une réflexion plus vaste sur la manière dont les équipes peuvent s'organiser de manière adaptative pour répondre à la complexité, au-delà des cadres institutionnels existants.

**Ce positionnement ouvre la voie à une mise échelle plus systémique de cette approche, à travers des pratiques plus intégrées, itératives et ancrées dans les réalités locales**

- **Engagement coordonné des acteurs et synergie institutionnelle**

Sur le plan externe, des progrès ont été réalisés dans la manière de collaborer avec les partenaires institutionnels nationaux, régionaux et locaux, ainsi qu'avec la société civile. La mise en place du portefeuille a permis de rassembler ces partenaires autour d'une logique d'intervention commune, accompagnée d'une coordination, d'une planification conjointe et d'actions collectives renforcées par rapport aux approches de projets antérieures. Des exemples notables incluent la tenue des mécanismes de gouvernance au niveau national (réunion du comité stratégique et COPILs impliquant plusieurs ministères), régional (comités de suivi régionaux) et les ateliers de planification conjointe réunissant tous les signataires et ministères sectoriels concernés.

Un changement notable a été observé dans la volonté des partenaires de participer à ces instances intersectorielles, ainsi que dans l'amélioration de la coordination, du partage d'informations et de l'ouverture à des interventions conjointes, y compris l'utilisation de ressources partagées entre différents effets. Cette évolution a non seulement favorisé une meilleure synergie entre les partenaires, mais a également permis d'identifier des interventions transversales et de nouvelles pistes d'exploration et d'apprentissage, qui seront davantage développées en 2025.

- **Enseignements tirés des initiatives d'apprentissage**

Tel qu'évoqué précédemment, l'apprentissage au sein du portefeuille joue un rôle central dans la compréhension des problématiques multidimensionnelles nécessitant une coordination des efforts tant au sein du portefeuille que dans la coordination avec les partenaires institutionnels.

En analysant les données issues des initiatives, une boucle d'apprentissage a été mise en place pour explorer les déclencheurs, obstacles et facilitateurs des violences basées sur le genre (VBG). Parmi les principaux outils figurent la cartographie des parcours des femmes victimes de violences et l'organisation d'un atelier de sensemaking à Zarzis, une ville pilote. Les résultats montrent que les femmes confrontées à la violence s'appuient souvent sur des réseaux informels – famille, amis, membres de la communauté – avant de se tourner vers les institutions publiques ou la société civile. Les espaces informels, tels que les marchés publics et les groupes numériques, jouent un rôle clé en offrant un accès socialement légitime au soutien. Toutefois, des barrières structurelles persistent, notamment des contraintes de transport, des stigmates sociaux et une fragmentation des services. Ces enseignements mettent en lumière des opportunités pour renforcer l'autonomisation des femmes en tant qu'actrices du changement, expérimenter des approches qui s'appuient sur les réseaux informels et créer des écosystèmes de soutien interconnectés.

Un exercice d'observation dans les marchés (souks) de Zarzis - utilisé comme prise de température sur le terrain met l'accent sur l'importance des espaces publics, également décrits dans les constats issus du sensemaking sur la VFF. Le rapport d'observation met donc en évidence le rôle central des souks de Zarzis comme espaces de socialisation, en particulier pour les femmes, qui y trouvent un lieu d'échange et de soutien. Ces marchés, calmes et ordonnés, reflètent une discipline collective et une valorisation des espaces publics qui pourraient être exploitées pour des initiatives de développement durable et de participation citoyenne. L'uniformité, notamment vestimentaire, observée pourrait traduire une forte cohésion sociale, ancrée dans une identité culturelle partagée, offrant des opportunités pour renforcer la confiance envers les institutions et promouvoir des dynamiques de dialogue et d'engagement communautaire.

Enfin, ces observations rejoignent un constat plus large concernant les mécanismes de participation citoyenne appuyés par le portefeuille. Les “Integrity Guardians”, les Comités Locaux de Sécurité, les réseaux de femmes et les conseils de jeunes jouent un rôle central dans l'amélioration du bien-être communautaire. À travers leurs actions, ils contribuent à renforcer le lien social et à structurer des réponses locales aux défis rencontrés, en créant des ponts entre les dynamiques informelles de soutien et les initiatives institutionnelles. Ces synergies ouvrent la voie à une meilleure articulation entre les différents niveaux d'intervention, permettant ainsi de renforcer la résilience des communautés face aux enjeux sociaux et économiques.

