



## RAPPORT EVALUATION FINALE DU PROJET

### « Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le sud tunisien »



*Zones de Convergence du Projet REES*

**Gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur, Kebili**

Nom de l'évaluateur : M.C. ABROUS/Consultant Senior

Bénéficiaire de l'évaluation : PNUD Tunis

Période : Mars 2018

## TABLE DES MATIERES

Référence	SOMMAIRE	2
	LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	3
A	RESUME EXECUTIF	4
B	INTRODUCTION ET METHODOLOGIE D'EVALUATION	9
C	RESULTATS DE L'EVALUATION : NIVEAUX D'ANALYSE	10
C1	DETERMINANT : PERTINENCE/CONCEPTION DU PROJET	10
C2	DETERMINANT : EFFICACITE DU PROJET	12
OUTPUT 1	« Les structures d'appui au développement des entreprises et les institutions financières maîtrisent le tissu économique des PME, sont mieux outillées et renforcent leur coordination »	
1.1	Constat et Analyse des Dimensions accomplies aux fins d'atteinte de l'Output 1	12
1.1.1	Travaux menés en lien avec le champ d'actions 1 de l'output 1	12
1.1.2	Travaux menés en lien avec le champ d'actions 2 de l'output 1	13
1.2	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 1	14
1.3	Conclusion, Leçons tirées et Recommandations concernant l'Output 1	15
OUTPUT 2	« Les jeunes entrepreneurs femmes et hommes sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs entreprises »	
2.1	Constat et Analyse des Dimensions accomplies aux fins d'atteinte de l'Output 2	16
2.1.1	Définition des créneaux d'investissement porteurs	16
2.1.2	Mobilisation des institutions financières	18
2.1.3	Soutien technique et financier à de jeunes entrepreneurs	19
2.1.3.1	Programme « Ennajah Fekerti » destiné aux femmes diplômées	19
2.1.3.2	Programme "Ennajah Machroui 2016" destiné aux nouveaux promoteurs	20
2.1.3.3	Programme "PME en action" destiné à des entreprises existantes	23
2.2	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 2.1.3 Soutien aux jeunes entrepreneurs	27
2.3	Conclusion, Leçons tirées et Recommandations concernant l'Output 2.1.3 Soutien aux jeunes entrepreneurs	27
2.4	Renforcement spécifique - en amont et en aval- des capacités techniques et des compétences de vie des jeunes entrepreneurs	28
2.4.1	Programme SHANTI	28
2.4.2	Programme APERE	32
2.4.3	Programme CONECT	33
OUTPUT 3	« Les leçons apprises et bonnes pratiques sont documentées afin d'alimenter des stratégies de mise à l'échelle pour le développement de dispositifs et plans locaux de promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi »	
3.1	Constat et Analyse des Dimensions accomplies aux fins d'atteinte de l'Output 3	35
3.2	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 3	35
C3	DETERMINANT EFFICIENCE DU PROJET	36
C4	DETERMINANT VIABILITE DU PROJET	38
D	CONCLUSION GENERALE	41
	ANNEXES	42
N° 1	Chronogramme du cycle de vie du projet REES	43
N° 2	Conditions définies pour le Renforcement de l'Ecosystème Entrepreneurial	44
N° 3	Diagramme logique d'intervention du programme REES	46
N° 4	Liste des schémas	47
N° 5	Liste des tableaux	48

## LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
APERE	Association à but non lucratif créée en 2013. Participation à la diffusion de la culture entrepreneuriale dans les établissements universitaires
ASP	Accompagnement Social Personnalisé
BETI	Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CEFE	Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs
CA	Chiffre d'affaires
CIDES	Contrat d'Insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur
CONNECT	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie
CPAP	Country Programme Action Plan/ Plans d'Action de Programmes de Pays
CTR	Comité technique Régional
DPIP	Direction de la Promotion de l'Investissement Privé (ODS)
DRD	Directions Régionales de Développement
EBITDA	Bénéfice comptable avant déduction des Impôts, Taxes et dotation aux amortissements « Earnings Before interest, Taxes, Depreciation, and amortization »
EE	Espace Entreprendre
Fig	Figure
MFPE	Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi
MORAINE	Méthode Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre
MMT	Marketing Méditerranée Tunisie (Association)
ODS	Office de Développement du Sud
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
Réso	Association « Relais pour l'Emergence d'une jeunesse Sociale Organisée »
SHANTI	Entreprise sociale qui a pour mission de promouvoir la co-conception de solutions innovantes aux défis d'aujourd'hui
Tab	Tableau
TPE	Très Petites Entreprises
TRE	Techniques de recherche d'emploi
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework/ Le plan cadre des Nations unies pour le développement
UVT	Université Virtuelle de Tunisie
USD	Dollar américain
VA	Valeur ajoutée

## A - RESUME EXECUTIF

### Le Programme REES

#### « Renforcement de l'Ecosystème entrepreneurial dans le sud Tunisien »

a été initié en vue de répondre à une problématique de système entrepreneurial défaillant dans le Sud tunisien, auquel des solutions devaient être apportées impérativement

Le système usité jusque-là restait caractérisé par un manque d'unité, confus et dont les différentes parties intervenantes ne sont pas toujours en accord

Dans ce contexte, ce programme vient d'une manière concrète en prise directe avec cette réalité, vouloir compléter et unifier des initiatives d'appui à l'entrepreneuriat, pour tenter d'en faire un tout complet, cohérent et plus harmonieux, devant se traduire à court et moyen terme par l'édification d'un écosystème entrepreneurial performant

Pour ce faire, le programme REES s'est adossé en premier lieu sur les réalisations, les réseaux et les connaissances générés par deux projets précédents du PNUD intitulés « Appui au relèvement économique, développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie » et « Création accélérée d'emplois et appui à l'entrepreneuriat » mis en œuvre de 2012 à 2015, sur le même territoire

Il s'est appuyé en second lieu sur des partenaires clés constituant les principales forces motrices de l'entrepreneuriat dans cette région, à savoir l'ODS<sup>1</sup>/DPIP<sup>2</sup>/DRD<sup>3</sup> pour leur expérience dans l'orientation des projets d'entrepreneuriat, l'ANETI<sup>4</sup>/EE<sup>5</sup> pour leur expertise dans le domaine de l'emploi et de l'entrepreneuriat et la BTS<sup>6</sup> pour apporter son concours au financement à la création d'entreprises

Il s'est inspiré en troisième lieu d'un modèle performant d'écosystème entrepreneurial, qui peut être défini comme l'ensemble des interactions plus ou moins directes qu'un entrepreneur va tisser avec les différents intervenants du milieu entrepreneurial à toutes les étapes pré et post création de son entreprise. Plus cet écosystème est inclusif, coordonné et surtout animé (engagé et travaille en symbiose), plus il se rend avantageux pour les jeunes entrepreneurs, qui auront aisément accès aux composantes essentielles à la réussite d'un projet d'affaires (individuel ou social et solidaire)

Se voulant être systémique, il ambitionnait d'élargir le champ d'observations en explorant un maximum des voies susceptibles d'ouvrir des perspectives inédites en matière d'écosystème entrepreneurial

Le programme a d'abord défini un certain nombre de conditions nécessaires à sa réalisation qu'il a utilisé comme leviers pour tenter de couvrir d'une manière cohérente et plus efficace toute la chaîne de valeur de l'entrepreneuriat dans les régions cibles (Fig Annexe N°2) et a structuré en conséquent sa stratégie autour de trois axes d'intervention clés : (Fig annexe N°3)

- Renforcement des capacités des acteurs clefs en appui et amélioration de la coordination entre eux
- Soutien technique et financier à de jeunes entrepreneurs
- Documentation des bonnes pratiques

Sur le plan de sa faisabilité, le programme a tiré parti d'une enveloppe budgétaire exclusive accordée par le Gouvernement du Japon dont le montant s'élève à 1 948 000 USD

La durée du projet était initialement prévue pour une année, devant se clôturer à fin mars 2017. Il a bénéficié d'une extension de neuf (09) mois, repoussant ainsi son achèvement à décembre 2017

La zone de convergence du projet se rapporte à quatre (04) gouvernorats du Sud ; Médenine, Tataouine, Tozeur et Kebili

#### Les principales constatations clés et conclusions qui ressortent de l'évaluation

Comme appréciation d'ordre général, l'on peut se prononcer sur le bienfondé et sur la réussite du projet REES en ces termes :

La convenance de ce projet est sans nulle doute catégorique. Sa conception systémique est pertinente. Sa réussite peut être considérée globalement comme un fait avéré, en regard des nombreux domaines abordés en rapport avec un temps d'exécution restreint. Il présente de ce fait des degrés nuancés d'intensité de succès des multiples programmes sur lesquels il est intervenu.

Il a grandement contribué à renforcer l'écosystème entrepreneurial dans le sud tunisien, en cernant d'abord sa problématique à laquelle il a ensuite apporté des réponses ou des éléments de réponses à sa résolution. Certaines séquences des programmes réalisés restent cependant perfectibles et constituent les prochains défis à relever

<sup>1</sup> Office de Développement du Sud

<sup>2</sup> Direction de la Promotion de l'Investissement Privé au sein de l'ODS

<sup>3</sup> Directions régionales de développement

<sup>4</sup> Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant

<sup>5</sup> Espaces Entreprendre

<sup>6</sup> Banque Tunisienne de Solidarité

## Relatif à la Pertinence/Conception de ce programme

La pertinence de ce programme est sans équivoque. Il a été initié pour répondre à une problématique portant un enjeu significatif sur l'avenir de l'entrepreneuriat dans les zones cibles.

Il s'inscrit de même dans les résultats de l'UNDAF effet 2, et plus particulièrement au produit CPAP 4.1.3 « Un dispositif local de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat et d'accès au financement des micro, petites et moyennes entreprises est mis en œuvre dans 4 régions et généralisé »

Sa cohérence est totale avec la politique nationale de l'emploi menée en Tunisie et à l'échelle internationale, avec les engagements pris par la Tunisie pour la réalisation de la cible 1.B de l'objectif 1 du Millénaire « Assurer le plein-emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif »

L'analyse de la problématique a été cernée d'une manière idoine. La logique d'intervention adoptée est adéquate. Le cadre logique construit est cohérent dans son agencement et son contenu. Sur le plan opérationnel, la méthode appliquée, bien que très exigeante en termes de temporalité n'a pas été toujours une démarche tactique aisée.

Tout témoigne du bienfondé de ce projet, de la justesse et de la cohésion de sa conception, mais sur le plan opérationnel, certaines actions difficiles à mettre en œuvre n'ont pas été saisies au préalable de façon pénétrante

## Au sujet de son Efficacité

- Concernant l'output 1 : « Les structures d'appui au développement des entreprises et les institutions financières maîtrisent le tissu économique des PME, sont mieux outillées et renforcent leur coordination »

Pour l'atteinte de cet output, le premier champ d'actions planifié, à travers le renforcement des capacités des acteurs clés a permis à ces derniers, d'abord d'appréhender à travers un œil externe, leurs forces et faiblesses et de bénéficier de propositions d'amélioration, ensuite de disposer et d'exploiter plusieurs enquêtes/études réalisées par le projet sur l'environnement de l'entrepreneuriat dans leur région.

Comme effet généré, une montée en compétences des acteurs clés en termes de meilleure maîtrise du tissu économique des PME de leur région est tout fait admissible

Le second champ d'actions programmé ayant trait à la consolidation des mécanismes de coordination entre le secteur académique et tous les autres secteurs concernés a d'abord ouvert une réflexion sur les autres formes que peuvent prendre l'entrepreneuriat sur le territoire pour résoudre les défis sociaux

Comme effet généré, Les ateliers de formation réalisés dans ce cadre, ont été une occasion pour un certain nombre de formateurs potentiels et aux accompagnés d'avoir en vue le concept du projet social et solidaire d'une manière alternative

Enfin, en dernier lieu, ce champ d'actions aborde le développement d'entreprises High Tech dites Startup nécessitant un accompagnement spécifique et a introduit un nouveau mode de financement dit Crowdfunding sans intervention des acteurs traditionnels du financement

Comme effet généré, le projet n'ait pu afficher à ce stade que des prémices pour ce champ d'actions, l'ambition visée par sa réalisation, est de ne pas laisser l'écosystème entrepreneurial de la région du Sud Tunisien en traîne quant à la création d'entreprises innovantes et quant à l'usage d'autres façons pour les entreprises de récolter des fonds pour leurs projets

- Concernant l'output 2 : « Les jeunes entrepreneurs femmes et hommes sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs propres entreprises »

Dans la perspective d'atteinte de cet output 2, le projet s'est référé à quatre champs d'actions complémentaires et interdépendants. Deux d'entre eux devaient au préalable offrir aux jeunes entrepreneurs des conditions propices à la réalisation de projets viables, à travers la définition des créneaux porteurs dans leur région et la mobilisation des institutions financières

Le soutien technique et financier apporté ensuite à ces jeunes entrepreneurs qui constituait le troisième champ d'actions s'est effectué à travers trois programmes dénommés Ennajah Fekerti, Ennajah Machrouii, PME en action

D'autres programmes spécifiques ont été effectués en cours d'exercice du projet, avec l'appui de trois associations locales nommées : SHANTI, APERE et CONECT. Ceci étant le 4<sup>ème</sup> champ d'actions

## Relatif à la Définition des créneaux d'investissement porteurs

Des comités techniques régionaux initiés par le projet et regroupant des agents des différentes institutions et organisations tant étatiques que civiles ont exploré, analysé et établi un listing des créneaux d'investissements considérés comme porteurs dans leur région.

Pour l'ensemble des gouvernorats 71 activités furent jugées porteuses. Ce travail est honorable, toutefois le cas des activités proposées nous interpelle. En effet, l'on constate qu'elles se rapportent dans leur quasi-totalité, à des pratiques usuelles, devant répondre à des demandes classiques du marché local. Très peu d'activités citées reflètent une montée en gamme ou qui intègrent les évolutions sociétales et technologiques, ou qui visent le futur, éléments dont pourtant la population estudiantine visée est avide dans une perspective d'aborder le marché national et international

De ce fait, cet abord reste-t-il en adéquation satisfaisante lorsqu'on s'adresse à une population universitaire entrepreneuriale, qui est le cas de ce projet

L'action de Définition des créneaux d'investissement porteurs par les CTR est honorable, mais insuffisante à notre avis du fait qu'elle ne répond que partiellement à la population cible. Des alternatives de créneaux porteurs spécifiques à diverses populations d'entrepreneurs et en perpétuelle évolution, seraient à notre sens les défis qui resteraient à relever dans l'avenir

#### A propos de la mobilisation des Institutions financières et des schémas de financement

Une nouvelle politique de financement relayée par une institution locale et des schémas de financement nouveaux étaient voulus par ce projet. Comme interface locale, le choix a été porté sur la BTS, à qui il a été remis une dotation financière rotatoire de la part du projet (près de 1,2 millions USD).

Les schémas de financement envisagés devaient comprendre des dotations, associées à des crédits d'honneur et des crédits de gestion/investissement avec intérêt. Ces derniers étaient principalement ceux fournis par la BTS, qui restaient avec les modalités usitées (taux d'intérêt et délai de grâce).

La charge de la conception des schémas de financement à proposer pour les programmes de « Ennajah Machrouii » destiné aux primo entrepreneurs et celui de PME en action destiné à de jeunes entreprises déjà existantes, revenait aux CTR<sup>7</sup> qui ont pensé, affiné et validé des schémas avant leur application. Ces mêmes CTR ont classé les candidats par voie de mérite faisant ressortir systématiquement les Lauréats.

Somme toute, ces CTR se sont acquittés des tâches qu'ils ont précisées eux-mêmes et appliquées ces schémas de financement favorables aux dits entrepreneurs, d'une manière objective et autonome

#### En ce qui concerne les trois programmes de soutien développés

Au préalable du lancement à candidature au concours « Ennajah Machrouii », le projet a organisé le programme Ennajah fekerti, dédié spécifiquement aux jeunes filles diplômées désirant se former en méthode Moraine (idéation de projets), qui ont par la suite déposé un dossier de candidature au programme « Ennajah Machrouii » pour la création de leur entreprise.

S'agissant de la situation actuelle de ces femmes potentiellement entrepreneuses, peu d'entre elles (1/4) ont réussi à créer un projet soutenu par le programme « Ennajah Machrouii ». Les causes des projets non aboutis sont diverses. Elles relèvent dans la grande majorité des cas de business plan lacunaires, mais aussi de désaffection à l'égard du crédit bancaire avec intérêt ainsi que d'opposition parentale pour l'entrepreneuriat des jeunes filles. Un quart d'entre elles ont aussi soulevé le faible soutien psychologique dans le processus d'accompagnement prodigué, qui a limité grandement leur avancement dans le développement de projet.

Etant des entrepreneurs par nécessité, bien souvent, ils n'y sont pas préparés humainement et techniquement. Ils ont de ce fait, des caractéristiques distinctives : manque de confiance en soi, précarité, isolement, manque de réseau et d'expérience professionnelle

Ceci pose des interrogations quant à l'efficacité des pratiques d'accompagnement menées dans ce projet, où la dimension psychologique semble avoir été délaissée ou peu pratiquée dans le processus d'accompagnement appliqué.

Sur la base de ce qui précède, la suggestion qui a été déjà préconisée par ailleurs et que nous reprenons dans notre cas est la suivante : Tout dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat qui s'adresse à des entrepreneurs dits par nécessité, devrait favoriser beaucoup plus la dimension de soutien psychologique répondant aux attentes de cette catégorie d'entrepreneurs

#### Concours Ennajah Machrouii

Il est à noter un grand engouement pour ce concours de la part des femmes et hommes diplômé(e)s chômeurs. Se rapportant au processus de conception et de mise en œuvre globale de cette opération, celles-ci ont été réalisées en grande partie, d'une manière avisée et propre à favoriser la rigueur et la concertation entre les principales structures concernées par l'appui aux jeunes dans leur quête d'entreprendre.

Relatif à l'approche financière adoptée, il a été appliqué un mécanisme de financement optimal très favorable aux jeunes bénéficiaires, comme souligné ci-avant

Sur le plan physique, le nombre prévu d'au moins 24 projets appuyés classés en premier rang, a été atteint et même dépassé. 28 projets dénommés leaders ont été transférés à la BTS pour financement.

<sup>7</sup> Comités techniques régionaux

A la mi-février 2018, la moitié ont démarré leur activité, quelques-uns étaient en instance de démarrage. Le tiers restant nous a toutefois interpellé. C'est que leurs dossiers pourtant considérés comme lauréats ont été retirés après toute la panoplie de procédures et d'accord de financement.

Les causes sous-jacentes révélées de cette défection tardive se rattachent principalement à trois aspects, à savoir : Une partie des candidats qui se désistent eux-mêmes, rejettent la notion d'intérêt appliquée aux crédits d'une banque. L'autre partie des candidats concernés a été désisté par la BTS, pour deux raisons : bulletin non favorable vérifié auprès de la BCT<sup>8</sup> ou qualité de chômeur non respectée

Globalement les niveaux atteints de réussite valident pleinement les indicateurs planifiés initialement dans le cadre logique du projet.

S'agissant de l'aspect négateur relatif aux projets abandonnés après la phase de sélection, ils relevaient à notre sens d'impondérables pouvant être maîtrisables par anticipation avant la publication de la liste des lauréats. S'assurer au préalable que les candidats obéissent à ces trois critères sont toutes des interventions pouvant être effectués par anticipation

Il est sûrement acceptable dans le feu de l'action d'avoir omis parfois ces précautions d'usage. Aussi, il est à considérer ces observations comme des enseignements à tirer du vécu de cette opération

#### Concours PME en action destiné aux petites entreprises existantes

Ce programme s'adresse à de jeunes petites entreprises déjà existantes qui souhaiteraient promouvoir leur premier investissement tant sur le plan matériel que sur le plan de management

A mi-février 2018, soit 6 mois après la soumission à la BTS des dossiers retenus pour financement, un statut quo de non intervention est constaté au niveau des agences BTS concernées.

De ce fait, aucune entreprise retenue n'a démarré son programme d'investissement tant sur le plan matériel que sur le plan de management.

Cette opération d'accompagnement post-crédation dirigée vers les TPE, a correctement démarré mais n'a pas connu un processus mené à terme.

