



Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi

## Évaluation finale du projet "Entrepreneuriat pour le développement »

# RAPPORT D'ÉVALUATION

(Version finale)

Janvier 2024

Groupement



Résidence Hela N°A2  
Ain Zaghuan 2046 Tunis - Tunisie  
Tél/Fax : (+216) 70 939 127  
E-mail : [majed.azzabi@topnet.tn](mailto:majed.azzabi@topnet.tn)



Résidence Yasmine N°2G2  
Ain Zaghuan 2046 Tunis - Tunisie  
Tél/Fax : (+216) 70 690 274  
E-mail : [mbm@mbmconsulting.tn](mailto:mbm@mbmconsulting.tn)

<b>Informations sur le projet</b>		
<b>Intitulé du projet/de la réalisation</b>	Entrepreneuriat pour le développement	
<b>Numéro Atlas</b>	Award : 00114537	
<b>Réalisation et produit de l'organisation</b>		
<b>Pays</b>	Tunisie	
<b>Région</b>	Etats Arabes	
<b>Date de signature du document de projet</b>	21 novembre 2020	
<b>Dates du projet</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Date de fin planifiée</b>
	15 novembre 2018	14 novembre 2021 (extensions jusqu'à novembre 2023)
<b>Budget total engagé</b>	5 178 600 USD	
<b>Dépenses engagées à la date de l'évaluation</b>	4 561 378 USD (au 15/10/2023)	
<b>Source de financement</b>	- Le Royaume du Norvège : 5 178 600 USD	
<b>Agence de mise en œuvre</b>	PNUD	

<b>Informations relatives à l'évaluation</b>		
<b>Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/programme de pays, etc.)</b>	Évaluation du projet	
<b>Examen à mi-parcours/évaluation finale/autre</b>	Évaluation finale	
<b>Période évaluée</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Fin</b>
	15 novembre 2018	30 octobre 2023
<b>Évaluateurs</b>	Majed Azzabi Mohamed Ben Messaoud	
<b>Adresse électronique de l'évaluateur</b>	<a href="mailto:majed.azzabi@topnet.tn">majed.azzabi@topnet.tn</a> <a href="mailto:mbm@mbmconsulting.tn">mbm@mbmconsulting.tn</a>	
<b>Dates de l'évaluation</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Finalisation</b>
	23 août 2023	20 novembre 2023

## SOMMAIRE

1.	SYNTHESE.....	6
2.	OBJECTIFS DE LA MISSION ET METHODOLOGIE .....	12
2.1.	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION .....	12
2.2.	LES CRITERES DE L'EVALUATION.....	14
2.3.	APPROCHE METHODOLOGIQUE .....	15
3.	FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET .....	23
4.	PERFORMANCES DU PROJET .....	27
4.1.	PERTINENCE.....	27
4.2.	COHERENCE.....	47
4.3.	EFFICACITE .....	51
4.4.	EFFICIENCE .....	65
4.5.	IMPACT .....	75
4.6.	DURABILITE .....	85
4.7.	ASPECTS GENRE ET VULNERABILITE .....	91
5.	SYNTHESE, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS .....	97
5.1.	FORCES ET POINTS D'AMELIORATION.....	97
5.2.	LEÇONS APPRISES.....	104
5.3.	RECOMMANDATIONS .....	107
6.	ANNEXES .....	112
6.1.	THEORIE DE CHANGEMENT DU PROJET E&D .....	112
6.2.	MATRICE DE L'EVALUATION .....	112
6.3.	GUIDES D'ENTRETIEN AVEC LES PARTIES PRENANTES ET D'ANIMATION DES FOCUS GROUP .....	129
6.4.	QUESTIONNAIRE D'ENQUETE BENEFICIAIRES.....	138
6.5.	LISTE DES PARTIES PRENANTES RENCONTREES.....	141
6.6.	DONNEES SUR LES PARTICIPANTS AUX FOCUS GROUPS AVEC LES BENEFICIAIRES.....	144
6.7.	RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES BENEFICIAIRES.....	145
6.8.	LIGNES DIRECTRICES ETHIQUES POUR L'EVALUATION .....	153

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Correspondances E&D et objectifs de la SNET.....	27
Tableau 2 : Récapitulatif sommaire des projets antérieurs du PNUD.....	31
Tableau 3 : Récapitulatif des appuis E&D selon la typologie des bénéficiaires.....	37
Tableau 4 : Budget prévu du projet par produit.....	65
Tableau 5 : Répartition annuelle du budget initial prévu par le document du projet.....	66
Tableau 6 : Taux d'utilisation du budget actuel et projeté.....	66
Tableau 7 : Dépenses du projet au 15/10/2023.....	66
Tableau 8 : Dépenses annuelles du projet.....	71
Tableau 9 : Défalcation des bénéficiaires finaux par partenaire et par genre.....	94
Tableau 10 : Synthèse des recommandations.....	111

### Liste des figures

Figure 1 : Réponse d'E&D à l'ensemble des besoins des bénéficiaires.....	39
Figure 2 : Niveau de satisfaction des bénéficiaires selon le programme d'appui.....	61
Figure 3 : Évolution des dépenses cumulées du projet.....	71
Figure 4 : Principaux impacts du projet E&D sur les bénéficiaires selon l'enquête.....	75
Figure 5 : Impact des principaux programmes d'appui sur les bénéficiaires.....	78
Figure 6 : Impact du projet sur les bénéficiaires, selon le Genre.....	80
Figure 7 : Notation du projet selon les critères d'évaluation.....	104

## ACRONYMES

AGBV.....	Addressing Gender-based violence post COVID-19 in Tunisia
ANETI.....	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
APIA.....	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
APII.....	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
ATFP.....	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
BTS.....	Banque Tunisienne Solidarité
CAD.....	Comité d'Aide au Développement
CENAFFIF.....	Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation
CFPTI.....	Centre de Formation et de Promotion du Travail Indépendant
CRFFE.....	Commissariat Régional de la Femme, de la Famille et de l'Enfance
CTP.....	Conseiller Technique Principal
DG.....	Directeur Général
DRFPE.....	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
EE.....	Espace Entreprendre
E&D.....	Projet Entrepreneuriat pour le Développement (PNUD)
ESS.....	Economie Sociale et Solidaire
GDA.....	Groupement de Développement Agricole
GMS.....	General Management Support
INS.....	Institut National de la Statistique
ISOE.....	Innovation Sociale et Opportunités Economiques
M&E.....	Monitoring and Evaluation
MEAL.....	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
MEFP.....	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
OCDE.....	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD.....	Objectif de Développement Durable
ODS.....	Office de Développement du Sud
OIT.....	Organisation Internationale du Travail
ONEQ.....	Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications
OSC.....	Organisation de la Société Civile
Prodoc.....	Project Document
PNUD.....	Programme des Nations Unies pour le Développement
RFF.....	Rapid Financing Facility
SNE.....	Stratégie Nationale de l'Emploi
SNEt.....	Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat
UNFPA.....	United Nations Fund for Population Activities
UNODC.....	United Nations Office on Drugs and Crime

## 1. SYNTHÈSE

---

*La présente mission porte sur l'évaluation finale du projet « Entrepreneuriat pour le Développement E&D », qui a été mis en œuvre par le PNUD en partenariat avec le MEFP entre Novembre 2018 et Novembre 2023 pour un budget initial de 5 178 600 USD financé par le Royaume du Norvège (et un budget effectivement reçu de 4 877 583,58 USD après ajustement des variations du taux de change lors des différentes opérations de transfert des fonds).*

*La mission, dont les résultats seront exploités par le PNUD et le MEFP en tant que bénéficiaire direct et partenaire de mise en œuvre du projet, a pour principaux objectifs de (i) Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet dans le contexte spécifique de la Tunisie ; (ii) Évaluer dans quelle mesure le projet E&D a apporté une contribution concrète à la création d'emplois et au développement de l'économie sociale et solidaire dans le Sud de la Tunisie; (iii) Identifier l'impact du projet sur le genre et les vulnérabilités ; (iv) Évaluer la mise en œuvre du projet et son dispositif de pilotage et de coordination; (v) Documenter les bonnes pratiques, les innovations et les leçons émergentes du projet ; (vi) Formuler des recommandations pour l'amélioration du système de suivi et évaluation du projet et (vii) Formuler des recommandations sur l'orientation future : domaines cibles, stratégie d'intervention, modalités,...*

*L'évaluation du projet a été effectuée selon six critères à savoir, la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. La démarche adoptée a comporté une phase de revue documentaire et d'analyse des données du projet et ses résultats, des entretiens avec les parties prenantes aux niveaux central et régional et des focus groups et enquêtes auprès d'un échantillon de bénéficiaires finaux.*

*De manière globale, le projet E&D a été performant en termes de conception, de déploiement et d'effets surtout en prenant en considération les éléments du contexte qui ont marqué sa conception et sa mise en œuvre, la complexité intrinsèque du projet et les spécificités des bénéficiaires cibles pour un projet d'appui à l'entrepreneuriat. Les résultats de l'évaluation se présentent, par critère, comme suit :*

***Du point de vue de la pertinence***, le projet E&D a été conçu dans une optique de soutien au déploiement de la Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat (SNET) et il s'est inscrit de ce fait pleinement dans ses orientations à travers des activités et produits cadrant avec ses six objectifs et ses programmes d'intervention. La conception d'E&D a intégré aussi des dimensions fortes relatives à l'ESS, l'égalité des sexes et la lutte contre les vulnérabilités et les disparités régionales en matière de développement ce qui constitue aussi une réponse en parfaite cohérence avec les priorités nationales dans ces domaines. Le projet a été conçu également en conformité avec les orientations et les principes d'intervention de l'ONU et du PNUD en Tunisie et à l'échelle mondiale en répondant notamment à l'ODD 8 (croissance inclusive et emplois décents) et l'ODD 5 (égalité des sexes et autonomisation des femmes). Le projet cadre également avec l'Effet 1 de l'UNDAF 2015-2020 et l'UNSDCF 2021-2025 ainsi qu'avec les produits des CPD correspondants. Il faut noter également que E&D s'inscrit également dans la continuité d'autres projets menés par le PNUD en matière d'appui à l'entrepreneuriat dans la région du Sud et a pu, dans ce sens, capitaliser sur ces expériences antérieures en termes de thématiques abordées, de ciblage des bénéficiaires et des zones d'intervention et de partenariats. Néanmoins, E&D a apporté par rapport à ces projets antérieurs une plus grande mise à l'échelle et l'intégration d'autres dimensions stratégiques et nationales, ce qui n'était pas le cas auparavant.

*Le processus de conception d'E&D a été très participatif et a impliqué fortement les principaux acteurs à l'échelle nationale et régionale. Néanmoins, l'intégration de diverses dimensions et le ciblage d'une typologie très diversifiée d'acteurs d'appui et de bénéficiaires a donné lieu à un projet assez complexe qui aurait nécessité plus de temps pour la mise en œuvre, par rapport à la durée initiale de 3 ans, et plus de ressources pour le pilotage. Par ailleurs, le nombre très élevé d'activités déployées n'a pas permis d'allouer suffisamment de ressources à certaines d'entre elles qui auraient pu avoir plus d'effets sur le dispositif d'appui et les bénéficiaires finaux. Les activités déployées ont été globalement en adéquation avec les besoins des bénéficiaires cibles. Les quelques exceptions concernent des interventions ponctuelles de formations qui ne s'inscrivaient pas dans une approche globale d'accompagnement ou qui n'ont apporté qu'une réponse très partielle aux besoins des bénéficiaires finaux.*

*En termes de ciblage et de mobilisation, E&D a adopté une stratégie très volontariste pour atteindre notamment les femmes et les personnes vulnérables dans les régions visées à travers des approches adaptées prenant en considération les spécificités et les contraintes de la cible dans le contexte régional d'intervention. Il fallait néanmoins faire attention à ce que les aspects genre et vulnérabilité ne soient les seuls critères de sélection au détriment des prédispositions entrepreneuriales ce qui donnerait lieu à des groupes très hétérogènes de bénéficiaires réduisant ainsi les effets de certaines actions.*

*E&D a été un projet innovant à plusieurs niveaux par rapport aux interventions antérieures du PNUD ou même celles d'autres PTF en réconciliant différentes dimensions (nationale/régionale, stratégique/opérationnelle, etc.), en introduisant des nouvelles pratiques et approches auprès des acteurs d'appui et en soutenant de nouveaux concepts d'accompagnement tels que les CDV solidaires et/ou les services opérationnels au profit des bénéficiaires finaux. La conception d'E&D et le pilotage du PNUD ont été très flexibles ce qui a permis d'adapter la réponse du projet en fonction de l'évolution du contexte (COVID 19) et des besoins exprimés ou les changements d'orientation des partenaires. La mise en œuvre d'E&D a permis de tester un modèle de pilotage combinant différents niveaux de décision et de suivi sur un projet complexe. Ce processus n'a pas été facile à conduire compte tenu de la multitude d'intervenants au niveau de la contrepartie tunisienne, des divergences à concilier et du manque de clarté dans les prérogatives. Il s'agit néanmoins d'une expérience pilote qui permettra certainement de mieux gérer les prochains projets d'une aussi grande envergure en capitalisant sur les enseignements tirés, les partenariats établis et les outils développés dans le cadre d'E&D.*

*Le projet E&D a été globalement **cohérent** en termes d'articulation entre les objectifs et les activités même si certaines améliorations sont possibles au niveau de la conception et les modalités de certaines interventions. Néanmoins, certaines interventions et dispositifs mis en place manquaient d'intégration et de synergies entre elles. Ainsi, il n'y a pas eu suffisamment de complémentarités entre les interventions ciblant les mêmes thématiques et/ou bénéficiaires et qui en aurait maximisé les effets. Le décalage en termes de lancement des activités, la multiplicité des acteurs et les risques de retard, surtout avec les contraintes de délais du projet, sont des facteurs qui ont limité les possibilités d'exploitation de ces synergies. Par ailleurs, les synergies et les modalités de collaboration entre les acteurs institutionnels formant les comités régionaux et les OSC, en tant que partenaires de mise en œuvre, n'ont pas été suffisamment formalisées et exploitées. Outre la capitalisation sur les anciens projets, E&D a pu établir et exploiter plusieurs synergies avec d'autres projets en cours du PNUD pour mieux cibler et définir les partenariats avec les OSC (Tamkeen) et/ou déployer des réponses conjointes au COVID 19 (AGBV, RFF, Innovation Challenge, etc.). L'équipe de pilotage d'E&D a été*

*fortement impliquée dans la gestion de certains projets. Malgré quelques tentatives au cours de la mise en œuvre et lors du lancement, E&D n'a pas pu développer des synergies avec d'autres projets déployés par d'autres PTF sur les thématiques et dans les zones d'intervention. Cela nécessite une vision nationale en la matière avec une concertation stratégique entre les divers PTF pour mettre en place un cadre et des outils de coordination efficaces. Il faut néanmoins signaler que les partenaires de mise en œuvre et particulièrement les OSC ont pu établir des collaborations avec d'autres PTF qui s'inscrivent en bonne partie dans la continuité et le renforcement des activités menées déjà dans E&D.*

***Au niveau de l'efficacité***, il est à signaler que, sur l'ensemble des 35 indicateurs relatifs aux six produits du projet, les cibles sont atteintes pour 30 indicateurs, ce qui constitue une bonne performance pour le projet. Particulièrement, pour les cas des produits 4 et 5, les objectifs en termes d'appui à l'entrepreneuriat ont été largement dépassés (1151 projets appuyés contre une cible de 600 projets), mais il faudrait noter que différents programmes d'appui ont été mis en œuvre avec un niveau de consistance très disparate d'un programme à l'autre et qui va d'une simple formation transversale jusqu'à une offre complète comportant des formations, de l'accompagnement opérationnel et de l'appui matériel. L'enquête menée auprès des bénéficiaires dans le cadre de la présente mission montre un niveau de satisfaction assez faible vis-à-vis de certains programmes d'appui dont l'intervention était axée sur la formation transversale et/ou qui offraient un appui matériel peu important. En revanche, les programmes présentant un package complet intégrant de la formation, de l'accompagnement personnalisé ainsi que de l'appui financier, ont été bien appréciés par les bénéficiaires. Le projet a comporté, également, plusieurs sessions de formation qui ont été organisées au profit des cadres du MEFP et des structures d'appui régionales. Dans l'ensemble, ces formations ont été appréciées par la majorité des personnes rencontrées dans le cadre de la présente mission, notamment au niveau du contenu et des compétences des formateurs. Pour ce qui concerne la gouvernance et le S&E de la SNEt, un nouveau système a été conçu selon une démarche participative qui a impliqué différentes parties prenantes du MEFP à l'échelle centrale et régionale, mais l'implémentation réelle de ce nouveau système n'est pas encore effective, par manque de portage politique.

***Sur le plan de l'efficience***, le taux d'utilisation du budget atteindra à la fin du projet un niveau appréciable (Au 15/10/2023, les dépenses y compris les engagements en cours ont représenté 96% du budget ajusté selon le taux de change Couronne norvégienne / USD). L'analyse de la répartition des dépenses par produit montre une sous-utilisation du budget prévu pour l'appui à l'entrepreneuriat. En effet, le Prodoc a prévu un coût moyen de 2900 USD par projet appuyé (1,730 million USD réservés aux produits 4 et 5 pour appuyer 600 projets), alors que les réalisations du projet montrent un coût moyen d'environ 1040 USD par projet appuyé (1050 projets appuyés pour un coût global de 1,093 million USD). Cette différence entre le coût réel et le budget prévu par projet appuyé est dû principalement au fait que certaines actions d'appui n'ont pas prévu d'appui matériel (Exemple de la formation déployée par Mazam) ou ont prévu un appui matériel très faible (300 DT/projet pour certaines initiatives portées par les OSC).

Pour ce qui concerne le coût de gestion de projet, un dépassement de +45% à la mi-octobre 2023 est enregistré, ce qui porte ce coût à 34% du total des dépenses. Ce niveau élevé s'explique principalement par l'extension de la durée du projet de deux ans qui s'est traduite par une augmentation des charges salariales et des autres frais (logistiques, ...).

Au niveau du respect du planning, le déploiement du projet a connu du retard pour plusieurs raisons (i) Recrutement tardif de l'équipe du projet ; (ii) Effort déployé par le PNUD au

démarrage du projet pour la concertation avec le MEFP et la priorisation et planification des activités ; (iii) Les effets de la pandémie du COVID19 sur la mise en œuvre des formations, ateliers de travail, travaux de terrain des OSC, sur le terrain ... ; (iv) La complexité du projet induite par la multiplicité de ses activités et des partenaires de mise en œuvre et par l'étendue de la zone d'intervention (six gouvernorats du sud, en plus du niveau central) ; (v) Les délais requis par les procédures de passation de marchés du PNUD ; (vi) La complexité du processus de validation des résultats au sein du MEFP, compte tenu de la multiplicité des intervenants ; (vii) La rotation des responsables au sein du MEFP (y compris au niveau ministériel) qui a aussi contribué à des ralentissements et/ou des changements dans la prise de décision.

**En termes d'impact**, les programmes d'appui à l'entrepreneuriat mis en œuvre par les différents partenaires (OSC de niveau national et régional, l'ODS, cabinets de formation et consultants, ...) ont eu plusieurs impacts sur les bénéficiaires en termes d'amélioration de compétences (soft skills, gestion, techniques, etc.), mais les effets concrets en termes de développement d'activités, d'augmentation de revenus et de création d'emplois étaient relativement limités. Ceci pourrait s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs, dont notamment : (i) La focalisation de plusieurs programmes d'appui sur la formation, sans prévoir des actions d'accompagnement opérationnel ; (ii) L'appui matériel limité (ou inexistant) fourni aux bénéficiaires (entre 300 DT et 4000 DT par bénéficiaire, sauf pour le cas de l'OSC Shanti) ; (iii) Le contexte national et régional (crise du COVID19 et difficultés socioéconomiques) qui n'était pas favorable au développement des TPME ; (iv) Le délai écoulé depuis la mise en œuvre des activités qui ne permet pas d'observer des impacts réels (Cas du programme de l'ODS qui a été clôturé en août 2023).

Il y a lieu de noter que la nature et l'intensité des impacts diffèrent d'un programme à l'autre. C'est ainsi que le programme mis en œuvre par Shanti dont le contenu était le plus consistant (formation, coaching personnalisé et appui matériel entre 5 et 15 mille DT) a réussi à générer des impacts relativement importants en termes de développement d'activité et de création d'emplois, alors que pour le programme implémenté par Mazam, centré sur la formation transversale, les impacts sur les bénéficiaires étaient limités à l'amélioration de compétences.