### C. Cadre de résultats actualisé annoté

	Produits	Indicateurs de réalisation	Cible finale	Cible pour 2024	Réalisation au 31/12/2024	Explications
<b>Effet 1</b> La transparence et la redevabilité sont effectivement renforcées afin de prévenir la corruption aux niveaux local et national et de promouvoir la prestation équitable de services de qualité à la population.	<b>Produit 1.1 :</b> La conformité des politiques publiques avec les normes internationales de lutte contre la corruption est renforcée grâce à des processus de mise en œuvre inclusifs et efficaces aux niveaux national et local.	<b>1.1.1</b> Niveau de conformité à la Convention des Nations Unies contre la corruption	À élaborer sur la base d'une consultation d'expert.es	0	0	Rapport élaboré en attente de validation du partenaire
		<b>1.1.2</b> % de personnes qui sont satisfaites du traitement par l'administration de leurs demandes d'accès à l'information conformément à la loi	À élaborer sur la base d'une consultation d'expert.es	0	0%	Expérimentation conçue en 2024, sera lancée en 2025
		<b>1.1.3</b> % d'agents publics ayant suivi avec succès une formation sur la mise en œuvre des normes internationales de lutte contre la corruption	70 % des personnes formées ont considérablement amélioré leurs compétences	0%	0	Programme de renforcement de capacité prévu pour 2025

	<b>Produit 1.2 :</b> Les risques de corruption dans l'interface entre les citoyens et les prestataires de services publics dans les secteurs prioritaires aux niveaux central et local sont réduits grâce à des processus participatifs.	<b>1.2.1</b> # de groupes de travail sectoriels actifs, officiellement établis et formés comprenant des représentants de parties prenantes non gouvernementales	7	4	4	Les 4 ministères sont ceux chargés de : la santé, le transport, l'agriculture et la défense
		<b>1.2.2</b> # de mesures sectorielles de gestion des risques de corruption adoptées, mises en œuvre et évaluées favorablement au niveau local	12	0	0	Programmées pour 2025
		<b>1.2.3</b> % des utilisateurs de services sectoriels ont déclaré des changements positifs dans leur expérience après l'intervention par rapport à avant l'intervention.	70%	0	0	A mesurer pendant la dernière année du portefeuille
	<b>Produit 1.3 :</b> La société civile, y compris les jeunes (par exemple, les étudiants et les groupes de défense des droits), et le secteur privé sont appuyés pour identifier et plaider en faveur de réformes de gouvernance inclusives ciblées et pour surveiller le respect des normes d'intégrité dans la prestation de services aux particuliers et aux entreprises.	<b>1.3.1</b> # Entités de la société civile et du secteur privé élaborant et adoptant des programmes d'intégrité internes	30	0	0	Travaux préparatifs lancés
		<b>1.3.2</b> # de plateformes créées et opérationnelles permettant le dialogue public-privé sur le renforcement de l'intégrité en faveur de la compétitivité économique.	3	0	0	Travaux préparatifs lancés
		<b>1.3.3</b> # de vulnérabilités à la corruption dans la prestation des services publics au niveau local identifiées et traitées à travers une action collective.	5	0	0	Travaux préparatifs lancés

<p><b>Effet2 Les droits des personnes vulnérables au développement local et à une vie décente sont garantis grâce à un accès inclusif aux services et aux opportunités économiques.</b></p>	<p><b>Produit 2.1 :</b> L'offre durable et transparente des services de base et des projets d'infrastructures productives est améliorée</p>	<p><b>2.1.1 # de services de base et d'infrastructures productives identifiés avec les autorités locales et régionales à travers une approche participative incluant les jeunes et les femmes, à travers des plans de développement local ou d'autres moyens.</b></p>	12	2	<b>33</b>	<p>La cible est dépassée afin de permettre un meilleur accompagnement aux collectivités locales</p>
		<p><b>2.1.2 # d'initiatives de prestation de services et d'infrastructures productives exécutées qui sont alignées sur les plans de développement local et /ou les stratégies sectorielles nationales.</b></p>	10	2	<b>0</b>	<p>4 projets d'impact identifiés et lancés pour être finalisés en 2025</p>
		<p><b>2.1.3 N# d'initiatives de prestation de services et d'infrastructure productive mises en œuvre pour des groupes de municipalités</b></p>	3	1	<b>0</b>	<p>Il est prévu de lancer en 2025 la première initiative dans la nouvelle région (Kef)</p>