La réponse à notre questionnement auprès des agences BTS concernées et auprès de l'équipe PNUD du projet, sur le pourquoi d'une telle situation énigmatique, désigne deux causes :

Une absence de communication de la part de la Direction générale de la BTS et son engagement jugé inconsistant

Nos sondages téléphoniques auprès des bénéficiaires théoriques révèlent la non satisfaction de ces derniers à l'égard du silence de la BTS pour le retard significatif accusé

#### Renforcement spécifique - en amont et en aval- des capacités techniques et des compétences de vie des jeunes entrepreneurs

Désirant élever encore plus l'accompagnement prodigué aux jeunes entrepreneurs et les confronter par ailleurs à de nouvelles formes d'entreprises, le projet a sollicité trois associations locales SHANTI, APERE et CONECT, présentant des compétences avérées pour effectuer ces actions.

Sur le plan de leur stratégie d'intervention, ces organisations ont toutes présentées des schémas de logique d'intervention que nous jugeons valides. Cependant, faudrait-il signaler qu'une de ces associations CONECT n'a pas répondu à nos investigations, malgré les demandes réitérées de notre part. Nous n'avions pas pu vérifier les résultats atteints par cette dite associations, constituant ainsi des limites à notre évaluation

Le programme de SHANTI dans le projet REES, vise à former un groupe de cadres institutionnels et de membres issus d'associations locales, capables d'accompagner efficacement des porteurs de projets à impact local.

Les actions prévues de formation ont été réalisées avec succès. S'agissant de l'organisation des Boot-Camp (accompagnement personnalisé), cette opération a connu quelques déconvenues dues à diverses causes, que nous relatons dans le rapport

L'action menée par Shanti est relativement réussie mais reste perfectible. Elle a facilité la compréhension et les exigences d'une autre facette de projets dits à impact social sur le territoire et rapporté un modèle d'accompagnement multi-acteurs pour ce type de projets, qui serait avantageux d'intégrer dans un écosystème entrepreneurial

Le programme de l'APERE a visé à soutenir techniquement les structures de formation en vue de stimuler l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et mettre en place des mécanismes de coordination entre les différents acteurs dans un objectif de réseautage

Les résultats obtenus se rattachent à une amélioration des compétences du corps enseignant en entrepreneuriat et à une consolidation des capacités managériales des structures de promotion de

<sup>8</sup> Banque Centrale de Tunisie

l'entrepreneuriat dans ces établissements. Concernant l'amélioration prévue des capacités logistiques de ces entités, cette opération n'a pas eu lieu

Cette action a permis de même de confectionner avec les autres parties, un plan d'action de réseautage intra et extra université

Cette action réalisée dans un laps de temps très court (3 mois) et en fin de parcours du programme REES, a certes pu mener à terme des activités de renforcement de compétences du corps enseignant et d'élaboration d'un plan d'actions de réseautage. Les effets attendus ne peuvent pas être perçus immédiatement.

### **Relatif à son efficience**

Les ressources allouées ont été affectées à hauteur de 80% pour soutenir à travers un fond rotatoire confié à la BTS, deux programmes : Ennajah Machrouii et PME en action. L'un étant destiné aux jeunes entrepreneurs pour créer leurs entreprises, l'autre à soutenir des jeunes entreprises déjà opérationnelles. Cette dernière forme de soutien financier spécifique à des entreprises déjà installées est innovante en termes d'appui. Ce dispositif est appliqué pour la première fois comme une intervention post-crédation à des entreprises afin de suivre leur développement. Cette initiative avantageuse afin de renforcer l'existant et encourager la pérennité, est à saluer. Faudrait-il toutefois relever que cette initiative a connu des déconvenues significatives tributaires aux procédures de la BTS, qui a bloqué temporairement son exécution

Concernant l'optimisation des ressources, le schéma d'investissement pratiqué, que nous jugeons convenable, répond en toutes proportions à celui défini par les CTR

### **S'agissant de la Durabilité des acquis de ce programme**

A court terme, la majorité des acquis engendrés par le programme sont préservés, excepté trois aspects pouvant présenter des menaces de stabilité dès la sortie du programme. Il s'agit de :

La non Implication des municipalités dans l'écosystème entrepreneurial

La non désignation d'une autre partie pour veiller au terme du programme, sur le fond rotatoire dont a bénéficié la BTS

L'arrêt dès la sortie du programme, des séances radiophoniques faisant l'apologie de l'entrepreneuriat dans ces régions

Concernant la constance prévisible à moyen et long terme des acquis obtenus, celle-ci est parfaitement soutenable pour la grande majorité. Une réserve est toutefois apportée concernant le programme PME en action qui n'a pas été mené à terme dans les temps du programme REES. Sa durabilité est tributaire des suites données à cette action par la BTS

In fine, le type d'approche systémique de ce sujet dévoile le réalisme et la hardiesse des initiateurs de ce programme à réaliser une intervention avant-gardiste de résolution d'une problématique complexe de l'entrepreneuriat.

Le programme REES a eu le mérite d'affronter cette problématique complexe et proposer des solutions testées quant à de nombreux points relevant de ce système. Ces dernières ont manifestement renforcé l'environnement dans lequel interagissent tous les intervenants du milieu entrepreneurial dans ces régions.

Des signes significatifs de réussite ont été observés qui ont permis des changements de comportement des divers acteurs. Changements qui ont vraisemblablement favorisé une meilleure coordination entre les services d'appui et rendu plus accessible au jeune entrepreneur les prestations de ces services

Il reste bien entendu encore des défis à relever, en vue d'asseoir d'une manière pérenne un écosystème entrepreneurial performant dans ces régions

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu se prêter à cette évaluation et à toutes celles et à tous ceux qui ont accepté de partager avec nous leur réflexion et leur expérience et qui ont ainsi largement contribué aux résultats présentés dans ce rapport d'évaluation.

Nous voulons adresser notre reconnaissance à l'équipe du PNUD, particulièrement à Ms. Ayako Muzino, M. Mohamed Madhkour, M. Mahmoud Zammouri, Ms Fatma Naboultane, ainsi qu'au Staff administratif, au titre de leurs efforts consentis pour la réalisation de cette mission d'évaluation.

## B- INTRODUCTION ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Le présent document constitue le rapport d'évaluation finale du programme PNUD « Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le Sud tunisien, arrivé à terme en Décembre 2017

Ce programme a été financé essentiellement par le gouvernement du Japon, à hauteur d'un montant de près de 2 millions USD. Ce donateur a également déjà financé deux autres projets consécutifs dans le Sud de la Tunisie à travers le PNUD, dans le domaine de la création d'emploi

Sa durée d'exécution qui était fixée initialement à une (01) année, mars 2016-avril 2017, a été prolongée formellement jusqu'en Décembre 2017<sup>9</sup>, avec l'approbation de l'ambassade du Japon en Tunisie. La finalisation de quelques plans d'actions s'étant poursuivie durant le premier trimestre 2018

Sa zone de convergence comprend quatre gouvernorats du Sud : Médenine, Tataouine, Tozeur, Kebili  
Pour la réalisation des objectifs de ce programme, le PNUD a développé des partenariats stratégiques et privilégiés avec trois institutions : l'ODS, l'ANETI, la BTS. D'autres partenariats tactiques ont été noués durant la mise en œuvre de ce programme avec le tissu associatif et la société civile

Sa logique d'intervention reposait sur cinq principaux leviers d'actions en vue de tenter de couvrir d'une manière cohérente et plus efficace toute la chaîne de valeur d'un système entrepreneurial dans les régions cibles. Ces leviers étant : Provoquer des synergies entre les acteurs d'appui de la région, valoriser leurs compétences en renforçant leurs capacités, Inclure d'autres partenaires utiles dans le système, répondre des besoins spécifiques des jeunes entrepreneurs ciblés, être plus imaginatif quant à d'autres formes que peuvent prendre les entreprises à créer sur le dit territoire. Des actions favorisant l'emploi de ces leviers furent planifiées en conséquence

Afin de donner la possibilité d'un rendement optimal à cet ensemble d'interventions, le programme s'est doté un processus de gouvernance à plusieurs niveaux, qui assurent l'assurance qualité et le suivi/évaluation de l'ensemble des activités du programme. Il s'agit du comité de pilotage, du comité de coleaders et de comités techniques multi-acteurs intervenant dans chacune des régions concernées

Le travail d'évaluation de ce programme a été mené par Monsieur Mohamed ABROUS/Consultant Senior  
Pour effectuer cette tâche, nous avons examiné la valeur de cette action à travers les déterminants de l'évaluation d'un projet, en s'interrogeant primo sur sa « pertinence », secundo sur son « efficacité et son impact », tertio sur son « efficience », et enfin sur sa « viabilité » et généré en conséquent des enseignements pour le partage de l'expérience et la capitalisation des bonnes pratiques.

Les questions évaluatives liées à ces dimensions sont formulées au niveau de chaque déterminant abordé dans le rapport. L'évaluation a porté autant sur chaque composante du programme au nombre de trois, que dans sa globalité, avec un intérêt porté aussi bien sur les processus mis en œuvre qu'aux acquis

Les principaux instruments d'investigation utilisés se rapportent à :

- Une analyse des documents du programme
- Une lecture informative du Plan Cadre (UNDAF) du Système Des Nations Unies d'aide au Développement Tunisie et du Plan d'Action de Programmes de Pays (CPAP) 2015-2019
- Une analyse des PV des réunions du Comité de Pilotage
- Une analyse de l'ensemble des rapports d'avancement établis par les différents intervenants durant la mise en œuvre du programme
- Une mission de terrain : visite et interviews des partenaires locaux DRD, EE et agences BTS, à travers les quatre gouvernorats
- La transmission de questionnaires vers les associations impliquées : SHANTI, APERE et CONECT
- Des sondages téléphoniques auprès des jeunes bénéficiaires des principaux programmes initiés

La compilation de l'information a été de nature quantitative et qualitative, avec un effort de recherche d'objectivité, et en tout cas de diversification des points de vue.

Les limites de l'évaluation conduite se rapportent à la difficulté de vérifier les résultats obtenus par une des trois associations impliquées, Conect qui n'a pas répondu à nos demandes d'informations.

Le but donc de cette évaluation est de permettre aux parties prenantes de connaître les apports et l'impact de ce programme, ainsi que les résultats à faire évoluer à moyen ou long terme. Elle s'inscrit de même dans une démarche d'approfondissement et de renforcement des savoir-faire et des pratiques pour de futures interventions dans le domaine.

<sup>9</sup> Se référer à annexe N° 01 Chronogramme du cycle de vie du projet REES

## C. RESULTATS DE L'EVALUATION : NIVEAUX D'ANALYSE

### C.1 - DETERMINANT : PERTINENCE/CONCEPTION DU PROJET

Les Questions Evaluatives liées à ce déterminant se formulent comme suit :

- Dans quelle mesure la problématique à laquelle le projet se veut apporter une réponse est- réelle et constitue un enjeu significatif ?
- La stratégie définie répond-elle de manière adéquate à la problématique identifiée ?
- Le cadre logique est-il correctement construit ? Est-ce que son contenu est suffisamment explicite pour atteindre les résultats et l'impact escomptés ?
- L'analyse initiale des hypothèses et des risques est-elle confirmée ?
- Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet sont-ils correctement identifiés ?

### CONSTAT - ANALYSE - CONCLUSION - LEÇONS TIREES

#### Relatif à la réalité et à l'enjeu significatif de la problématique identifiée

Ce projet a été initié dans la perspective de répondre concrètement à une problématique identifiée d'une manière récurrente depuis déjà quelques années, mais sans prise en charge réelle jusqu'à sa prise en main actuelle par le PNUD à travers ce projet.

« Il s'agit de l'imperfection du dispositif entrepreneurial existant dans le Sud Tunisien, qui en tant que mécanisme d'ensemble, a montré clairement dans l'action ses limites »

L'attention à porter à cette problématique émanait autant des jeunes entrepreneurs qui devaient forcément avoir un rapport confus avec ce dispositif, que par les acteurs d'appui à l'entrepreneuriat qui prenaient graduellement conscience que les actes majeurs posés par chacun d'eux dans le processus entrepreneurial régional devenaient insuffisants

Il devenait en conséquent fondamental et urgent de cerner ses faiblesses et d'entreprendre des actions d'amélioration communes pour lui redonner la place qui lui sied dans la résorption du chômage des jeunes et d'une manière plus générale dans le développement économique-social local

La problématique diagnostiquée se présente essentiellement sous deux aspects transcendants formulés comme suit :

- i. Sur le plan global : La non coordination d'un dispositif d'ensemble des programmes de promotion de l'entrepreneuriat au niveau régional, caractérisé par : des pratiques non partagées sur l'approche territoriale, manque de communication/d'échanges d'informations et de concertation entre les structures d'appui, chevauchement entre les activités de soutien aux jeunes promoteurs
- ii. Sur le plan interne : La non harmonisation des modèles d'études de projet et la non standardisation des données. Chaque structure d'appui développe et exécute son propre schéma idéal à son sens, sans sortir de sa zone de confort, ignorant totalement les canevas mis en application par les autres structures

Se référant à l'analyse de la problématique réalisée par le projet REES, l'on ne peut qu'attester que celle-ci a été cernée d'une manière idoine.

#### Relatif à l'adéquation entre la stratégie définie par le projet et la problématique identifiée

Pour apporter sa contribution à la résolution de la problématique identifiée, le projet REES a construit sa stratégie sur une logique d'intervention, devant lever ou du moins réduire les principaux facteurs réhibitoires de cette problématique et devant également vivifier l'espace entrepreneurial par d'autres sentiers peu explorés jusque là

A cet égard, le projet a structuré ses interventions autour de deux objectifs clés, liés directement à la problématique. Ceux-ci visaient d'une part, les structures d'appui qu'il fallait mieux outiller, leur permettre de mieux maîtriser le tissu économique et surtout renforcer leur coordination, d'autre part ils ciblaient les jeunes entrepreneurs en phase de lancement ou de développement de leur propre entreprise, qu'il fallait appuyer et soutenir

Il a été joint des interventions à même de capitaliser sur les acquis du projet, constituant ainsi le troisième

objectif à atteindre, en vue de garantir les éléments d'une durabilité de l'intervention du projet. Des champs d'actions, déclinés en un certain nombre d'actions à mettre en œuvre furent définis de manière à établir une forte connexité avec chacun de ces objectifs

Le diagramme schématisant la stratégie développée par le projet ((se référer à annexe N° 01 Esquisse stratégique logique d'intervention du projet REES), indique effectivement des moyens/fins déployés en totale adéquation avec la problématique. Il montre également bien des liens logiques entre toute la hiérarchie des objectifs (Objectif du projet/Outputs attendus/Champs d'actions/Actions prévues)

La stratégie proposée présente une cohérence totale aussi bien sur le plan interne qu'avec les éléments de la problématique en question

Se référant à ces observations favorables, l'on peut confirmer que la logique d'intervention du projet REES répondait de manière adéquate à la problématique identifiée et par corollaire l'on peut affirmer de la pertinence de cette stratégie

#### Relatif à l'édification du Cadre Logique

Le « Document de Projet » signé en avril 2016 par le PNUD et par l'ODS, ANETI, BTS, présente le cadre logique édifié pour ce projet, à travers les rubriques suivantes : Cadre des Résultats et Ressources, Suivi & Evaluation, Analyse et Atténuation des Risques

Sa construction obéit aux normes, aux règles et principes directeurs de la planification d'un projet. Les composants de la logique d'intervention sont correctement agencés, des indicateurs objectivement vérifiables sont définis, les risques et les hypothèses sont valablement discernés. Son contenu est suffisamment explicite pour atteindre les résultats et l'impact escomptés

Il appelle toutefois à faire deux observations recommandables

- La première a trait à l'absence d'indicateurs liés au partenariat. Le partenariat étant un élément important dans ce projet, il est bien mis en évidence dans l'approche opérationnelle du projet. Dans un tel type de projet, il est recommandé de vérifier régulièrement dans quelle mesure la collaboration entre les acteurs engagés dans le projet est jugée satisfaisante
- La seconde se rapporte à une inadéquation entre les Rapports d'avancement que doit présenter le projet au COPIL dont la fréquence est inscrite « Annuelle ou à la fin du projet » et les activités du COPIL où il doit examiner ces rapports avec une fréquence inscrite « trimestrielle »

Concernant la construction du cadre logique, l'on peut considérer que celle-ci est correcte dans son agencement et dans son contenu. La formulation d'indicateurs propres au partenariat resterait un point probablement à faire évoluer.

#### Relatif à l'exécution de cette action

Un plan opérationnel élaboré est présenté dans le « Document du Projet ». Il dresse la liste des activités à exécuter pendant le projet. Les ressources financières nécessaires à leur réalisation sont dénombrées. L'échéancier d'exécution est affiché. Les parties responsables de l'exécution des tâches sont énumérées. Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet sont correctement identifiés

Les éléments de documentation produits dans le plan opérationnel sont déclarés conformes

#### Conclusion

La pertinence de ce projet est sans équivoque. Il a été initié pour répondre à une problématique portant un enjeu significatif sur l'avenir de l'entrepreneuriat dans les zones cibles. L'analyse de la problématique a été cernée d'une manière idoine. La logique d'intervention adoptée est adéquate. Le cadre logique construit est cohérent dans son agencement et son contenu. Sur le plan opérationnel, la méthode appliquée est une démarche tactique perspicace.

In fine, tout témoigne du bienfondé de ce Projet, de la justesse et de la cohésion de sa conception

## C.2 - DETERMINANT : EFFICACITE DU PROJET

Les Questions Evaluatives liées à ce déterminant se rapportent à chacun des Outputs du projet au nombre de trois (03) et se formulent comme suit

- Quels sont les écarts entre les réalisations prévues et effectives ?
- Quels sont les facteurs qui ont contribué à ces écarts ?
- Pour les principales actions, les produits attendus ont-ils été observés ?
- Quels sont les changements induits par les actions initiées ?
- Comment les actions du projet sont perçues par les populations cibles (Partenaires et jeunes)
- Des circonstances imprévues ont - elles parfois favorisé ou nui à l'efficacité ?

### CONSTAT - ANALYSE - CONCLUSION - LEÇONS TIREES - RECOMMANDATIONS

#### Output 1

« Les structures d'appui au développement des entreprises et les institutions financières maîtrisent le tissu économique des PME, sont mieux outillées et renforcent leur coordination »

#### 1.1 Constat et Analyse des Dimensions accomplies aux fins d'atteinte de l'Output 1

Les deux champs d'actions planifiés pour l'atteinte de cet output et cités ci-dessous,

- Renforcement des capacités des acteurs clefs en appui aux porteurs de projets et amélioration de la coordination entre eux
- Renforcement des mécanismes de coordination entre le secteur académique, le secteur privé, les institutions financières, les administrations sectorielles concernées ont été menés par le projet à travers la réalisation et la mise à disposition aux structures concernées, de plusieurs enquêtes/études, au nombre de dix (10), pour le champ d'actions 1 et au nombre de trois (03) pour le champ d'actions 2

#### 1.1.1 Travaux menés en lien avec le champ d'actions 1 de l'output 1

Tab N° 01

Désignation	But visé	Auteur(s)	Date
Etude sur la perception des jeunes sur les services d'appui et de financement des projets d'entreprise dans les 4 gouvernorats du Sud	Comprendre la motivation des jeunes dans la fréquentation des structures d'appui et connaître leur opinion sur les services fournis		Septembre 2016
Cartographie des OSC dédiées à la promotion de l'investissement privé et l'entrepreneuriat	Evaluer les capacités organisationnelles des OSC dans le sud Tunisien	Ben Mebarek	Octobre 2016
Etude pour la mise en place d'une plateforme collaborative de la région du sud tunisien	Favoriser une collaboration entre les différents acteurs régionaux	M. Ben Sghaier	Novembre 2016
Plan de renforcement des capacités techniques, matérielles et organisationnelles des partenaires	Proposer un plan de renforcement des capacités managériales et matérielles des services liés à l'entrepreneuriat de l'ODS, ANETI et BTS	Mohamed Ben Messaoud	Décembre 2016
Mission d'appui pour le développement de processus d'accompagnement post-étude, post-crédation des entreprises au profit des partenaires techniques du projet	Proposer un guide pratique d'accompagnement entrepreneurial (Coach et Expert) Post-étude et post-crédation des entreprises	Sofiane Karoui	Décembre 2016
Rapport statistique sur le Sud Tunisien. Dynamique du tissu des TPE & Typologie des bénéficiaires de mécanismes d'entrepreneuriat	Acquérir les connaissances nécessaires sur les secteurs économiques, TPE et PME, et les opportunités d'affaires et d'investissement dans la région d'intervention.	Thabet	
Mission de formation à l'Académie de la Haye sur le développement économique local	S'impregner de l'expérience des organismes Néerlandais en matière de développement régional et local.	H.Jhaider M.Jaballah K.Echehem	Mai 2017
Appui stratégique et organisationnel aux Services Centraux et Régionaux de l'Office de développement du Sud (ODS), (DPIP et DRDs régionales)	Proposer des axes d'amélioration pour l'organisation interne de l'ODS (DPIP et DRD) en matière de services de promotion de l'investissement privé	Anis Safi	Août 2017
Formation des partenaires en techniques de communication	Etablir une communication constructive et la recherche de consensus, pour renforcer la collaboration entre les 3 partenaires	Mourad Turki	Septembre 2017

Compilation et Analyse financière des données de 40 TPE existantes	Améliorer la connaissance de ce tissu économique spécifique.	Mourad Benmahmoud	Décembre 2017
--	--	-------------------	---------------

Les questions directrices explorées et les propositions formulées via ces travaux entrepris dans le champ d'actions 1, portent d'une manière générale sur trois aspects :

- L'un a trait à l'amélioration des connaissances sur le tissu économique des TPE existant dans la région et à la montée en compétences des acteurs partenaires
- L'autre concerne la mise en évidence des forces et des faiblesses constatées au niveau de chacune des structures d'appui, couplées à des alternatives de réponses pouvant être adoptées par les structures susdites
- Le troisième se rapporte plutôt à la qualité des rapports à établir entre les principales parties en vue d'améliorer leur coordination

Les travaux menés à travers cet ensemble d'investigations ont dans tous les cas, établi d'abord un état des lieux sur le thème concerné, suivi ensuite par des propositions d'amélioration du sujet en question.