Outre les impacts sur les bénéficiaires, le projet E&D a eu des impacts positifs sur les partenaires de mise en œuvre (OSC et ODS) et sur les cadres du MEFP et des structures d'appui régionales impliqués dans le projet, notamment en termes de renforcement de capacités et en termes de réseautage.

Le projet a eu, également, d'autres effets indirects tels que la participation au développement socioéconomique dans les régions cibles (notamment dans les zones reculées) et la contribution à la promotion de certains secteurs tel que ceux de l'artisanat et de l'économie verte.

En ce qui concerne le **volet durabilité**, le projet E&D a contribué à plusieurs produits qui constituent des acquis pérennes pour la Tunisie et les acteurs d'appui à l'entrepreneuriat. En effet, le projet a permis de formuler un cadre de gouvernance de la SNEt et de produire plusieurs réflexions et études permettant de mieux orienter l'action de l'Etat tunisien dans le futur. E&D a créé aussi une plateforme interactive d'information et d'orientation des entrepreneurs et a initié des dispositifs de coordination aux niveaux national et régional. Néanmoins, plusieurs de ces acquis nécessitent une appropriation forte de la part des parties prenantes pour les opérationnaliser de manière effective et pérenne.

E&D a misé également sur le renforcement des capacités des partenaires comme un moyen de pérennisation des effets et des dispositifs. A ce titre, les OSC partenaires ont amélioré de manière sensible leurs capacités grâce à l'appui et l'apprentissage dans le cadre d'E&D. Plusieurs d'entre elles ont bien capitalisé sur cette expérience pour se positionner sur des

nouveaux projets et constituer des relais fiables d'appui à l'entrepreneuriat dans les régions. Certains acteurs institutionnels ont pu également renforcer leurs capacités grâce à l'appui d'E&D dont notamment les formateurs de l'ATFP qui ont fait évoluer l'enseignement du module entrepreneuriat grâce à E&D et introduire des nouvelles pratiques dans certains centres.

Plusieurs appuis mis en œuvre par E&D au profit des entrepreneurs ont généré des effets directs durables en termes de développement des compétences et d'activités. E&D a soutenu également la création et le renforcement de dispositifs pérennes d'accompagnement des bénéficiaires tels que des CDV solidaires et/ou des services opérationnels d'appui. Certaines interventions du projet ont été toutefois de nature ponctuelle et ne se sont pas inscrites dans une approche globale permettant d'envisager des effets durables telles que les appuis financiers de faible montant et/ou des formations transversales. Il faut aussi mentionner que quelques dispositifs mis en place par des OSC n'ont pas pu être opérationnalisés et/ou maintenus faute de moyens ou de modèles adéquats pour les exploiter de manière durable.

E&D a intégré fortement **les aspects Genre et vulnérabilité** dans sa conception et sa mise en œuvre. Ainsi, des objectifs et des composantes dédiés garantissant une représentativité significative des femmes et des personnes vulnérables ont été prévus dans la conception. Cela s'est concrétisé par la suite dans le ciblage de secteurs d'activité et de zones d'intervention assurant l'atteinte et la mobilisation de femmes et de personnes vulnérables. Les interventions déployées par E&D ont pris en considération les contraintes transversales à l'entrepreneuriat de manière générale et celles spécifiques aux femmes de manière spécifique. Les approches de mobilisation et les modalités de mise en œuvre des différentes activités du projet ont été adaptées selon les contraintes spécifiques des femmes dans les régions visées pour assurer leur adhésion au projet. En résultante, près de 84% des bénéficiaires du projet E&D ont été des femmes ce qui illustre la forte prise en compte de cet aspect genre.

En termes de **leçons tirées** de la mise en œuvre du projet E&D, nous citons notamment (i) L'importance des services opérationnels d'appui en tant que réponse concrète aux besoins des bénéficiaires ciblés ; (ii) L'intérêt d'intégrer les CDV solidaires comme un modèle durable d'accompagnement ; (iii) Les effets limités des formations transversales ponctuelles ; (iv) L'intérêt de combiner différents modèles de partenariat avec les OSC pour le déploiement des activités ; (v) L'importance de prévoir un bon ciblage et une bonne homogénéité des bénéficiaires ; (vi) La nécessité, dans le cas de projets complexes comme le cas d'E&D, d'adapter les ressources et d'assurer plus d'articulation entre les activités ;

Sur la base des résultats de l'évaluation, les **recommandations** suivantes ont été formulées :

- Veiller à une planification réaliste du projet lors de la phase de conception, prenant en compte les différentes contraintes de déploiement du projet, et intégrant (i) une phase de préparation pour le recrutement de l'équipe du projet, mobilisation et concertation avec les partenaires, planification détaillée des activités, etc. ; (ii) une phase d'exécution ; et (iii) une phase de capitalisation et de clôture qui doit être en harmonie avec la stratégie de sortie du projet. Le dimensionnement de l'équipe de pilotage doit également prendre en compte sa complexité en intégrant suffisamment de ressources couvrant les postes clefs pour gérer simultanément les activités.

- *Affiner le cadre de résultat en rajoutant un niveau intermédiaire de résultats, entre les outputs du projet et les effets du CPD, qui permet de renseigner sur des effets propres au projet sur les bénéficiaires directs, et veiller au bon choix des indicateurs de manière à ce qu'ils soient suffisamment précis et qu'ils renseignent aussi sur les résultats et non seulement sur les activités et les produits ;*
- *Définir une stratégie de sortie du projet lors la phase de conception et l'ajuster régulièrement en fonction des éléments qui surviennent au cours du déroulement du projet ;*
- *Privilégier un appui à l'entrepreneuriat sous forme d'une offre globale adaptée aux besoins de la cible et combinant des formations, un accompagnement opérationnel personnalisé et un appui matériel, afin d'aboutir à des impacts positifs et concrets au niveau des bénéficiaires. Les services opérationnels d'appui sont particulièrement à promouvoir compte tenu de leur forte adéquation avec les besoins des profils ciblés.*
- *Choisir les partenaires de mise en œuvre en fonction des spécificités du projet et de l'offre d'appui disponible (OSC de niveau local, régional ou national ou structures publiques) : Le passage par des OSC locales serait à privilégier, lorsqu'elles existent et dans le cas où elles ont les capacités de bien mener le projet. Mais dans le cas de passage par des OSC de niveau national, il serait recommandé de prévoir des partenariats avec des OSC locales qui pourraient constituer un relais entre les bénéficiaires et l'OSC nationale. Il serait, également, recommandé d'encourager les partenariats entre les OSC et les structures d'appui, afin de profiter des services que ces structures offrent et de manière à garantir une meilleure durabilité de l'appui aux bénéficiaires (par ces structures, après la clôture du projet).*
- *Consolider les effets et les acquis du projet E&D dans le cadre des programmations futures : Ceci devrait concerner, notamment, l'implémentation du nouveau cadre de gouvernance et S&E de la SNEt, l'exploitation des policy brief élaborés sur le renforcement du cadre institutionnel et réglementaire de l'ESS, la revue du contenu de l'offre d'accompagnement des EE et la pérennisation de l'organisation de compétitions entrepreneuriales régionales. Le PNUD doit particulièrement jouer un rôle important pour assurer le suivi des produits d'E&D et leur appropriation par les décideurs. Des appuis sont également à prévoir dans les futurs projets pour renforcer directement la capacité de mise en œuvre du MEFP notamment en matière de pilotage et de déploiement des réformes.*

## 2. OBJECTIFS DE LA MISSION ET METHODOLOGIE

---

### 2.1. Contexte et objectifs de la mission

#### 2.1.1 Contexte

En dépit des avancées enregistrées par la Tunisie depuis la révolution de janvier 2011 en matière de droit démocratique et de libertés, la situation socioéconomique était caractérisée en 2018 par (i) une croissance économique molle peu génératrice d'opportunités d'investissement et d'emplois ; (ii) Un taux de chômage élevé de 15,4% et qui atteint plus de 22% chez les femmes ; (iii) Des fortes disparités régionales avec, en particulier, une zone du Sud du pays classée parmi les dernières en matière de développement ; (iv) Une part de l'informel prépondérante dans l'économie nationale.

Pour relever ces défis, une Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat (SNEt) a été adoptée en 2018 et avait pour objectif de (i) Développer la culture entrepreneuriale ; (ii) Favoriser l'accès au marché ; (iii) Définir un plan d'accompagnement complet pour les entrepreneurs ; (iv) Simplifier les procédures administratives ; (v) Favoriser l'accès au financement et (vi) Mettre en place une gouvernance participative entre les différentes parties prenantes.

Dans ce contexte, le projet Entrepreneuriat pour le développement (E&D) a été conçu, par le PNUD en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), en alignement avec la SNEt tout en capitalisant sur les expériences des anciens projets en matière d'appui à l'entrepreneuriat. Le projet était mis œuvre entre novembre 2018 et novembre 2023 avec un financement par le Royaume du Norvège pour un montant global de l'ordre de 5,2 Millions USD.

En cohérence avec les axes et priorités d'intervention des Nations Unies en Tunisie et les plans stratégiques du PNUD, le projet E&D s'est fixé les objectifs suivants :

- i) Accélérer la mise en œuvre des politiques nationales de promotion de l'entrepreneuriat ;*
- ii) Appuyer l'essor de l'économie sociale et solidaire aux niveaux national et territorial à travers des projets d'entrepreneuriat social et de micro-entreprises menés par des jeunes et des groupes vulnérables ;*
- iii) Renforcer l'autonomisation économique des femmes et leur accès au marché.*

Le projet cible principalement 6 gouvernorats du Sud tunisien : Gabes, Gafsa, Tataouine, Médenine, Kébili, Tozeur. Il a intégré aussi des interventions de portée nationale. Les activités du projet E&D ont été structurées autour de 6 produits comme suit :

- Produit 1 : Un système de gouvernance associé à un cadre réglementaire et institutionnel catalysant la création d'entreprise et assurant la bonne gestion des différents mécanismes de la SNEt sont mis en place.*

- *Produit 2 : L'offre d'accompagnement des entrepreneurs est redynamisée, rationalisée et adaptée aux spécificités régionales et aux besoins des entreprises.*
- *Produit 3 : Les structures d'accompagnement des entrepreneurs sont renforcées et adaptées aux besoins de la promotion de l'économie sociale et solidaire dans les localités ciblées.*
- *Produit 4 : 300 entrepreneurs sociaux et micro-entreprises portées par des jeunes et des groupes vulnérables reçoivent un accompagnement technique et financier leur permettant de lancer et renforcer leurs projets.*
- *Produit 5 : L'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu à travers 300 projets lancés et renforcés dans les six gouvernorats ciblés, pour la réduction des inégalités de genre et des obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes.*
- *Produit 6 : La culture entrepreneuriale est promue à travers le partage de connaissance, les bonnes pratiques et la communication.*

## 2.1.2 Objectifs de la mission

La présente mission concerne la réalisation d'une évaluation finale du projet E&D permettant d'établir une appréciation de ses performances, de dégager les leçons apprises et de formuler des recommandations pour un éventuel futur projet. La mission devrait permettre de manière spécifique de

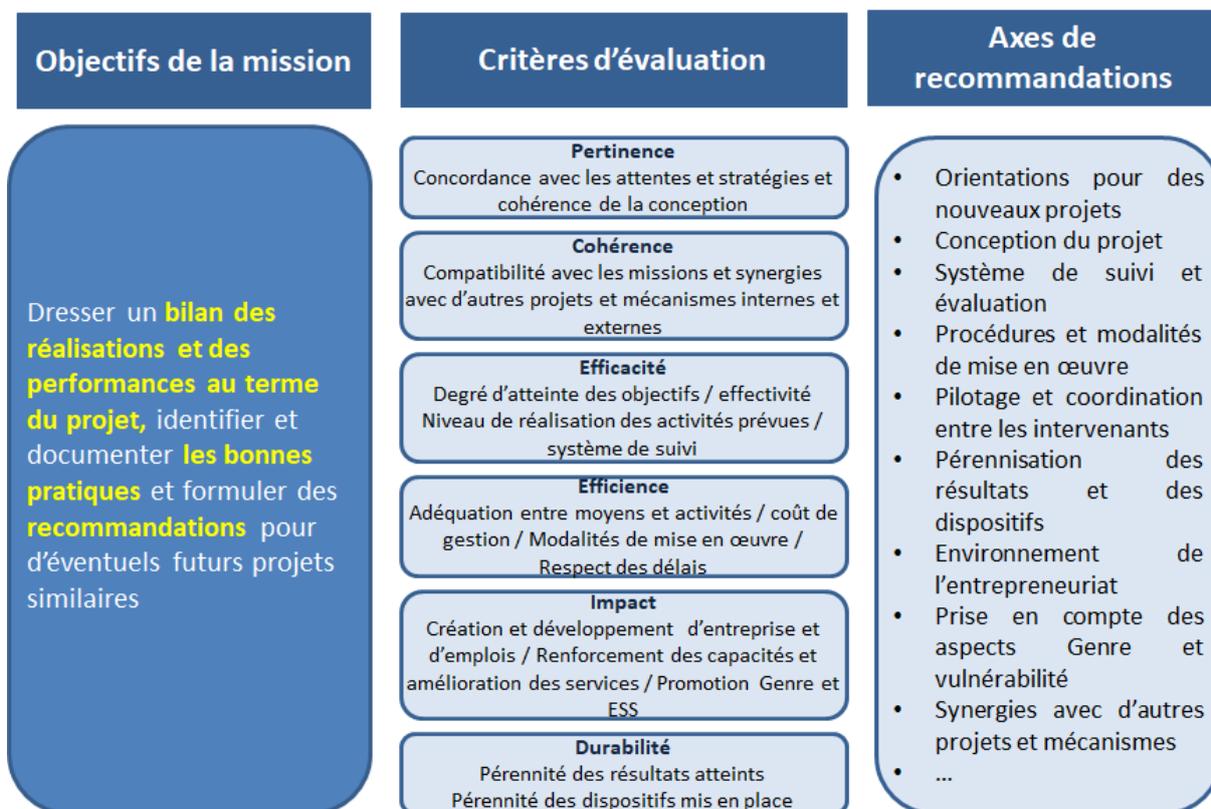
- *Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet dans le contexte spécifique de la Tunisie*
- *Évaluer dans quelle mesure le projet E&D a apporté une contribution concrète à la création d'emplois et au développement de l'économie sociale et solidaire dans le Sud de la Tunisie*
- *Identifier l'impact du projet sur le genre et les vulnérabilités*
- *Évaluer la mise en œuvre du projet et son dispositif de pilotage et de coordination*
- *Documenter les bonnes pratiques, les innovations et les leçons émergentes du projet*
- *Formuler des recommandations pour l'amélioration du système de suivi et évaluation du projet*
- *Formuler des recommandations sur l'orientation future : domaines cibles, stratégie d'intervention, modalités, ...*

L'évaluation couvre l'ensemble des activités et des outputs du projet, tout au long de sa période de mise en œuvre (entre novembre 2018 et novembre 2023), ainsi que toutes les régions (les six gouvernorats du sud) et les catégories de bénéficiaires ciblées.

Conformément à la méthodologie présentée au chapitre suivant, l'étape de collecte de données sur le terrain est assurée à travers des contacts (réunions individuelles / collectives et focus groups) établis avec un échantillon représentatif des parties prenantes dans chaque région (voir méthodologie au chapitre suivant).

## 2.2. Les critères de l'évaluation

Partant des objectifs de la mission, l'évaluation du projet a été menée selon les six critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, à savoir : (i) Pertinence ; (ii) Cohérence ; (iii) Efficacité ; (iv) Efficience ; (v) Durabilité et appropriation et (vi) Impact, tel qu'illustré par le schéma suivant :



Les questions détaillées abordées pour chaque critère d'évaluation et constituant la matrice d'évaluation du projet sont présentées à l'annexe 6.2.

## 2.3. Approche méthodologique

La mission a été conduite selon la démarche méthodologique suivante :

	Etape 1 Préparation	Etape 2 Evaluation	Etape 3 Restitution
Activités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadrage préliminaire de la mission avec le PNUD</li> <li>2. Collecte des données et documents disponibles sur le projet</li> <li>3. Identification des parties prenantes et des bénéficiaires à interviewer</li> <li>4. Elaboration de la note méthodologique</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse des données du projet</li> <li>2. Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>3. Enquête auprès des bénéficiaires</li> <li>4. Synthèse et recoupement des éléments collectés</li> <li>5. Elaboration du rapport provisoire d'évaluation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présentation du rapport provisoire</li> <li>2. Discussion des résultats et des propositions</li> <li>3. Recueil des commentaires</li> <li>4. Elaboration du rapport final</li> </ol>
Livrables	<p>Rapport de démarrage intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Précision des questions et aspects à couvrir</li> <li>▪ Echantillon des parties prenantes et des bénéficiaires à enquêter</li> <li>▪ Questionnaires et guides d'enquête</li> <li>▪ Planning détaillé de la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport provisoire d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport final d'évaluation</li> <li>▪ Tableau de suivi des commentaires</li> </ul>

Les paragraphes suivants détailleront le contenu de chaque étape.

### 2.3.1 Étape 1 : Préparation

Cette étape de préparation a comporté principalement les activités suivantes :

#### ❑ Cadrage préliminaire de la mission

Deux réunions de cadrage ont été organisées le 23/08/2023 et le 01/09/2023 avec l'équipe du projet E&D du PNUD et la spécialiste M&E pour la première et en présence de la Représentante Résidente, la Représentante Résidente adjointe et la Team Leader Croissance inclusive et Développement humain pour la deuxième. Ces réunions ont permis de :

- Présenter le projet et les activités principales
- Identifier des points clefs à couvrir par l'évaluation et les attentes par rapport à la mission
- Identifier les principales parties prenantes impliquées aux niveaux régional et national
- Présenter les grandes lignes de l'approche méthodologique

Dans cette étape préliminaire, les consultants ont pu collecter différents documents sur le déroulement du projet, ses réalisations et ses outputs (Document du projet, cadre logique, PTA,

rapports d'activités, cadre de suivi, conventions de partenariats, PV des comités de pilotage, produits des différents activités, listes des bénéficiaires, etc.)

### ❑ **Validation de la méthodologie et des questions de l'évaluation**

Sur la base d'une analyse préliminaire des documents collectés et des échanges préliminaires avec l'équipe du PNUD, les consultants ont élaboré une note méthodologique pour la conduite de l'évaluation et qui comporte sur :

- La portée de l'évaluation et les questions pour chacun des 6 critères et comment ils seront renseignés
- Les guides d'entretien et le questionnaire aux bénéficiaires
- La liste des parties prenantes à interviewer aux niveaux régional et central
- Les modalités d'entretiens avec les bénéficiaires (enquête individuelle, focus group)
- L'échantillon des bénéficiaires à interviewer
- Le chronogramme détaillé d'intervention

Ce rapport de démarrage a été soumis au PNUD pour une validation de la démarche et des différents outils y afférant avant l'entame de la phase d'évaluation.

## **2.3.2 Étape 2 : Évaluation**

Cette étape de mise en œuvre a comporté les interventions suivantes :

### ❑ **Revue documentaire**

Les consultants ont pu dans cette étape analyser la documentation du projet ce qui a permis de :

- Reconstituer le projet : objectifs, réalisations, budgets alloués et dépenses réelles, planning de réalisation des activités, etc.
- Identifier les aspects déterminants dans la réalisation du projet à travers les rapports des différentes activités élaborés par le PNUD et les partenaires de mise en œuvre
- Établir un état préliminaire de la situation : comparatif prévu / réalisé en termes d'objectifs, d'activité et de budget et identifier les principaux écarts
- Cerner de manière préliminaire les difficultés et les principaux éléments ayant marqué la mise en œuvre des différentes activités du projet
- Enrichir et affiner les questions et les guides d'évaluation et alimenter les entretiens avec les parties prenantes.

### ❑ **Entretiens avec les parties prenantes aux niveaux central et régional**

Ces entretiens ont été conduits de manière individuelle ou groupée et ont concerné les acteurs suivants (voir liste détaillée des personnes rencontrées par structure en annexe 6.5) :

***Au niveau central :***

- PNUD : Management (Représentante résidente et Représentante résidente adjointe) Équipe du projet E&D (CTP, expert appui, Expert communication, associé au projet et Coordinateurs régionaux), Team Leader Croissance Inclusive et Développement Humain, Experte M&E du PNUD, autres experts PNUD ayant pris part à la conception du projet E&D et sa mise en œuvre
- MEFP et structures sous tutelle : Coordinatrice du projet au niveau MEFPMEFP, DG de la Coopération internationale, DG Initiative Privée, DG Emploi, DG Système d'information, Direction Communication, ANETI, ATFP, ONEQ, ...
- Partenaires et intervenants dans la mise en œuvre : MAZAM, Matine Consulting, Shanti, Connect, Orange et Attijari.