		<b>2.1.4</b> # de nouveaux partenariats avec le secteur privé et avec les autorités locales pour soutenir la mise en œuvre des plans de développement local et/ou l'amélioration des services fournis à la population par les municipalités.	4	1	0	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
		<b>2.1.5</b> % de participation des femmes et des jeunes à la prise de décisions liées aux initiatives soutenues par le PNUD	Au moins 40 %.	30%	<b>63%</b>	Les femmes et les jeunes ont été mobilisés dans le processus de sélection et gestion des projets d'impact
		<b>2.1.6</b> % des usagers des structures créées par le projet qui se déclarent satisfaits à très satisfaits des améliorations apportées	Au moins 40 %.	0	<b>0</b>	A mesurer pendant la dernière année du portefeuille
	<b>Produit 2.2 : Accès à des emplois décents et à des moyens de subsistance viables facilités par les autorités locales et un secteur privé plus sensible aux droits humains</b>	<b>2.2.1</b> # de projets d'entreprises soutenues par structures et mécanismes locaux de soutien à l'entreprise accompagnées par le projet	45	0	<b>0</b>	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
		<b>2.2.2</b> % de projets portés par les femmes bénéficiant de soutien en post-création	Au moins 50 %	0	<b>0</b>	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
		<b>2.2.3</b> # d'initiatives locales, publiques et privées, mises en œuvre accompagnées pour promouvoir la création d'emplois décents.	3	2	<b>0</b>	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025

		<b>2.2.4 #</b> Type d'initiatives créées par les jeunes au niveau local créant des synergies locales entre PME et TPE ou auto-entrepreneurs	2	1	0	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
<b>Produit 2.3 :</b> Les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables ont accès à des opportunités socioéconomiques équitables, notamment dans l'économie sociale et solidaire		<b>2.3.1#</b> d'initiatives commerciales novatrices pour ciblant les femmes, les jeunes et les personnes en situation de vulnérabilité vulnérables qui sont identifiées et soutenues y compris les start-up	20	0	0	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
		<b>2.3.2 #</b> d'entreprises dirigées par des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables soutenues bénéficiant du soutien des structures au lancement pré et/ou post création accompagnées par le projet.	30	0	0	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
		<b>2.3.3 %</b> de bénéficiaires accompagnés qui déclarent avoir amélioré leurs revenus grâce au projet <b>Ventilation femmes, hommes, jeunes</b>	50%	0	0	Travaux préparatifs lancés en 2024, l'exécution est prévue en 2025
Effet 3Les personnes ont accès à leurs droits et ont confiance en des services de sécurité et de justice réceptifs, centrés sur la personne et respectueux des droits humains.	<b>Produit 3.1 :</b> Les services de sécurité et de justice sont centrés sur la personne et les individus peuvent faire valoir leurs droits.	<b>3.1.2 #</b> de processus de digitalisation soutenus dans les secteurs de la sécurité et de la justice	29	3	0	14 processus de digitalisation déjà lancés au niveau de l'axe sécurité
		<b>3.1.3 #</b> référentiels juridiques relatifs à l'approche de la police de proximité élaboré	2	0	0	Les discussions avec le MI sont en cours. Le projet du référentiel juridique est disponible