Dans ce champ d'actions, les sujets traités s'inscrivent ainsi, autant dans une démarche d'approfondissement du savoir et du savoir-faire que de développement d'attitudes comportementales favorables à une meilleure coordination chez les cadres des organismes concernés

Un groupe de cadres supérieurs et intermédiaires issus des principales structures partenaires (ANETI, BTS et ODS), a bénéficié de ces enseignements et recommandations

### 1.1.2 Travaux menés en lien avec le champ d'actions 2 de l'output 1

Renforcement des mécanismes de coordination entre le secteur académique, le secteur privé, les institutions financières, les administrations sectorielles concernées

Tab N° 02

Désignation	But visé	Auteur(s)	Date
Renforcement des capacités managériales et logistiques des structures de promotion de l'entrepreneuriat au sein des établissements d'enseignement	Les enseignants d'entrepreneuriat de 4 ISET présentent les compétences nécessaires pour assurer les cours d'entrepreneuriat et accompagner les étudiants dans la préparation de leurs plans d'affaires	Anis Ben Omrane OSC APERE	Novembre 2017
Accompagnement des partenaires dans l'implémentation et le développement de leur stratégie d'innovation sociale.	Comprendre les impératifs et les spécificités des entrepreneurs sociaux afin de répondre à des problèmes de société. Mise en place d'une méthodologie simple et efficace d'accompagnement des entrepreneurs pour la création et le portage de projets d'innovation sociale, à fort potentiel sur le terrain	Mehdi Baccouche OSC SHANTI	Septembre 2017
Renforcement du rôle des organisations professionnelles dans l'écosystème entrepreneurial à travers l'accélération de Startup	Mobilisation et sensibilisation par CONECT des étudiants des 4 gouvernorats du Sud aux programmes d'accélération de Start-up Réalisation d'un plaidoyer pour l'adoption d'un texte de loi et/ou d'un programme d'appui dédié aux Startup pour l'accès au financement et l'accès au marché	Tarek Cherif OSC CONECT	Septembre 2017

Les sujets abordés à travers ce deuxième champ d'actions se voulaient :

- En premier lieu, intégrer la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial de la région. Les acteurs historiques, tels que l'ODS, l'ANETI et la BTS, présents depuis plusieurs années et ancrés dans le système entrepreneurial ont souhaité ouvrir la porte aux autres acteurs, considérés comme émergents dans cet environnement
- En second lieu, réfléchir sur les autres formes que peuvent prendre l'entrepreneuriat sur le territoire. Cette réflexion est développée à travers une nouvelle approche pour la résolution des problèmes sociaux mobilisant tous les acteurs. Entreprendre d'une autre manière sur le territoire pour résoudre les défis sociaux

L'originalité réside dans l'innovation de l'approche d'accompagnement proposé qui consiste à initier la mise en réseau de ces différents acteurs et de décider d'un plan d'action permettant d'identifier et d'accompagner les porteurs de projets d'entreprises pouvant avoir un impact positif sur le territoire, pour ensuite les intégrer dans un dispositif d'accompagnement local

Les ateliers de formation réalisés dans ce cadre, ont été une occasion pour un certain nombre de formateurs potentiels et aux accompagnés de penser au concept du projet social et solidaire d'une manière alternative et sur certains aspects auxquels ils n'ont pas forcément fait attention au préalable. Enfin, en dernier lieu, ce champ d'actions aborde le développement de Startup et le Crowdfunding. Il illustre la volonté de quelques leaders d'aller au-delà, en voulant développer à côté des entreprises communes de la région, des entreprises High Tech dites Startup, dont les caractéristiques nécessitent un accompagnement spécifique. Ce champ d'actions introduit de même un nouveau mode de financement sans intervention des acteurs traditionnels du financement dit Crowdfunding. Bien qu'il en soit encore à ses débuts, ce programme ambitieux a le mérite d'impulser les entrepreneurs et les acteurs d'appui, dans un sens gratifiant l'émergence et le développement de Startups qui sont des entreprises aux caractéristiques singulières<sup>10</sup>. En effet, la Startup est basée sur une idée innovante, elle évolue dans un environnement incertain dans ses premiers pas, son business model n'est pas encore établi car elle est vouée à étendre son concept au niveau national, voire international.

L'ambition visée par ce champ d'actions est de ne pas laisser l'écosystème entrepreneurial de la région du Sud Tunisien en traîne quant à la création d'entreprises innovantes

## 1.2 Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 1

Tab N°03

Principales Activités programmées	Indicateurs Cibles	Degré d'atteinte des résultats	Validation des Indicateurs	
			OUI	NON
1.1. Les structures d'appui existantes seront évaluées afin de développer le plan de renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et matérielles.	1.1 Des opportunités d'affaires et d'emplois sont identifiés et analysés dans les 4 gouvernorats cibles.	Le marché d'affaires de chaque gouvernorat et les possibilités de création des emplois spécifiques à chaque région ont été identifiés et analysés	X	
1.2. Un mécanisme de promotion de l'entrepreneuriat dans la région, y compris une approche financière optimale, sera examiné et établi en partenariat avec les différentes structures d'appui (ODS, ANETI, BTS)	1.2 Des mécanismes de coordination appuyés/Partenariat de coordination établi dans au moins 2 gouvernorats	Un schéma de financement spécifique en partenariat avec l'ODS, l'ANETI et la BTS a été défini et appliqué	X	
1.3 Les Espaces Entreprendre, UPME et les structures dédiées à l'entrepreneuriat au sein de l'ODS seront équipés de matériel et leur personnel dédié sera doté de compétences techniques nécessaires	1.3 Parmi les 4 Espaces Entreprendre, au moins 2 ont la capacité nécessaire et sont équipés de matériels nécessaires	Trois Espaces Entreprendre ont bénéficié du soutien nécessaire pour être opérationnels. L'EE de Tataouine a été nouvellement créé à travers le projet REES	X	
1.4. L'ODS sera soutenu pour promouvoir les résultats des analyses, et communiquer au public les niches du marché à exploiter. Les capacités des membres du personnel de l'ANETI, ODS et BTS sont renforcées en matière des services de développement des affaires et des processus de S & E	1.4.1 50 personnels (ANETI, ODS, BTS) formés et impliqué dans le processus		X	
	1.4.2 Au moins 2 OSCs sont impliquées	Trois (03) OSCs ont été impliquées (CONNECT, SHANTI, APERE)	X	
	1.4.3	Un (01) réseau des femmes entrepreneuses soutenu		
	1.4.4 Au moins 1 université impliquée	Quatre (04) ISET du Sud et UVT Tunis impliquées	X	
	1.4.5 Au moins 2 municipalités impliquées	Aucune municipalité n'a été impliquée du fait qu'elles n'activent pas dans l'entrepreneuriat		X

<sup>10</sup> Définition de Oussama Amar et Nicolas Colin, fondateurs de l'accélérateur parisien The Family

### 1.3- Conclusion, Leçons tirées et Recommandations concernant l'efficacité des actions entreprises dans le cadre de l'Output 1 dont l'objectif est :

« Les structures d'appui au développement des entreprises et les institutions financières maîtrisent le tissu économique des PME, sont mieux outillées et renforcent leur coordination »

Les principales déductions et enseignements que l'on peut tirer, concernant l'efficacité du programme d'actions entreprises dans le cadre de l'atteinte de cet output nous permettent de nous prononcer en ces termes :

Primo : Les actions prévues initialement ont été globalement réalisées (voir tableaux N°1 et 2), malgré parfois un report dans le calendrier d'exécution. Des actions adaptatives non planifiées initialement ont été proposées et réalisées.

Secundo : Les produits observés des principales actions sont conformes en bonne partie à ceux attendus (voir tableau N° 03). En effet, toutes les actions entreprises répondent aux objectifs initialement formulés. Le marché d'affaires de chaque gouvernorat a été identifié et analysé. Un plan de renforcement des capacités techniques, organisationnelles et matérielles des structures d'appui a été développé.

Les trois Espaces Entreprendre déjà existants ont bénéficié du soutien nécessaire pour être opérationnels, le quatrième absent jusqu'à lors a été nouvellement créé par le projet REES.

Un schéma de financement spécifique en partenariat avec l'ODS, l'ANETI et la BTS a été défini et appliqué sur les huit (08) indicateurs cibles formulés pour l'atteinte de l'output 1, sept (07) peuvent être validés. Pour ces derniers, les résultats recherchés ont été atteints et parfois largement dépassés. Le seul indicateur cible qui n'a pas été validé se rapporte à l'intention d'impliquer les municipalités dans l'écosystème entrepreneurial. Cet acte n'a pas été traité par le projet, du fait que les municipalités n'activent pas dans le domaine de l'entrepreneuriat. Aucun élu municipal n'avait titre de répondant en matière d'entrepreneuriat dans sa municipalité. Toujours est-il qu'une action devant militer en faveur de l'existence d'un nouveau lien avec les municipalités sur le plan de l'entrepreneuriat a été réalisée dans le cadre de ce programme. Il s'agit de la participation de ces agents à une mission de formation prodiguée à la Haye sur le développement économique local.

Tertio : Les actions initiées ont induit des changements de perception et de comportement des services d'accompagnement au profit des jeunes entrepreneurs sur ce territoire.

Parmi les principaux traits inédits et visibles de ces changements, l'on peut évoquer :

- La montée en compétences des acteurs partenaires qui maîtrisent de ce fait mieux le tissu économique des entreprises activant sur leur territoire et qui sont mieux informés sur les possibilités d'élargir ce champ (Start-Up, entreprise à impact social)
- Un nouveau rapport favorable à l'échange entre les différents services d'appui, bien qu'encore non formel
- L'intervention experte d'organisations de la société civile, qui ont formulé et conduit des propositions d'actions originales et complémentaires à celles du projet. Ces organisations étant assignées dans le passé à des interventions exécutives sans force de propositions et de mise en œuvre autonomes
- La région en elle-même peut se valoir du titre de région entrepreneuriale, du fait qu'à travers ce projet, ont été expérimentées de nouvelles idées, de nouvelles démarches ou processus, ce qui lui permet de se renouveler et d'entrevoir le futur sous un angle plus ouvert

## Output 2

« Les jeunes entrepreneurs femmes et hommes sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs propres entreprises »

### 2.1 Constat et Analyse des Dimensions accomplies aux fins d'atteinte de l'Output 2

Quatre (04) champs d'actions planifiés pour l'atteinte de cet output et cités ci-dessous ont été menés par le projet

- Définition des créneaux d'investissement porteurs
- Mobilisation des institutions financières
- Soutien technique et financier à de jeunes entrepreneurs : Trois (03) programmes de soutien technique et financier ont été réalisés par le projet dans ce contexte  
Programmes : Ennajah Fekerti, Ennajah Machrouii, Entawar Machrouii/PME en action
- Renforcement spécifique - en amont et en aval- des capacités techniques et des compétences de vie des jeunes entrepreneurs. Trois programmes de soutien technique ont été réalisés par le projet dans ce contexte : Programmes : Conect Intech, Apere, Shanti

#### 2.1.1 Champ d'actions 1 : Définition des créneaux d'investissement porteurs

Partant du précepte qu'un des facteurs clé de succès d'un nouvel entrepreneur, réside dans le potentiel de viabilité des secteurs dans lesquels il peut s'investir, aussi, la connaissance de créneaux porteurs pour les futurs promoteurs constitue une étape fondamentale pour la réussite de leurs entreprises

Pour répondre à cette recommandation pratique, une des tâches prescrites à chaque CTR était d'explorer, d'analyser et d'établir d'une manière concertée, un listing des créneaux d'investissements considérés comme porteurs dans leur région.

Cet exercice a été réalisé par chaque CTR en question, qui a établi pour son territoire, une nomenclature des créneaux jugés porteurs par grand secteur d'activités. Il a procédé ensuite à l'attribution d'une note de pondération entre 0 et 20 par activité, correspondant à une place proportionnelle à son importance. Cette note avait de même une autre fonction, celle de classer les projets des candidats au concours du programme Ennajah Machrouii

L'on constate qu'un ensemble de 71 activités furent jugées porteuses dans les quatre régions. Sur le plan de la capacité à concevoir des créneaux porteurs sur leur territoire, Médenine et Kébili étant les deux régions qui ont le plus énuméré des segments de marché (fig. N°01)

Les créneaux porteurs se rapportent particulièrement à l'agriculture et la pêche (fig. N°02) aux industries manufacturières (fig. N°03) ainsi qu'à d'autres domaines d'activités, tels que des services liés à l'industrie, l'artisanat et les activités récréatives

Examinant les activités proposées, l'on constate qu'elles se rapportent dans la quasi-totalité des cas, à des pratiques usuelles, devant répondre à des demandes classiques du marché local.

Très peu activités citées reflètent une montée en gamme ou qui intègrent les évolutions sociétales et technologiques, ou qui visent le futur, trois éléments dont pourtant la population visée est avide dans une perspective de se lancer sur le plan national et international

Cette approche semble correcte dans une perspective d'attitude conformiste, devant répondre à des besoins d'aujourd'hui d'un marché classique limité au local et à une population

Reste-t-elle en adéquation satisfaisante lorsqu'on s'adresse à une population universitaire entrepreneuriale, qui est le cas de ce projet !!!

Un créneau est dit porteur quand les activités à réaliser s'intègrent dans un secteur qui n'est pas encore saturé et qui a de bonnes perspectives de croissance ou dans un secteur innovant à travers des Start up

L'Action de Définition des créneaux d'investissement porteurs par les CTR est honorable. Des alternatives de créneaux porteurs spécifiques à diverses populations d'entrepreneurs et en perpétuelle évolution, seraient à notre sens les défis qui resteraient à relever dans l'avenir

Fig N° 01 Nombre de créneaux porteurs proposés par CTR dans chaque gouvernorat



Fig N° 02 Importance des créneaux porteurs proposés par gouvernorat dans le domaine de l'agriculture et pêches

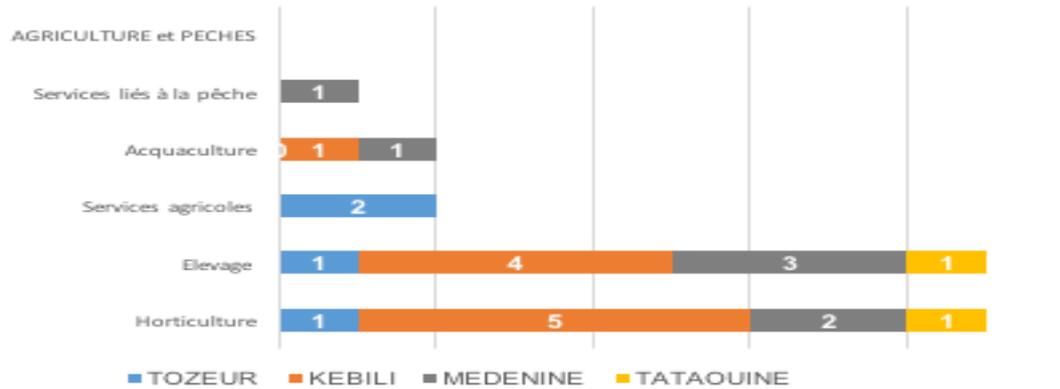


Fig N° 03 Importance des créneaux porteurs proposés par gouvernorat dans le domaine des industries manufacturières

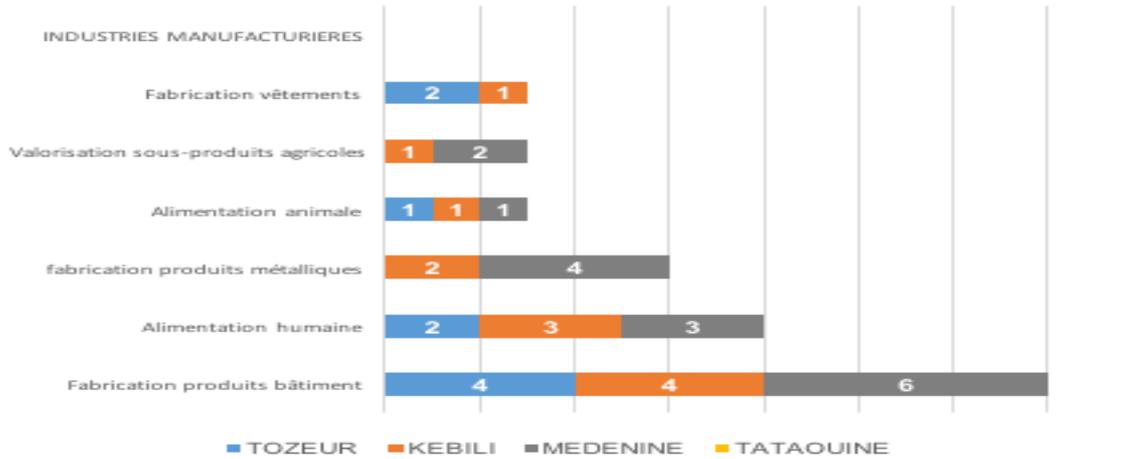
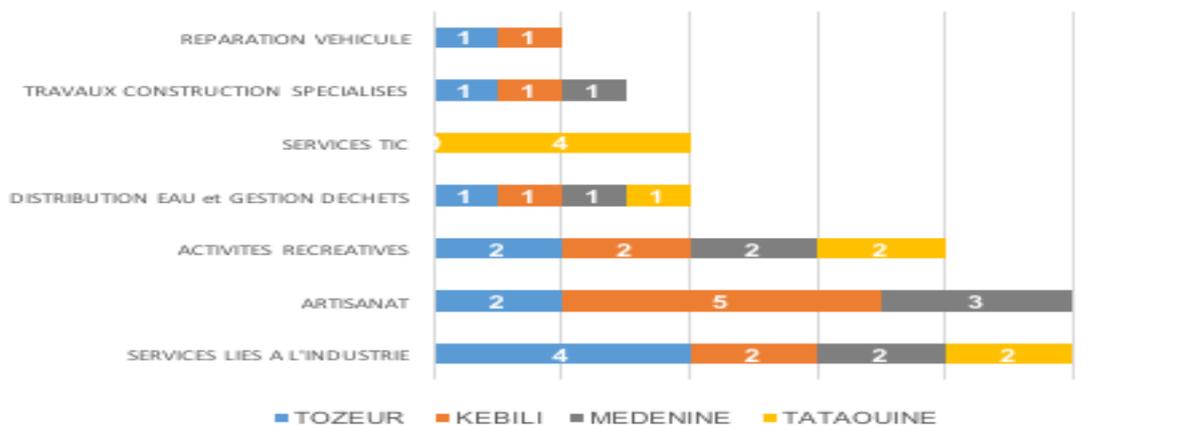


Fig N° 04 Importance des créneaux porteurs proposés par gouvernorat dans d'autres domaines



### 2.1.2 Champ d'actions 2 : Mobilisation des institutions financières

Le projet REES a prévu dans les 4 gouvernorats concernés, de cofinancer avec une institution financière locale, des jeunes porteurs de projets pour la création de leur entreprise, ainsi que des jeunes entrepreneurs déjà installés dans la région pour leur apporter un appui post-crédation dans le cadre d'extension/de développement de leurs entreprises

Les schémas de financement envisagés diffèrent du caractère habituel pratiqué par les agences de coopération, qui consistait à établir un mono financement direct, vis à vis des promoteurs. L'expérience a montré que cette approche est inappropriée par rapport à la réalité de l'appui apporté au financement des projets dans le pays

La mobilisation d'une institution financière, comme interface locale, était l'alternative à considérer. Ainsi, le choix a été porté sur la BTS, à qui il a été remis une dotation financière rotatoire de la part du projet (près d'un million de dinars). Des modalités de crédit et de dons qui se rapprochent du commun usité, devant constituer les autres composants de cette nouvelle politique de financement des projets

A cet effet, deux types de schéma de financement spécifiques à chacun de ces cas, pensés, affinés et validés à travers les CTR de chaque gouvernorat ont été appliqués

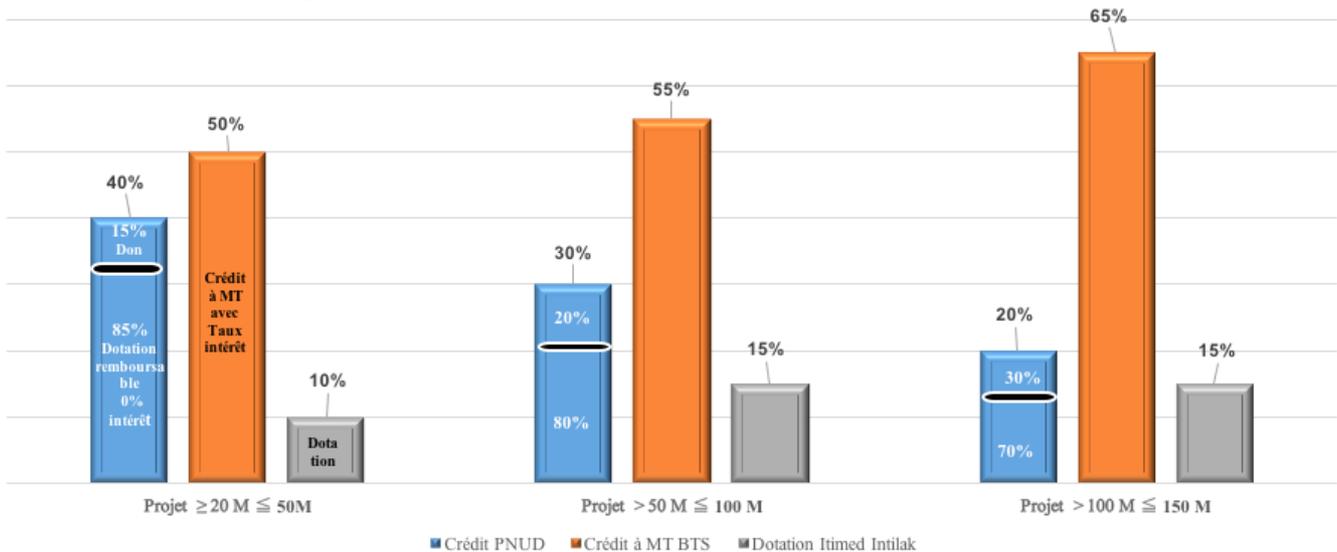
#### Cas du Programme Ennajah Machrouii (Création d'entreprise)

L'appui financier est réparti selon la taille d'investissement de chaque projet.