***Au niveau régional :***

Des missions de terrain ont été organisées dans les 6 gouvernorats bénéficiaires<sup>1</sup> du projet E&D et ont permis de mener des entretiens individuels ou groupés avec les parties prenantes suivantes (voir liste détaillée des structures et parties rencontrées en annexe 6.5) :

- Les directeurs régionaux de la formation professionnelle et de l'emploi- MEFP
- Les membres des comités régionaux de suivi du projet E&D
- Les responsables des Espaces Entreprendre de l'ANETI dans certains gouvernorats
- Les OSC partenaires du projet E&D
- Des formateurs ATFP formés dans le cadre du projet E&D
- La Direction Générale de ODS et le point focal du projet E&D

Ces entretiens ont été réalisés en individuel ou dans le cadre de focus groups notamment pour les membres des comités régionaux. Il s'agit d'entretiens semi-directifs structurés par des guides (voir en annexes) qui ont repris les questions de l'évaluation en les adaptant à l'intervention et au rôle de chaque partie prenante dans le projet. Les focus group avec les membres des comités régionaux ont permis d'établir des interactions entre les participants et d'affiner ou de nuancer certains constats ou appréciations. En particulier les aspects relatifs au genre et aux vulnérabilités ont fait l'objet de questions spécifiques qui ont été abordées avec les interviewés (voir guides en annexes)

Ces entretiens ont permis de questionner 106 intervenants dans le projet dont 39 femmes (37%) au niveau central et régional (voir liste en annexe). Ces entretiens ont impliqué différents niveaux de responsabilité (Management, Directeurs Généraux, Directeurs régionaux, cadres impliqués dans le suivi et la mise en œuvre du projet, représentants d'associations de différents niveaux,...)

**❑ Enquêtes et Focus group avec les promotrices et promoteurs**

Ce volet a comporté deux activités principales :

---

<sup>1</sup> Kébili, Tozeur, Gafsa, Gabès, Médenine et Tataouine

### **i. Enquête téléphonique auprès d'un échantillon des bénéficiaires**

L'objectif de cette enquête est (i) d'évaluer le degré de réponse du projet E&D aux besoins et attentes des bénéficiaires ; (ii) de mesurer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de l'appui reçu (pertinence, modalités et qualité des interventions,...) ; (iii) d'apprécier les effets du projet sur les bénéficiaires (renforcement de compétences, création d'entreprise, création de nouveaux emplois, développement du chiffre d'affaires, amélioration de la rentabilité, ...) ; et (iv) d'identifier des attentes pouvant orienter la conception d'un éventuel futur projet.

Le questionnaire d'enquête utilisé (voir annexe 6.4) s'articule autour des thèmes suivants :

- Type d'appui reçu ;
- Situation professionnelle du bénéficiaire avant et après l'appui du projet ;
- Degré de réponse du projet E&D aux besoins et attentes du bénéficiaire ;
- Niveau de satisfaction du bénéficiaire vis-à-vis de l'appui reçu ;
- Impact du projet sur le bénéficiaire et son entreprise ;
- Perception du bénéficiaire sur le degré de viabilité de son projet ;
- Besoins d'appui futurs ;
- Recommandations pour l'amélioration des modalités d'intervention du projet

Les entretiens ont combiné des questions directives sur les niveaux d'appréciation et les effets, et des questions semi-directives et ouvertes (recommandations et attentes).

Suite aux échanges avec le PNUD et pour tenir compte du profil des personnes à interviewer, il a été décidé d'opter pour une enquête **téléphonique et en langue arabe** (dialecte tunisien) au lieu d'une enquête en ligne.

L'enquête a couvert les bénéficiaires des différents programmes d'appui lancés dans le cadre du projet E&D à savoir :

- Programme d'accompagnement réalisé en partenariat avec les 17 OSC (530 bénéficiaires);
- Accompagnement de 65 porteurs de projets à travers le partenariat avec Shanti (dont 42 femmes, 16 hommes et 7 associations/GDA) ;
- Accompagnement de 47 porteurs de projets, victimes de traites à travers 3 OSC partenaires ;
- Accompagnement de 28 projets dans le cadre de partenariat avec Enactus ;
- Appui de 24 projets dans cadre de compétitions entrepreneuriales (Bootcamp, hackathon, innovation challenge)
- Accompagnement de 10 projets à travers les programmes d'incubation et d'accélération GREEN IT mis en œuvre avec les projets RFF et AGBV du PNUD ;
- Accompagnement de 251 Projets de Femmes dans le secteur de l'artisanat, à travers la contribution au projet AGBV du PNUD.
- Renforcement de capacités d'une centaine de femmes micro-entrepreneures (par le cabinet MAZAM) ;

A partir de la population des bénéficiaires, un échantillon a été tiré à un taux de 10%<sup>2</sup> en tenant compte des critères d'échantillonnage suivants :

- Gouvernorat
- Programme d'appui / OSC ;
- Genre
- Age (-/+ 35 ans)

Sur la base des données disponibles sur environ 1 100 bénéficiaires, un échantillon de 116 bénéficiaires a été tiré qui se répartissent comme suit :

<b>Répartition de l'échantillon par région</b>	
Tozeur	14
Kébili	19
Gafsa	9
Gabès	22
Médenine	27
Tataouine	13
ND	12
<b>Total</b>	<b>116</b>

<b>Répartition de l'échantillon par genre</b>	
Femmes	91(78%)
Hommes	23
Groupements	2
<b>Total</b>	<b>116</b>

<b>Répartition de l'échantillon par tranche d'âge</b>	
-35 ans	34
+35 ans	28
ND	54
<b>Total</b>	<b>116</b>

Un échantillon de remplacement de même taille et structure a été tiré et a été utilisé pour remplacer les bénéficiaires de l'échantillon principal qui n'étaient pas joignables ou ont refusé de répondre.

## ii. Des Focus Groups avec les bénéficiaires

Dans chaque gouvernorat, des FG ont été organisés avec des bénéficiaires finaux (promoteurs/promotrices) des activités déployées (OSC, ODS et Shanti,...). Il s'agit d'approfondir qualitativement les aspects couverts par l'enquête sus-indiquée et de ressortir des

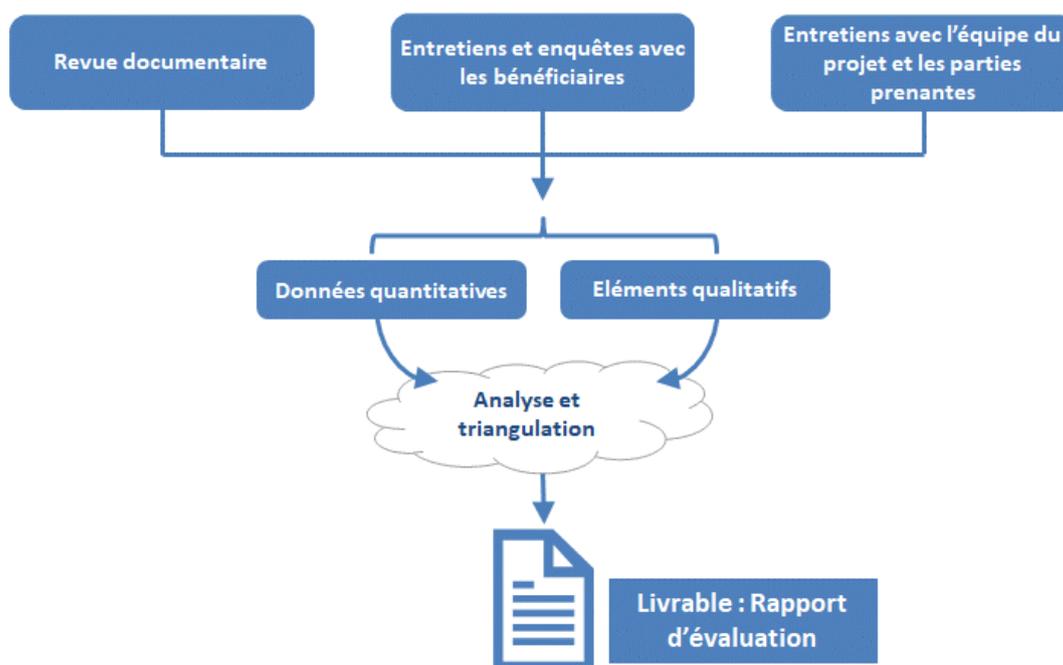
---

<sup>2</sup> Le taux d'échantillonnage a été ajusté pour certaines activités en tenant compte de leur degré d'articulation avec le projet E&D. Ainsi, un taux de 20% a été appliqué pour les bénéficiaires de Shanti contre 5% pour ceux d'AGBV

éléments partagés sur les apports et limites du projet E&D à travers les échanges et les interactions au sein du FG. Il était prévu initialement d'organiser deux FG par gouvernorat en réservant un FG exclusivement aux femmes afin de bien s'assurer de leur implication effective dans l'évaluation et bien cerner les éléments spécifiques au genre. Suite aux échanges avec les coordinateurs du PNUD et des responsables des OSC et compte tenu de la difficulté de déplacement des bénéficiaires, il a été préféré d'organiser des FG par OSC et dans des lieux (Délégations) proches des bénéficiaires finaux afin de garantir leur participation. La représentativité des femmes à ces FG a été particulièrement significative en termes d'implication dans les échanges et la participation avec plusieurs FG qui étaient constitués exclusivement par des promotrices. C'est ainsi que 68% des participants aux Focus groups étaient des femmes<sup>3</sup>.

### □ Analyse et rapport

Cette étape s'est déroulée comme l'illustre le schéma suivant :



La triangulation des résultats de la revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes et des enquêtes/FG avec les bénéficiaires a permis de renseigner les différents critères et questions de l'évaluation.

Les différents éléments et appréciations recueillis ont été recoupés pour ressortir une évaluation objective et argumentée du projet par rapport aux différents critères retenus.

Les méthodes d'analyse suivantes ont été particulièrement employées :

---

<sup>3</sup> Voir en annexe les données sur la répartition des participants aux focus groups par région et par genre.

- Pour les entretiens et focus-groups qualitatifs, une retranscription des réponses selon les questions de l'évaluation a été menée. Cela a permis de rassembler les éléments de réponses et de les confronter pour dégager l'appréciation globale et les conclusions. Ces éléments ont été étayés et validés par l'analyse des données du projet menée à travers la phase documentaire
- Pour l'enquête auprès des bénéficiaires, les réponses ont été codifiées et saisies pour permettre un traitement et une représentation statistique des résultats des questions directives. Les éléments qualitatifs recueillis à travers les questions semi-directives ou ouvertes ont été exploités pour étayer les résultats et les conclusions.
- De manière spécifique, l'appréciation des impacts a été menée à travers la combinaison de plusieurs approches :
  - o Une comparaison de la situation du bénéficiaire avant et après E&D pour apprécier les effets du projet sur différents aspects (compétences, revenus, emploi,...). Les interviewés ont été appelés à commenter leurs réponses et à argumenter leurs appréciations des effets à travers des questions ouvertes qui ont permis de mieux affiner les éléments recueillis.
  - o Les entretiens et FG semi-directifs avec les parties prenantes et bénéficiaires ont permis aussi de recueillir des éléments sur les impacts directs et indirects du projet qui ont été retranscrits et exploités pour enrichir l'évaluation.

### ❑ **Considérations éthiques**

La présente mission a été conduite en respectant les principes éthiques des évaluations indépendantes à travers notamment :

- La mobilisation d'experts indépendants qui ne sont pas intervenus dans aucune des étapes de conception et/ou de mise en œuvre du projet. Ces experts sont également indépendants par rapport aux structures impliquées dans la mise en œuvre du projet E&D.
- Une démarche méthodologique employant des critères pertinents conformes aux cadres de référence reconnus en la matière et des interventions assurant la prise en compte et le recoupement des appréciations des différentes parties prenantes afin de ressortir des éléments objectifs et argumentés.
- Une démarche assurant dans la mesure du possible la représentativité des différentes catégories d'intervenants et de bénéficiaires en veillant à une prise en compte effective de l'aspect genre ;
- Une rigueur dans le traitement des données et des points de vue à travers une vérification systématique et un recoupement des éléments collectés.

## ❑ Principales limites de la méthodologie

Les principales limites de la méthodologie découlent de certains aspects qui relèvent de la conception du projet, de son système de suivi et de la typologie des bénéficiaires finaux :

- Le cadre de résultats et de suivi du projet prévoit des indicateurs reflétant principalement le degré de réalisation des activités et de certains produits. Ainsi, il n'y a quasiment pas d'indicateurs traduisant les effets sur les différentes catégories de bénéficiaires et/ou les impacts finaux du projet. L'absence d'un suivi traitant ces effets constitue une limite pour l'appréciation de son efficacité réelle. L'enquête téléphonique et les entretiens et focus-groups menés avec les bénéficiaires ont essayé dans la mesure du possible de cerner ces effets et de les mettre en exergue à travers des données quantitatives ressorties par l'enquête et/ou des éléments qualitatifs mis en évidence à travers les échanges directs avec les bénéficiaires.
- Le suivi de l'exécution financière et le système employé à cet effet par le PNUD ne permettent pas d'agrèger les dépenses par activité. Cela affecte l'analyse de l'efficacité du projet en termes d'utilisation des ressources financières. Néanmoins, une analyse de l'exécution financière par produit a pu être réalisée et a permis d'apprécier de manière globale ce volet.
- Le projet E&D a ciblé différentes typologies de bénéficiaires en focalisant notamment sur des catégories très vulnérables qui étaient parfois difficiles à atteindre lors des enquêtes et/ou à mobiliser pour les focus groups malgré les efforts déployés à cet effet. Pour surmonter ces limites, l'enquête téléphonique a prévu un échantillon de remplacement permettant de garantir un taux de réponse acceptable. Par ailleurs, les évaluateurs se sont déplacés en dehors des chefs-lieux des gouvernorats pour mieux se rapprocher des bénéficiaires et se sont appuyés sur les OSC impliquées dans le projet pour assurer la mobilisation et l'atteinte de cette cible de bénéficiaires.
- Compte tenu de la multitude d'activités déployées par le projet, l'étendue de la couverture géographique et le nombre élevé de parties prenantes impliquées aux niveaux central et régional, une durée plus longue aurait dû être allouée à la mission d'évaluation. Cela n'était pas possible compte tenu des contraintes de fin du projet. La mobilisation de deux consultants pour effectuer les interventions en simultané dans les régions et d'un personnel d'appui pour la conduite des enquêtes téléphoniques ainsi que le support fourni par le PNUD pour la facilitation des interventions ont permis d'atténuer l'impact de cette contrainte.

### 2.3.3 Étape 3 : Restitution

Cette phase a comporté la remise d'un rapport provisoire d'évaluation qui a fait l'objet d'échanges avec l'équipe du PNUD. Sur la base des commentaires reçus, un rapport final sera élaboré et remis au PNUD.

### 3. FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

<b>Nom du projet</b>	Entrepreneuriat pour le développement
<b>Identifiant Atlas</b>	Award : 00114537
<b>Agence d'exécution</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
<b>Coût du projet</b>	5 178 600 USD
<b>Financement mobilisé</b>	5 178 600 USD
<b>Donateurs</b>	Royaume du Norvège : 5 178 600 USD
<b>Partenaire institutionnel principal</b>	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle– MEFP
<b>Date de démarrage</b>	15 novembre 2018
<b>Date clôture</b>	14 novembre 2021 (reportée par la suite au 15 Novembre 2023)
<b>Lien avec les priorités nationales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat (SNEt)</li> <li>• Orientations nationales en matière de développement de l'ESS</li> <li>• Stratégie Nationale d'Autonomisation des femmes en milieu rural</li> <li>• Politique nationale de développement régionale (à travers le ciblage de la région du Sud qui constitue une zone de développement prioritaire)</li> <li>• Orientations nationales en matière de lutte contre l'économie informelle</li> </ul>
<b>Objectif(s) de développement durable (ODD) auquel(s) le projet contribue</b>	<p>Contribution directe aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</li> <li>• ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles</li> </ul> <p>Contribution à d'autres ODD de manière plus ou moins directe : ODD1 « éliminer la pauvreté » ; ODD4 « Education de qualité » ; ODD 10 « réduire les inégalités entre les pays et en leur sein » ; ODD12 « consommation et production responsable »,...</p>
<b>Lien avec l'UNSDCF/CPD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNDAF 2015-2020 : Effet 1 (axe 2) : <i>l'État met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emploi</i></li> <li>• UNSDCF 2021- 2025 : Effet 1 : <i>les institutions, menant des politiques publiques performantes et tenant compte des risques en partenariat avec les acteurs économiques et sociaux, mettent les ressources du pays au service d'un développement socio-économique inclusif, durable, résilient et générateur d'emplois décents, particulièrement pour les plus vulnérables</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPD 2015 – 2020 : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produit 3.1 : « <i>Les mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation sont produits afin que les politiques publiques soient efficaces, cohérentes et équitables</i> »</li> <li>✓ Produit 4.1 : « <i>Des plans de développement locaux valorisant les potentialités du territoire sont élaborés pour deux zones pilotes et une stratégie de généralisation élaborée.</i> »</li> </ul> </li> <li>• CPD 2021 - 2025 : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produit 1.2 : « <i>L'environnement économique est inclusif, transparent et favorise l'entrepreneuriat, la productivité, la compétitivité et l'emploi.</i> »</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Lien avec le plan stratégique du PNUD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan 2018 – 2021 : Produit 1.2.1 « <i>Les capacités au niveau national et territoriales sont renforcées pour promouvoir le développement d'une économie locale inclusive et fournir les services de base incluant de prises en charges du VIH et autres services similaires</i>».</li> </ul>
<p><b>Résultats attendus</b></p>	<p><b>Effet 1 : Les autorités nationales et territoriales mettent en œuvre, suivent et évaluent de façon informées et concertées des politiques publiques adaptées visant à promouvoir l'entrepreneuriat</b></p> <p><b>Produit 1 :</b> Un système de gouvernance associé à un cadre réglementaire et institutionnel catalysant la création d'entreprise et assurant la bonne gestion des différents mécanismes de la SNEt sont mis en place</p> <p><b>Produit 2 :</b> L'offre d'accompagnement des entrepreneurs est redynamisée, rationalisée et adaptée aux spécificités régionales et aux besoins des entreprises</p> <p><b>Effet 2 : L'économie sociale et solidaire est promue aux niveaux national et territorial à travers le renforcement de l'entrepreneuriat social et la promotion de projets entrepreneuriaux par femmes, des jeunes et des personnes vulnérables</b></p> <p><b>Produit 3 :</b> Les structures d'accompagnement des entrepreneurs sont renforcées et adaptées aux besoins de la promotion de l'économie sociale et solidaire dans les localités ciblées</p> <p><b>Produit 4 :</b> 300 entrepreneurs sociaux et micro-entreprises portées par des jeunes et des groupes vulnérables reçoivent un accompagnement technique et financier leur permettant de lancer et renforcer leurs projets</p> <p><b>Produit 5 :</b> L'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu à travers 300 projets lancés et renforcés dans les six gouvernorats ciblés, pour la réduction des inégalités de genre et des obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes.</p> <p><b>Produit 6 :</b> La culture entrepreneuriale est promue à travers le partage de connaissance, les bonnes pratiques et la communication</p>
<p><b>Problématiques transversales visées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance (Produit 1)</li> <li>- Genre et Egalité des chances entre les sexes (Produit 5 de manière spécifique et les autres produits de manière moins spécifique)</li> <li>- Lutte contre la pauvreté et les vulnérabilités (Produit 4 et 5 de manière spécifique)</li> </ul>