		<b>3.1.4 # d'initiatives mises en œuvre par les comités locaux de sécurité</b>	503	20	22 appuyées par le PNUD + 13 activités réalisées par les propres moyens des CLS	La cible est dépassée grâce à l'engagement des CLS et leurs efforts à s'autonomiser
<b>Produit 3.2 : Les systèmes de sécurité et de justice sont sensibles au genre, réceptifs et accessibles aux femmes et aux survivantes de la violence à l'égard des femmes.</b>		<b>3.2.1 # Personnel de sécurité et de justice formé aux questions de genre et aux droits des femmes (ventilé par sexe).</b>	1440 dont 25% femmes	150 dont 25% femmes	688 formés ; 31,83% femmes	La cible est dépassée à la suite à la demande du partenaire
		<b>3.2.2 # Cas de violence à l'égard des femmes traités par les acteurs de la sécurité et de la justice (ventilé par cas traités par des unités de sécurité spécialisées/procureurs/tribunaux)</b>	Données administratives	Données administratives	NA	En attente de signer le prodoc justice pour compléter les données administratives
		<b>3.2.3 # de survivantes de la violence à l'égard des femmes qui ont bénéficié de services (ventilé par lieu et type de services (sensibilisation juridique/aide juridique/refuge)</b>	Données administratives	Données administratives		En attente de signer le prodoc justice pour compléter les données administratives
	<b>Produit 3.3 : Les systèmes de sécurité et de justice sont redevables et sensibles aux normes et standards relatives aux droits humains.</b>	<b>3.3.1 # de mécanismes de redevabilité renforcés dans les domaines des services juridictionnels et de sécurité.</b>	2	0	0	Guide de procédure d'inspection finalisé guide disciplinaire en cours de finalisation. Prévus d'être validés par le MI en 2025

		<b>3.3.4</b> # de plaintes contre les acteurs de la sécurité et de la justice reçues et traitées par les institutions de l'État (ventilées par lieu et acteur ciblé (sécurité et justice), par entité destinataire (institutions de l'État) et par type de traitement).	Données administratives	Données administrative	NA	En attente de signer le prodoc justice pour compléter les données administratives
<b>Effet 4 Données produites et analysées pour assurer une gestion adaptative, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.</b>	<b>Produit 4.1 :</b> Des données seront produites et analysées pour assurer une gestion adaptative, une programmation de qualité et un renforcement des résultats du programme.	<b>4.1.1</b> # de processus de collecte de données appartenant au pays pris en charge.	3	1	0	Il est prévu de lancer les discussions et les préparatifs de l'enquête GPS en 2025
	<b>Produit 4.2 :</b> Les résultats du portefeuille sont favorisés par l'approche territoriale, l'apprentissage et l'adaptation.	<b>4.2.1</b> # Adaptations de programmes fondées sur des données probantes en réponse à l'analyse des tendances et à l'apprentissage documenté.  <b>4.2.2</b> Niveau de progrès dans la mise à l'échelle de la mise en œuvre au niveau local.	0  Échelle à 2 régions; Nombre de municipalités à déterminer	3  2	<b>3</b>  <b>2</b>	Lancement de l'approche territoriale à Zarzis et identification de la nouvelle zone : Kef et Jendouba. La cible finale sera déterminée après validation finale des collectivités locales d'intervention principalement des effets 2 et 3
		<b>4.2.3</b> # cas de participation des principales parties prenantes à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des interventions.	20	5	<b>8</b>	La cible est dépassée à la suite à la mise en place des mécanismes de gouvernance et

						l'engagement des partenaires
	<b>Produit 4.3 :</b> Conception et mise en œuvre d'une communication qui influence le développement (en influençant les principaux publics cibles, y compris les partenaires de développement, les décideurs et le public)	<b>4.3.1</b> # de communications centrées sur le public  <b>4.3.2</b> # de parties prenantes clés qui interagissent avec les messages clés et les points de données des produits de connaissance et de communication.	À développer sur la base d'une stratégie de communication	4	<b>2</b>	
		<b>4.3.3</b> # actions entreprises par les publics cibles directement liées aux communications du PNUD.		3	<b>3</b>	En 2024, la présidence du gouvernement, le MI et l'ambassade des Pays-Bas, ont publié chacun un communiqué sur le portefeuille
		<b>4.3.4</b> # moyens d'engagement dans les campagnes de communication et de plaidoyer.		0	<b>0</b>	Prévu d'être réalisé en 2025
				0	<b>0</b>	Prévu d'être réalisé en 2025