Concernant l'apport financier du PNUD, il comprend deux dimensions : Une partie sous forme de don et l'autre sous forme de crédit à moyen terme remboursable après deux années de grâce avec 0% d'intérêt. Relatif à l'appui financier de la BTS, il reste dans les modalités usitées (taux d'intérêt et délai de grâce) avec toutefois une partie en dotation remboursable (dotation Itimed Intilak). Il s'agit pour ce dernier d'un mécanisme dédié au financement de l'amorçage des entreprises. C'est un compte destiné à aider les promoteurs ayant obtenu l'accord préliminaire de financement de leurs projets par la BTS à fournir l'autofinancement nécessaire pour boucler le schéma de financement de leurs projets et ce par l'octroi d'un crédit assimilé à des fonds propres.

Les promoteurs auront l'opportunité de ne rembourser la dotation "Intilak", qu'après s'être acquittés du montant du crédit d'investissement de leurs projets. Le remboursement se fera alors, sans taux d'intérêt, sur une période maximale de cinq ans

Fig N° 05 Schéma de financement appliqué pour la création d'entreprises Programme Ennajah Machrouii



#### Cas du Programme Entawar Machrouii/PME en action (Extension/développement d'entreprises existantes)

L'appui financier, toujours sous la tutelle de la BTS, devant être apporté aux entreprises déjà existantes vise deux besoins. L'un destiné à améliorer le côté investissement matériel (extension/développement), l'autre réservé pour le financement de programmes d'accompagnement technique et managérial, selon le schéma de financement suivant :

- a. Appui financier : sous forme d'un don (avec un maximum de 20 milles TND par entreprise) associé à un crédit de gestion et/ou d'investissement de la BTS. Cet appui financier sera étudié au cas par cas.
- b. Appui technique : avec un maximum de 10 milles TND par entreprise pour le financement de programmes d'accompagnement technique et managérial. Ce programme sera proposé, au cas par cas, par les experts sur la base d'un diagnostic développé et un plan de développement (incluant un business plan). Cet appui sera fourni par l'ODS sous forme d'un don.

### 2.1.3 Champ d'actions 3 : Soutien technique et financier à de jeunes entrepreneurs

#### 2.1.3.1 Programme « Ennajah Fekerti » destiné aux femmes diplômées

Au préalable du lancement à candidature au concours Ennajah Machrouii, le projet a organisé le programme Ennajah fekerti, dédié spécifiquement aux jeunes filles diplômées désirant se former en méthode Moraine. Ce programme a été entrepris sur la base des interventions passées du PNUD dans ces régions, qui ont dénombré certaines difficultés auxquelles font face ces dites jeunes filles dans leurs idées d'entreprendre

Le sondage téléphonique réalisé par nos soins auprès de cette population, nous a permis d'appréhender suite à cette action, la situation de ces femmes potentiellement entrepreneuses

Participation à ce programme entre 11 et 14 jeunes filles diplômées par Gouvernorat. La quasi-totalité ont par la suite déposé un dossier de candidature au programme Ennajah Machrouii 2016 pour la création de leur entreprise

Un quart d'entre elles ont réussi à créer un projet soutenu par le programme « Ennajah Machrouii » Les 3/4 restantes n'ont pas pu faire aboutir leur projet. Pour ces dernières, une partie (43%) a réussi à occuper un emploi salarié, l'autre partie est restée au stade de statut quo de chômeuses

Les causes des projets non aboutis sont diverses : Ils relèvent de :

Business Plan lacunaire	50%
Faible soutien psychologique dans le processus d'accompagnement	27%
Désaffection à l'égard du crédit bancaire avec intérêt	14%
Opposition parentale pour l'entrepreneuriat des jeunes filles	09%

Fig N° 06 : Jeunes filles diplômées sondées, Programme Ennajah Fekerti

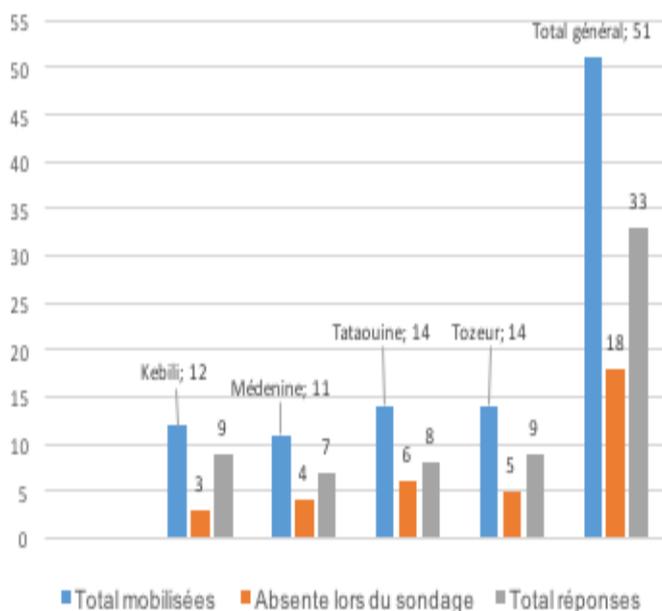


Fig N° 07 : Etat de situation des jeunes filles diplômées après leur participation au programme "Ennajah Fekerti"

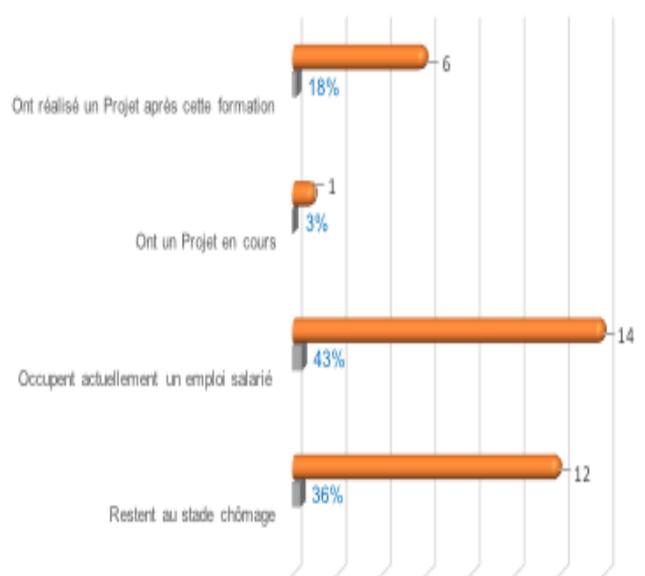
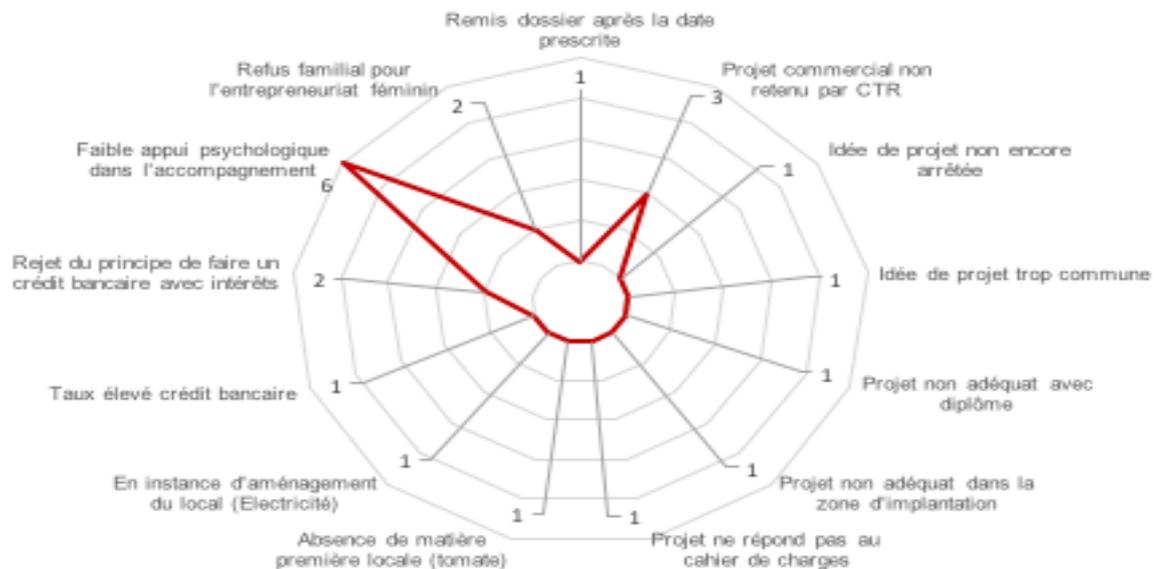


Fig N° 08 : Typologie des causes formulées de non réalisation des projets des jeunes filles diplômées



### 2.1.3.2 Programme Ennajah Machroui 2016 destiné aux nouveaux promoteurs

Concernant l'organisation de ce programme. Celui-ci devait :

Cibler des jeunes diplômé(e)s chômeurs sur la base de cinq (05) critères :

- Etre âgé entre 20 et 45 ans
- Etre résident(e) dans les gouvernorats concernés
- Avoir un diplôme d'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle
- Avoir un plan d'affaires déjà élaboré, qui sera repris sur le modèle de business plan de la BTS
- Le montant du projet proposé se situant entre 20 Mdt<sup>11</sup> et 150 Mdt

Créer un CTR multi-acteurs dans chaque gouvernorat concerné aux fins de mise en œuvre de ce programme. Former et informer ces CTR pour qu'ils puissent prendre en charge cette opération d'une manière autonome et concertée

Lancer un appel à candidature auprès des jeunes entrepreneurs potentiels

Apporter aux lauréats un appui financier qui doit obéir à un mécanisme d'approche financière optimale, Comme résultats attendus, il a été planifié que 150 jeunes femmes et hommes (35) de chaque gouvernorat soient sélectionnés dans une première phase pour bénéficier d'un renforcement de capacités en matière d'amélioration de leur Business plan et dossier de création d'entreprises. Au moins 24 d'entre eux (6 par gouvernorat) dénommés lauréats seront dans une deuxième phase, appuyés sur le plan technique et financier pour créer leur entreprise

Ce programme a démarré par une opération de création de Comités Techniques dans chacun des quatre gouvernorats. Ces comités régionaux multi-acteurs étant composés de représentants aussi bien des structures d'appui étatiques, d'organismes professionnels que de membres de la société civile.

Tous les éléments susceptibles d'enrichir les membres de ces entités avec une plus-value en termes de connaissances sur le sujet, d'organisation de travail multi-acteurs, de respect des procédures leur furent apportés par le projet REES. Ils ont été mandatés de missions précises.

Chaque CTR a entrepris par voie de concertation, une identification et analyse spécifique des créneaux d'investissements porteurs. Ils ont dressé un listing des classes d'activités et une pondération spécifique jugés utiles pour leur territoire.

En suivant un processus compétitif de sélection qu'ils ont eux-mêmes développé, ils ont classé les candidats par voie de mérite faisant ressortir systématiquement les Lauréats

Somme toute, ces CTR se sont acquittés des tâches qu'ils ont précisées eux-mêmes et appliquées d'une

<sup>11</sup> M : Mille dinars Tunisiens

manière objective et autonome

Sur le plan des résultats atteints : Il est à noter un grand engouement pour ce concours de la part des femmes et hommes diplômé(e)s de ces régions. En effet, le nombre de dossiers de candidatures retirés et le nombre de dossiers déposés sont supérieurs à ceux prévus.

Quant au nombre programmé de 150 personnes formées et accompagnées dans une première phase, celui-ci n'a pas été atteint. Ce fait s'explique par le nombre limité à 84 dossiers retenus qui présentaient le minimum acceptable d'un business plan.

Au final, concernant le nombre prévu d'au moins 24 projets appuyés classés en premier rang, celui-ci a été atteint et même dépassé. 28 projets dénommés leaders ont été transférés à la BTS pour financement. A la mi-février 2018, soit six (06) mois après l'obtention du financement, la moitié ont démarré leur activité, quelques-uns étaient en instance de démarrage et le plus paradoxal est qu'un certain nombre de dossiers (1/3) ont été retirés après accord de financement

Tableau N°04 : Etat global de situation du programme Ennajah Machrouii

CONSTAT GENERAL	Prévu	Accompli
Dossiers de candidatures retirés	895	930
Dossiers de candidatures déposés	338	347
Personnes accompagnées (Phase 1)	150	84
Projets appuyés financièrement Lauréats (Phase 2)	24	28
<b>Situation des lauréats à mi-février 2018</b>		
Ont démarré leur activité		15
En attente d'investissement matériel		03
Dossiers retirés après accord de financement		10

Fig N° 09 - Etat de situation du programme Ennajah Machrouii

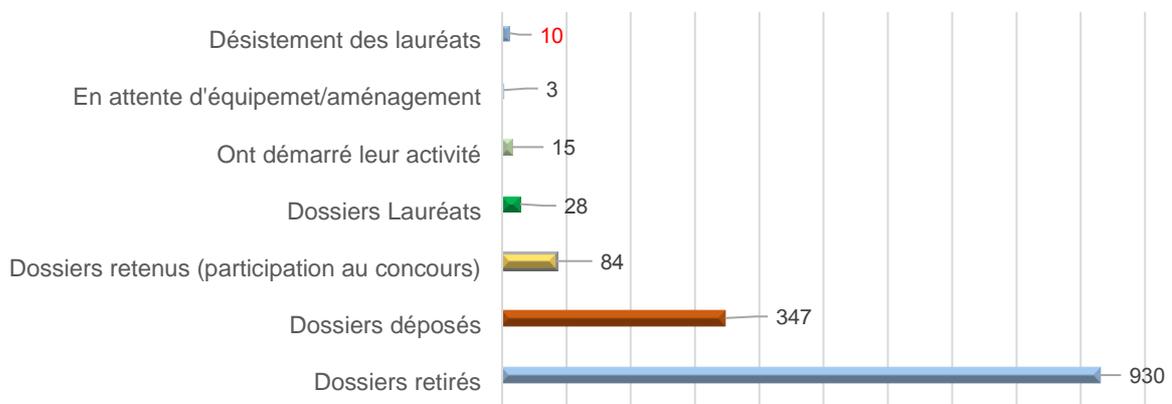


Tableau N° 05 Dossiers retenus par chaque CPR pour la première phase

Gouvernorat	KEBILI	TOZEUR	MEDENINE	TATAOUINE	Total
Nombre Dossiers retenus	19	14	27	24	84

Les Champs d'activités convoités par les lauréats, forment une panoplie très diversifiée de secteurs de métiers. Bien que ces projets soient développés au niveau de 4 gouvernorats, les projets répétitifs représentent un faible pourcentage. Ceci témoigne que l'activité créée est en cohérence avec le marché local mais aussi avec les valeurs et le savoir-faire de chacun d'entre eux

Fig N° 10- Champs d'activités des Lauréats - Médenine

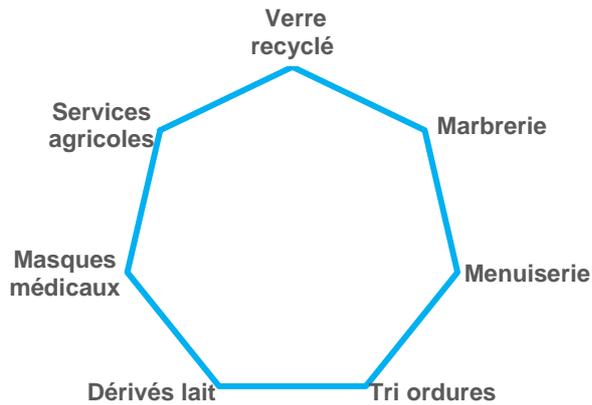


Fig N° 11 - Champs d'activités des Lauréats - Tataouine

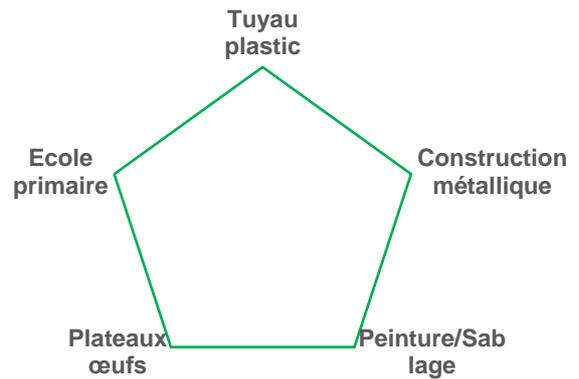


Fig N° 12 - Champs d'activités des Lauréats - Kebili

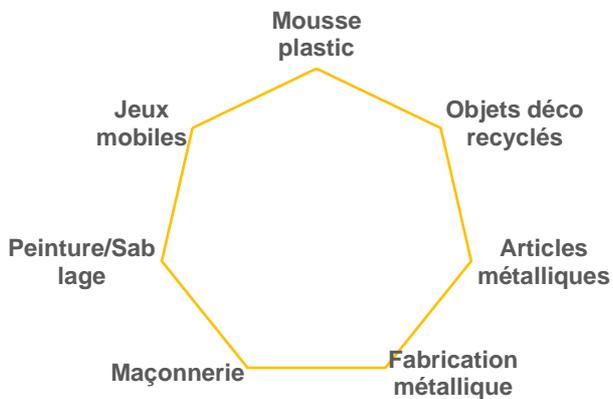
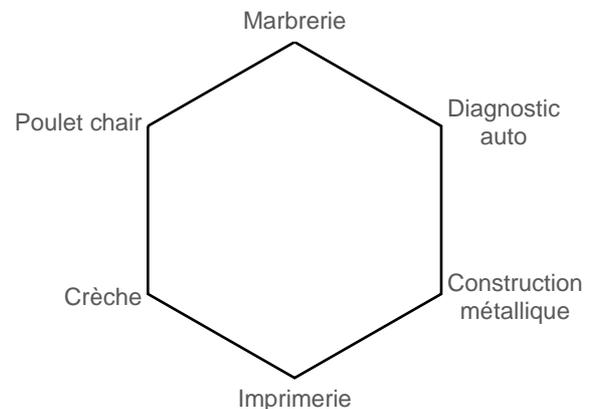


Fig N° 13 - Champs d'activités des Lauréats - Tozeur



In fine, se rapportant au processus de conception et de mise en œuvre globale de cette opération, celles-ci ont été réalisées en grande partie, d'une manière avisée et propre à favoriser la rigueur et la concertation entre les principales structures concernées par l'appui aux jeunes dans leur quête d'entreprendre.

