

## TERMES DE REFERENCE

### Etude sur l'amélioration de l'efficacité des politiques de développement régional

#### 1 Contexte de la mission

Tout le monde admet, aujourd'hui, que si la Tunisie a réalisé des progrès notables au niveau de la transition politique, la question économique et plus particulièrement celle liée au développement régional est restée sans réponse.

En effet, huit ans après la révolution, les déséquilibres entre l'intérieur et la côte persistent en raison du maintien du statu quo prévalent avant la révolution : relatif dynamisme observé dans les régions côtières contre des retards et des handicaps caractérisant les régions de l'intérieur (enclavement, sous-équipement, rareté des ressources). Ces disparités ont pris de l'ampleur comme l'indiquent l'évolution des indicateurs socio-économiques suivants :

- Poursuite de la détérioration du taux de chômage durant les dernières années dans les régions de l'intérieur contre une relative amélioration dans les zones côtières (7% dans le gouvernorat de Monastir contre 28,3% au gouvernorat de Gafsa, soit le taux le plus élevé et le double de la moyenne nationale de 13%. Il est de même pour les diplômés du supérieur, le taux dans ce gouvernorat est de 47,4 % soit aussi le double du taux national de 23,3.)
- 90% du total des entreprises sont concentrées dans le littoral reflétant une polarisation des investissements privés dans les régions favorisées. L'investissement privé sur la période 1992-2010 est estimé en moyenne à 8189 dinars par habitant dans le gouvernorat de Monastir contre seulement 2613 dinars dans la région de Gafsa.

Pour réduire le gap et restaurer la compétitivité de l'économie nationale, le Gouvernement Tunisien s'attèle à mettre en place les réformes structurelles nécessaires pour mettre en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social qui répond aux exigences et attentes de la population et réaliser une croissance accélérée et plus inclusive. Ce nouveau modèle est basé sur les principes d'équité, de justice, de développement régional équilibré et une gouvernance efficace. Ces principes sont à la base de la préparation des plans de développement.

Les différents gouvernements ont cherché après la révolution à réduire les disparités régionales en misant notamment sur (i) le développement des infrastructures publiques, l'enseignement et la formation et (ii) l'octroi de subventions et d'incitations substantielles, dans le but d'améliorer l'attractivité et la compétitivité des régions et ainsi y attirer les investisseurs et les promoteurs.

La mise en œuvre des Plans de Développement ainsi que les réformes structurelles nécessaires y afférentes exigent des mécanismes et des outils de suivi et d'évaluation, ainsi que l'élaboration d'indicateurs pertinents pour apprécier les résultats en termes de performance économique et sociale tant au niveau global qu'au niveau régional. La disponibilité de ces outils et indicateurs apparaît essentielle pour éclairer la prise de décision publique et aider le gouvernement à prendre les mesures correctives nécessaires en cas de besoin.

À cette fin, le Gouvernement Tunisien a pu mobiliser avec l'assistance de la Banque Africaine de Développement un don d'un montant de 1,83 millions de dollars EU, don provenant du Fonds de Transition MENA. Ce don est utilisé pour financer le « Projet de conception et de mise en œuvre des réformes économiques et sociales pour une croissance inclusive en Tunisie » à travers le renforcement des capacités en statistiques, suivi et évaluation. L'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ) est à la fois bénéficiaire et organe d'exécution du Don et est à ce titre le responsable de l'organisation, de la coordination, de l'exécution et du suivi des diverses composantes du Projet.

Les composantes du Projet gérées par l'ITCEQ sous la supervision de la Banque Africaine de Développement en tant qu'agent d'exécution du Fonds de Transition MENA sont les suivantes :

- Composante 1 : Appui à la conception et la mise en œuvre des politiques et réformes macroéconomiques et structurelles<sup>1</sup>,
- Composante 2 : Appui à l'amélioration de l'efficacité des politiques de développement régional<sup>2</sup>,
- Composante 3 : Gestion du Projet et audit<sup>3</sup>.

Les présents termes de références visent à recruter le Consultant firme (Bureau d'études ou groupement de bureaux d'étude) auquel sera confiée la mission de mise en œuvre de la composante 2 ci-dessus.

## 2 Objectifs de la mission

### 2.1 Objectif global

L'objectif global de la présente mission est de renforcer les capacités des structures en charge du développement régional et d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des politiques de développement régional dans le but d'insuffler un développement rapide des régions les moins développées et réduire les disparités entre régions.