<p><b>Contexte du projet</b></p>	<p>Le projet E&amp;D a été réfléchi dans un contexte postrévolutionnaire en Tunisie qui se caractérisait notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une croissance économique molle peu génératrice d'opportunités d'investissement et d'emplois</li> <li>- Un taux de chômage élevé de 15,4% et qui atteint plus de 22% chez les femmes</li> <li>- Des fortes disparités régionales avec, en particulier, une zone du Sud du pays classée parmi les dernières en matière de développement</li> <li>- Une part de l'informel prépondérante dans l'économie nationale</li> </ul> <p>Pour relever ces défis, une Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat (SNEt) a été adoptée en 2018 avec 6 objectifs : (i) Développer la culture entrepreneuriale ; (ii) Favoriser l'accès au marché ; (iii) Définir un plan d'accompagnement complet pour les entrepreneurs ; (iv) Simplifier les procédures administratives ; (v) Favoriser l'accès au financement et (vi) Mettre en place une gouvernance participative entre les différentes parties prenantes.</p> <p>Le projet E&amp;D a été conçu en alignement avec la SNEt tout en capitalisant sur les expériences des anciens projets du PNUD en matière d'appui à l'entrepreneuriat déployés depuis 2011 en Tunisie et en intégrant fortement les orientations et les principes d'intervention de l'ONU notamment en matière d'égalité des sexes et de lutte contre les vulnérabilités.</p>												
<p><b>Bénéficiaires finaux ciblés</b></p>	<p>Les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables (chômeurs, sous le seuil de pauvreté, victimes de violence / de traites, personnes handicapées, dans les zones rurales reculées, ...), dans les six gouvernorats du Sud.</p>												
<p><b>Principales parties prenantes</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="507 1196 831 1245">Partie prenante</th> <th data-bbox="839 1196 1420 1245">Rôle dans le projet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="507 1252 831 1424">Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP)</td> <td data-bbox="839 1252 1420 1424">Partenaire principal du projet ; Participation à la mise en œuvre de plusieurs activités, directement ou par le biais des structures sous-tutelle (à l'échelle centrale ou régionale)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="507 1431 831 1532">Structures régionales d'appui à l'entrepreneuriat</td> <td data-bbox="839 1431 1420 1532">Implication dans les comités régionaux de suivi</td> </tr> <tr> <td data-bbox="507 1538 831 1639">Office de Développement du Sud (ODS)</td> <td data-bbox="839 1538 1420 1639">Mise en œuvre d'un programme d'appui au profit des femmes artisanes dans les 6 gouvernorats du Sud</td> </tr> <tr> <td data-bbox="507 1646 831 1747">OSC (locales / régionales / Nationales)</td> <td data-bbox="839 1646 1420 1747">Mise en œuvre de programmes d'appui au profit des entrepreneurs dans les 6 gouvernorats du Sud</td> </tr> <tr> <td data-bbox="507 1753 831 1921">Organisation professionnelles (UTICA, CONECT, UTAP, ...)</td> <td data-bbox="839 1753 1420 1921">Implication dans le COPIL National et/ou les Comités régionaux de suivi ; Mise en œuvre de certaines activités (Cas de la CONECT qui a piloté les études du baromètre sur la santé des PME tunisiennes)</td> </tr> </tbody> </table>	Partie prenante	Rôle dans le projet	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP)	Partenaire principal du projet ; Participation à la mise en œuvre de plusieurs activités, directement ou par le biais des structures sous-tutelle (à l'échelle centrale ou régionale)	Structures régionales d'appui à l'entrepreneuriat	Implication dans les comités régionaux de suivi	Office de Développement du Sud (ODS)	Mise en œuvre d'un programme d'appui au profit des femmes artisanes dans les 6 gouvernorats du Sud	OSC (locales / régionales / Nationales)	Mise en œuvre de programmes d'appui au profit des entrepreneurs dans les 6 gouvernorats du Sud	Organisation professionnelles (UTICA, CONECT, UTAP, ...)	Implication dans le COPIL National et/ou les Comités régionaux de suivi ; Mise en œuvre de certaines activités (Cas de la CONECT qui a piloté les études du baromètre sur la santé des PME tunisiennes)
Partie prenante	Rôle dans le projet												
Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP)	Partenaire principal du projet ; Participation à la mise en œuvre de plusieurs activités, directement ou par le biais des structures sous-tutelle (à l'échelle centrale ou régionale)												
Structures régionales d'appui à l'entrepreneuriat	Implication dans les comités régionaux de suivi												
Office de Développement du Sud (ODS)	Mise en œuvre d'un programme d'appui au profit des femmes artisanes dans les 6 gouvernorats du Sud												
OSC (locales / régionales / Nationales)	Mise en œuvre de programmes d'appui au profit des entrepreneurs dans les 6 gouvernorats du Sud												
Organisation professionnelles (UTICA, CONECT, UTAP, ...)	Implication dans le COPIL National et/ou les Comités régionaux de suivi ; Mise en œuvre de certaines activités (Cas de la CONECT qui a piloté les études du baromètre sur la santé des PME tunisiennes)												

	Partenaires privés	Participation à la mise en œuvre de programmes d'appui à l'entrepreneuriat (formations, compétitions entrepreneuriales, coaching, ...)
	Autres agences / projets des Nations Unies en Tunisie	Contribution à la mise en œuvre de certaines activités (Notes sur l'ESS, programmes d'appui aux entrepreneurs, ...)
<b>Principaux services fournis par le projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>	<b>Services fournis par le projet</b>
	Bénéficiaires finaux	Appui à l'entrepreneuriat (formations, coaching, appui financier, ...)
	MEFP	Formations au profit des cadres à l'échelle centrale et régionale (Conception et S&E de projets, design Thinking, ...); Accompagnement et formations pour la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gouvernance et de S&E de la SNEt et de la SNE
	Structures régionales d'appui	Formations (ESS, chaînes de valeur, communication, gestion de projets,...)
	OSC partenaires et ODS	Formations (Gestion de projets, ...) et appui technique à la mise en œuvre des programmes d'appui à l'entrepreneuriat

## 4. PERFORMANCES DU PROJET

### 4.1. Pertinence

#### 4.1.1 Intégration dans les orientations nationales

##### □ Projet s'inscrivant parfaitement dans la SNET

Le projet E&D a été réfléchi dans une optique de soutien au déploiement de la SNET. Les produits visés et les activités retenues s'inscrivaient tous de manière plus ou moins directe dans les orientations et les programmes de la SNET. Il est à rappeler que la SNET s'est fixé 6 objectifs principaux :

- 1- Développer la culture entrepreneuriale ;
- 2- Favoriser l'accès au marché ;
- 3- Définir un plan d'accompagnement complet pour les entrepreneurs ;
- 4- Simplifier les procédures administratives ;
- 5- Favoriser l'accès au financement ;
- 6- Mettre en place une gouvernance participative entre les différentes parties prenantes.

E&D a été conçu et structuré en 6 produits intégrant des activités concourant à ces objectifs comme l'illustre le tableau de correspondance suivant :

Tableau 1 : Correspondances E&D et objectifs de la SNET

Produit E&D / objectif SNET	Développer la culture entrepreneuriale	Favoriser l'accès au marché	Définir un plan d'accompagnement complet pour les entrepreneurs	Simplifier les procédures administratives	Favoriser l'accès au financement	Mettre en place une gouvernance participative entre les différentes parties prenantes
Produit 1: Système de gouvernance de la SNET						X
Produit 2: L'offre d'accompagnement des entrepreneurs est redynamisée, rationalisée et adaptée	X			X		
Produit 3: Les structures d'accompagnement sont renforcées et	X				X	

adaptées aux besoins de la promotion de l'ESS						
Produit 4: 300 entrepreneurs sociaux et micro-entreprises portées par des jeunes et des groupes vulnérables reçoivent un accompagnement technique et financier leur permettant de lancer et renforcer leurs projets	X	X	X		X	
Produit 5: L'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu à travers 300 projets lancés et renforcés	X	X	X		X	
Produit 6: La culture entrepreneuriale est promue à travers le partage de connaissance, les bonnes pratiques et la communication	X					

De manière plus spécifique, la réflexion initiale menée lors de la conception d'E&D était de focaliser le projet sur 3 programmes de la SNEt qui devaient être menés entre 2019 et 2021 à savoir :

- **Edupreneuriat** : visant à développer la culture entrepreneuriale auprès des demandeurs d'emplois, des élèves, des étudiants et des stagiaires. Il vise également à former 1800 formateurs en entrepreneuriat.
- **Take-off** : visant à financer 4 000 projets et à créer 10 000 emplois à travers la mise en place de mécanismes de financement et d'accompagnement adaptés
- **CatalySME** : qui cible à simplifier les procédures (de 9 à 4) et à réduire les délais (de 77 à 7 jours) de création des entreprises. Il prévoit également la mise en place d'un cadre juridique favorisant le passage de l'informel au formel.

Les axes d'E&D ont été par la suite réajustés en fonction de priorités fixées par le MEFP et en tenant compte des interventions d'autres projets tels que Moubadiroun de la BM.

Il y a lieu également de noter que le développement de l'ESS à travers notamment la mise en place d'un cadre de financement, est intégré dans la SNEt en tant que programme spécifique. La conception d'E&D a pris en compte ce volet à travers notamment les produits N°1 (Notes d'orientation sur l'ESS) et N°4 (Appui à des entrepreneurs dans l'ESS).

Ainsi, E&D s'est positionné en parfaite synergie avec les orientations de la SNEt tout en intégrant, comme on le verra plus loin, d'autres dimensions dont notamment **le genre et la vulnérabilité** en cohérence avec d'autres stratégies nationales et, aussi, avec les priorités de l'ONU et du PNUD

#### ❑ Intégration par E&D d'une vision ESS

Le développement de l'ESS a fait l'objet de plusieurs actions et programmes menés en Tunisie depuis le milieu des années 2010 dont notamment l'étude stratégique<sup>4</sup> réalisée par le MDICI et

<sup>4</sup> Loi 2020-30 du 30 juin 2020

l'adoption d'une loi spécifique à l'ESS. Le plan quinquennal de développement 2016-2020 a aussi consacré un volet au développement de l'économie sociale et solidaire en tant que vecteur important de croissance pour la Tunisie. Par ailleurs, comme indiqué précédemment, la SNEt a intégré l'ESS dans ses axes d'intervention en lui consacrant un programme spécifique.

La conception d'E&D s'est inscrite dans cette orientation à travers notamment les Policy Brief (Produit N°1) visant à mettre en place un cadre juridique et institutionnel favorisant le développement de l'ESS et les activités développées d'appui à l'entrepreneuriat social dans le produit N°1.

### ❑ Une forte dimension genre et vulnérabilité

La Tunisie a adopté plusieurs mesures relatives à ce volet telles que la stratégie nationale pour l'autonomisation des femmes et des filles en milieu rural 2017-2020 témoignant de l'importance accordée à l'autonomisation et l'appui à l'entrepreneuriat féminin de façon générale et dans le milieu rural en particulier où les femmes subissent des contraintes spécifiques. D'autres programmes adoptés par Ministère en charge de la femme (Ex : Raidet) ont prévu des mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat féminin et particulièrement en faveur de celles en situation vulnérable telles que les familles nécessiteuses ou les mères d'enfants présentant un risque d'interruption de leur scolarité. Même si cela n'a pas été intégré de manière forte, la SNEt a, comme mentionné précédemment, intégré l'aspect genre notamment dans certains objectifs.

Même sans se référer explicitement à certaines de ces orientations, la dimension genre a été fortement prise en compte dans la conception d'E&D à travers des objectifs et des approches dédiés prenant en compte les spécificités de l'entrepreneuriat des femmes et les contraintes des catégories vulnérables. Ainsi, outre la prise en compte transversale de ces dimensions, des produits et des activités (Produit N°5) ont ciblé spécifiquement les femmes et les catégories vulnérables avec un dimensionnement des objectifs et une allocation des moyens reflétant leur importance.

### ❑ Autres priorités nationales intégrées par E&D

La conception initiale et/ou les activités intégrées par la suite (évolution de la conception) d'E&D a pris en compte un certain nombre de priorités et d'orientations nationales dont notamment :

- Le développement régional : les interventions d'E&D ont été orientées en grande partie vers les gouvernorats du SUD qui sont, pour la plupart, considérés comme zones de développement prioritaires.
- La formalisation de l'économie : il est établi que la prépondérance de l'informel constitue l'une des fragilités de l'économie tunisienne. A travers, des activités des produits 4 et 5, dont notamment le projet « La femme artisanne du Sud, de l'informel au formel » en partenariat avec l'ODS, E&D a intégré cette problématique à travers la mise en place de mécanismes favorisant la formalisation des activités des artisanes dans le Sud.

- Le développement de l'artisanat : qui fait l'objet de stratégies et de programmes spécifiques compte tenu du potentiel de ce secteur en matière d'emploi mais, aussi, de ses fragilités spécifiques.
- Promotion de chaînes de valeur locales : ce volet fait l'objet aussi de plusieurs programmes et stratégies nationaux et a été pris en considération par E&D à travers divers types d'activités (étude, promotion de CDV solidaires, appui à des projets dans des CDV locales,...)

#### 4.1.2 Conformité avec les orientations du PNUD et de l'ONU

Même si sa finalité était le développement par la promotion de l'entrepreneuriat, le projet E&D a adopté une approche inclusive intégrant fortement les dimensions transversales de genre et de vulnérabilité et en conformité aux valeurs fondamentales de l'ONU dont notamment « Leave No One Behind - LNOB ». De ce fait, E&D concoure de manière directe aux ODD suivants :

- **Objectif 8** : *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*
- **Objectif 5** : *Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles*

De manière moins directe, E&D contribue à l'atteinte d'autres ODD tels que ODD1 « Éliminer la pauvreté » ; ODD4 « Éducation de qualité » ; ODD 10 « Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein » ; ODD12 « Consommation et production responsable » ;...

De manière plus spécifique, E&D contribue à l'**effet 1 (axe 2) du plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2015-2020)** stipulant que « *l'État met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emploi* ». Il contribue également à l'**effet 1 de l'UNSDCF et le CPD (2021-2025)** qui prévoit que « *les institutions, menant des politiques publiques performantes et tenant compte des risques en partenariat avec les acteurs économiques et sociaux, mettent les ressources du pays au service d'un développement socio-économique inclusif, durable, résilient et générateur d'emplois décents, particulièrement pour les plus vulnérables* ». Les 6 produits sur lesquels s'articule E&D s'alignent de diverses manières avec ces effets à travers :

- La mise en place d'un dispositif performant de gouvernance de la SNET
- L'appui direct à des entrepreneurs femmes et/ou dans une situation vulnérable
- La promotion de projets plus inclusifs avec des approches ESS
- La conduite de réflexions et d'études visant à opérationnaliser des modèles de développement plus inclusifs et/ou la valorisation des ressources
- L'amélioration des dispositifs et des mécanismes d'appui de manière à mieux soutenir l'entrepreneuriat
- La promotion de la culture entrepreneuriale en ciblant notamment les jeunes, les femmes et les catégories vulnérable
- ...

Le projet E&D contribue aussi de manière directe à des produits des CPD (2015-2020) et (2021-2025) du PNUD dont notamment :

- Produit CPD 3.1 2015-2020 : Les mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation sont produits afin que les politiques publiques soient efficaces, cohérentes et équitables (Produit 1 E&D / Activité : Gouvernance de la SNET)
- Produit CPD 4.1. 2015-2020 : Des plans de développement locaux valorisant les potentialités du territoire sont élaborés pour deux zones pilotes et une stratégie de généralisation élaborée. (Produit 3 E&D / Activité : CDV, marketing territorial)
- Produit CPD 1.2 2021-2025 : L'environnement économique est inclusif, transparent et favorise l'entrepreneuriat, la productivité, la compétitivité et l'emploi
- Produit CPAP 4.1.3 : Un dispositif local de promotion du volontariat, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, et d'accès au financement des petites, moyennes et micro-entreprises est testé dans 4 régions et généralisé

Par ailleurs, E&D s'aligne avec le produit 1.2.1 du Plan stratégique du PNUD (2018-2021) qui prévoit que « *Les capacités au niveau national et territoriales sont renforcées pour promouvoir le développement d'une économie locale inclusive et fournir les services de base incluant de prises en charges du VIH et autres services similaires* »

Il faut aussi mentionner que E&D s'inscrit dans la continuité d'autres projets menés par le PNUD en matière d'appui à l'entrepreneuriat qui sont notamment :

*Tableau 2 : Récapitulatif sommaire des projets antérieurs du PNUD*

Projet	Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le sud tunisien -REES	Création accélérée d'emplois et appui à l'entrepreneuriat	Appui au relèvement économique au développement du secteur privé et à la cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie
Budget (Baillleur)	1 938 400 \$ (Japon)	1 245 000 \$ (Japon)	2 380 000 \$ (Japon/PNUD)
Période	2016-2017	2014-2016	2012-2013
Zone d'intervention	Sud : Médenine, Tataouine, Kébili et Tozeur	Sud : Médenine, Tataouine	Sud : Médenine, Tataouine
Partenaires de mise en œuvre	ODS, ANETI et BTS	ODS	ODS
Principaux axes d'intervention et résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités des acteurs d'appui et dispositifs de coordination</li> <li>- L'appui à la création et le financement 29 entreprises dont 28% promues par des femmes</li> <li>- l'appui technique et financier à 17 entreprises établies créant 40 emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités ODS</li> <li>- Amélioration de l'inclusion socio-économique des jeunes</li> <li>- Facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises</li> <li>- 124 jeunes formés dont 44 femmes</li> <li>- 32 projets créés et financés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement de 250 micro-entrepreneurs (dont 61 femmes)</li> <li>- Appui technique et financier à 15 OSC</li> <li>-</li> </ul>

Le projet E&D a été conçu dans une vision de capitalisation sur ces projets antérieurs en termes de focus sur la zone du Sud afin de maximiser les effets des interventions du PNUD et impulser des dynamiques durables, de ciblage de la thématique entrepreneuriat comme vecteur de développement, de ciblage des micro-projets et TPE, de renouvellement du partenariat avec des structures publiques (ODS, ANETI,...) et d'OSC (Shanti) ayant montré leur efficacité,... Néanmoins, par rapport à ces projets, E&D a intégré des nouveaux objectifs et dimensions et a apporté des nouvelles approches notamment à travers :

- Une mise à l'échelle à travers un objectif plus ambitieux de nombre de bénéficiaires ?
- En focalisant toujours sur le Sud, E&D a rajouté deux nouveaux gouvernorats non intégrés auparavant (Gabès et Gafsa) afin d'améliorer la couverture de la zone
- Une intégration du volet national en termes de pilotage et coordination et de déploiement d'activités à portée nationale et stratégique afin d'assurer une meilleure mise en cohérence par rapport aux politiques en vigueur et une meilleure appropriation des résultats et des outils développés.
- Une prise en compte plus volontariste des aspects genre et vulnérabilité dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet
- Une implication plus forte des OSC en tant que partenaires de mise en œuvre afin de mieux atteindre les bénéficiaires ciblés et difficiles à couvrir par les mécanismes classiques, mais, aussi afin de renforcer leurs capacités et de créer des alternatives additionnelles en matière d'appui à l'entrepreneuriat dans les régions.

### 4.1.3 Conception du projet

#### □ Processus de conception

Le processus de conception a été très participatif et conduit en concertation étroite entre le PNUD et le MEFP en impliquant d'autres parties prenantes comme le ministère de la famille, de la femme, de l'enfance et des seniors l'ex-ministère des affaires locales, l'ODS,... et aussi d'autres PTF comme la BM (Moubadiroun). Les principes ayant guidé cette phase étaient de concevoir un projet s'inscrivant dans les orientations de la SNEt tout en capitalisant sur les expériences antérieures du PNUD et leurs leçons apprises. Dans ce cadre, il était important pour le PNUD de ne pas se focaliser uniquement sur le renforcement des capacités des structures institutionnelles mais, de prévoir aussi une forte composante impliquant les OSC et des appuis directs aux bénéficiaires finaux intégrant fortement les aspects genre et vulnérabilité.

Ce processus participatif a permis d'aboutir, comme indiqué précédemment, à un projet dont la conception dans l'ensemble est en forte cohérence à la fois avec les orientations nationales et les axes prioritaires d'intervention du PNUD en Tunisie. Cette approche participative a été aussi adoptée dans la conception de certaines activités du projet par la suite dont celle mise en œuvre par l'ODS qui a impliqué fortement les partenaires nationaux (ONA, APIA,...) et les régions dans le choix des secteurs à cibler.

Le processus de conception a bénéficié par moments d'un appui politique très fort qui a permis un avancement et une mobilisation importante des parties prenantes. Néanmoins, le turnover au

niveau des ministres et des vis-à-vis a entraîné quelques retards avec des changements d'orientations qui ont nécessité la revue de la conception à plusieurs reprises. Il faut également noter que des changements d'orientation ont eu lieu même au cours de la mise en œuvre avec l'introduction ou l'abandon de certaines activités. Il a été possible grâce à la flexibilité de la conception du projet de prendre en compte ses changements mais, parfois au détriment de l'articulation entre les objectifs et les activités (voir plus loin).