Relatif à l'approche financière adoptée, il a été appliqué un mécanisme de financement optimal très favorable aux jeunes bénéficiaires

Sur le plan physique, globalement les niveaux atteints valident pleinement les indicateurs de réussite planifiés initialement dans le cadre logique du projet

Cependant deux aspects négatifs qui ressortent du processus appliqué par les CTR nous interpellent. Le premier concerne le cas de faible soutien psychologique dans le processus d'accompagnement révélé à travers notre sondage téléphonique. Le second se rapporte au nombre significatif (36%) de promoteurs pourtant nommés lauréats qui désistent en dernier ressort

#### Cas du faible soutien psychologique dans le processus d'accompagnement soulevé par ces jeunes

Faudrait-il rappeler que les personnes auxquelles s'est adressé ce projet pour les impliquer dans une activité entrepreneuriale, ne sont dans la majorité des cas, que des individus qui ne disposent pas d'autres alternatives pour trouver un travail (conjuncture de salariat défavorable, chômage longue durée).

Ils ont été poussés par la force des choses à vouloir devenir entrepreneur et que l'on dénomme dans ce cas, d'entrepreneurs par nécessité

(Hechavarria et Reynolds, 2009) rappellent qu'un entrepreneur est dit par nécessité dès lors que la création d'entreprise devient son seul recours et son unique possibilité de trouver un emploi

Ainsi, sont-ils invités à penser à la création d'entreprise comme une sérieuse solution alternative.

Bien souvent, Ils n'y sont pas préparés humainement et techniquement. Ils ont de ce fait, des caractéristiques distinctives : manque de confiance en soi, précarité, isolement, manque de réseau et d'expérience professionnelle (Fayolle et Nakara, 2012).

Ceci pose des interrogations quant à l'efficacité des pratiques d'accompagnement menées dans ce projet, où la dimension psychologique semble avoir été délaissée ou peu pratiquée dans le processus d'accompagnement appliqué

De ces faits handicapants, Ils ont sans aucun doute besoin d'une d'un soutien psychologique fort axé sur l'écoute, l'empathie, l'estime de soi dans le processus d'accompagnement

Sur la base de ce qui précède, la suggestion qui a été déjà préconisée par ailleurs et que nous reprenons dans notre cas est la suivante : Tout dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat qui s'adresse à des entrepreneurs dits par nécessité, devrait favoriser beaucoup plus la dimension de soutien psychologique répondant aux attentes de cette catégorie d'entrepreneurs

#### Cas du nombre significatif (36%) de promoteurs qui désistent en dernier ressort

Il est à constater un certain nombre d'abandon de projets pourtant nominés lauréats. Celui-ci s'est dégagé après qu'un certain nombre de dossiers inscrits parmi les lauréats, furent retirés après accord de leur financement par la BTS.

En effet 10 promoteurs sur les 28 lauréats se sont désistés ou ont été désistés en dernier ressort. Cette situation incommodant la BTS en premier lieu mais également tout le dispositif mis en place pour la réalisation de ce programme.

Les causes sous-jacentes révélées de cette défection tardive se rattachent principalement à trois aspects, à savoir : Une partie des candidats qui se désistent eux-mêmes, rejettent la notion d'intérêt appliquée aux crédits d'une banque. L'autre partie des candidats concernés a été désisté par la BTS, pour deux raisons : bulletin non favorable vérifié auprès de la BCT<sup>12</sup> (chèque impayé, crédit antérieur non remboursé) ou qualité de chômeur non respectée

Tous ces projets abandonnés, relevaient d'impondérables pouvant être maîtrisables par anticipation avant la publication de la liste des lauréats. S'assurer au préalable que les candidats obéissent à ces trois critères sont toutes des interventions pouvant être effectuées par anticipation

Il est sûrement acceptable dans le feu de l'action d'avoir omis parfois ces précautions d'usage. Aussi, il est à considérer ces observations comme simplement des enseignements à tirer du vécu de cette opération.

#### 2.1.3.3 Programme Entawar Machroui ou PME en action, destiné à des entreprises déjà existantes

Ce programme se veut intervenir dans la phase post-crédation afin d'optimiser l'accompagnement du créateur d'entreprise aux premières années d'exercice de son entreprise.

Il s'adresse à de jeunes petites entreprises déjà existantes qui souhaiteraient promouvoir leur premier investissement tant sur le plan matériel que sur le plan de management

Le nombre planifié d'entreprises à bénéficier de ce programme est pour chaque gouvernorat de 10 en présélection et au moins 4 en sélection finale. Ces entreprises bénéficient d'un diagnostic au cas par cas en vue d'étudier et d'évaluer le programme de développement projeté pour chaque entreprise. A l'issue de ce diagnostic, chaque entreprise est appelée à présenter un dossier détaillé de son projet de développement (BP, schéma de financement et d'investissement, pièces justificatives,).

Les comités techniques procèdent, ensuite à l'évaluation et au classement des dossiers reçus.

Pour la mise en œuvre de ce programme, Il est prévu d'encadrer 40 accompagnateurs locaux

Concernant la texture de ce programme, celui-ci se base sur les critères suivants :

- TPE ayant de 3 à 9 employés,
- En activité continue depuis au moins une année
- Avoir une gestion saine de l'entreprise
- Etre techniquement et administrativement éligibles vis à vis du cahier de charges déterminé par les Comités Techniques Régionaux (CTR)

<sup>12</sup> Banque Centrale de Tunisie

Afin de faciliter le processus de candidature, un formulaire exhaustif en français et en arabe a été élaboré par le projet et remis aux candidats potentiels (Mai 2017)

Relatif à l'appui qui sera apporté à au moins quatre (04) entreprises sélectionnées par gouvernorat, il a été déterminé par le schéma suivant :

- Appui financier : sous forme d'un don (avec un maximum de 20 000 TND par entreprise, associé à un crédit de gestion et/ou d'investissement de la BTS. Cet appui financier sera étudié au cas par cas.
- Appui technique : avec un maximum de 10 000 TND, par entreprise pour le financement de programmes d'accompagnement technique et managérial. Ce programme sera proposé, au cas par cas, par les experts sur la base d'un diagnostic développé et un plan de développement personnalisé (incluant un business plan). Cet appui sera fourni par l'ODS sous forme d'un don

Il a été mis à la disposition de la BTS une ligne de crédit d'un montant de 300000 TND pour cofinancer les projets bénéficiaires de ce programme. Une autre ligne de crédit de 240000 TND a été réservée à l'ODS pour accompagner sur le plan technique les entreprises retenues

#### Sur le plan des résultats obtenus (Août 2017)

Le nombre de dossiers étudiés par les CTR est conforme au nombre planifié. Le nombre de dossiers retenus a été par contre modifié sur instruction du PNUD qui a proposé pour chaque gouvernorat comme dotation PNUD, un montant limite de 80000 TND pour l'appui financier et 40000 TND pour l'appui technique, qu'il ne faudrait en aucun cas dépasser.

Tableau N° 06 Dossiers retenus par chaque CPR pour bénéficier de l'appui financier et technique

Gouvernorat	KEBILI	TOZEUR	MEDENINE	TATAOUINE	Total
Nombre Dossiers étudiés/sélectionnés <sup>13</sup>	10	10	10	10	<b>40</b>
Nombre Dossiers retenus <sup>14</sup>	07	04	06	07	<b>24</b>

A mi-février 2018, soit 6 mois après la soumission à la BTS des dossiers retenus pour financement, un statut quo de non intervention est constaté au niveau des agences BTS concernées.

De ce fait, aucune entreprise retenue n'a démarré son programme d'investissement tant sur le plan matériel que sur le plan de management.

Cette opération d'accompagnement post-crédation dirigée vers les TPE, afin de renforcer leur développement et leur pérennité, a correctement démarré mais n'a pas connu un processus mené à terme, au moment de notre évaluation

La réponse à notre questionnaire auprès des agences BTS concernées et auprès de l'équipe PNUD du projet, sur le pourquoi d'une telle situation énigmatique, désigne deux causes :

Une absence de communication de la part de la Direction générale de la BTS sur le devenir des entreprises sélectionnées ainsi qu'un engagement inconsistant de la BTS considéré comme un partenaire institutionnel peu concerné par les approches de développement exigées par ce projet

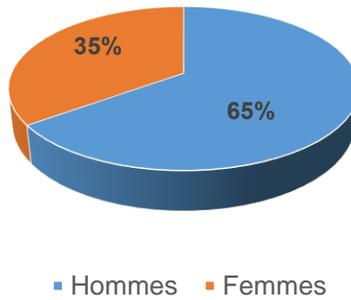
Nos sondages téléphoniques auprès des bénéficiaires théoriques révèlent la non satisfaction de ces derniers à l'égard de la BTS pour le retard significatif accusé

Une seconde action a été planifiée en vue de mieux connaître ce segment d'entreprises. Il s'agit d'établir un diagnostic des 40 entreprises inscrites à ce programme. Cette étude a été confiée au Cabinet GSA audit & Advisory. Cet intervenant s'est référé à un modèle type qui a porté sur deux aspects : L'un sur le management, l'investissement de départ et les performances existantes et, l'autre sur la définition du besoin en appui technique et financier pour chaque entreprise. Il a élaboré à cet effet, des états prévisionnels (principalement le prévisionnel normatif de l'état de résultat) et estimé l'impact en termes de création d'emplois. Les principales conclusions ressorties de cette étude et qui pourraient servir d'informations utiles concernant ce segment d'entreprises, sont synthétisées dans les graphes ci-après :

<sup>13</sup> Projets sélectionnés dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> phase du programme PME en action sur la base du scoring appliqué

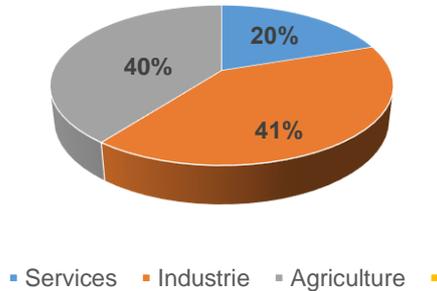
<sup>14</sup> Dossiers classés en premier rang jusqu'à épuisement du budget consacré à l'appui du PNUD

Fig N° 14 - Répartition des Projets par Genre (Etude sur Segment des TPE)



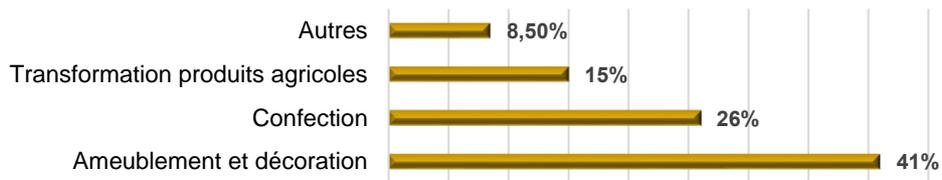
Les promoteurs des projets TPE sont 2/3 des hommes et 1/3 des femmes.  
Les femmes ne sont pas présentes dans le secteur agricole

Fig N° 15 - Répartition des Projets par secteur d'activités (Etude sur Segment des TPE)



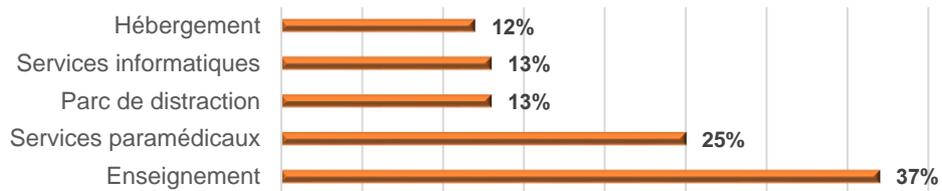
Les projets à vocation industrielle et agricole sont les plus représentés

Fig N° 16 - Répartition des activités dans le secteur industriel (Etude sur Segment des TPE)



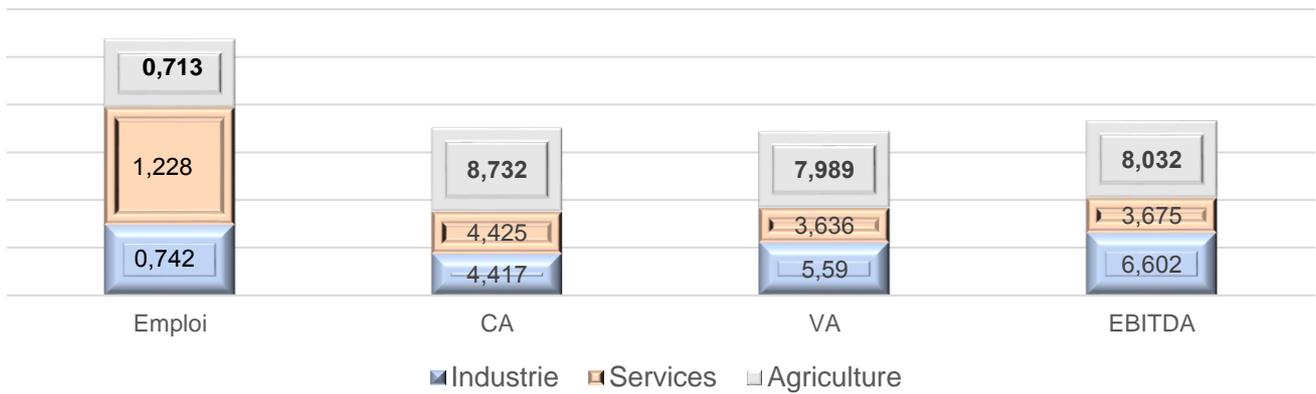
Les 2/3 des projets à vocation industrielle portent sur des activités élémentaires. Ameublement, Décoration ou de confection

Fig N° 17 - Répartition des activités dans le secteur des services (Etude sur Segment des TPE)



L'enseignement et les services paramédicaux représentent les 2/3 des activités dans le secteur des services

Fig N° 18 Sensibilité Prévisionnelle des performances pour tout dinar supplémentaire investi dans des projets de TPE dans les trois secteurs d'activité



Si l'on se tient aux données factuelles de cette étude, ce graphe résume au niveau des trois (03) secteurs d'activités, les principaux indicateurs révélés et fréquemment utilisés dans les entreprises.

Relatif à l'emploi, il est envisagé que c'est le secteur des services qui est le plus pourvoyeur d'emplois.

Pour tout dinar investi dans les TPE de services, celui-ci devrait créer 1,22 nouveau poste d'emploi

Pour les indicateurs financiers (CA, VA, EBITDA), le secteur agricole ressort comme étant le plus performant, suivi du secteur industriel.

## 2.2 – Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 2.1.3 – Tableau N° 07

Principales Activités programmées	Indicateurs Cibles	Degré d'atteinte des résultats	Validation des Indicateurs	
			OUI	NON
Un programme de renforcement de capacités axé sur le genre sera mis en place afin d'encourager la participation féminine à travers le processus de sélection des projets.	Programme Ennajah Fekerti			
	Au moins 50 jeunes diplômées femmes mobilisées.	51 jeunes femmes diplômées ont participé au programme Moraine « Ennajah Fekerti ».	X	
Faire participer Approximativement 1000 jeunes promoteurs/entrepreneurs au Programme Ennajah Machrouii	Programme Ennajah Machrouii			
	893 Dossiers de candidatures retirés	930 Dossiers de candidatures retirés	X	
	338 Dossiers de candidatures déposés	347 Dossiers de candidatures déposés	X	
	150 Personnes accompagnées (Phase 1)	84 Personnes accompagnées (Phase 1)	X	
	24 Projets Lauréats appuyés financièrement (Phase 2)	28 Projets Lauréats appuyés financièrement (Phase 2)	X	
Accompagner techniquement et financièrement des entreprises en phase post création	Programme Entawar Machrouii (PME en action)			
	Phase 1 : Réalisation pour 40 TPE, d'un diagnostic organisationnel et financier par un groupe d'experts	40 TPE ont bénéficié d'un diagnostic organisationnel et financier par un groupe d'experts	X	
	Phase 2 : Appui technique et financier pour 4 TPE par Gouvernorat, soit 16 au total	Aucune TPE n'a bénéficié de financement ni d'appui technique après leur sélection et accompagnement		X

## 2.3 – Conclusions, leçons tirées et recommandations concernant l'output 2.1.3 « Soutien technique et financier apporté aux jeunes entrepreneurs »

Les résultats atteints à travers l'exécution des différentes opérations liées au soutien technique et financier apporté aux jeunes entrepreneurs sont validés dans leur grande majorité. Les indicateurs de performances tels que définis initialement sont de même vérifiés et validés.

Un indicateur a échappé à la règle de vérification. Il s'agit de l'appui technique et financier devant être apporté après sélection aux 16 TPE déjà existantes et qui n'a pas été mené à terme, jusqu'à lors, La cause étant un blocage momentané de cette opération par la BTS

Les principales déductions et enseignements que l'on peut tirer, concernent trois aspects :

Le premier aspect implique d'abord la formulation des indicateurs fixés qui sont clairs et précis mais qui s'attachent tous aux résultats atteints, omettant la formulation d'indicateurs d'effets ou d'impact difficilement vérifiables dans les limites de temps du programme

Le second aspect a trait à des enseignements captés dans le programme Ennajah Fekerti, suivi du programme Ennajah Machrouii dont ont bénéficié des jeunes filles diplômées.

Les enseignements qui nous interpellent dans ce cas, se rattachent aux causes des projets non aboutis. Ces enseignements peuvent être forts utiles à connaître et à méditer dans la perspective de reproductibilité de l'action

Pour les projets non aboutis, la première cause et qui est la plus répandue (50% des cas) est liée à la confection par le candidat d'un Business Plan lacunaire, pourtant construit sous l'œil avisé d'un coach dédié, L'efficacité de l'accompagnement peut parfois prêter à questionnement dans ces cas-là

Ensuite, venant en deuxième position, un quart des candidats (27%) impliquent l'inexistence ou le faible soutien psychologique apporté par les accompagnateurs dans le processus d'accompagnement.

L'explication de ce comportement négateur des accompagnateurs provient vraisemblablement du peu de considération donnée par ces derniers aux caractéristiques de la population cible. Dans le cas de ce projet, celle-ci est, faudrait-il le rappeler, est composée pour une large part d'entrepreneurs potentiels dits par nécessité. Ces derniers présentent bien souvent de par cette position, un manque de confiance en soi, précarité, isolement, les rendant extrêmement fragiles pour le parcours d'un entrepreneur potentiel

La suggestion qui est préconisée dans ces cas-là est que tout dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat qui s'adresse à des entrepreneurs dits par nécessité, devrait favoriser beaucoup plus la dimension de soutien psychologique répondant aux attentes de cette catégorie d'entrepreneurs

En troisième position, il est relevé chez près de 15% d'entre eux, une désaffection à l'égard du crédit bancaire avec intérêt. Cette attitude les éliminant d'office de l'assistance financière proposée par les banques conventionnelles et de participation aux différents programmes de coopération dédiés à leur territoire. Pour que ce segment de population ne soit pas laissé pour compte, avec tous les impondérables possibles, ne faudrait-il peut être pas explorer d'autres alternatives adaptées à ce type d'entrepreneurs. « Ne laisser personne derrière »<sup>15</sup>

La quatrième cause évoquée (9%) contre toute attente a trait à l'opposition parentale pour l'entrepreneuriat des jeunes filles. Ce comportement est rattaché aux attitudes<sup>16</sup> pouvant être encore présentes dans le Sud tunisien où les relations de genre peuvent occulter encore le rôle économique des femmes en termes d'entrepreneuriat.

#### 2.4 Champ d'actions 4 : Renforcement spécifique - en amont et en aval- des capacités techniques et des compétences de vie des jeunes entrepreneurs

Le détail de ce champ d'actions n'a pas été planifié initialement. Il l'a été durant l'exécution du projet et sa réalisation n'a été effective qu'au cours de sa phase d'extension.