Les structures en charge du développement régional sont particulièrement le Comité Général du Développement Sectoriel et Régional (CGDSR), la Direction Générale du développement Régional (DGDR), le Commissariat Général au Développement Régional (CGDR), l'Office de Développement du Nord-Ouest (ODNO), l'Office de Développement du Centre-Ouest (ODCO) et l'office de Développement du Sud (ODS).

### 2.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- l'évaluation des politiques de développement régional antérieures à travers un examen approfondi de leur portée, leur approche et leur méthodologie afin d'identifier les forces et les faiblesses et de dégager des éléments pour une nouvelle stratégie de développement régional tenant compte du contexte de décentralisation,
- l'élaboration d'un système de suivi-évaluation des politiques de développement régional et de leurs impacts,
- la construction d'indicateurs pertinents qui mesurent l'attractivité des régions en vue de déterminer les zones d'interventions et les priorités en la matière,
- le renforcement des capacités des structures bénéficiaires en matière de suivi et évaluation des politiques et programmes de développement régional.

## 3 Résultats attendus

A l'issue de la réalisation de la mission du Consultant, les résultats attendus sont les suivants :

- les politiques de développement régional passées et en cours sont évaluées et des recommandations pour des éléments d'une nouvelle stratégie de développement régional sont élaborées,
- un système de suivi-évaluation du développement régional est développé et mis en place,
- les indicateurs d'attractivité des régions sont élaborés et appliqués aux régions dans la situation en cours,
- les personnels du Maître d'Ouvrage impliqués dans la réalisation du Projet ont reçu les compléments de formation nécessaires en matière de conception d'indicateurs et de suivi et évaluation du développement régional.

## 4 Gestion de la mission

La mission sera conduite et gérée dans le cadre et en collaboration avec les instances mises en place à cet effet. Ces instances sont les suivantes :

<sup>1</sup> « Composante 1B », dans le document d'évaluation du Projet

<sup>2</sup> « Composante 2B », dans le document d'évaluation du Projet

<sup>3</sup> « Composante 4 », dans le document d'évaluation du Projet

- Un Comité de Pilotage (COPIL) composé de représentants des parties bénéficiaires du projet et présidé par le ministère MDICI,
- Un Comité Technique composé d'experts issus des organismes bénéficiaires et d'organismes impliqués, comité placé au niveau de l'ITCEQ,
- Une Unité de Gestion du Projet (UGP) placée au sein de l'ITCEQ.

Le COPIL supervise et approuve les travaux et les livrables produits dans le cadre du projet, sur la base de l'avis du Comité Technique.

L'UGP et le Comité Technique seront les vis-à-vis opérationnels du Consultant lors de la réalisation de la mission.

Les équipes bénéficiaires (coté Maître d'Ouvrage) seront associées aux experts du Consultant tout le long de la période de réalisation de la mission et sur tous les aspects. De la sorte elles apprendront et renforceront leurs compétences « en faisant ».

## 5 Renforcement de capacités

Le consultant proposera dans son offre un programme de renforcement de capacités des structures bénéficiaires dans les thèmes objets de la présente mission.

A cet effet, il est appelé à :

- Évaluer les capacités existantes et les déficits à combler,
- Concevoir un programme de formation, par thème et des supports de formation,
- Mettre en œuvre les formations,
- Évaluer les résultats de la formation obtenus dans le domaine du renforcement des capacités,
- Organiser des visites d'étude dans un pays étranger ou dans une organisation internationale, à l'intention d'un groupe de cadres issus des structures en charge du développement régional. La visite est à budgétiser dans l'offre du consultant.

## 6 Déroulement et durée de la mission

La mission se déroulera en Tunisie.

La mission du consultant se déroulera en trois phases (ou parties) comme suit. Les résultats attendus des phases n'étant pas liés les uns aux autres, les phases peuvent être conduites en parallèle ou séquentiellement.

### 6.1 Phase 1 : Evaluation des politiques de développement régional

#### 6.1.1 Problématique

Le développement régional a été appréhendé jusqu'ici dans le cadre des plans nationaux de développement socio-économique et non d'une façon spécifique : les actions et les projets publics arrêtés au niveau du plan sont répartis et déclinés au niveau des régions du pays.