Cette approche de conception qui se voulait participative et inclusive en couvrant le maximum de thématiques et d'acteurs s'est traduite par un projet assez complexe en termes du nombre et de l'étendue des activités et de parties prenantes impliquées dans la mise œuvre. Cela a bien entendu trop compliqué la tâche du pilotage et a affecté les synergies entre les activités comme on le reprendra plus loin.

### □ **Articulation entre les objectifs et les activités**

Dans l'ensemble, la conception d'E&D a été cohérente en termes d'articulation entre les objectifs et les activités. Cela s'applique aussi à la plupart des projets (ODS, Shanti, OSC, ...) déployés dans le cadre d'E&D. Certains aspects sont néanmoins à affiner tels que :

- Pour certains projets portés par des OSC, la finalité d'appui à l'entrepreneuriat n'est pas suffisamment traduite par les activités :
  - Le projet d'AJA (Gafsa) ne comportait pas suffisamment d'activités appuyant directement les bénéficiaires dans la création de leurs activités. Cela n'empêche que le projet a été très intéressant du point de vue de la création d'un modèle d'activité collective, détenue et gérée par une association, et génératrice d'emplois décents (rémunération plus équitable) pour des ouvrières agricoles. Comme il sera aussi exposé dans le chapitre impact, ce projet a eu aussi des effets induits très intéressants en contribuant à la création d'un GDA<sup>5</sup>.
  - Le projet CAPSA la Nouvelle a permis d'initier des jeunes sourds et malentendants au travail de poterie mais, les activités déployées (une formation d'un mois) ne permettaient pas aux bénéficiaires d'acquérir les connaissances minimales les prédisposant à s'implanter pour leur propre compte. Cela n'empêche que l'action a été très intéressante en termes de ciblage d'une activité ayant a priori un potentiel dans la région et très pertinente par rapport aux spécificités des jeunes visés (sécurité, aptitudes,...) et en termes de renforcement des capacités du centre de formation de l'association bénéficiaire.
- Certaines activités introduites au fur et à mesure de l'avancement se sont limitées à des formations plus ou moins approfondies et ciblant parfois des profils très hétérogènes sans qu'il y ait une vision sur comment accompagner ces bénéficiaires pour lancer réellement leurs activités et contribuer au produit visé par E&D.

---

<sup>5</sup> Impliquant fortement les femmes en tant que adhérentes et dirigeantes (5 femmes sur 6 membres du bureau)

## □ Dimensionnement

Il faut noter que E&D a été conçu selon une approche évolutive et flexible avec des activités indicatives et des possibilités de réaffectation des budgets entre les activités et même entre les produits. Cela donne au projet une possibilité d'ajustement en fonction de l'avancement et des coûts réels subis. Par rapport aux projets précédents, E&D a bénéficié d'une enveloppe financière plus importante ce qui devait lui permettre de mettre en œuvre des appuis plus importants et plus impactants.

Toutefois, le nombre élevé d'activités déployées aux niveaux national et régional n'a pas permis d'aller plus en profondeur dans l'accompagnement de certaines d'entre elles et/ou d'allouer suffisamment de ressources à des interventions qui auraient pu avoir plus d'effets. A titre d'exemple, nous citons :

- L'appui financier octroyé aux promotrices et promoteurs à travers les OSC a été pour la plupart très faible (500 DT) et ne permettait pas d'envisager un effet significatif ou un changement important de leur situation. Il faut noter dans ce cadre que les procédures du PNUD ne lui permettent pas d'appuyer financièrement de manière directe les bénéficiaires finaux. Ainsi, les partenariats établis avec les OSC étaient une solution pour pouvoir mettre en place ces appuis. Les montants faibles sont à considérer comme des fonds catalytiques qui devaient permettre aux bénéficiaires d'accéder à d'autres appuis mobilisés par d'autres initiatives.
- Les budgets alloués aux initiatives portées par les OSC ont permis dans l'ensemble de réaliser les activités prévues. Néanmoins, ces budgets ne permettaient pas pour la plupart d'approfondir certaines activités onéreuses telles que les formations techniques et l'accompagnement spécifique.
- Les appuis financiers fournis par les associations n'ont pas intégré dans la plupart des cas le besoin en fonds de roulement des bénéficiaires qui ont reçu du matériel et/ou des intrants de la part du projet (Ex : Apiculture dont le cycle de production est assez long et nécessite beaucoup d'intervention coûteuse entre temps)
- Indépendamment de leur pertinence (voir plus loin), les budgets alloués à certaines activités telles que l'aménagement des EE et la création d'incubateur n'étaient pas suffisants pour couvrir tous les besoins. Cela s'est traduit par des contraintes dans la mise en œuvre qui ont impacté la qualité du produit final (Cas du EE de Tozeur par exemple). Il faut néanmoins signaler pour ce point, que la forte hausse des prix (matériaux de construction, bureautique, prestations, etc.) entre la conception des actions et leur mise en œuvre explique en grande partie les écarts. Par ailleurs, le manque de concertation entre les niveaux central (ANETI) et régional (EE) explique certaines insuffisances relevées par les responsables régionaux au niveau de la réalisation qui n'a pas pris en compte certains détails importants.

Ces insuffisances auraient pu être évitées moyennant :

- La réduction du nombre d'activités, très élevé comme indiqué précédemment, ce qui aurait permis de dégager plus de ressources et d'appuyer davantage d'autres activités plus pertinentes
- Une diminution du nombre de bénéficiaires ciblés en privilégiant un appui et un accompagnement plus conséquent conduisant à des effets plus significatifs.
- Plus de concertation entre les niveaux central et régional en ce qui concerne l'aménagement des espaces entrepreneur

## ❑ Cadre de résultats

Le cadre de résultats du projet E&D a comporté des indicateurs renseignant essentiellement sur la mise en œuvre des activités et ne permettant pas d'apprécier les effets spécifiques du projet. Cela s'explique principalement par deux éléments :

- Le modèle de conception du cadre logique adopté par le PNUD qui ne prévoit pas des effets spécifiques au projet et se réfère directement à ceux de l'UNSDP ou du CPD qui sont de portée plus large (pays) et la résultante de plusieurs projets et programmes mis en œuvre parfois par différentes agences. Cela amène à ne pas prendre en compte dans le suivi du projet des effets sur les bénéficiaires directs qui sont pourtant essentiels pour apprécier sa performance. Ainsi, des résultats comme le développement des compétences, la création d'entreprises ou d'activités, la création d'emplois, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des dispositifs d'appui soutenus, l'amélioration des revenus, l'autonomisation des femmes, la réduction des vulnérabilités, la visibilité du projet,... ne sont pas suivis et évalués au cours de la mise en œuvre.
- Les termes « lancé et accompagné » employés dans la formulation des indicateurs des produits 4 et 5 ne sont pas suffisamment précis et confondent des interventions du projet très variables en termes d'appui fourni par E&D. En effet, cela met au même niveau de produit des bénéficiaires ayant reçu une simple formation (Ex : Action Mazam) avec d'autres qui ont eu un appui plus significatif (Ex : Hackathon E-Health, Shanti ou Innovation challenge).

L'absence d'un expert S&E<sup>6</sup> au sein de l'équipe pourrait expliquer aussi en partie ces constats surtout avec la charge importante de pilotage et le manque de ressources. Les membres de l'équipe, avec l'appui de la chargée du S&E du PNUD, ont assuré cette fonction tout au long du projet.

---

<sup>6</sup> Un expert a été recruté de manière tardive (mars 2020) mais, il a quitté après une courte période et n'a pas pu être remplacé compte tenu des échéances initiales du projet (avant de confirmer la prolongation)

## □ Durée

Le projet E&D a été conçu sur une durée initiale de 3 ans qui a été prolongée de 2 ans suite à deux extensions compte tenu de l'effet de la crise du COVID 19 sur le déroulement des activités du projet. Malgré cette prolongation, certaines activités n'ont pas pu être finalisées et ont été abrogées ou supprimées (Ex : Projet ODS). Plusieurs facteurs conjoncturels ont affecté le déploiement opérationnel du projet et causé des retards dans sa mise en œuvre comme c'est abordé au § efficacité. Néanmoins, outre ces facteurs conjoncturels (COVID19, Turnover, retard marchés, retard dans le recrutement de l'équipe PNUD, changement d'orientations, etc.), certains aspects n'ont pas été suffisamment pris en considération dans l'estimation de la durée requise pour déployer convenablement le projet dont notamment :

- Le temps requis pour les concertations et l'établissement des partenariats nécessaires au lancement du projet : en effet, pour les projets antérieurs, l'intervention du PNUD était dans les régions et principalement avec un nombre restreint d'acteurs institutionnels locaux. Le projet E&D a nécessité des nouveaux partenariats au niveau national et par conséquent une phase de concertation plus longue.
- E&D a été un projet très complexe à plusieurs niveaux : le nombre d'activités à mener et leur typologie diversifiée, le nombre et les typologies très différentes des bénéficiaires, le nombre de partenaires impliqués, la couverture géographique étendue avec des niveaux régional et national,... Cela demandait une capacité de mise en œuvre plus importante que ce soit au niveau du PNUD (équipe du projet) ou des partenaires (MEFP et autres) pour pouvoir lancer dans le timing toutes ces activités et les accompagner convenablement. Cette capacité n'était pas prévue dans la conception, ce qui s'est traduit par un démarrage très tardif de certaines activités aggravé par les facteurs conjoncturels sus-indiqués.
- Le processus de concertation et de validation était aussi particulièrement complexe compte tenu de la conception du projet et son pilotage avec plusieurs niveaux (régional, national, ...) et une cascade hiérarchisée d'intervenants et plusieurs parties prenantes. Cela prolonge bien entendu les étapes de concertation et de validation ce qui aurait dû être mieux pris en compte dans le dimensionnement du projet.
- La non-prise en compte dans l'estimation des durées de certaines contraintes d'ordre légal et administratif dont notamment la question d'exonération de la TVA ou les procédures de décaissement de l'ODS qui ont affecté le déroulement de plusieurs activités. Les procédures PNUD prévoyant également un audit préalable des partenaires étaient aussi à prendre en compte dans la planification des activités.

Compte tenu de ces aspects et avec les mêmes ressources, une durée de 4 ans aurait pu être prévue dès le début afin de déployer convenablement le projet et sans prendre en compte l'effet COVID19. Néanmoins, dans la planification des activités, certaines auraient dû disposer de périodes de mise en œuvre plus longues dont notamment :

- Le projet ODS (la femme artisanne de l'informel au formel) : compte tenu des étapes de mise en œuvre, des contraintes procédurales, de l'étendue de l'action et de la nécessité d'implication de plusieurs partenaires, ce projet nécessiterait au moins 18 mois comme

durée minimale en intégrant une phase de suivi et d'évaluation des effets sur les bénéficiaires.

- Les projets OSC (6 mois) y compris celui de Shanti (9 mois) nécessitaient aussi une durée plus longue compte tenu des contraintes techniques et procédurales (notamment pour Shanti soumis à l'audit PNUD et exposé à la contrainte d'exonération TVA) mais, aussi, afin d'assurer un accompagnement plus étalé des bénéficiaires sur au moins un cycle de production pour certains d'entre eux. Cela aurait permis aussi une meilleure appréciation des effets qui auraient dû faire l'objet d'un suivi plus structuré comme indiqué précédemment.

#### 4.1.4 Adéquation avec les besoins des bénéficiaires

Comme indiqué précédemment, E&D a visé une typologie variée de bénéficiaires à travers des actions et des appuis très diversifiés et des modalités variées. Cette panoplie pourrait être synthétisée comme suit :

Tableau 3 : Récapitulatif des appuis E&D selon la typologie des bénéficiaires

Type de bénéficiaire	Catégorie	Type d'appui E&D
<b>Institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration centrale</li> <li>- Administrations régionales</li> <li>- Dispositif d'appui à l'entrepreneuriat</li> <li>- Centre de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie, études et policy brief nationales et régionales</li> <li>- Mise en place de plateforme</li> <li>- Formation</li> <li>- Renforcement des capacités matérielles</li> </ul>
<b>OSC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OSC structurée nationale (Shanti)</li> <li>- OSC régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Renforcement des capacités et outils</li> </ul>
<b>Promoteurs / promotrices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeunes Femmes / hommes</li> <li>- Femmes vulnérables</li> <li>- TPE / AGR</li> <li>- Porteurs de projets</li> <li>- NEET</li> <li>- Divers niveaux d'instruction</li> <li>- Divers secteurs d'activités</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation</li> <li>- Formation transversales et soft skills</li> <li>- Formation technique</li> <li>- Accompagnement (création, financement, post-crédation,...)</li> <li>- Services opérationnels</li> <li>- Appui financier très variable</li> </ul>

Les appuis mobilisés par E&D étaient de manière globale pertinents et répondaient dans l'ensemble à des besoins des bénéficiaires cibles mis en évidence par des diagnostic ou des études antérieures et/ou qui s'inscrivaient dans la mise en œuvre de stratégies de référence

(SNEt, autonomisation des femmes, appui aux femmes artisanes après COVID, Tamkeen/ODS, ESS,...). Quelques aspects méritent toutefois d'être pris en compte :

- La pertinence de quelques activités n'était pas très évidente eu égard à la finalité d'E&D et/ou aux besoins effectifs des bénéficiaires telles que :
  - o Les formations ponctuelles (Inclusion financière/Mazam, Green Business/RFF, Digital/Orange) qui ne s'inscrivaient pas dans une approche globale d'accompagnement et d'appui et qui ne sont pas adaptées aux profils de tous les bénéficiaires et ne permettaient pas d'envisager des changements significatifs de leur situation. Les modalités de ces formations n'étaient pas aussi parfois adaptées en termes notamment de durée très courte (Ex : Digital/Orange)
  - o Les études sur les chaînes de valeur : toutes les régions ciblées par le projet ont fait l'objet d'études antérieures ayant mis en exergue les CDV présentant un potentiel d'entrepreneuriat et d'emploi. Au lieu d'identifier des nouvelles CDV, il aurait été probablement plus pertinent et plus impactant d'exploiter ces travaux pour identifier et exploiter dans le cadre d'E&D des opportunités pratiques d'entrepreneuriat social pour les femmes et les jeunes.
  - o La création d'un incubateur dans le CFP de Gafsa : cette activité n'émanait pas d'un besoin justifié au niveau de Gafsa et/ou de la zone d'intervention du projet (Sud) mais plutôt d'une proposition du niveau central. La vision adoptée avec la création d'un seul incubateur ayant un rayonnement régional n'était pas aussi très pertinente. D'autres alternatives plus opérationnelles auraient pu être envisagées tels que le renforcement des Clubs Entrepreneuriat dans certains CFP et/ou l'exploitation de synergies avec des incubateurs existants pour en faire bénéficier les stagiaires des CFP de tous les gouvernorats.
- La non-intégration de la maintenance au moins pour la 1<sup>ère</sup> année de la plateforme Moubader<sup>7</sup> dans la budgétisation qui risquait de retarder et/ou de compromettre sa mise en service
- L'hétérogénéité des groupes ciblés par certains projets déployés dans le cadre d'E&D a engendré des effets assez disparates chez les bénéficiaires selon les profils et les prédispositions. A titre d'illustration, nous citons les exemples suivants :
  - o Les formations transversales (OSC, Mazam, ...) n'avaient pas les mêmes effets sur les participantes selon leur niveau d'instruction. En effet, alors que certaines ont pu en tirer un profit palpable (Meilleures présence sur les réseaux sociaux, tenu d'états de stocks et de vente,...), d'autres ne se rappellent même pas des thématiques abordées.
  - o Le degré d'assimilation des formations techniques (Distillation, apiculture,...) était aussi variable selon le niveau d'instruction et l'expérience antérieure. Ainsi, certaines bénéficiaires ont exploité ces formations de base pour accroître leur savoir-faire et créer des activités alors que d'autres sont en standby et n'ont pas pu avancer.

---

<sup>7</sup> <https://moubader.tn>

- L'exploitation des BP élaborés avec l'appui de certaines OSC (Exemple : Nakhla à Kébili) était très variable selon le profil, la maturité de l'idée et l'autonomie des bénéficiaires. Ainsi, certaines ont pu aller de l'avant et obtenir des financements alors que d'autres ne savent même pas qu'elles ont un BP à disposition et quelles structures à approcher pour avoir des financements (Exemple : Projet Raiedet du ministère en charge de la femme)

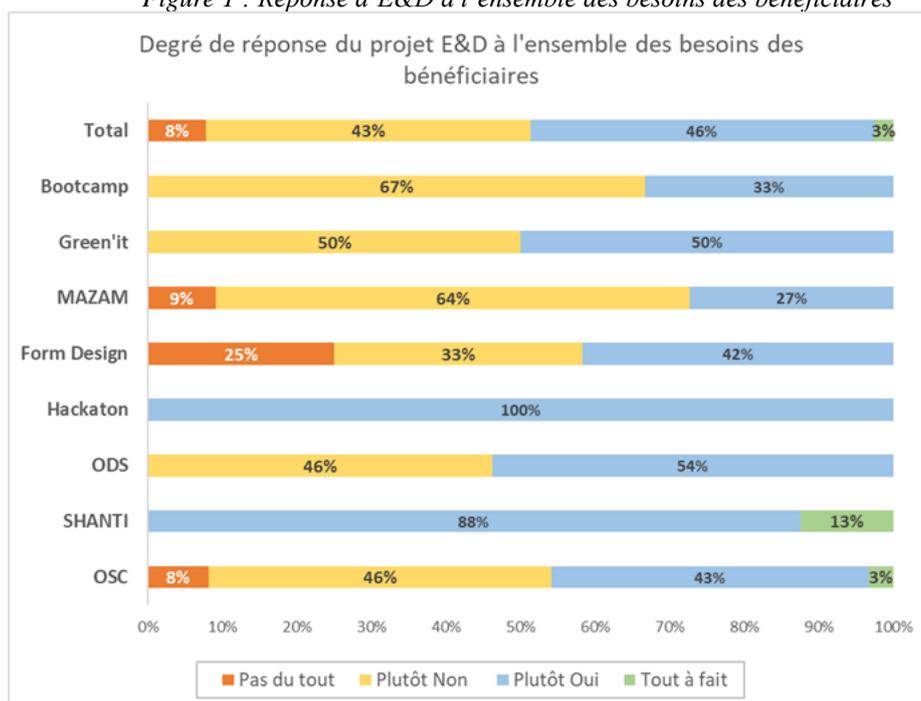
D'autres OSC (Bacikat, Rawassi,...) et partenaires (Shanti, ODS,...) ont pu en revanche cibler des groupes plus homogènes et/ou déployer des services opérationnels plus adaptés au profil de certaines bénéficiaires ce qui expliquerait des effets plus comparables.

De manière générale, il est important de veiller à avoir des contenus et des appuis adaptés selon les besoins et les profils des bénéficiaires. La conduite d'activités avec des groupes les plus homogènes possible et/ou couplées avec des accompagnements personnalisés permettent de garantir le maximum d'adéquation et par conséquent, d'effets auprès des bénéficiaires par la suite.

En effet, la notion de vulnérabilité peut s'appliquer à des profils très disparates de femmes et/ou de jeunes même dans des zones géographiquement très délimitées. Ainsi, même en ciblant des femmes vulnérables par exemple, il est important d'orienter les partenaires de mise en œuvre vers l'adoption d'approches modulables selon les profils (situation professionnelle, degré de vulnérabilité, niveau d'instruction,...) à travers un travail avec des groupes homogènes et/ou de privilégier le cas échéant un accompagnement personnalisé.

- La réponse à certains besoins pertinents des promoteurs était parfois très partielle et/ou ne s'inscrivait pas dans une approche globale d'accompagnement prenant en considération tous les besoins. Ainsi, à la question si E&D a répondu à la totalité de leurs besoins, les bénéficiaires finaux ont répondu comme suit :

Figure 1 : Réponse d'E&D à l'ensemble des besoins des bénéficiaires



Ainsi, les interventions ayant intégré une offre globale d'accompagnement avec des appuis assez conséquent (Ex : Hackathon et Shanti) ont répondu presque à la totalité des besoins des bénéficiaires. En revanche, pour des interventions ayant ciblé un seul aspect telles que les Formations Mazam (Inclusion financière) ou Design, les attentes des bénéficiaires étaient plus grandes et estiment que le projet n'a couvert qu'une partie limitée de leurs besoins d'appui. Pour les autres interventions, les principaux besoins non satisfaits énumérés par les bénéficiaires concernent :

- Le financement insuffisant fourni par E&D (investissement et/ou FdR) en particulier pour les projets des OSC (500 DT)
- Le manque de coaching personnalisé à la création d'entreprise
- L'appui opérationnel insuffisant pour l'accès au marché
- Les formations techniques insuffisantes ou peu approfondies
- Le manque d'appui pour l'accès au financement

#### **4.1.5 Ciblage des bénéficiaires finaux**

Au niveau du ciblage, E&D a visé les jeunes et les femmes tout en accordant une place significative aux catégories vulnérables à travers des objectifs dédiés en termes de nombre de bénéficiaires. Cette vulnérabilité pourrait être engendrée par plusieurs facteurs :

- Économiques : niveau de revenus, précarité, fragilité de l'activité, chômage,...
- Sociaux : situation familiale, victime de violence, niveau d'instruction,...
- Géographiques : accès aux services d'appui, ruralité, accès aux marchés, niveau de développement économique de la zone,...
- Culturels : perception de l'entrepreneuriat et du travail des femmes, émancipation,...
- Physiques : handicap,...