Ses objectifs étaient d'étendre le renforcement des capacités des entreprises à des pratiques peu expérimentées, telles que le concept d'accélération des start-up, l'introduction de la culture entrepreneuriale dans les établissements universitaires, et la notion d'entreprises ayant un impact social sur le territoire

Le projet a dans ce cadre fait appel à trois acteurs sélectionnés représentant la société civile (CONNECT, APERE, SHANTI), qui ont défini chacun d'entre eux un programme d'intervention en collaboration avec le projet REES

##### 2.4.1 Programme SHANTI

SHANTI est une association qui a pour mission de promouvoir la co-conception de solutions innovantes et créatives aux problématiques sociales, économiques, culturelles et environnementales de la Tunisie du temps présent.

Le programme de Shanti dans le projet REES, vise à former un groupe de cadres institutionnels et de membres issus d'associations locales, capables d'accompagner efficacement des porteurs de projets à impact local.

L'objectif de son programme est d'imaginer et tester des dispositifs d'accompagnement locaux et multi-acteurs pour les entrepreneurs à impact sur le territoire et de promouvoir un modèle d'accompagnement multi-acteurs pour ce type de projets

La logique d'intervention appliquée dans ce cadre par SHANTI (voir schéma N°16 page suivante) se rattache à deux outputs. L'un destiné à former (théorie et pratique) des accompagnateurs aux thèmes de l'entrepreneuriat social et solidaire, l'autre à intégrer dans un dispositif d'accompagnement local des porteurs de projets à impact territorial

A cet effet, des accompagnateurs issus de l'ANETI et d'associations locales ont été sélectionnés, formés et mis à l'épreuve. Quant à la sélection des porteurs de projets, Shanti s'est rabattu sur des personnes inscrites au niveau du programme Forsati de l'ANETI, auxquelles les formateurs formés devaient les accompagner dans cette voie.

<sup>15</sup> Jim Yong Kim, Président Groupe de la Banque mondiale

<sup>16</sup> Ce terme recouvre le vaste domaine des normes sociales, éthiques et morales, des valeurs, des droits, de la culture et de la tradition, de la spiritualité et de la religion, de l'empowerment des femmes et des sentiments sur soi-même et les autres

Fig N°19 Logique d'intervention du programme Shanti

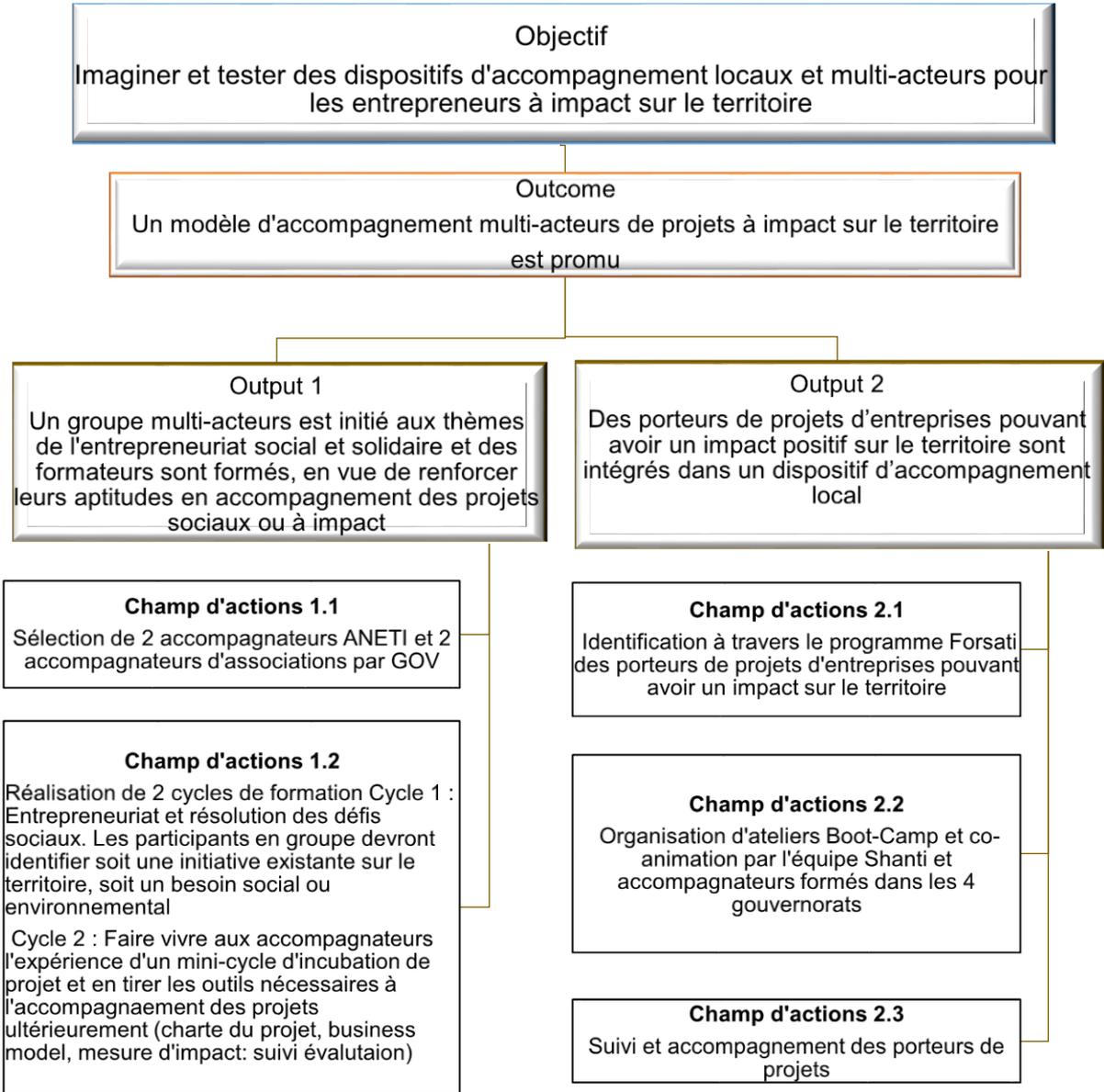


Fig N° 20 Typologie des projets identifiés à impact saillant sur le territoire

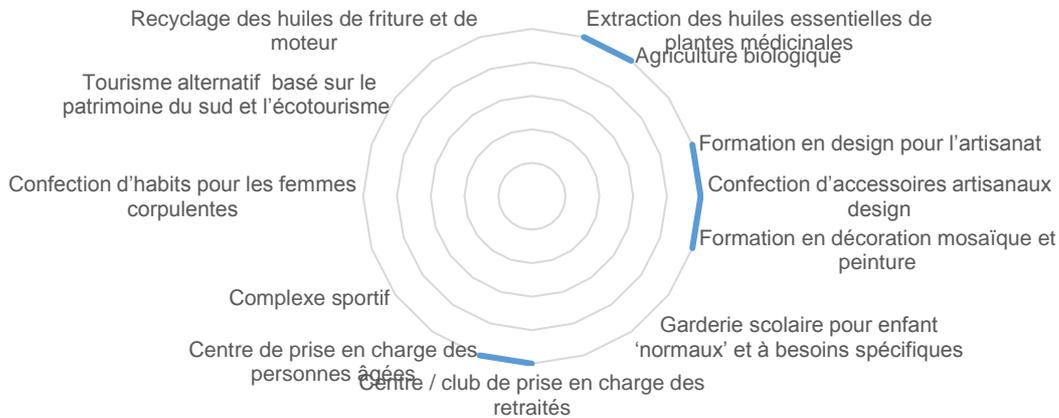


Tableau N°08 - Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'intervention de Shanti

Champs d'actions	Indicateurs Cibles	Degré d'atteinte des résultats	Validation des Indicateurs	
			OUI	NON
1.1. <u>Sélection d'accompagnateurs</u> ANETI et d'associations	1.1 8 issus de l'ANETI et 8 d'associations locales, soit un total de 16 personnes	1.1 9 issus de l'ANETI et 15 d'associations locales, soit un total de 24 personnes	X	
1.2. <u>Formation des accompagnateurs</u> 1 <sup>er</sup> cycle : Les accompagnateurs sont formés sur la résolution des défis sociaux	1.2 1 <sup>er</sup> cycle : Les participants en groupe devront identifier soit une initiative existante sur le territoire, soit un besoin social ou environnemental	1.2 1 <sup>er</sup> cycle : Des initiatives de projets à impact ont été identifiées dans chaque gouvernorat	X	
2 <sup>ème</sup> cycle : Les accompagnateurs sont formés sur les outils nécessaires à l'accompagnement des projets	2 <sup>ème</sup> cycle : Les accompagnateurs formés vivent un mini cycle d'incubation de projet	2 <sup>ème</sup> cycle : les accompagnateurs ont dégagé les outils nécessaires à l'accompagnement des projets (charte de projet, business model, mesure d'impact : suivi/évaluation	X	
2.1 <u>Identification des porteurs de projets</u> d'entreprises pouvant avoir un impact sur le territoire, à travers le programme Forsati	2.1. 12 porteurs de projets à travers le programme Forsati sont identifiés par gouvernorat soit un total de 48	2.1 Médenine : 12 participants Tataouine : 12 participants Tozeur : 11 participants Kebili : 13 participants Soit un total de 48 sur les 4 gouvernorats	X	
2.2 <u>Coaching des porteurs de projets</u> Organisation d'ateliers Boot-Camp au profit des 48 porteurs de projets identifiés	2.2 Co-animation par l'équipe Shanti et accompagnateurs formés dans les 4 gouvernorats	2.2 Accompagnement personnalisé Médenine : 7 projets dont 4 idées saillantes Tataouine : 5 projets dont 4 idées saillantes Tozeur : 6 projets dont 4 idées saillantes Kebili : 5 projets dont ? idées saillantes	X	
2.3 <u>Suivi et accompagnement des porteurs de projets</u>	2.3 Création des projets à impact sur le territoire	2.3 Aucun projet à impact sur le territoire n'a été créé (Absence de financement)		X

### Conclusion, Leçons tirées et Recommandations concernant l'efficacité des actions entreprises dans le cadre de l'intervention de SHANTI

Les principales déductions et enseignements que l'on peut tirer, concernant l'efficacité du programme d'actions entrepris par Shanti se résument comme suit :

**Primo :** Les actions prévues de sélection des formateurs et des candidats pour l'identification de projets à impact sur les dits territoires ont été globalement réalisées (voir tableau N°07), malgré un petit report dans le calendrier d'exécution. Les personnes sollicitées de l'ANETI et des Associations locales ont participé activement aux cycles de formation organisées par Shanti

Quant à l'organisation des Boot-Camp (accompagnement personnalisé), cette opération a connu quelques déconvenues dues à diverses causes :

- Profil hétérogène des candidats entrepreneurs provenant du programme Forsati, dont certains ne portent pas de projets ni d'idées de projets,
- Défection de certains accompagnateurs formés par le projet, issus tant de l'ANETI que des associations,
- Absence de financement pour concrétiser au moins quelques projets à impact territorial à titre de démonstration. Les participants ont travaillé sur des idées de projet sans pour autant avoir de réelles intentions entrepreneuriales, limitant ainsi leur engagement
- Durée courte du dispositif mis en place par Shanti

Secundo : Les principaux produits observés se rapportent à l'élaboration d'un guide des formateurs qui explique la démarche et les exercices à effectuer avec les participants, ainsi qu'à l'émergence d'un certain nombre d'idées de projets à impact (voir graphe N°17) à développer dans la région, même si certains projets sur lesquels ils ont travaillé n'ont pas tous vocation à être sociaux,

Tertio : Concernant l'impact de cette action, celle-ci a permis aux participants de disposer des clés pour une meilleure compréhension du concept d'entrepreneuriat social et de les adapter aux contextes locaux. L'adaptation se faisant à travers la recherche de ce qui est dénommé un bon problème. Cela fait référence à une problématique qui émane des besoins des bénéficiaires, et que l'on peut résoudre grâce aux ressources que l'on a à disposition

Les recommandations que l'on peut faire sur la conduite d'une telle opération ont trait beaucoup plus à son management qu'à sa partie technique.

En effet, sur le plan technique les compétences étaient là pour mener à bien cette action spécifique. Par contre son traitement opérationnel n'a pas obéi en partie aux règles de la gestion d'un projet, particulièrement dans sa partie gestion des risques qu'il fallait anticiper et maîtriser au préalable.

- Le choix porté sur les candidats de Forsati, qui s'est avéré partiellement non ajusté dans la réalité. Il était nécessaire de vérifier au préalable par la sélection les qualités des candidats ou d'ouvrir d'une manière plus large la participation à d'autres candidats
- La méconnaissance du comportement de certains agents de l'ANETI envers leur engagement à titre gracieux à cette action, qui a quelque peu déconcerté la mise œuvre des Boot-Camp. Un accord d'entente préalable avec l'ANETI sur ce sujet aurait été convenable
- Les délais restreints fixés pour mener à terme cette action qui n'étaient pas réalistes ni réalisables

Cette action relativement réussie, reste perfectible. A l'instar des initiatives proposées et appliquées par le projet REES, elle a malgré tout montré une autre facette de projets dits à impact social sur le territoire et rapporté un modèle d'accompagnement multi-acteurs pour ce type de projets, qui serait avantageux d'intégrer dans un écosystème entrepreneurial

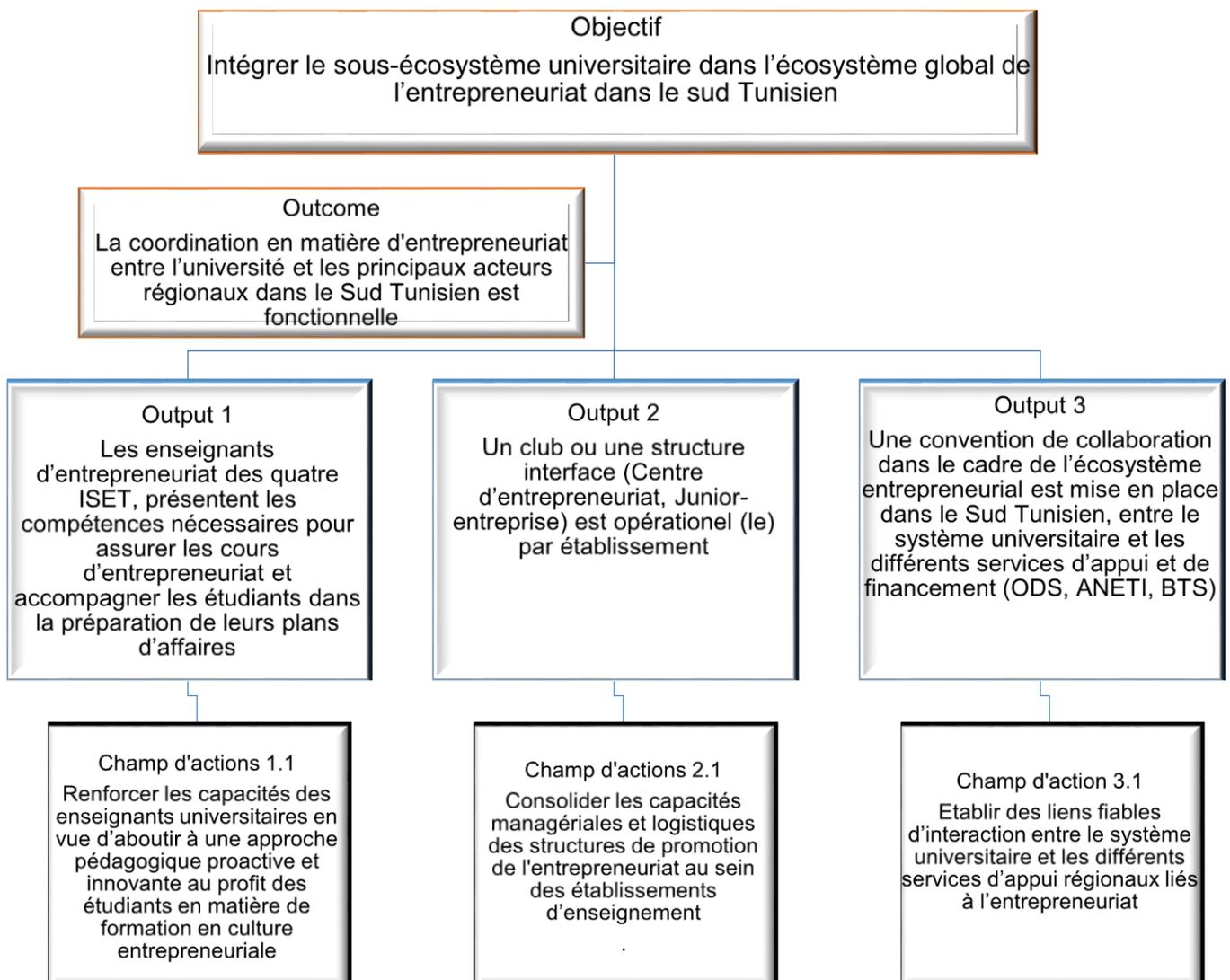
---

## 2.4.2 Programme APERE

L'APERE est une association pour la promotion de l'enseignement et de la recherche en Entrepreneuriat. Son intervention a été sollicitée par le projet REES, aux fins d'intégrer le sous-écosystème universitaire (ISET de chaque gouvernorat du Sud) dans l'écosystème global de l'entrepreneuriat dans le sud Tunisien. Le programme de l'APERE dans le projet REES, vise à soutenir techniquement les structures de formation en vue de stimuler l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et mettre en place des mécanismes de coordination entre les différents acteurs dans un objectif de réseautage.

La logique d'intervention appliquée dans ce cadre par l'APERE (voir schéma N° ci-dessous) se rattache à atteindre l'outcome défini comme suit : la coordination en matière d'entrepreneuriat entre l'université et les principaux acteurs régionaux dans le Sud Tunisien est fonctionnelle. Trois outputs sont recherchés à cet effet.

La logique d'intervention appliquée par l'association APERE en collaboration avec l'UVT Tunis, se schématise comme suit : Figure N°21



**Degré d'atteinte des résultats :** Les résultats obtenus du programme APERE liés à l'output 1, se rapportent en premier lieu aux trois types de formation réalisées et en second lieu à l'amélioration des compétences, de 9 enseignants universitaires et de 4 formatrices issues des CFA pour assurer des cours d'entrepreneuriat.

Se rapportant à l'output 2, ils se rattachent à l'amélioration des capacités managériales des structures de promotion de l'entrepreneuriat dans ces établissements. Quant à l'amélioration prévue des capacités logistiques de ces entités, cette opération n'a pas eu lieu.

Se rapportant à l'output 3, le résultat obtenu a trait à l'élaboration d'un plan d'action de réseautage.