Cette démarche, quoiqu'ayant permis un certain développement régional, a atteint ses limites puisqu'elle n'a pas permis un développement harmonieux et équilibré des régions.

La révolution de 2011 a été provoquée notamment par le chômage et les disparités entre les régions.

Ainsi, l'évaluation des politiques de développement régional sera menée sous l'angle de la portée, l'approche et la méthodologie de conception et d'élaboration de ces politiques. Autrement, l'évaluation portera davantage sur le processus d'élaboration que sur les impacts de ces politiques.

En effet, il est considéré qu'en l'état actuel, il est d'abord besoin d'améliorer, à la base, le processus de conception et d'élaboration des politiques de développement régional.

#### 6.1.2 Consistance et durée

La première phase de l'étude ayant pour objet l'évaluation des politiques de développement aura une durée de 90 jours.

Au cours de cette période, le consultant aura à :

- mener des entretiens avec les acteurs concernés par le développement régional et avec un échantillon de personnes ressources aux niveaux central, régional et local,
- collecter et analyser les informations et données se rapportant à la conception et l'élaboration des politiques de développement régional en Tunisie durant les dernières décennies (à partir du 8<sup>ème</sup> plan 1992-1996),
- établir un diagnostic évaluatif du processus de conception et d'élaboration des politiques de développement régional, comportant notamment :
  - l'identification des forces et des faiblesses du processus,
  - une appréciation du degré de performance du processus par rapport aux enjeux et attentes en matière de développement régional,
  - des recommandations se rapportant à des ajustements, améliorations, mesures de renforcement ou à l'adoption de nouvelles stratégies et approches, tout en tenant compte du nouveau contexte de décentralisation.

### 6.1.3 Livrables

Les travaux de cette phase seront clôturés par un rapport traitant les points précédents.

Le Rapport d'Evaluation des politiques de développement régional sera livré dans sa version provisoire au bout de 60 jours. Il fera l'objet d'un atelier de présentation par le Consultant avant sa finalisation.

Le Consultant se réservera 30 jours pour fournir le Rapport final.

## 6.2 Phase 2 : développement et mise en place d'un système de suivi-évaluation du développement régional

Une deuxième Phase de 90 jours sera destinée au développement et à la mise en place d'un système de suivi-évaluation des politiques de développement régional.

La construction du système de suivi-évaluation des politiques de développement régional partira des objectifs stratégiques globaux des Note d'Orientation et Plans de Développement qu'elle déclina et détaillera en objectifs spécifiques de façon à ce que les politiques sectorielles (adoptées jusqu'ici) soient cohérentes et convergentes eu égard aux objectifs stratégiques.

« Réduire le chômage » est, au sens du Plan de Développement, un exemple d'objectif stratégique.

Les objectifs spécifiques seront suivi-évalués selon l'approche de Gestion Budgétaire par Objectif (GBO) et en s'inspirant des expériences internationales réussies en la matière.

Le Consultant aura dans ce cadre à réaliser les tâches suivantes :

- Etablir un diagnostic et une évaluation des Systèmes de Suivi-Evaluation (SSE) déjà existants,
- analyser les besoins des gestionnaires des activités de développement régional,
- impliquer toutes les parties prenantes (secteurs, instances régionales et locales, secteurs privées, la société civile, les universitaires...),
- composer avec l'existant (particulièrement le système INJAZ, système de suivi de la réalisation des projets de développement publics, en cours de réalisation) et la réalité tunisienne ( en termes de disponibilité des données nécessaires, appropriées et fiables), mais aussi envisager éventuellement, la création et la prise en charges de nouvelles données nécessaires à l'évaluation des objectifs des politiques, plans et programmes de développement régional,
- Se baser sur les indicateurs permettant de mesurer les objectifs généraux (à long terme), les objectifs spécifiques (de résultats, par secteur, par région, par genre,...) et les objectifs fonctionnels (à court termes ou de réalisation),
- Définir un référentiel unique des procédures, des paramètres de suivi ... et préciser les intervenants et acteurs du suivi -évaluation,
- Effectuer les développements informatiques conformément à une architecture web convenue avec le Maître d'Ouvrage et effectuer le développement d'un Système d'Information Géographique (SIG) de visualisation, comme composante du système de suivi-évaluation,

- Tester et mettre en place le système de suivi-évaluation.

A l'achèvement de cette phase le système devra être fonctionnel.