Pour atteindre et mobiliser cette cible spécifique de bénéficiaires, le projet E&D a multiplié les approches et a adopté des démarches volontaristes dont on peut citer :

- Un effort important d'information et de mobilisation avant le lancement des activités ayant permis d'atteindre un nombre élevé de bénéficiaires potentiels
- Le recours à des relais (OSC) dans les régions ciblées capables d'atteindre cette cible de bénéficiaires
- La mobilisation d'OSC spécialisées dans le travail avec certaines catégories de personnes vulnérables
- L'adoption de modalités prenant en considération les contraintes spécifiques de déplacement de cette cible : organisation d'activités à proximité des lieux de résidence, prise en charge des frais de déplacement, ...
- Le recours à des intervenantes femmes (formatrices, coordinatrices, coaches,...) pour faciliter le contact et tenir compte de certains facteurs socio-culturels dans les zones ciblées.

- La suppression des critères de l'âge et du niveau d'instruction qui excluaient des femmes dans des situations très vulnérables de plusieurs programmes et mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat.
- Dans la mesure du possible, une répartition des OSC dans chaque gouvernorat de manière à assurer une plus large couverture géographique et l'atteinte des zones les plus reculées.

Il faut cependant faire attention à ce que les aspects genre et vulnérabilité ne soient pas les seuls critères retenus dans la sélection des bénéficiaires car cela ne peut qu'encourager un entrepreneuriat « par défaut » qui a peu de chances d'aboutir au détriment d'un entrepreneuriat volontariste et plus engagé. En effet, la finalité du projet impose aussi une prise en compte forte dans les critères de sélection des prédispositions des candidates et des candidats pour l'entrepreneuriat et de leur engagement réel dans ce sens. Les enquêtes et les focus groups ont révélé que certaines bénéficiaires, représentant une minorité par rapport à l'ensemble, n'avaient pas suffisamment de prédispositions et/ou d'engagement pour mener à bien leur projet qui n'était pas parfois suffisamment clair ou adopté par les candidates.

Cela ne veut en aucun cas dire que la vulnérabilité est en soi un handicap pour l'entrepreneuriat ou un facteur limitatif. Au contraire, les femmes en situation de vulnérabilité ont montré dans plusieurs cas de figure un engagement et une volonté plus marqués pour réussir leurs projets que d'autres types de bénéficiaires (jeunes, diplômés,...) et ce d'après les expériences d'anciens projets et le récit des OSC impliquées dans E&D.

#### 4.1.6 Innovation

La conception et la mise en œuvre d'E&D ont comporté des aspects plus ou moins innovants par rapport aux projets antérieurs du PNUD ou même d'autres PTF dont notamment :

- L'intégration d'une dimension nationale dans les interventions d'E&D qui n'était pas couverte par les projets antérieurs du PNUD en matière d'appui à l'entrepreneuriat qui ont ciblé exclusivement le régional
- Des interventions qui couvrent à la fois le volet stratégique (SNEt, gouvernance, études, policy briefs,...) et opérationnel (appui aux promoteurs, organisation d'événements de promotion de l'entrepreneuriat, création de plateformes, aménagement d'espaces, formation et renforcement des capacités,...)
- L'introduction de nouvelles pratiques au niveau de certains acteurs institutionnels tels que l'organisation de Bootcamps ou de Hackathons par l'ATFP et ses centres de formation. Certains centres se sont appropriés ces pratiques et organisent désormais leurs propres événements de promotion de l'entrepreneuriat (Ex : le CFPTI Tozeur qui a organisé 2 Hackathons depuis la fin d'E&D)

- La promotion de nouveaux concepts ou approches peu développés dans d'autres projets à travers les activités soutenues par E&D tels que :
  - o La plateforme Moubader qui implique des acteurs représentant divers structures (APII, APIA, ONA, BTS, ATFP et ANETI) et des OSC dans une seconde étape. Cette plateforme se base sur une approche innovante d'orientation et d'information avec des services et un guidage, personnalisés selon le profil du demandeur
  - o Le développement de services opérationnels durables d'appui aux promoteurs (commercialisation, approvisionnement, assistance technique,...) qui répondent mieux aux besoins « concrets » des bénéficiaires et sont plus adaptés à leurs profils et compétences
  - o Le développement du concept de CDV solidaire à travers des partenariats et des synergies entre des dispositifs gérés par des OSC et des projets individuels portés par des femmes ou des jeunes. Cela permet de conjuguer des moyens et des compétences pour créer des modèles plus viables et plus impactants.
- Une approche genre plus volontariste et intégrant fortement l'aspect vulnérabilité dans le ciblage des bénéficiaires à travers une implication de nombreux partenaires associatifs au niveau régional et l'atteinte de zones très reculées qui n'étaient pas souvent couvertes par les projets d'appui à l'entrepreneuriat.
- L'intégration d'une composante opérationnelle visant la formalisation des artisanes à travers un mécanisme incitatif.

#### **4.1.7 Théorie de changement**

La théorie de changement adoptée par E&D (voir 6.1) est très cohérente dans son ensemble avec une finalité de produire des effets positifs en matière d'autonomisation des populations, en particulier les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables, et en matière de développement régional à travers l'impulsion de l'entrepreneuriat. Cette promotion de l'entrepreneuriat devrait se produire en agissant sur le volet stratégique (vision, pilotage, secteurs clefs,...) et le renforcement des capacités des acteurs d'appui mais, aussi, en mettant en place des mécanismes opérationnels d'appui direct aux promoteurs et TPE. De manière plus détaillée, les interventions menées par E&D devaient impulser les principaux changements suivants :

- Améliorer le pilotage et affiner le contenu de la SNEt de manière à faciliter le déploiement et le suivi des mesures prévues et qui visent la promotion de l'entrepreneuriat particulièrement des jeunes.
- Renforcer les capacités des acteurs institutionnels en matière d'appui et d'accompagnement des promoteurs et en particulier des jeunes, des femmes et des catégories vulnérables. Cela devrait avoir des répercussions sur la qualité de

l'accompagnement des promoteurs par ces acteurs et par conséquent favoriser l'entrepreneuriat

- Mettre en place des appuis financiers et non-financiers pour soutenir l'entrepreneuriat particulièrement des jeunes, des femmes et des catégories vulnérables. Ces appuis devraient permettre de combler certaines insuffisances dans le dispositif national et surmonter certaines contraintes entravant l'entrepreneuriat de ces bénéficiaires ciblés (accès au financement, accompagnement post-crédation insuffisant, accès aux marchés, assistance technique,...).
- Mettre en place des mécanismes pour soutenir l'entrepreneuriat social et solidaire à travers des services et des appuis adaptés.

En conjuguant ces effets sur le dispositif de pilotage et de suivi de la SNEt et les services d'appui à l'entrepreneuriat, en ciblant notamment les femmes, les catégories vulnérables et l'entrepreneuriat social, E&D devrait pouvoir contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat et par conséquent, à l'autonomisation économique des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables et au développement inclusif des régions. De ce fait, le processus de changement prévu par E&D a été cohérent et pertinent.

Les approches de ciblage adoptées par E&D et les concepts d'intervention promus ont été définis de manière à appuyer cette théorie de changement avec une prise en compte forte des spécificités et des contraintes des bénéficiaires cibles et particulièrement les femmes et les personnes vulnérables.

Néanmoins, comme indiqué dans les paragraphes précédents, quelques activités auraient pu être plus impactantes et induire des changements plus importants en matière de promotion de l'entrepreneuriat moyennant une autre allocation des moyens du projet et/ou une conception plus aboutie intégrant un accompagnement plus poussé des bénéficiaires.

#### **4.1.8 Dispositif de pilotage du projet**

Le pilotage d'E&D a impliqué les structures suivantes :

- Un comité de pilotage national composé du MEFP, MAE, MEP et PNUD qui définit les orientations du projet, assure un suivi global et valide ses PTA
- Un comité technique composé du PNUD, du MEFP (coordinateur) et des points focaux dans les différentes structures partenaires avec une participation des DRFPE ou d'autres acteurs selon les thématiques abordées
- L'équipe PNUD qui assure la mise en œuvre conformément à la procédure d'Implémentation Directe (DIM) avec une équipe centrale et 3 coordinateurs régionaux
- Les comités régionaux présidés par les DREFP avec une quinzaine de membres représentant les structures locales, les organisations professionnelles et la société civile
- Les points focaux dans les différentes structures partenaires.

Il s'agit ainsi d'un dispositif assez complexe qui se justifie par la complexité même de la conception du projet (voir précédent) et qui a été nécessaire pour piloter convenablement le projet et assurer l'implication de toutes les parties prenantes. Comme indiqué dans le 4.1.3 relatif à la conception, cette complexité s'est traduite par un processus décisionnel parfois assez long et des difficultés dans les concertations avec les parties prenantes et le suivi des activités. Les principaux constats relevés à ce niveau peuvent être résumés ainsi :

- La complexité du projet aurait nécessité des moyens plus importants au niveau de l'équipe du PNUD pour pouvoir gérer convenablement le nombre élevé des activités prévues et les diverses contraintes de mise en œuvre.
- Le rôle du central a été trop prépondérant dans le processus décisionnel ce qui n'est pas en phase avec la structuration du projet dont une grande partie des activités se déroule au niveau des régions. Cela s'est traduit par des délais de décision plus long (Ex : validation), une incompréhension de la pertinence de certaines décisions (Ex : incubateur, étendu des études CDV, choix dans l'aménagement des EE) et un manque d'appropriation de certains outputs par les parties prenantes locales membres des comités à l'exception des DREFP (Ex : étude CDV). Ainsi, des prérogatives plus grandes auraient pu être données au régional pour éviter ces répercussions.
- La composition des comités régionaux avec une quinzaine de membres, désignés par une décision du ministre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, n'était pas assez appropriée et pratique engendrant des difficultés logistiques pour réunir les membres et assurer leur implication effective. Cette composition aurait pu se limiter à un noyau dur de 6 à 8 membres les plus concernés avec éventuellement des partenaires stratégiques impliqués selon les activités.
- Les prérogatives et le rôle à jouer par les comités régionaux n'étaient pas clairement définies et partagées. Leur mission en termes de suivi et de validation n'était pas précisée ce qui a entraîné des divergences avec les OSC. Leur rôle également en matière d'appui aux initiatives des OSC n'était pas formalisé malgré les synergies importantes qui auraient pu être exploitées. La visibilité des comités régionaux sur les activités du projet était très variable en l'absence d'outils assurant un meilleur partage des réalisations. Pour certaines activités, le comité s'est réduit au DREFP qui n'étaient pas eux-mêmes assez impliqués dans certains cas.

Il faut cependant mentionner que la conception initiale du projet a envisagé le rôle de ces comités régionaux comme étant surtout un dispositif de facilitation du déploiement territorial de la SNEt. D'ailleurs, ces comités ne figuraient pas dans l'organisation initiale de pilotage du projet. Cela pourrait expliquer le fait que leur mission par rapport à la mise en œuvre d'E&D n'était pas clairement définie et formalisée.

- Pour la mise en œuvre du projet « les femmes artisanes de l'informel au formel », l'ODS a créé un autre comité au niveau de chaque gouvernorat. Cela a été critiqué par d'autres membres des comités régionaux et perçu comme une redondance par rapport aux

comités déjà mis en place par E&D et un transfert de leurs prérogatives. Toutefois, ce choix a été pertinent dans la mesure où il a assuré plus d'implication des autorités locales (gouverneurs) et des parties prenantes indispensables qui n'étaient pas représentées dans le dispositif d'E&D tels que l'ONA et l'UNFT. Cela a facilité la mise en œuvre du projet et la mobilisation des artisans tout en assurant à l'ODS un portage institutionnel plus important du projet réduisant les risques de contestation et/ou de remise en cause de la régularité de l'action notamment en ce qui concerne l'octroi d'appui financier.

La mise en œuvre d'E&D a permis de tester un modèle de pilotage combinant différents niveaux de décision et de suivi sur un projet complexe. Il s'agit ainsi d'une expérience pilote qui permettra certainement de mieux piloter les prochains projets d'une aussi grande envergure en capitalisant sur les enseignements tirés, les partenariats établis et les outils développés dans le cadre d'E&D.

Outre les aspects en rapport avec la conception du projet énumérés plus haut et comme cela va être développé dans le volet efficacité, la gouvernance et la mise en œuvre d'E&D ont été affectées par d'autres facteurs internes et externes dont notamment :

- L'instabilité politique du pays qui s'est traduite par un turnover au niveau des ministres et des changements de priorités ayant nécessité des recadrages d'E&D
- La crise du COVID-19 qui a perturbé le déploiement des activités
- La guerre en Ukraine qui a retardé la transmission des fonds et, par conséquent, le déploiement de certaines activités
- Les contraintes de déplacement de certaines catégories ciblées par le projet qui ont nécessité un ajustement de ses modalités
- Les capacités limitées de certains partenaires et prestataires qui affecté les délais d'exécution de certaines activités

#### **4.1.9 Évolution de la pertinence**

La conception d'E&D a été assez flexible et a été réajustée en fonction d'éléments conjoncturels et/ou des changements d'orientations émanant du MEFP ou d'autres partenaires toute en s'inscrivant toujours dans la vision initiale du projet à savoir l'appui à l'entrepreneuriat social et solidaire et notamment les projets portés par les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables. A cet effet, certaines évolutions sont particulièrement à noter dont :

- Une forte réponse à la crise du COVID 19 à travers le déploiement d'un certain nombre d'activités de soutien aux promoteurs et projets les plus touchés (ODS, Innovation challenge, Hackathon E-Health,...) ainsi que la conduite d'études permettant de mieux analyser les répercussions de cette pandémie et d'identifier des réponses adaptées.

- La révision des priorités d'intervention et de la planification des activités d'E&D en fonction de certains choix fait par le MEFP. Dans ce cadre, il faut mentionner que l'idée initiale était d'allouer plus de ressources et d'entamer en priorité les activités s'inscrivant dans le produit N°2 du projet à travers notamment une revue approfondie et un développement des cursus et des approches d'accompagnement de l'ANETI. Cette priorité a été décalée sur demande du partenaire et l'intervention d'E&D a été réorientée vers d'autres produits compte tenu de la prise en charge par Moubadiroun de certaines activités qui étaient prévues dans le produit N°2.
- L'intégration dans le plan d'action de la création d'un incubateur régional au profit des stagiaires de la formation professionnelle. Ce besoin a été exprimé par un des partenaires du projet (ATFP) et soutenu par le comité régional et le comité de pilotage du projet.
- La programmation d'évènements additionnels tels que des Bootcamps suite au succès enregistré par la première édition et aux besoins exprimés par les partenaires de multiplier ce genre d'actions ayant un effet positif en matière de promotion de l'entrepreneuriat dans les régions.
- La réallocation des ressources en fonction de l'avancement de mise en œuvre de certaines activités (Ex : budget Incubateur (annulé) vers Bootcamp ) et/ou de nouveaux besoins (COVID, partenariats avec d'autres projets PNUD,...).

Au niveau des données de base concernant les besoins d'appui des bénéficiaires du projet, il n'y a pas eu de changement et/ou d'évolution au cours du projet. Ainsi, la réponse apportée par E&D est restée globalement pertinente par rapport aux besoins. Les changements opérés dans la conception étaient ainsi limités et visaient surtout à s'adapter à certaines contraintes rencontrées et/ou à combler des besoins identifiés lors de la mise en œuvre du projet. Cela a concerné par exemple la mobilisation d'une expertise métier pour appuyer la conception et la mise en œuvre de la plateforme Moubader ou la programmation de certains thèmes de formation au profit des membres des comités régionaux suite au besoin de renforcement des capacités qu'ils ont exprimés en matière d'ESS et/ou de développement de chaînes de valeur.

## 4.2. Cohérence

### 4.2.1 Intégration et synergie entre les activités du projet

Comme indiqué dans le volet pertinence, la conception d'E&D a été cohérente dans son ensemble et pertinente dans le sens où les activités répondent de manière plus ou moins efficace à des besoins établis et concourent de manière ou d'une autre à la finalité du projet à savoir, l'appui à l'entrepreneuriat notamment des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables. Toutefois, cette conception n'a pas prévu suffisamment d'articulations entre certaines activités notamment celles ciblant directement les bénéficiaires finaux ce qui n'a pas permis d'exploiter certaines synergies pourtant évidentes. Cela aurait permis de maximiser les effets et, éventuellement, de rationaliser l'utilisation des ressources. Les exemples suivants illustrent ce constat :

- L'action avec AGBV, appui à l'amélioration des designs, a été déployée sans coordination ou synergie avec les projets ODS, Shanti et certaines OSC qui ont ciblé des artisanes. Des collaborations auraient pu être trouvées en matière de formation, d'assistance et de promotion (participation à des foires et salons). Certains partenaires de mise en œuvre n'étaient même pas informés de cette action.
- L'action de formation en inclusion financière de Mazam aurait pu être intégrée avec celles des OSC pour améliorer son effet en assurant un accompagnement et un appui aux bénéficiaires.
- L'action de formation avec Orange répond aussi à un besoin des bénéficiaires des initiatives avec les OSC. Un rapprochement entre les partenaires aurait permis un meilleur effet en ciblant des femmes et/ou des jeunes qui sont déjà pris en charge par un processus d'accompagnement assuré par des OSC.
- E&D n'a pas prévu de mécanismes structurés permettant une meilleure synergie entre les acteurs institutionnels d'appui et les OSC en charge de la mise en œuvre des initiatives avec les bénéficiaires finaux. Le comité régional créé dans le cadre d'E&D aurait pu constituer le cadre idéal pour assurer ce rapprochement et exploiter les synergies potentielles. Toutefois, comme indiqué dans le volet pertinence, ce comité n'avait pas de missions claires et outils lui permettant de jouer pleinement ce rôle. Ces synergies auraient pu se concrétiser dans différents domaines tels que :
  - Les formations transversales et techniques à travers une exploitation des services et des cursus proposés par l'ANETI, l'ATFP ou d'autres acteurs comme l'AVFA.
  - Le financement à travers plus de rapprochement entre les OSC et leurs bénéficiaires d'un côté et les CRFFE et BTS représentés dans les comités de l'autre. A titre d'illustration, les FG organisés ont permis d'identifier des femmes qui n'ont pas pu concrétiser leurs projets à cause du financement alors

qu'elles étaient éligibles aux appuis de Raiedet notamment en tant que personnes vulnérables.

Il faut néanmoins noter qu'à l'initiative de certaines OSC des collaborations ont pu être exploitées avec des acteurs institutionnels d'appui même ceux qui n'étaient pas représentés dans les comités (Ex : Centres d'affaires relevant du ministère de l'industrie ou l'AVFA). Cependant, ces collaborations restent ponctuelles et ne reflètent pas une approche structurée de la part d'E&D.

Éventuellement, la complexité de certains projets (Ex : ODS), les contraintes de délai et le lancement tardif ou décalé de certaines activités n'ont pas permis à E&D d'exploiter suffisamment ces synergies potentielles. Toutefois, c'est un aspect à prendre en considération dès la conception dans une logique de complémentarité entre les composantes et les activités du projet.