Tableau N°09 - Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'intervention de l'APERRE

Champs d'actions	Indicateurs Cibles	Degré d'atteinte des résultats	Validation des Indicateurs	
			OUI	NON
1.1. Réalisation de trois thématiques de formation touchant à trois types de cibles.	1.1 Trois types de cibles sont touchés - Enseignants de l'entrepreneuriat des établissements universitaires - Personnes ressources des structures de promotion de l'entrepreneuriat au sein des établissements - Différents intervenants de l'écosystème entrepreneurial régional	1.1 09 enseignants universitaires et 04 formatrices (CFA+ CFPTI) ayant pris part à cette formation, présentent de meilleures compétences pour assurer les cours d'entrepreneuriat	X	
2.1 Consolidation des capacités managériales et logistiques des structures de promotion de l'entrepreneuriat au sein des établissements d'enseignement	2.1 Des personnes ressources des structures de promotion de l'entrepreneuriat au sein des établissements bénéficient de renforcement de capacités managériales et logistiques	2.1 Les capacités managériales ont été renforcées à travers un cycle de formation de trois jours Non réalisation du renforcement des capacités logistiques des clubs entrepreneuriat	X	
				X
3.1 Etablissement de liens fiables d'interaction entre le système universitaire et les différents services d'appui régionaux liés à l'entrepreneuriat	3.1 Un plan d'action de réseautage est identifié	3.1 Des cadres des organismes d'appui, ont participé dans un atelier de team building et ont produit un plan d'action de Réseautage d'une manière collective	X	

### 2.4.3 Programme Conect Intech

CONNECT est la Confédération des Entreprises Citoyennes en Tunisie. C'est une jeune centrale patronale Tunisienne qui compte aujourd'hui plus d'une vingtaine de représentations régionales couvrant l'ensemble du territoire du pays

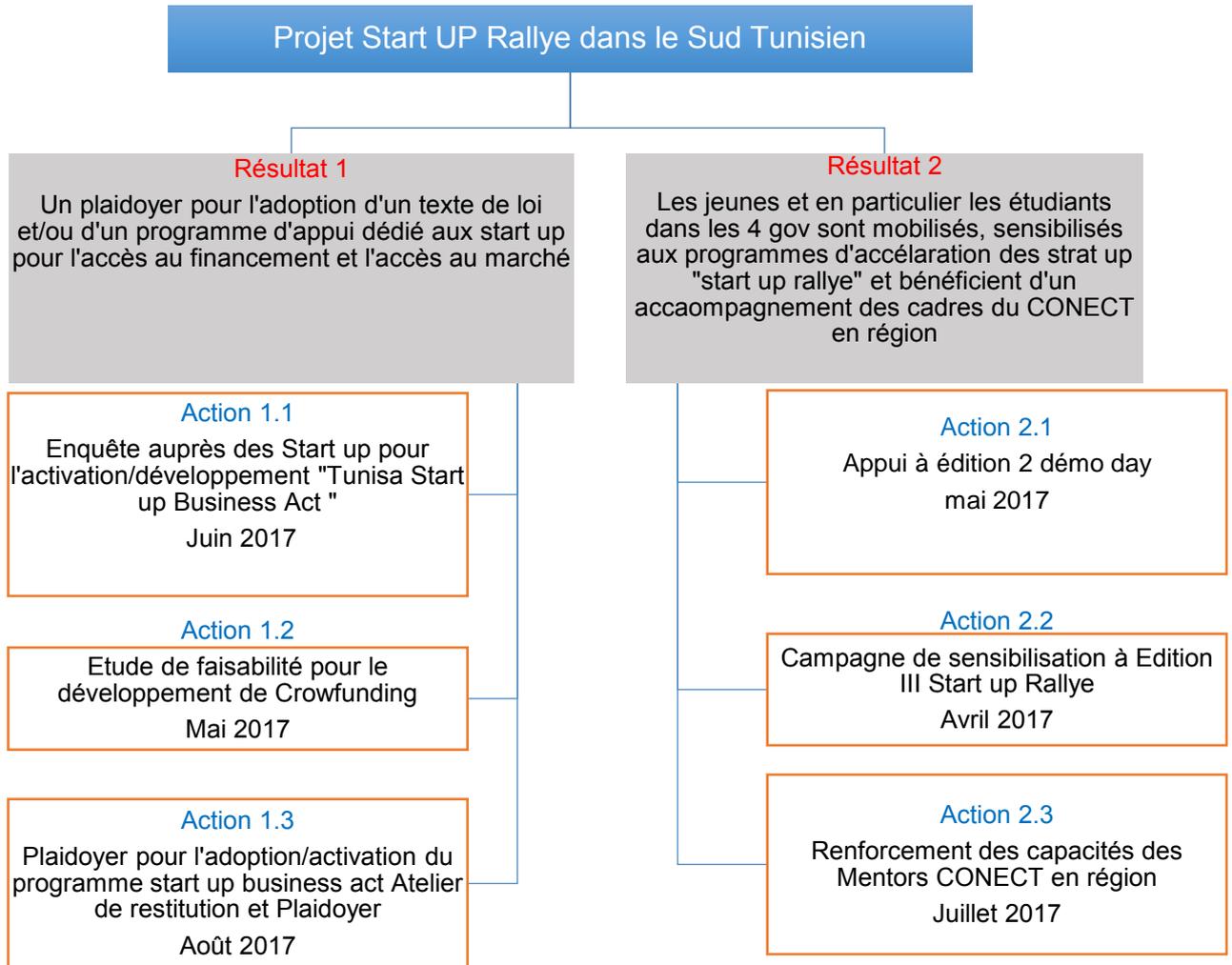
Le programme proposé par cette organisation a pour ambition deux aboutissements. L'un est d'intervenir au niveau des jeunes entrepreneurs potentiels aux fins de les mobiliser autour du concept des start-up. L'autre est de renforcer les capacités des mentors CONNECT dans les régions

Pour ce faire, cette organisation devait mobiliser et sensibiliser les jeunes dans les 4 gouvernorats aux programmes d'accélération des start-ups avec des projets innovants, à travers une tournée dénommée "start-up rallye" sur les ISET implantés sur ce territoire

Le but visé est d'encourager les étudiants et les enseignants de ces régions à s'impliquer dans l'entrepreneuriat et les projets en Innovation

Malheureusement comme pour l'APERRE et pour les mêmes causes, il nous a été dans ce cas aussi, irréalisable de vérifier le degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'intervention de CONNECT

Fig N°22 : La logique d'intervention susceptible d'être appliquée par CONECT



### Output 3

« Les leçons apprises et bonnes pratiques sont documentées afin d'alimenter des stratégies de mise à l'échelle pour le développement de dispositifs et plans locaux de promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi »

#### 3.1 Constat et Analyse des dimensions accomplies aux fins d'atteinte de l'output 3

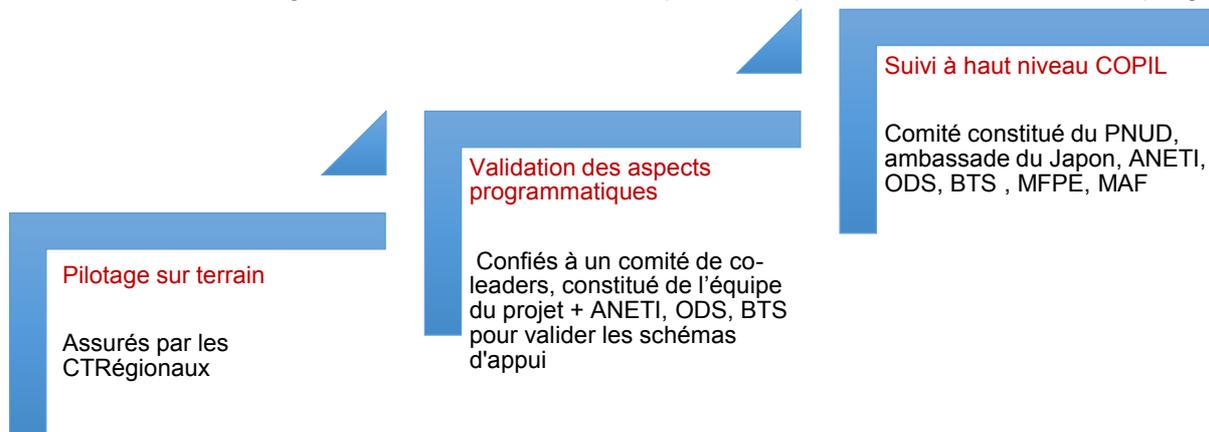
Trois champs d'actions planifiés pour l'atteinte de cet output et cités ci-dessous, ont été appliqués

- Mise en place d'un mécanisme de monitoring pour assurer le suivi/évaluation du programme
- Evaluation et documentation des processus et approches pour la gestion des connaissances
- Partage des leçons apprises pour une mise à l'échelle

#### 3.2 Degré d'atteinte des Résultats de l'output 3

Concernant le mécanisme de monitoring, Au delà de la planification et suivi interne réalisé par l'équipe de gestion du programme, il a été fait appel à une combinaison de trois autres niveaux de suivi

Cette formule schématisé ci-dessous, a été adoptée aux fins de rendre moins contraignant le système de suivi/évaluation tel qu'il est généralement admis, vu le laps de temps très court accordé à ce programme



Ces comités se sont acquittés de leurs tâches d'une manière convenable (réunions régulières, analyse en temps opportun des problématiques et apport de recommandations)

En second plan, relatif à l'évaluation et à la validation des processus et approches pour la capitalisation d'expériences, il a été réalisé des enquêtes téléphoniques d'opinion auprès des bénéficiaires soutenus à travers les programmes Ennajah Machrouii, PME en action et Ennajah Fekerti et a été élaboré plusieurs documents tels que :

- Un document qui relate le dispositif pilote d'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi,
- Un document lié à la gestion des connaissances sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin
- Un document qui expose l'étude de vulnérabilité des jeunes femmes diplômées pour l'accès à l'emploi et la promotion de l'entrepreneuriat ;
- Un document qui revient sur l'approche prônée avec le gouvernement du Japon pour la promotion de l'entrepreneuriat
- Un document de synthèse des diagnostics de 40 entreprises bénéficiaires du programme « PME en action » qui permet d'apprécier l'impact d'un tel programme pilote
- Un document de synthèse des différents livrables de l'actuel projet

A travers cette opération, les processus et les approches, ont été évalués et documentés dans des manuels de gestion de connaissances. Il est à relever toutefois que cette gestion de connaissances reste perfectible par défaut de disponibilité d'une expertise efficace capable d'appuyer l'équipe du programme dans la production de supports de qualité

S'agissant du partage des leçons apprises, celles-ci ont profité pour l'instant au projet PNUD « Programme de Soutien au Développement Local Intégré et Durable à travers des Plateformes d'Articulation des Territoires ». Il est prévu un partage plus large au terme de l'évaluation finale du programme

### C 3 - DETERMINANT : EFFICIENCE DU PROJET

Objectif : Fournir des informations sur la manière dont ont utilisé les ressources financières,

Les Questions Evaluatives liées à ce déterminant se formulent comme suit :

- A quels postes ont été affectées les ressources financières ?
- Quelles principales modifications sont intervenues et pourquoi ?
- Dans quelle mesure les ressources financières ont été optimisées ?

#### CONSTAT - ANALYSE - CONCLUSION - LEÇONS TIREES

Les ressources financières déployées pour ce projet s'élèvent à un montant de près de 2 millions USD, financé exclusivement par le Gouvernement japonais.

Ces ressources ont été affectées à hauteur de 80% pour soutenir à travers un fond rotatoire confié à la BTS, deux programmes : Ennajah Machrouii et PME en action. L'un étant destiné aux jeunes entrepreneurs pour créer leurs entreprises, l'autre à soutenir des jeunes entreprises déjà opérationnelles. Cette dernière forme de soutien financier spécifique à des entreprises déjà installées est innovante en termes d'appui. Ce dispositif est appliqué pour la première fois comme une intervention post-crédation à des entreprises afin de suivre leur développement. Cette initiative avantageuse afin de renforcer l'existant et encourager la pérennité, est à saluer

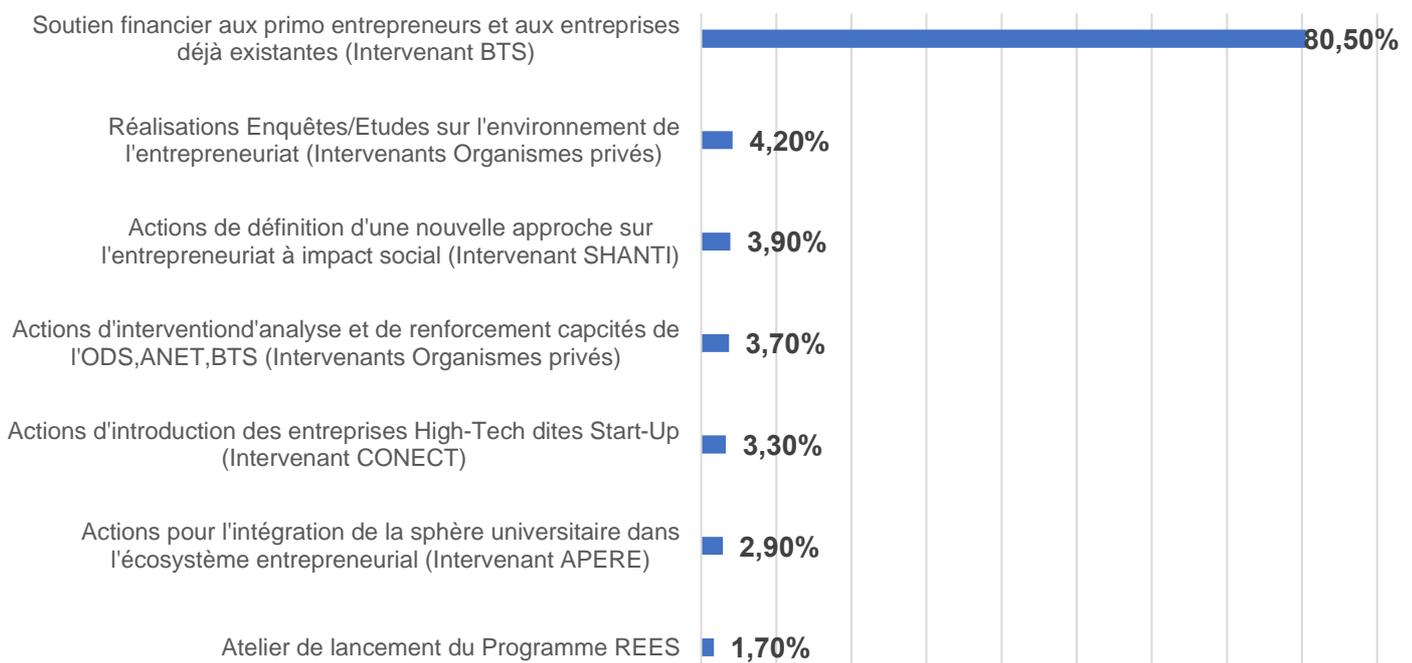
Tous s'accordent à dire que la création d'une entreprise n'est pas une fin en soi. En effet, Il s'avère qu'une fois le lancement effectué, le créateur d'entreprise se retrouve souvent seul malgré un réel besoin d'accompagnement sous divers aspects dans le développement de son affaire.

Cette initiative est encore plus innovante du fait que les deux aspects technique et financier sont pris en considération, assuré l'un par l'ODS, l'autre par la BTS.

Faudrait-il toutefois relever que cette initiative a connu des déconvenues significatives tributaires aux procédures de la BTS, qui a bloqué temporairement son exécution.

Quant au reste des ressources, soit 20%, celles-ci sont affectées à hauteur de 2% à 4% pour la réalisation d'actions de renforcement des capacités des principaux acteurs et d'actions porteuses de connaissances sur l'environnement de l'entrepreneuriat dans les régions concernées

Fig N° 23 Répartition du budget consacré à la réalisation des différentes actions du programme REES



Relatif à l'optimisation des ressources, le modèle de la répartition des schémas d'investissements des projets menés dans le cadre de l'opération « Ennajah Machroui », illustrée par la figure ci-après N° 24 montre que l'essentiel de l'investissement est réservé à l'acquisition d'équipements, devant constituer l'outil de travail. Le fonds de roulement destiné au fonctionnement, bien qu'utile, ne représente qu'un faible taux de l'ordre de 13%.

Concernant l'archétype de financement des projets de création d'entreprises, schématisé dans la figure N°25 montre un plan de financement combiné entre des capitaux de la BTS et des capitaux apportés par le projet REES. Il dévoile également un assemblage de crédit de la BTS avec intérêt et de crédit sans intérêt accordé par le projet REES. Ce dernier offrant de même une partie du financement sous forme de don. Il est exigé de même un apport en fonds propres. Ce schéma que nous jugeons convenable, répond en toutes proportions à celui défini par les CTR.

Fig N°24 Archétype du schéma d'investissement de création d'entreprise

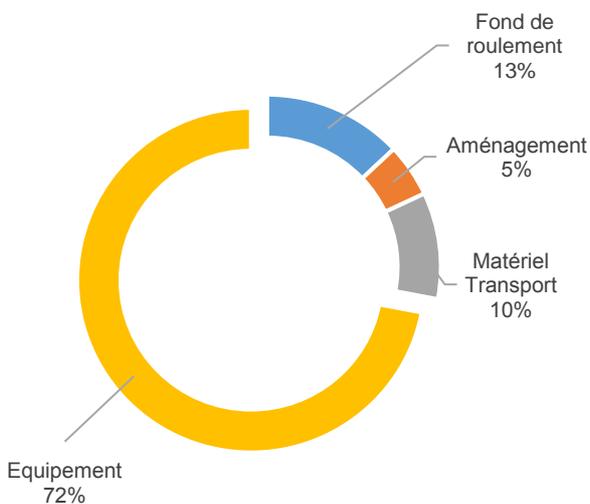
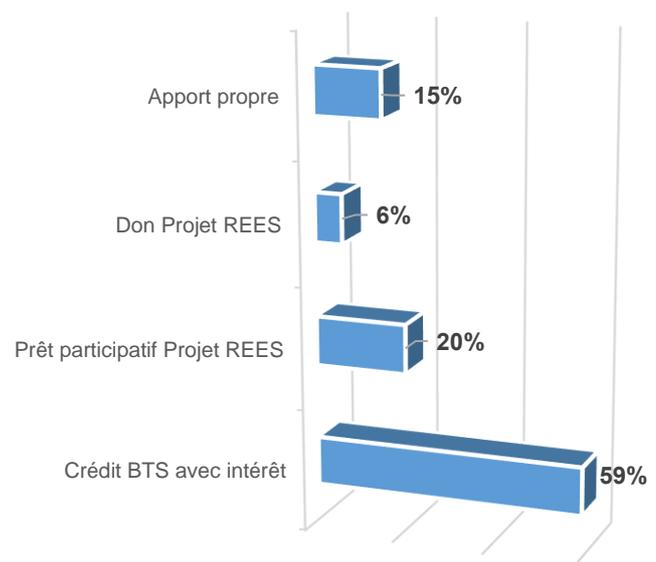


Fig N° 25 Archétype de financement des projets de création d'entreprise



Ceci démontre que les ressources mises à disposition sont raisonnablement optimisées et que le modèle de plan de financement est favorable aux bénéficiaires

Cependant, suite à notre enquête auprès de ces derniers, faudrait-il faire connaître qu'ils souhaiteraient que la période de franchise de la BTS soit revu à la hausse, 24 mois au lieu de 6 mois appliqué.

## C.4 - DETERMINANT : DURABILITE DES ACQUIS DU PROGRAMME REES

L'évaluation de ce déterminant se rapporte aux trois outputs recherchés par ce programme. Il est apprécié pour chaque acquis des principales actions menées pour l'atteinte de chaque output et ceci sous trois (03) angles :

- a) La stabilité à court terme : Quelle est la probabilité que les avantages et acquis obtenus se maintiennent à court terme, au-delà du terme du programme ? il est compris qu'il n'y a pas de menace réelle à court terme sur les acquis du programme.
- b) La constance prévisible à moyen et long terme : Est-ce que la durabilité de l'action est soutenable, et peut se poursuivre de manière autonome, sans appui extérieur nécessaire à moyen et long terme ? il est entendu que la capacité des systèmes améliorés introduits par le programme, peuvent fonctionner à moyen et long terme, en soutenant leur équilibre.
- c) La reproductibilité (scaling up) : L'action réalisée est-elle reproductible. Il est compris la capacité des acteurs locaux à générer d'autres actions avec des objectifs similaires ou appliquer la démarche de ces actions à d'autres contextes

Tableau N° 10 : Durabilité/Reproductibilité des acquis générés par les programmes réalisés à travers les composantes du projet

Désignation	Stabilité à court terme	Constance prévisible à moyen et long terme	Reproductibilité
<b>Output 1 : Les structures d'appui au développement des entreprises et les institutions financières maîtrisent le tissu économique des PME, sont mieux outillées et renforcent leur coordination</b>			
Réalisation et mise à disposition aux structures concernées, de plusieurs enquêtes/études relatives à l'environnement de l'entrepreneuriat	<b>Stabilité à court terme garantie</b> Les compétences acquises par les cadres des organismes concernés sont des signes positifs de montée en puissance garantissant	<b>La durabilité à moyen et long terme de cette action est parfaitement soutenable</b>	<b>Reproductibilité acquise</b> Approche maîtrisée, peut être applicable dans d'autres milieux.
Les structures d'appui renforcent leur coordination	<b>Stabilité à court terme préservée</b> La coordination initiée entre les 3 principaux acteurs à travers les CTR peut se poursuivre à court terme	<b>La durabilité de cette coordination est soutenable à moyen terme</b> , à condition que la BTS fasse appel à l'ODS et à l'ANETI pour développer des projets avec le fond rotatoire dont elle dispose A long terme, la durabilité de la coordination est tributaire de l'adaptabilité des procédures de la BTS aux besoins des jeunes entrepreneurs	<b>Reproductibilité hypothétique</b> Efficacité de l'approche non encore maîtrisée totalement. Reste à prouver la validité de la démarche avec le système bancaire existant
Déploiement de la forme d'entreprise à impact sur le territoire (Programme Shanti)	<b>Stabilité assurée à court terme</b> Disponibilité d'accompagnateurs formés Modèle d'accompagnement multi-acteurs pour ce type de projets mis à disposition	<b>La constance à moyen et long terme est tributaire</b> de la mise à l'épreuve de la démarche testée par Shanti à travers la réalisation concrète de ce type de projets	<b>Faible niveau de reproductibilité</b> La fiabilité de la démarche proposée en termes de création et de développement d'entreprises de ce type n'a pas été démontrée
Implication des municipalités dans l'écosystème entrepreneurial	<b>Stabilité à court terme non assurée</b> à moins que l'ODS ne relance les municipalités pour s'intégrer à l'écosystème entrepreneurial. Le seul acquis obtenu concerne la participation de quelques membres des municipalités à la formation à l'Académie de la Haye sur le développement économique local	<b>La durabilité de cette action n'est pas soutenable</b> à moyen et long terme	<b>Conditions insuffisantes de reproductibilité</b> Cette action telle que menée ne présente pas de
Intégration de la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial de la région (Programme Apere)	<b>Stabilité assurée à court terme</b> La sphère universitaire va poursuivre sa quête de partenaire reconnu dans l'écosystème entrepreneurial de la région	<b>Durabilité à moyen terme soutenable</b> Les principaux partenaires ODS, ANETI, BTS soutiennent le plan d'actions élaboré par l'APERE et font appel d'une manière plus soutenue à ce partenaire privilégié	<b>Reproductibilité conjecturale</b> La démarche appliquée n'a pas encore donné d'effets
Introduction des entreprises high Tech dites start Up et nouveau mode de financement dit crowdfunding (Conect)	A défaut de n'avoir pas pu vérifier les résultats de cette action, nous ne pouvons-nous prononcer en ce moment-ci, ni sur sa stabilité, ni sur sa constance prévisible, ni sur sa reproductibilité		