Le Consultant fournira :

- Un premier livrable constitué du Rapport de Conception du système de suivi-évaluation, au bout de 45 jours après le démarrage de la phase,
- Un second livrable constitué par le Système (informatique) et SIG de suivi-évaluation avec les formations et les manuels qui vont avec, au bout des 45 jours restants.

### **6.3 Phase 3 : élaboration et application des indicateurs d'attractivité**

Une troisième phase de 90 jours sera consacrée à l'élaboration et l'application des indicateurs d'attractivité

Les indicateurs sur l'attractivité des régions visent notamment à renseigner les investisseurs et promoteurs sur l'environnement des affaires dans les régions.

Ils sont à confectionner par famille d'aspects (tels que Infrastructures de base, disponibilité et qualification des Ressources Humaines, Coûts des facteurs, Incitations de l'Etat ou des Collectivités locales, ... ) et à appliquer aux régions de la Tunisie. Le niveau de découpage du Pays en régions (pour la présente mission) sera celui des communes.

Les indicateurs sont à concevoir/élaborer en totalité lors de la mission. Par contre leur application aux régions pourra être progressive. Les Communes nouvelles pour lesquelles on ne dispose pas encore d'informations suffisantes ne seront pas insérées dans le premier « tableau » d'attractivité.

Le consultant est appelé à réaliser les tâches suivantes

- Définir les déterminants de l'attractivité régionale/territoriale,
- Définir des indicateurs d'attractivité selon les ressources et les potentialités des régions, dont particulièrement la qualité de la vie,
- Tenir compte lors de la définition des indicateurs d'attractivité régionale de ceux déjà disponibles notamment les indicateurs adoptés par les différentes structures,
- Tester les indicateurs proposés pour s'assurer de leur faisabilité et fiabilité,

Deux livrables seront fournis par le Consultant :

- Rapport de conception des indicateurs comportant un référentiel des indicateurs, au bout de 30 jours, à partir du démarrage de la phase,
- Rapport final sur l'attractivité des régions, au bout des 60 jours restants.

## **7 Livrables**

Les livrables attendus sont :

- Un Rapport d'évaluation des politiques de développement régional comportant les éléments pour une nouvelle stratégie de développement régional,
- Un système de suivi-évaluation des politiques de développement régional et de leurs impacts est développé et mis en place et les Manuels et documents associés dont un rapport d'achèvement/mise en place, sont fournis,
- Les indicateurs d'attractivité des régions sont élaborés et appliqués aux régions, accompagnés d'un rapport de mise en place,
- Les capacités sont renforcées et les personnels du Maître d'Ouvrage sont en mesure de suivre et évaluer le développement et l'attractivité des régions, accompagnées d'un rapport sur le renforcement des capacités,
- Un Atelier Final de restitution des résultats de la mission (avec ses différentes phases/parties) est organisé, et un rapport sur la tenue de l'Atelier est élaboré.

## **8 Profil du consultant**

### **8.1 Qualifications et expériences du Consultant**

Le Consultant doit être une structure ayant des compétences avérées en matière de développement économique régional et de suivi-évaluation de politiques, programmes ou projets.

- Être un Bureau d'études ou groupement de bureaux d'étude,
- Avoir une expérience d'au moins dix (10) ans dans les études stratégiques ou économiques ou de développement,
- Avoir réalisé au moins Trois (3) missions similaires ou de même envergure au cours des cinq dernières années,

### **8.2 Composition et profil du personnel clé**

Le Consultant devra mobiliser une équipe composée au moins des experts clé suivants :

#### **8.2.1 Economiste - Chef de mission**

Le chef de mission doit avoir les qualifications suivantes :

- Disposer au minimum d'un diplôme d'enseignement supérieur de troisième cycle (équivalent à un minimum de Bac + 5) dans le domaine des sciences économiques. Cette condition est éliminatoire.
- Disposer d'une expérience professionnelle minimum de dix (10) ans, condition éliminatoire ;
- Avoir réalisé au moins trois (3) expériences similaires les cinq (5) dernières années dont au moins une (2) en tant que Chef de mission ;
- Avoir travaillé dans une institution internationale serait un atout ;
- Avoir une bonne maîtrise orale et écrite du français.