#### 4.2.2 Synergies avec des projets internes (PNUD/ONU)

Les synergies internes avec d'autres projets PNUD (ou autres agences de l'ONU) n'ont pas été suffisamment abordées et développées dans le document du projet E&D. Cela n'empêche que dans la mise en œuvre, plusieurs synergies et collaborations ont pu être concrétisées pour appuyer le déploiement d'E&D ou répondre à des événements conjoncturels (Ex : COVID 19). Dans ce cadre, les éléments suivants sont particulièrement à citer :

- La synergie et la collaboration avec le projet Tamkeen : Les outils et le savoir-faire développés par Tamkeen en matière de travail avec les OSC ont fortement servi la mise en œuvre d'E&D dont le déploiement de certaines de ses activités s'est fait en partenariats avec ces acteurs. Cette collaboration a concerné divers volets dont la mobilisation et la sélection des OSC, la définition des modalités de collaboration et la mise à disposition par Tamkeen au profit d'E&D de son expertise en matière de Grant aux OSC. Cette complémentarité explique, entre autres facteurs tels que l'assistance et le suivi des OSC par les coordinateurs, la performance appréciable d'E&D en matière de l'efficacité du choix des OSC dont la majorité écrasante (17 sur 20) ont été fiables et ont mené à bien leurs projets en conformité avec les procédures du projet.
- La réponse conjointe à la crise COVID à travers la conjugaison des ressources d'E&D avec d'autres projets du PNUD tels que :
  - AGBV pour mettre en place divers appuis aux artisanes touchées par la crise
  - RFF pour identifier, former, accompagner et financer des projets en matière d'entrepreneuriat vert.

L'évaluation n'a pas relevé des chevauchements ou des redondances entre E&D et d'autres projets UN en Tunisie. Des collaborations ont pu en revanche être établies avec d'autres agences UN dans le cadre de certaines activités telles que :

- L'élaboration de trois notes d'orientation sur l'ESS en partenariat avec l'OIT portant sur : (i) Le cadre juridique et le système de gouvernance, (ii) Les politiques publiques en faveur de l'ESS et (iii) Le plaidoyer en faveur de l'ESS. Ces notes ont été présentées et mises à la disposition des décideurs pour appuyer le développement de l'ESS en Tunisie.
- L'organisation commune avec d'autres agences des Nations Unies (OnuFemmes, OIT, UNOPS, UNODC et UNFPA) d'un forum international sur « Les objectifs du Développement Durable à partir du point de vue Genre : Les priorités de la Tunisie après la Pandémie du Covid-19 » en 2020.
- L'implication et les concertations avec l'OIT pour la mise en place d'un dispositif commun de gouvernance de la SNEt et de la SNE (Produit N°1 de E&D).
- La collaboration avec l'OIT dans l'enquête sur l'emploi informel réalisée dans le cadre d'E&D (Produit N°1 de E&D)
- L'organisation d'une série de réunions avec le Ministère de la jeunesse, des sports et de l'intégration professionnelle en 2020 impliquant des agences des Nations Unies (UNOPS, OIT,...) et d'autres partenaires pour identifier et mettre en œuvre des mesures urgentes de réponse à la Pandémie du Covid-19.

Par ailleurs comme indiqué dans le volet pertinence, E&D a essayé de capitaliser sur des anciens projets du PNUD tels que REES pour développer certaines formes d'appui et consolider des modèles de partenariats ayant permis de mieux atteindre et accompagner les bénéficiaires cibles.

### 4.2.3 Synergies externes avec des projets d'autres PTF

Le projet E&D s'est fixé dans le Prodoc comme axe d'intervention le développement de partenariats avec des programmes menés par d'autres PTF et couvrant ses thématiques d'intervention. Toutefois, il n'y a pas eu, une identification préalable et formalisée des partenaires éventuels hors du système onusien, et des synergies potentielles à exploiter dans ce domaine. Il faut néanmoins noter qu'un travail préalable de mapping des projets de coopération dans les régions visées a été mené en 2019 pour mieux orienter l'action d'E&D. Par ailleurs, certains PTF ont été aussi approchés par l'équipe E&D au cours de la mise en œuvre pour examiner les possibilités de collaboration tels que les projets FORMAT et PERR de la GIZ mais, sans, résultats concrets.

Les partenaires de mise en œuvre, notamment les OSC, ont pu quant à eux établir des collaborations avec d'autres PTF qui s'inscrivent en grande partie dans la continuité et le renforcement des activités menées déjà dans E&D. Dans ce cadre, la quasi-totalité des 17 OSC ont pu enchaîner en parallèle et/ou à la fin d'E&D sur d'autres projets profitant à une partie des mêmes bénéficiaires telles que :

- La Ruche (Tozeur) avec le projet Saveurs des oasis (GIZ) qui va intégrer plusieurs bénéficiaires E&D dans les circuits touristiques à mettre en place
- AJA (Gafsa) avec IRADA pour équiper davantage le projet des serres pilotes
- Bacikat (Kébili) avec :
  - o Le Fonds « Développement pour Tous » (Ambassade d'Allemagne et en partenariat avec le CRDA Kébili) : aménagement d'une boutique physique mutualisée au profit des femmes entrepreneuses dont les bénéficiaires de E&D.
  - o Un appui de l'UE : amélioration de la plateforme web développée dans E&D (plan d'affaire, référencement, accompagnement technique, matériel de photographie,...)
  - o Jeun'Ess (BIT) : appui financier plus important à des projets ESS dont 3 soutenus ou lancés dans le cadre d'E&D
- Shanti avec la GIZ qui appuiera la finalisation de l'aménagement de la maison d'hôtes soutenue par E&D dans les dispositifs opérationnels d'appui l'entrepreneuriat social et solidaire.

De manière générale, la collaboration entre PTF doit être appréhendée dans un cadre plus large avec une réflexion à l'échelle nationale impliquant les pouvoirs tunisiens et les principaux partenaires techniques et financiers de la Tunisie. En effet, la multitude des comités créés à l'échelle régionale pour piloter la mise en œuvre de projets de coopération et les chevauchements constatés dans les interventions de ces derniers (même bénéficiaires, études, formation, mêmes appuis,...) dénotent de la nécessité d'une coordination plus efficace pour assurer une utilisation plus rationnelle des ressources et augmenter les impacts.

Cette réflexion pourrait porter sur des mesures assurant plus de coordination et de synergies entre les PTF telles que :

- La création d'un dispositif national de concertation et de suivi
- L'adoption de comités régionaux unifiés pour tous les PTF ou d'un comité régional de concertation
- La mise en place d'une base de données partagée des bénéficiaires
- L'adoption d'un cadre stratégique commun

Le travail sur la mise en place d'un dispositif de Gouvernance de la SNEt, mené dans le cadre d'E&D, a formulé des propositions intéressantes pour piloter et coordonner l'action des différents intervenants en matière d'appui à l'entrepreneuriat aux niveaux national et régional qu'il serait intéressant d'examiner pour assurer cette synergie.

## 4.3. Efficacité

### 4.3.1 Degré d'atteinte des objectifs

Le tableau suivant reprend les indicateurs de performance pour les six produits du projet, ainsi que les valeurs cibles et les valeurs enregistrées au mois de novembre 2023 :

Indicateur	Cible Fin du projet	Valeur Nov. 2023	% Cible	Commentaires
<b>Produit 1.1 : Un système de gouvernance associé à un cadre réglementaire et institutionnel catalysant la création d'entreprises et assurant la bonne gestion des différents mécanismes de la SNEt sont mis en place</b>				
1.1.1.1 : Nbr de réunions de la structure de pilotage de la SNEt	4	6	>100%	
1.1.1.3 : Nbr de plan de suivi et évaluation de la SNEt aligné aux ODD	1	1	100%	
1.1.2.1. : Nbr de plateforme en ligne dédiée à l'ESS	1	1	100%	La plateforme Moubader.tn développée dans le cadre du projet a pour objectif de promouvoir la culture de l'entrepreneuriat et d'appuyer la création d'entreprises, mais elle n'est pas dédiée à l'ESS.
1.1.2.3 : Nbr de diagnostics stratégiques sur le développement des TPPE et auto-entrepreneurs et à leur transition de l'informel vers le formel	1	9	>100%	Elaboration de 5 éditions du baromètre de la santé des PME (Miqyes), de 3 notes stratégiques sur l'ESS, et d'une étude sur l'emploi informel.
1.1.3.1 : Nbr de réunions multipartites organisées	6	89	>100%	
1.1.4.1 : Nbr d'évaluations de la SNEt,	1	1	100%	
1.1.4.2. : Nbr d'ébauches d'une nouvelle stratégie	1	1	100%	
<b>Produit 1.2 : L'offre d'accompagnement des entrepreneurs est redynamisée, rationalisée et adaptée aux spécificités régionales et aux besoins des entreprises</b>				
1.2.1.1 : Nbre de systèmes d'informations et de suivi des entrepreneurs	1	1	100%	Moubader.tn permet de suivre les entrepreneurs inscrits sur la plateforme uniquement.
1.2.1.2. : Nbr de diagnostics sur la situation actuelle du système d'information et de suivi des entrepreneurs	1	0	0%	

Évaluation finale du projet "Entrepreneuriat pour le développement »  
Rapport d'évaluation

Indicateur	Cible Fin du projet	Valeur Nov. 2023	% Cible	Commentaires
1.2.2.1. : Nbr de participants aux réunions d'élaboration du mécanisme / plan de suivi et d'évaluation des programmes d'accompagnement	50	0 <sup>8</sup>	0%	
1.2.2.2. : Nbr de formations réalisées pour le nouveau système de suivi et évaluation	3	0 <sup>9</sup>	0%	
1.2.3.1. : Nbr de participants aux comités de travail avec les organismes impliqués dans l'accompagnement des TPPE	50	175 dont 42% F	>100%	
1.2.3.2 : Nbr de personnes formées dans les structures publiques d'accompagnement	50	157	>100%	
1.2.3.3 : Nbr plateforme en ligne de services d'accompagnement réunissant l'ensemble des prestataires de services	1	1	100%	Plateforme Moubader.tn
<b>Produit 2.3 : Les structures d'accompagnement des entrepreneurs sont renforcées et adaptées aux besoins de la promotion de l'économie sociale et solidaire dans les localités ciblées</b>				
2.3.1.1 : Nbr de diagnostics sensibles au genre des services existants liés aux besoins en entrepreneuriat social réalisés	6	1 <sup>10</sup>	17%	Conduite, de manière participative, d'une étude préliminaire des précédents projets déployés dans le sud, avec évaluation de leurs impacts d'un point de vue genre et ESS.
2.3.2.1. : Nbr de personnes formées à l'ESS	120	196 Dont 66% F	>100%	

<sup>8</sup> Dans les rapports de progrès 2022-23, la valeur de l'indicateur est de 62 et correspond au nombre de participants à deux ateliers qui ont été organisés à Gafsa et Djerba au sujet de la mise en place d'un incubateur ATFP. En fait, ces ateliers n'ont pas traité du mécanisme / plan de suivi et d'évaluation des programmes d'accompagnement.

<sup>9</sup> Dans le rapport 2022, la valeur de l'indicateur est de 3 et correspond à trois sessions de formation pour une vingtaine de cadres de l'ATFP sur l'écosystème entrepreneurial (et non sur le nouveau système de suivi et évaluation des programmes d'accompagnement)

<sup>10</sup> Les rapports de progrès 2022-23 attribuent une valeur de 6 pour cet indicateur en tenant compte des six études de chaîne de valeur élaborées. Ces études ne portent pas sur le diagnostic des services existants liés aux besoins en entrepreneuriat social.

Évaluation finale du projet "Entrepreneuriat pour le développement »  
Rapport d'évaluation

Indicateur	Cible Fin du projet	Valeur Nov. 2023	% Cible	Commentaires
2.3.3.1 : Nbr de plateformes multisectorielles de gouvernance locale dirigée par le Ministère de l'Emploi en cohérence avec le processus de décentralisation et avec les nouveaux conseils municipaux	6	6	100%	6 comités régionaux de suivi dirigés par les directions régionales du ministère de l'Emploi ont été créés dans le cadre du projet E&D. Toutefois, jusqu'à présent, le rôle de ces comités s'est limité au pilotage et la validation de certaines activités d'E&D et n'ont pas encore de missions formalisées en matière de gouvernance.
2.3.3.2. : Nbr d'intervenants désagrégés par sexe	60	93 dont 15% F	>100%	
2.3.4.1. : Nbr d'analyses de marketing territorial pour l'entrepreneuriat social	1	1	100%	Le copil de janvier 2023 a recommandé d'élaborer une analyse de marketing territorial globale pour les 6 gouvernorats.
<b>Produit 2.4 : 300 entrepreneurs sociaux et micro-entreprises portées par des jeunes et des groupes vulnérables reçoivent un accompagnement technique et financier leur permettant de lancer et renforcer leurs projets</b>				
2.4.1.1. : Nbr de projets prometteurs identifiés	500	757	>100%	
2.4.2.1. : Nbr de projets lancés et accompagnés	300	428	>100%	
2.4.2.2 : % de projets portés par des jeunes hommes et femmes (19 – 35 ans)	50%	64%	>100%	
2.4.2.3. : % de projets portés par des femmes	30%	58%	>100%	
2.4.2.4. : % de personnes vulnérables (handicap, sous le seuil de pauvreté, habitant en zone rurale à très faible densité etc.)	25%	67%	>100%	
2.4.2.5. : % de projets d'économie sociale et solidaire portés	50%	52%	>100%	Tel que défini par le Plan de suivi et de performance (PMP), l'indicateur renseigne sur le nombre de projets à impact social et/ou environnemental
2.4.3.1 Satisfaction des entrepreneur.es accompagnés	85%	N.D.		Indicateur non renseigné

Indicateur	Cible Fin du projet	Valeur Nov. 2023	% Cible	Commentaires
<b>Produit 2.5 : L'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu à travers 300 projets lancés et renforcés dans les six gouvernorats ciblés, pour la réduction des inégalités de genre et des obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes.</b>				
2.5.1.1 : Nbr d'incubateurs d'entreprises dédiés aux femmes existants	6	3	50%	3 incubateurs mis en place par des OSC partenaires dans le cadre de E&D : 2 à Kébili (OSC Bacikat et Nakhla) et 1 à Gabès (OSC Danseurs citoyens)
2.5.2.1 : Nbr de projets prometteurs identifiés	500	1871	>100%	
2.5.3.1 : Nbr de projets lancés et accompagnés	300	723	>100%	
2.5.4.1 : Nombre de femmes entrepreneurs accompagnées	300	1327	>100%	
2.5.4.2 : Satisfaction des femmes entrepreneures accompagnées	85%	N.D.		Indicateur non renseigné
<b>Produit 2.6 : La culture entrepreneuriale est promue à travers le partage de connaissance, les bonnes pratiques et la communication</b>				
2.6.1.1: Nbr de plans de communication formulés	1 par gouvernorat	1	100%	Un plan de communication pour chaque gouvernorat a été élaboré dans le cadre de l'étude d'analyse territoriale (voir indicateur 2.3.4.1)
2.6.2.1 : Nbr de réunions interrégionales et internationales organisées ou en partenariat	2	5	>100%	
2.6.3.1 : Nbr de plans de plaidoyer développés	1 par gouvernorat	1	100%	Un plan de plaidoyer pour chaque gouvernorat a été élaboré dans le cadre de l'étude d'analyse territoriale (voir indicateur 2.3.4.1)
2.6.3.2 : Nbr de partenariats financiers et techniques établis	6	6	100%	6 partenariats ont été développés au niveau national ou régional avec : Attijari Bank, Orange, Enactus, Conect, Shanti et ODS.
2.6.4.1 : Nbr de concours entrepreneuriaux organisés dans les écoles, universités et centres de formation professionnelle	6	9	>100%	
2.6.4.2: % de femmes participantes au concours entrepreneuriaux	50%	53%	>100%	

Ainsi, sur l'ensemble des 35 indicateurs relatifs aux six produits du projet, les cibles sont atteintes pour 30 indicateurs ce qui constitue une bonne performance du projet.

La non-atteinte des cibles concerne, particulièrement les indicateurs suivants :

- Produits 2 et 3 :
  - Indicateur 1.2.1.2 : « diagnostic du système de suivi et d'évaluation des entrepreneurs »
  - Indicateurs 1.2.2.1 et 1.2.2.2 relatifs au « mécanisme / plan de suivi et d'évaluation des programmes d'accompagnement »
  - Indicateur 2.3.1.1 « diagnostic des services existants liés aux besoins en entrepreneuriat social réalisés »

Pour ces quatre indicateurs, le taux d'atteinte de la cible est de 0%. Comme indiqué dans le volet pertinence, ceci s'explique, principalement, par l'abandon de certaines activités relatives à ces deux produits (telles que la mise en place d'un mécanisme de suivi et d'évaluation des programmes d'accompagnement), suite à leur prise en charge par le projet Moubadiroun appuyé par la Banque Mondiale.

- Produit 5 :
  - « Nombre d'incubateurs d'entreprises dédiés aux femmes » : Par rapport à une cible de six incubateurs, seuls trois incubateurs ont été mis en place par des OSC partenaires. Une tentative de mise en place d'autres incubateurs au sein des centres de formation professionnelle du ministère, particulièrement à Gafsa, n'a pas abouti pour plusieurs raisons : Divergences sur le modèle de gouvernance de l'incubateur, contraintes de délai, difficultés au niveau du choix du centre de formation qui va abriter l'incubateur, ... (voir détails au paragraphe § 4.3.2).

### **4.3.2 Effectivité des résultats**

L'effectivité des résultats du projet pourrait être appréciée à travers les principaux constats suivants :

#### **□ Cadre de gouvernance et de suivi / évaluation d'évaluation de la SNEt**

Les activités réalisées ont porté sur (i) La conception d'un cadre de gouvernance pour les stratégies nationales d'emploi / entrepreneuriat (SNE et SNEt) aux niveaux central et régional ; (ii) La révision du plan d'action de la SNEt ; (iii) L'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation de la SNE /SNEt ; (iv) La conception d'un système d'information pour la gestion, le suivi et l'évaluation de la SNE /SNEt ; et (v) Le développement d'un plan de communication. Un manuel de procédures ainsi qu'une vidéo explicative ont été aussi élaborés par le cabinet pour faciliter la compréhension des outputs de l'étude et leur mis en œuvre.

Ces activités ont été pilotées par un cabinet de consulting qui a été recruté à cet effet, et ont été mises en œuvre selon une démarche participative ayant permis d'impliquer les différentes parties prenantes du MEFP à l'échelle centrale et régionale, ainsi que d'autres partenaires techniques et financiers qui collaborent avec le ministère sur d'autres projets. Cette démarche a favorisé une forte appropriation des résultats par les départements du MEFP. Néanmoins, l'implémentation réelle du nouveau cadre de gouvernance et de suivi n'est pas encore effective (voir § 4.6- Durabilité).

#### ❑ **Étude sur l'emploi informel :**

Cette étude a été réalisée en 2019 en Tunisie pour la première fois en se basant sur une enquête auprès de 11 500 personnes. Dans un souci de pérennisation, l'Observatoire national des emplois et des qualifications (ONEQ) rattaché au MEFP a été mandaté par le PNUD pour la réalisation de cette étude et a bénéficié d'une assistance d'un expert mobilisé par l'Organisation internationale du travail (OIT) pour affiner et valider la méthodologie de travail. Une mission d'expertise a été, également, engagée par le PNUD, en aval de la mission réalisée par l'ONEQ, pour finaliser le rapport de l'étude sur la base des résultats de l'enquête menée.

L'étude a permis de formuler des recommandations pour la mise en place d'une stratégie de transition de l'emploi informel vers l'emploi formel, mais il reste, encore, à élaborer un plan d'action détaillé pour l'opérationnalisation de cette stratégie (voir § 4.6- Durabilité).

Il est à noter que, jusque-là, l'étude n'a pas fait l'objet d'une diffusion à grande échelle et d'une médiatisation.

#### ❑ **Renforcement de capacités des cadres du MFEP et des structures d'appui :**

Plusieurs sessions de formation ont été organisées au profit des cadres du MEFP et des structures d'appui régionales. Dans l'ensemble, ces formations ont été appréciées par la majorité des personnes rencontrées dans le cadre de la présente mission, notamment au niveau du contenu et des compétences des formateurs. Ceci a concerné particulièrement :

- La formation de 20 formateurs de l'ATFP chargés du Module Entrepreneuriat dans les six gouvernorats du sud, sur les fondamentaux du Design Thinking et du Lean Startup ;
- Les formations certifiantes en conception et en suivi et évaluation des projets dispensées par le Centre International de Formation de l'OIT en faveur d'une quinzaine de cadres du MEFP ;
- Les formations organisées en faveur des structures d'appui régionales et des membres des comités régionaux sur l'ESS, les chaînes de valeur, la communication, et la gestion de projets. Pour ces dernières, certains participants ont déploré la durée insuffisante allouée aux formations compte tenu des programmes parfois très chargés.

## ❑ Reconfiguration des Espaces Entreprendre (EE)

Dans le cadre de la rationalisation et de l'adaptation de l'offre d'appui à l'entrepreneuriat aux spécificités régionales et aux besoins des entreprises (Produit 2), une mission de consulting a été lancée en 2020, avec comme objectif de redéfinir le rôle des EE, de les repositionner au niveau territorial en tenant compte de l'écosystème auquel ils appartiennent, et de proposer un nouveau modèle ergonomique des EE mettant les entrepreneurs au centre de leur intérêt.