Désignation	Stabilité à court terme	Constance prévisible à moyen et long terme	Reproductibilité
<b>Output 2 : Les jeunes entrepreneurs femmes et hommes sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs propres entreprises</b>			
Définition de créneaux d'investissement porteurs	<b>Stabilité à court terme assurée</b> concernant la création des CTR et l'approche adoptée pour la définition des créneaux porteurs	<b>Durabilité à moyen et long terme valable</b>	<b>Reproductibilité acquise</b> mais à améliorer l'approche à adopter pour la définition des créneaux porteurs dans le sens de proposer des créneaux porteurs spécifiques à diverses populations d'entrepreneurs
Mobilisation des institutions financières	<b>Stabilité à court terme assurée</b> Il n'y a pas de risque majeur concernant la mobilisation de la BTS en tant qu'interface locale	<b>Durabilité soutenable</b> à condition d'assurer le suivi par l'ANETI de l'exécution dans les formes prévues du fond rotatoire mis à disposition de cette institution	<b>Reproductibilité acquise</b> Approche maîtrisée, peut être applicable dans d'autres milieux.
Soutien technique et financier aux primo entrepreneurs Programme Ennajah Machrouii	<b>Stabilité à court terme affirmée</b>	<b>Durabilité acquise</b>	<b>Reproductibilité acquise</b> à condition de s'assurer au préalable que les candidats obéissent aux 2 critères suivants : Acceptation de la notion d'intérêt applicable aux crédits d'une banque et que le bulletin à vérifier auprès de la BCT soit favorable
Soutien technique et financier à des entreprises existantes Programme PME en action	<b>Stabilité à court terme assurée</b> sur le plan d'accompagnement technique	<b>Durabilité non assurée.</b> Le processus d'accompagnement n'a pas été mené à terme concernant le financement dans les temps voulus	<b>Conditions précaires de reproductibilité</b>
<b>Output 3 : Les leçons apprises et bonnes pratiques sont documentées afin d'alimenter des stratégies de mise à l'échelle pour le développement de dispositifs et plans locaux de promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi</b>			
Mise en place d'un mécanisme de monitoring pour assurer le suivi et l'évaluation du programme	<b>Stabilité à court terme conjugal</b> Il n'y a pas eu de désignation d'une partie pour veiller au terme du programme, le suivi de l'utilisation du fond rotatoire dont a bénéficié la BTS	<b>La durabilité de l'action est soutenable</b> , et peut se poursuivre de manière autonome	<b>Reproductibilité acquise</b> La démarche de cette action est applicable dans d'autres contextes
Evaluation et documentation des processus et des approches dans des manuels /produits de gestion de connaissances	<b>Stabilité à court terme assurée</b> Un grand nombre des produits de gestion de connaissances élaborés	<b>La durabilité de l'action soutenable</b> , Tous les documents élaborés dans ce cadre sont disponibles au niveau de l'ODS et de l'ANETI	<b>Reproductibilité acquise</b> avec une meilleure expertise
Partage des leçons apprises et plaidoyer pour une mise à l'échelle	<b>Stabilité à court terme préservée</b>	<b>Durabilité soutenable</b>	<b>Reproductibilité envisageable</b> Démarche correcte mais avec une expertise efficace
Stimulation de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes travers un plan de communication radiophonique	<b>Stabilité à court terme incertaine</b> après la fin du programme REES	<b>Constance prévisible à moyen et long terme hypothétique</b> Problème de prise en charge technique et financière de cette action en continue	<b>Reproductibilité conditionnelle</b> Problème de prise en charge technique et financière de cette action en continue

La durabilité des acquis du programme est dépendante de chacune des actions menées.

A court terme, la majorité des acquis engendrés par le programme sont préservés, excepté trois aspects pouvant présenter des menaces de stabilité dès la sortie du programme. Il s'agit de :

La non Implication des municipalités dans l'écosystème entrepreneurial

La non désignation d'une autre partie pour veiller au terme du programme, sur le fond rotatoire dont a bénéficié la BTS

L'arrêt dès la sortie du programme, des séances radiophoniques faisant l'apologie de l'entrepreneuriat dans ces régions

Concernant la constance prévisible à moyen et long terme des acquis obtenus, celle-ci est parfaitement soutenable pour la grande majorité. Une réserve est toutefois apportée concernant le programme PME en action qui n'a pas été mené à terme dans les temps du programme REES. Sa durabilité est tributaire des suites données à cette action par la BTS

Pour ce qui est de la reproductibilité des acquis, certains d'entre eux (2/3) présentent ce caractère et peuvent être reproduits aisément dans d'autres contextes. Les autres demandent à être consolidés au préalable.

Fait rassurant, le PNUD escompte dès la sortie de ce programme, apporter son soutien à la conception d'un nouveau projet qui vise à renforcer davantage le partenariat établi à travers ce projet, et mettre à l'échelle ses résultats. La proposition a été positivement validée par tous les membres du COPIL lors de leur dernière réunion en date du 05.07.2027

---

## D - CONCLUSION GENERALE

L'on peut considérer que les résultats atteints par ce programme, sans pouvoir répondre, à toutes les composantes d'un écosystème entrepreneurial considéré opérationnel, ont cependant rendu très soutenable sa construction efficiente, dans les quatre gouvernorats du Sud tunisien

En effet, un certain nombre d'éléments constitutifs de l'architecture de cet écosystème sont d'ores et déjà rendus présents et fonctionnels, grâce à ce programme

Le bilan fourni tant en termes d'activités que de résultats significatifs est très appréciable.

Des activités interdépendantes ont été nombreuses et ont couvert une bonne partie des maillons de la chaîne de valeurs de l'entrepreneuriat dans les régions cibles, grâce à un certain nombre de leviers utiles actionnés par le projet REES

Comme produits obtenus, ils sont abondants et forts utiles pour le renforcement de l'écosystème entrepreneurial. Il s'agit de la montée en compétences des autorités institutionnelles et des acteurs économiques locaux, qui a été largement relevée, autant sur le plan du savoir et du savoir-faire que sur le plan de la communication.

Il est question aussi des nouveaux acteurs émergents tels que l'université et le tissu associatif qui ont été intégrés formellement dans la cartographie de l'écosystème entrepreneurial, non plus en qualité d'exécutants mais en véritables intervenants apportant une plus-value certaine.

Il en est de même du modèle d'accompagnement multi-acteurs qui a été testé avec succès et reconnu utile à développer pour la création d'entreprises sous ses différentes formes (classique, à impact sur le territoire, start-up) dans le cadre d'un partenariat public-privé-société civile

Ce programme a eu le mérite d'affronter la problématique complexe de l'édification d'un concept lié à l'écosystème entrepreneurial et de proposer des solutions testées quant à de nombreux points relevant de ce système. Ces dernières ont manifestement renforcé l'environnement dans lequel interagissent tous les intervenants du milieu entrepreneurial

Son impact a été fort sur la population estudiantine visée et sur une grande partie des acteurs économiques des quatre gouvernorats concernés, qui ont été sensibilisés et mobilisés autour de cette thématique

Quant à la viabilité des acquis générés par ce programme, elle est largement préservée à court terme et parfaitement soutenable à moyen et long terme. Un grand nombre de ces acquis sont aisément reproductibles

Ces régions en elles même peuvent se valoir dès lors, du titre de régions entrepreneuriales, du fait qu'il a été expérimenté sur ce territoire, de nouvelles idées, de nouvelles démarches ou processus, permettant à celles-ci de se renouveler, en vue de la construction d'un écosystème entrepreneurial crédible

De ces faits, force est de reconnaître que l'objectif envisagé a été amplement atteint. Dans ces régions, l'écosystème entrepreneurial est devenu plus inclusif, un peu mieux coordonné et les intervenants commencent à travailler en symbiose. Il se rend de ces faits, sûrement plus avantageux pour les jeunes entrepreneurs

Nous présumons que ce programme a même plafonné en rapport avec ce qui pouvait être atteint raisonnablement dans les limites de temps imposées à sa mise en œuvre

Il reste bien entendu encore des défis à relever, en vue d'asseoir d'une manière pérenne un écosystème entrepreneurial performant dans ces régions

Au-delà des petites imperfections signalées et reconnues de forme, qui sont le lot de tout projet et qui sont aisément perfectibles, Il s'agit principalement de deux aspects de fond dont il est important de relever le défi, à savoir : la fonctionnalité de la plateforme collaborative initiée entre les principaux partenaires, qu'il faut saluer mais qui reste pour des raisons d'entente organisationnelle, encore difficile à faire évoluer vers l'opérationnalité pour fournir le résultat optimal recherché. Il est question aussi du défi d'une adhésion plus forte du système bancaire encore hésitant. Il est essentiel que celui-ci prône une attitude encore plus proactive et surtout imaginative, profitable aux entrepreneurs dits de nécessité qui constituent la quasi majorité des demandeurs de financement pour créer leurs entreprises

In fine, nous sommes d'avis que la redevabilité envers le bailleur de fonds et auprès des acteurs qui en bénéficient, a été largement honorée par la majorité des équipes intervenantes dans ce programme.

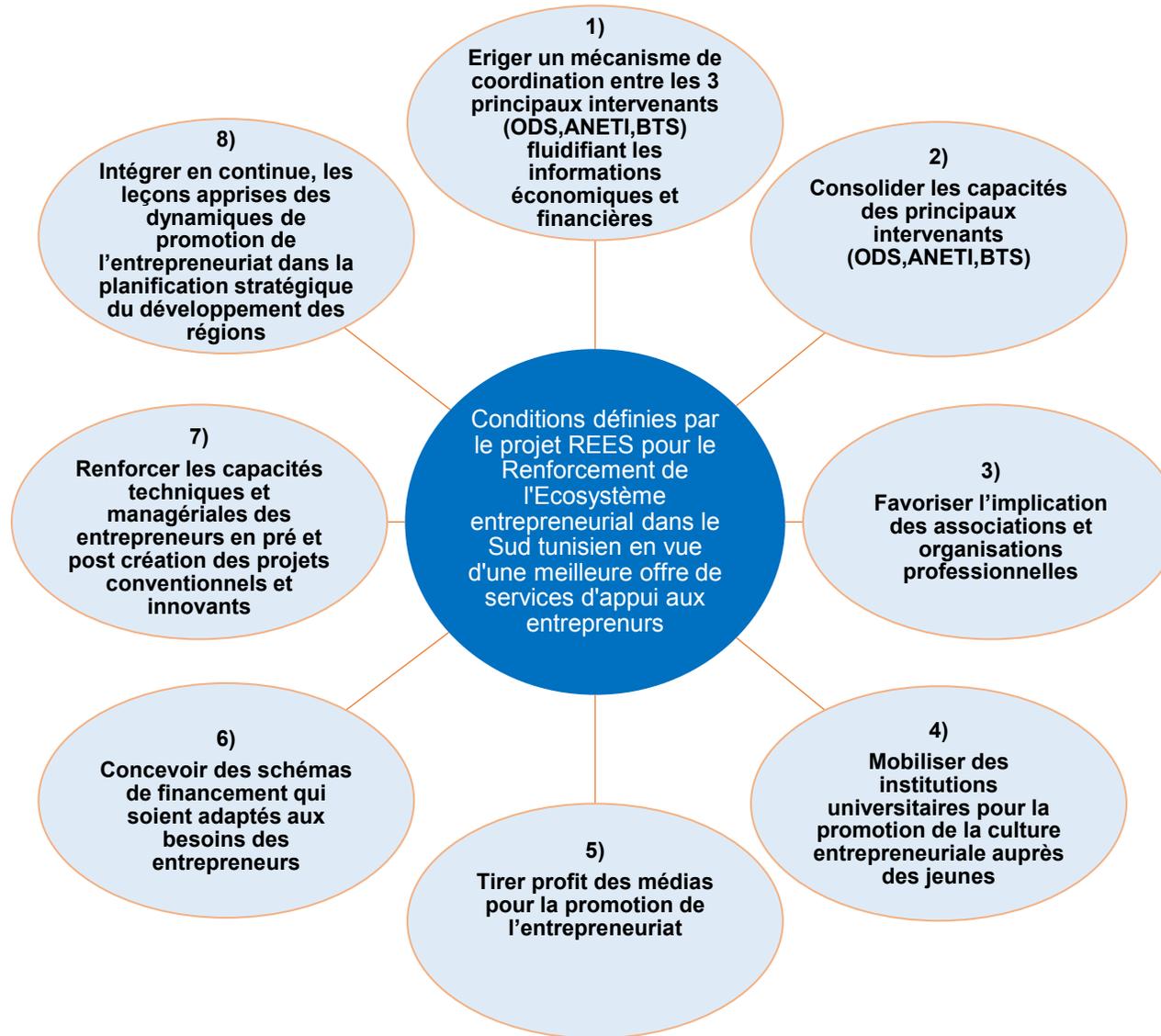


# ANNEXES



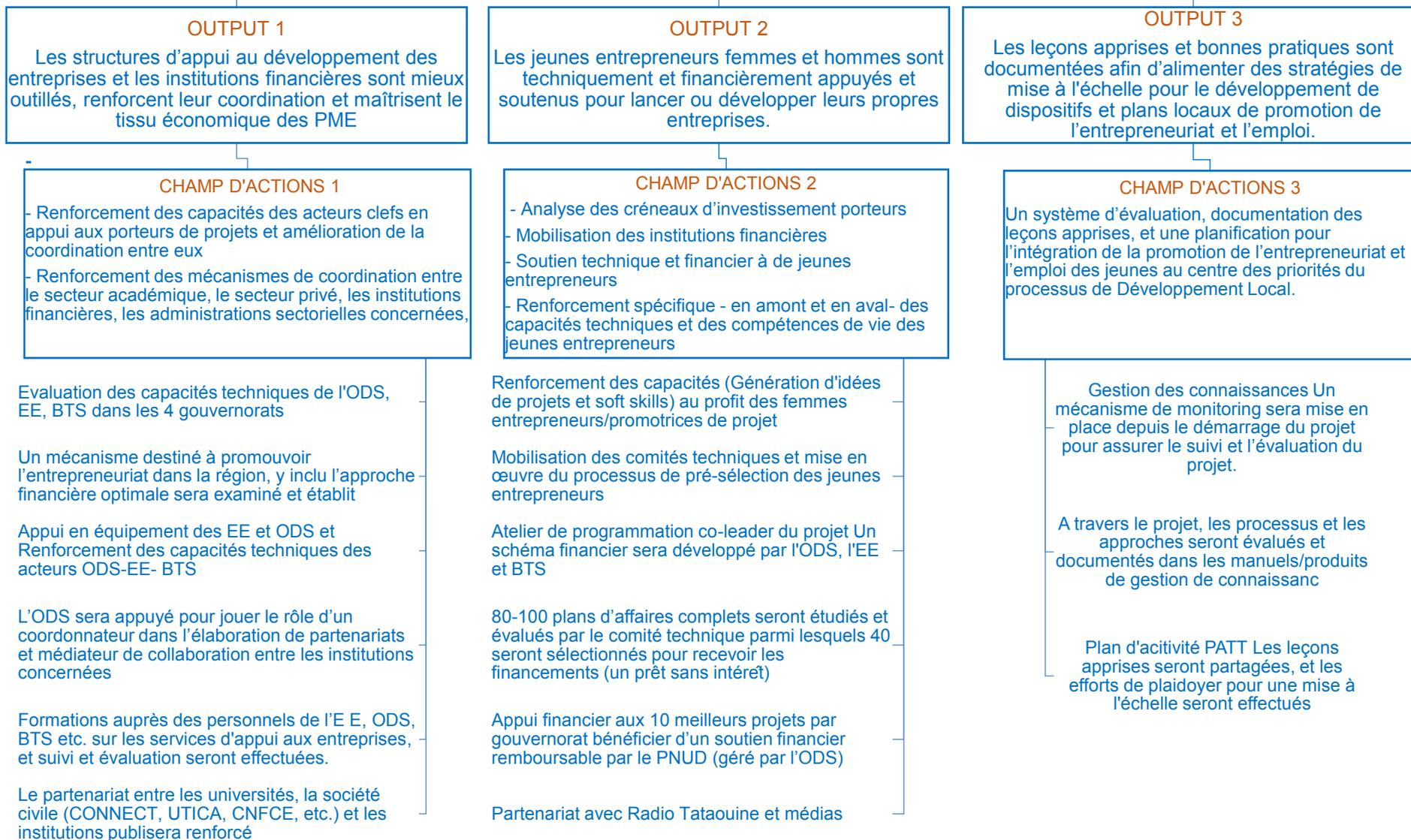


## Annexe N°02/ Conditions définies par le Projet REES pour le Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le Sud Tunisien



## Renforcement de l'Ecosystème Entrepreneurial dans le Sud Tunisien

**Contribution aux O D D (SDG 8): Promouvoir une  
croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le  
travail décent pour tous »**



## Annexe N° 04 LISTE DES SCHEMAS

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
1	Nombre de créneaux porteurs proposés par CTR dans chaque gouvernorat	17
2	Importance des créneaux porteurs proposés dans le domaine Agriculture et Pêches	17
3	Importance des créneaux porteurs proposés dans le domaine des Industries manufacturières	17
4	Importance des créneaux porteurs proposés dans d'autres domaines	17
5	Schéma de financement appliqué pour la création d'entreprise programme PME en action	18
6	Jeunes filles diplômées sondées Programme Ennajah Fekerti	19
7	Etat de situation des jeunes filles diplômées après leur formation Moraine	19
8	Typologie des causes formulées des projets non aboutis	20
9	Etat de situation du programme Ennajah machroui	21
10	Champs d'activités des lauréats -Médenine	22
11	Champs d'activités des lauréats -Tataouine	22
12	Champs d'activités des lauréats -Kebili	22
13	Champs d'activités des lauréats -Tozeur	22
14	Répartition des Projets par Genre (Etude sur Segment des TPE)	25
15	Répartition des Projets par secteur d'activités (Etude sur Segment des TPE)	25
16	Répartition des activités dans le secteur industriel (Etude sur Segment des TPE)	25
17	Répartition des activités dans le secteur des services (Etude sur Segment des TPE)	25
18	Sensibilité Prévisionnelle des performances (Etude sur Segment des TPE)	26
19	Logique d'intervention du programme Shanti	29
20	Typologie des projets identifiés à impact saillant sur le territoire	29
21	Logique d'intervention appliquée par l'association APERE	32
22	Logique d'intervention susceptible d'être appliquée par CONECT	34
23	Répartition du budget pour la réalisation des actions du programme REES	36
24	Archétype du schéma d'investissements de création d'entreprise	37
25	Archétype de financement des projets de création d'entreprise	37

## Annexe N° 05 - LISTE DES TABLEAUX

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
1	Travaux menés en lien avec le champ d'actions 1 de l'output 1	12
2	Travaux menés en lien avec le champ d'actions 2 de l'output 1	13
3	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 1	14
4	Etat global de situation du programme Ennajah Machrouii	21
5	Dossiers retenus par chaque CPR pour la première phase	21
6	Dossiers retenus par chaque CPR pour bénéficier de l'appui financier et technique	24
7	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'output 2.1.3	27
8	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'intervention de Shanti	30
9	Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs de l'intervention de l'APERRE	33
10	Durabilité/Reproductibilité des acquis générés par les programmes réalisés à travers les composantes du projet	38