#### **8.2.2 Expert en analyse et suivi-évaluation des projets et programmes**

L'expert en analyse et suivi-évaluation des projets et programmes de développement doit avoir les qualifications suivantes :

- Disposer au minimum d'un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5 en sciences économiques ou dans un domaine similaire (condition éliminatoire) ;
- Disposer d'une expérience professionnelle minimum de dix (10) ans (condition éliminatoire) ;
- Avoir une expertise vérifiable d'au moins cinq (5) ans confirmés dans le domaine de l'analyse et du suivi-évaluation des projets et programmes de développement (condition éliminatoire) ;
- Avoir réalisé au moins deux (2) expériences similaires durant les cinq (5) dernières années (condition éliminatoire) ;

#### **8.2.3 Expert en développement régional**

L'expert en développement régional doit avoir les qualifications suivantes :

- Disposer au minimum d'un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5 en sciences économiques ou dans un domaine similaire (condition éliminatoire) ;
- Disposer d'une expérience professionnelle minimum de dix (10) ans (condition éliminatoire) ;
- Avoir une expertise vérifiable d'au moins cinq (5) ans confirmés dans le domaine du développement régional et/ou local (condition éliminatoire) ;
- Avoir réalisé au moins deux (2) expériences similaires durant les cinq (5) dernières années (condition éliminatoire) ;

#### **8.2.4 Expert en systèmes d'information**

L'expert en système d'information doit avoir les qualifications suivantes :

- Disposer au minimum d'un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5 dans le domaine des Technologies de l'Information, de la statistique ou un domaine équivalent (condition éliminatoire) ;
- Disposer d'une expérience professionnelle minimum de dix (10) ans (condition éliminatoire) ;
- Avoir une expertise vérifiable d'au moins cinq (5) ans confirmés dans le domaine des systèmes d'information (condition éliminatoire) ;
- Avoir réalisé au moins deux (2) expériences similaires durant les cinq (5) dernières années (condition éliminatoire) ;

### **8.2.5 Développeur informatique**

Le développeur informatique aura les qualifications suivantes :

- Disposer d'un diplôme d'ingénieur ou de maîtrise en Informatique ou dans un domaine équivalent ;
- Disposer d'une expérience professionnelle minimum de cinq (5) ans (condition éliminatoire) ;
- Maîtriser les systèmes matériels et logiciels sur lesquels sera développé le système de suivi-évaluation du développement régional.

## **9 Obligations du Maître d'Ouvrage**

Le Maître d'Ouvrage facilitera au Consultant l'accès aux organismes tunisiens pouvant être utiles pour la mission et lui fournira les documents et informations en rapport avec l'objet de la mission.

## 10 Annexe : Chronogramme des activités

Les consistances des trois phases ou parties de la mission ne sont pas liées les unes aux autres. Les activités des trois phases de l'étude peuvent être menées séquentiellement ou en parallèle, pourvu que la mission soit achevée dans un délai maximum de 17 mois calendaires.

Activités <i>Livrables</i>	Durée / Délais	Observations
<b>Phase 1 : Evaluation des politiques de développement régional</b>		
<b>Diagnostic des politiques de développement régional</b> <i>Rapport Provisoire de l'étude</i>	Durée : 60 jours	A partir de la date de démarrage de la mission
<b>Tenue d'un atelier de présentation du rapport</b>	Durée : 2 semaines	Après la réception du rapport provisoire
<b>Finalisation du Rapport de l'étude</b> Rapport final de l'étude	30 jours	Après la tenue de l'atelier
<b>Phase 2 : Système de suivi-évaluation du développement régional</b>		
<b>Conception du système de suivi-évaluation</b> <i>Rapport de conception du système</i>	Durée : 45 jours	Après le démarrage de la phase
<b>Développement du système de suivi-évaluation</b>	Durée : 35 jours	Après la validation du rapport de conception
<b>Mise en place du système de suivi-évaluation et Formation des bénéficiaires</b> <i>Système TIC de suivi-évaluation</i> <i>Manuels du système</i> <i>Supports de formation</i>	Durée : 10 jours	Après le développement du système
<b>Phase 3 : Elaboration et application des indicateurs d'attractivité</b>		
<b>Conception des indicateurs d'attractivité</b> <i>Rapport de conception des indicateurs d'attractivité</i>	Durée : 30 jours	Après le démarrage de la phase
<b>Mise en place des indicateurs et rapportage</b> <i>Rapport de mise en place</i> <i>Présentation (atelier)</i>	Durée : 60 jours	Après la validation de la conception