La mission a débouché sur un nouveau design des centres, mais également sur un repositionnement des EE au niveau de l'écosystème entrepreneurial local. De nouvelles fonctionnalités ont été proposées dans le cadre du nouvel aménagement des EE, telles que l'accès à un espace de visio-conférence, à une bibliothèque et à un espace Club dédié aux entrepreneurs pour faciliter le networking, le coworking et le brainstorming.

Sur le plan pratique, les trois EE de Médenine, Tozeur et Gafsa ont été réaménagés conformément au nouveau modèle proposé. Les trois autres centres seront réaménagés ultérieurement par le MEFP ou dans le cadre d'autres projets de coopération. En termes de réalisations, les responsables des EE aménagés (Gafsa et Tozeur) ont relevé quelques insuffisances (non prise en compte de certaines spécificités, ...) dues surtout à un manque de concertation entre les intervenants.

Notons, enfin, que de point de vue opérationnel, la reconfiguration des EE a touché beaucoup plus le côté « Hard », mais l'évolution attendue au niveau de l'offre d'appui des EE ne semble pas être appropriée par les représentants de l'ANETI au niveau central et régional.

## ❑ Mise en place d'un incubateur au centre de formation professionnelle de Gafsa

Afin d'appuyer la création d'un incubateur pilote dans un centre de formation professionnelle de Gafsa, une mission d'expertise a été lancée par le projet E&D en 2021 et visait à proposer un positionnement de cet incubateur au sein de l'écosystème entrepreneurial et de définir un modèle pour son fonctionnement et sa gouvernance. Les outputs de cette mission n'étaient pas d'une qualité satisfaisante selon les acteurs concernés et n'ont pas traité de manière suffisamment approfondie le contexte, les objectifs et le modèle à adopter.

Les principales orientations dégagées de cette mission n'ont pas permis d'avoir un consensus au niveau des parties prenantes sur le modèle de gouvernance de cet incubateur<sup>11</sup>. De plus, les contraintes de délai et les difficultés rencontrées au niveau du choix du centre de formation (éloignement, situation foncière, ...) ont entravé la concrétisation de ce projet. Aussi, d'après les acteurs régionaux, il n'y a pas eu suffisamment d'engagement pour faire aboutir ce projet dont la pertinence est aussi critiquée par plusieurs parties prenantes au niveau de toute la région du Sud.

---

<sup>11</sup> Le MEFP n'était pas favorable à la gestion de cet incubateur par les structures relevant du ministère.

### ❑ Analyse des chaînes de valeur dans le Sud

Une première mission a été réalisée en 2020 et a permis d'identifier six chaînes de valeurs (CdV) porteuses en termes d'entrepreneuriat dans le Sud (une CdV par gouvernorat). Une deuxième mission a été lancée, par la suite, en 2022 dans le but de réaliser une analyse approfondie des six chaînes de valeurs identifiées et de dégager les opportunités de création et de développement d'entreprises au sein de ces chaînes. Selon les parties prenantes rencontrées dans le cadre de la présente mission, les résultats provisoires de cette mission restitués en novembre 2022 n'étaient pas satisfaisants. Des versions améliorées des six études de chaînes de valeur ont été préparées par l'équipe du PNUD et ont été restituées au MEFP et aux parties prenantes concernées par ces études en octobre 2023. La revue et la finalisation des rapports sur la base des derniers commentaires reçus sont prévues pour la fin novembre 2023. MEFP

### ❑ Renforcement de capacités des OSC

Les OSC retenues par le PNUD pour la mise en œuvre des initiatives d'appui à l'entrepreneuriat ont bénéficié de formations en matière de gestion de projets et d'élaboration des rapports narratif et financier. Ces OSC ont bénéficié également de l'appui du PNUD à travers les coordinateurs régionaux tout au long du projet, pour faire face aux différentes difficultés rencontrées d'ordre technique et/ou administratif. Cet effort de renforcement de capacités a été fortement apprécié par la majorité des représentants d'OSC rencontrés, à la fois au niveau du contenu, qu'au niveau des outils fournis (modèles de rapports, template de suivi, ...).

### ❑ Appui aux entrepreneurs

Dans le cadre des activités des produits 4 et 5, plus de 1000 projets de jeunes, de femmes et de groupes vulnérables ont été appuyés. Cet appui était fourni directement par le PNUD ou via des partenaires locaux, régionaux ou nationaux (OSC, ODS, cabinets de formation et de conseil, ...) et a concerné les volets technique et/ou financier.

La consistance et l'étendue de l'appui fourni aux entrepreneurs était variable selon les actions mises en œuvre, comme le montre les exemples suivants :

- L'action mise en œuvre par le cabinet Mazam a consisté à former 109 entrepreneurs / porteurs de projets sur l'entrepreneuriat et l'inclusion financière (4 thèmes de formation à raison de 1,5 jour par thème : Lancement / développement d'entreprise, commercialisation et gestion, services financiers et demande de financement). Aucun accompagnement ou coaching personnalisé n'a été prévu ni au cours ni après la formation.
- L'action de formation en design montée en partenariat avec le projet AGBV du PNUD a concerné 251 femmes artisanes et a comporté des séances de formation / coaching pour l'amélioration du design des produits artisanaux (y compris leur emballage).

Certaines artisanes bénéficiaires ont participé à une exposition / vente organisée par le PNUD au Palais Kheireddine à la Médina de Tunis.

- L'action pilotée par l'ODS a porté sur la formation de 153 femmes artisanes en gestion d'entreprise, éducation financière, marketing digital et en design & innovation (à raison d'environ 3 jours de formation par thème). 101 artisanes ont été par la suite sélectionnées et ont bénéficié d'un appui financier de l'ordre de 4 mille dinars sous forme de matériel et/ou d'intrants.
- Les actions mises en œuvre par les 20 OSC (y compris les 3 OSC ayant travaillé sur l'autonomisation économique des victimes de traite) ont comporté, le plus souvent, des sessions de sensibilisation et de formation sur l'entrepreneuriat, la gestion d'entreprise, les softs skills, ainsi qu'un appui financier matériel (équipements, aménagements, cheptel animal, matières premières, emballages,...) d'un montant variant entre 300 et 4000 DT (selon l'OSC, et en fonction du nombre de bénéficiaires de l'action). Dans quelques cas d'OSC, une formation technique, un coaching personnalisé ou un accompagnement à la commercialisation ont été fournis, également, aux bénéficiaires.
- Le programme de formation et d'accompagnement déployé par l'OSC Shanti a été assez complet et a comporté, outre les formations en entrepreneuriat, gestion d'entreprise et soft skills, une phase assez consistante de coaching personnalisé des bénéficiaires pour la création / développement de leurs entreprises. Un accompagnement à la commercialisation a été également fourni à certains bénéficiaires du secteur de l'artisanat. En outre, un appui financier significatif a été octroyé à chaque bénéficiaire (pour un montant variant entre 5 et 15 mille DT).
- Les trois lauréats du Hackathon E-Health organisé par le PNUD en partenariat avec Attijari Bank en 2021, ont bénéficié d'un appui financier par la banque (entre 5 et 10 mille DT pour chacun) et d'un accompagnement personnalisé assez conséquent fourni par le cabinet Deloitte qui a été mobilisé par le PNUD à cet effet. Cet accompagnement s'est déroulé sur une durée de quatre mois et a été assuré par 7 coachs spécialisés, à raison d'environ 10 séances de coaching par entreprise.

Compte tenu de la diversité des modes d'intervention et de sa consistance d'une action à l'autre, les impacts recensés auprès des bénéficiaires étaient variables d'un cas à l'autre<sup>12</sup>.

Également, la satisfaction des entrepreneurs bénéficiaires vis-à-vis de ces actions d'appui diffère selon le cas. L'enquête menée dans le cadre de la présente mission auprès d'un échantillon de 115 bénéficiaires montre que 62% des entrepreneurs interviewés sont satisfaits des services d'appui reçus, mais ce niveau de satisfaction diffère d'un programme à l'autre. Ce niveau de satisfaction atteint son maximum (100%) pour le cas des appuis fournis par Shanti et à travers le programme du Hackathon E-Health, alors qu'il ne dépasse pas les 55% pour le cas de la formation assurée par le cabinet Mazam.

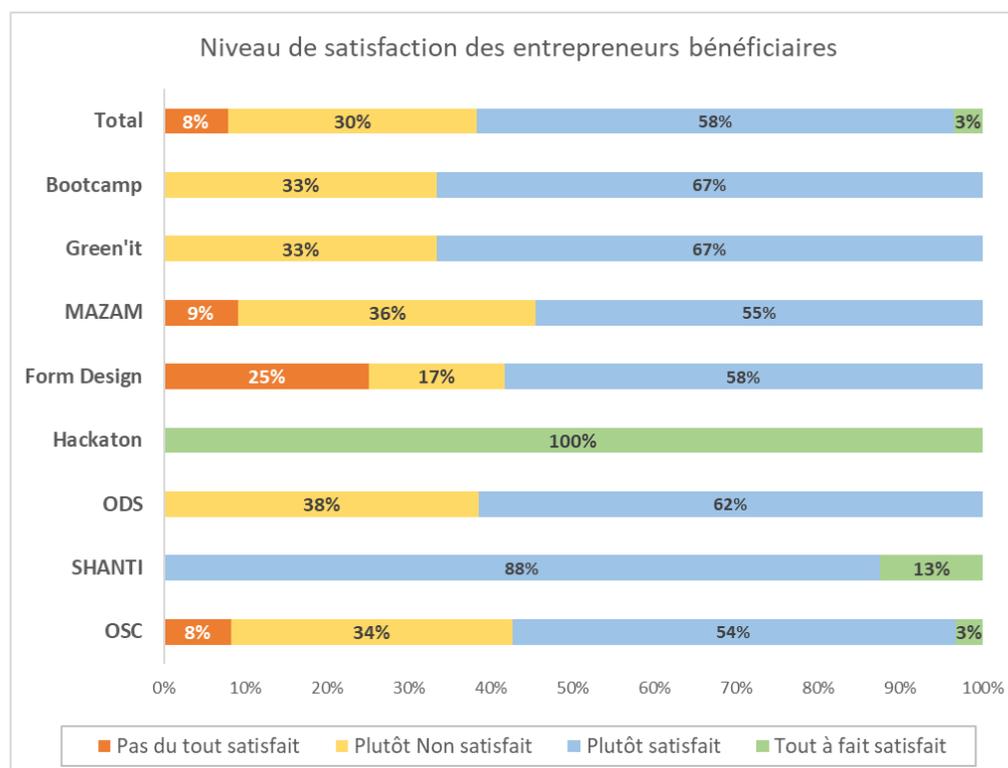
---

<sup>12</sup> Voir § 4.5- Impact

Les principales raisons d'insatisfaction relevées par les entrepreneurs interviewés portent sur :

- L'absence / faiblesse de l'appui matériel ;
- Le manque de consistance de l'appui : Formation de courte durée et/ou théorique, l'absence d'un coaching personnalisé au cours de la formation et/ou d'un accompagnement post-formation, ...
- L'absence de formations techniques,
- Le retard accusé dans la fourniture de l'appui matériel ;

Figure 2 : Niveau de satisfaction des bénéficiaires selon le programme d'appui



L'analyse de la satisfaction des bénéficiaires selon le genre montre un taux légèrement supérieur pour les femmes. En effet, le taux des entrepreneurs satisfaits est de 50% pour les hommes contre un taux de 65% pour les femmes.

#### □ Appui de l'ODS aux femmes artisanes

L'initiative portée par l'ODS avait prévu d'apporter un appui technique et financier à 120 femmes artisanes du sud et de faciliter leur transition vers le secteur formel. Il était prévu également de créer et/ou de développer 6 groupements ou entreprises sociales et solidaires. En termes de résultats, 150 artisanes ont bénéficié de formations et 101 d'un appui matériel, soit 84% de l'objectif visé initialement, mais aucun groupement n'a pu être appuyé, à cause des contraintes de délai qui ont empêché le PNUD de débloquer la dernière tranche du budget en

faveur de l'ODS (arrivée à terme de la convention PNUD-ODS, et difficulté d'une extension de délais, compte tenu de la durée restante du projet E&D)

### 4.3.3 Effet de la pandémie du COVID

Les contraintes sanitaires liées à la pandémie du COVID ont fortement entravé le déploiement du projet au cours de 2020 et 2021, notamment au niveau des activités suivantes :

- Les actions de renforcement de capacités organisées au profit des cadres du MEFP et des structures d'appui régionales ;
- L'organisation de réunions et d'ateliers de concertation dans le cadre de l'élaboration du cadre de gouvernance et de suivi/évaluation de la SNEt ;
- Le lancement des appels à projet à l'attention des OSC ;
- La mise en place des comités régionaux de suivi ;
- L'organisation de compétitions entrepreneuriales.

Malgré les mesures prises pour limiter l'impact de la crise, telles que l'organisation de réunions et de formation en ligne, un retard a été enregistré au niveau de la mise en œuvre de plusieurs activités.

Par ailleurs, plusieurs actions du projet E&D ont été ajustées et d'autres ont été intégrées dans le plan de travail du projet dans le but de contribuer aux efforts nationaux d'atténuation des effets de la pandémie du COVID19. Parmi ces actions, nous citons notamment :

- La fourniture de matériel informatique et d'équipements de prévention et de protection sanitaire au profit du MEFP et de quelques structures sous-tutelle ;
- L'organisation d'un concours d'innovation « Innovation Challenge » visant à appuyer les microentreprises dans la reconversion de leurs productions et de leurs services afin de répondre à l'urgence sanitaire, social et économique déclenché par la Pandémie ;
- La préparation et la diffusion d'une vidéo d'espoir véhiculant des messages positifs et inspirants aidant les populations et les entrepreneurs à faire face aux répercussions de la crise sanitaire de la COVID 19.
- L'incitation des OSC participantes à l'appel à projet d'appui à l'entrepreneuriat à cibler des entrepreneurs vulnérables dont les activités ont été fortement impactées par la pandémie du COVID.

### 4.3.4 Reporting et suivi / Évaluation

Le système de reporting et de suivi / évaluation est jugé globalement efficace et a permis de bien piloter le projet.

Au niveau global, le suivi du projet est assuré à travers l'actualisation régulière du cadre de résultats et l'élaboration du rapport annuel de progrès.

Dans l'ensemble, le reporting est de qualité satisfaisante et il est effectué dans les délais prévus. De même la collecte de données et la présentation d'indicateurs désagrégés sont globalement acceptables. Les quelques lacunes relevées à ce niveau concernent principalement :

- Le manque d'indicateurs et de données relatifs aux résultats et effets du projet. En effet, comme il a été évoqué au § 4.1-Pertinence, un expert Suivi & Évaluation a été recruté en 2020 au sein de l'équipe du projet du PNUD et devait mettre en place une batterie d'indicateurs permettant de mesurer et de suivre les résultats du projet. Toutefois, cet expert a quitté l'équipe après une courte période et n'a pas été remplacé.
- Le manque de données sur les programmes d'appui à l'entrepreneuriat menés en partenariat avec d'autres projets tel que le projet AGBV (par exemple, manque de données détaillées sur les bénéficiaires).
- Le non-renseignement des deux indicateurs du cadre de résultats relatifs au taux de satisfactions des entrepreneurs appuyés ;
- L'absence d'un système de mesure de l'efficacité et des effets des différents programmes d'appui à l'entrepreneuriat menés dans le cadre du projet.

Sur un autre plan, un comité de pilotage regroupant les représentants des MEFP, ministère des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'Étranger, ministère de l'Économie et de la Planification, Royaume de Norvège et PNUD est organisé annuellement pour examiner l'avancement du projet et ses réalisations et décider des ajustements éventuels à prévoir.

Au niveau interne au MEFP, un comité technique a été créé dans le but d'assurer le suivi du projet et regroupe la cheffe du projet et les différents responsables chargés du pilotage des activités. Un tableau de suivi est actualisé régulièrement par les membres du comité, chacun pour la partie qui le concerne.

Outre ce suivi à l'échelle central, un comité de suivi régional a été créé au niveau de chacun des 6 gouvernorats du Sud. Ce comité est intervenu notamment dans le suivi des actions d'appui aux entrepreneurs mises en œuvre par les OSC et dans la sélection des candidats aux bootcamps organisés par l'ATFP.

Par ailleurs, l'efficacité du dispositif du suivi & évaluation pourrait être appréciée aussi à travers les actions d'amélioration et d'ajustement qui ont été décidées tout au long du déroulement du projet et qui ont favorisé une atteinte globalement satisfaisante des objectifs. Parmi ces actions, nous citons, particulièrement, (i) La décision d'extension de la durée du projet ; (ii) La multiplication des programmes d'appui aux entrepreneurs dans le but d'atteindre les objectifs prévus ; (iii) La suspension des actions d'appui menées avec quelques OSC qui n'avaient pas donné satisfaction ; (iv) La revue des rendus de certaines missions à la suite des évaluations effectuées par le PNUD et/ ou le MEFP (Exemple des études sur les chaînes de valeur et de l'étude de faisabilité du projet d'incubateur) ; etc.

Pour ce qui concerne la gestion des risques, le document du projet a comporté une matrice des principaux risques pouvant compromettre le bon déroulement du projet, ainsi que leurs probabilités, leurs impacts et les mesures d'atténuation. Ces risques se rapportent, notamment,

au manque d'implication des parties prenantes et des acteurs locaux, la faiblesse du portage politique, ainsi que le manque d'inclusion des jeunes.

Une actualisation régulière des risques et des mesures de mitigation correspondantes est effectuée au moins une fois par an et à chaque fois où un nouveau risque est identifié et elle est renseignée dans le rapport annuel de progrès.

Notons, enfin, qu'au niveau financier, aucun audit externe n'a été réalisé au cours ou à la fin du projet. Il n'y a pas eu, non plus, une évaluation externe à mi-parcours du projet.

## 4.4. Efficience

### 4.4.1 Adéquation du budget prévu

Le budget prévu par le document du projet a été arrêté à 5,179 Millions USD, réparti par produit, comme suit :

Tableau 4 : Budget prévu du projet par produit

Produit	Budget en USD
Produit 1 : Un système de gouvernance associé à un cadre réglementaire et institutionnel catalysant la création d'entreprise et assurant la bonne gestion des différents mécanismes de la SNEt sont mis en place	440 000
Produit 2 : L'offre d'accompagnement des entrepreneurs est redynamisée, rationalisée et adaptée aux spécificités régionales et aux besoins des entreprises	420 000
Produit 3 : Les structures d'accompagnement des entrepreneurs sont renforcées et adaptées aux besoins de la promotion de l'économie sociale et solidaire	630 000
Produit 4 : 300 entrepreneurs sociaux et micro-entreprises portées par des jeunes et des groupes vulnérables reçoivent un accompagnement technique et financier leur permettant de lancer et renforcer leurs projets	830 000
Produit 5 : L'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu à travers 300 projets lancés et renforcés dans les six gouvernorats ciblés, pour la réduction des inégalités de genre et des obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes.	900 000
Produit 6 : La culture entrepreneuriale est promue à travers le partage de connaissance, les bonnes pratiques et la communication	480 000
Gestion, suivi et évaluation	1 095 000
General Management Support (GMS) 8%	383 600
<b>TOTAL</b>	<b>5 178 600</b>

L'analyse du budget par rubrique montre que le budget prévu pour la gestion, suivi et évaluation (en dehors des GMS) représente une part de 21% par rapport au coût total du projet, soit un niveau relativement élevé. Ceci pourrait être expliqué, en partie, par la complexité du projet (plusieurs activités avec une implémentation au niveau central et au niveau des six gouvernorats du Sud) qui nécessite la mobilisation de plusieurs ressources humaines et logistiques.

En termes de planification budgétaire, le document du projet a prévu la répartition annuelle suivante :

Tableau 5 : Répartition annuelle du budget initial prévu par le document du projet

	2019	2020	2021	Total
Budget annuel prévu par le Prodoc en USD	1 765 260	1 735 290	1 678 050	5 178 600
Répartition annuelle du budget	34%	34%	32%	100%

Cette répartition semble peu appropriée puisqu'elle prévoit de dépenser un budget de 1,8 million USD en 2019, soit 34% du budget total, et ne tient pas compte des contraintes de démarrage du projet, notamment le délai requis pour le recrutement de l'équipe du projet et les concertations avec les partenaires avant le lancement des premières activités.

#### 4.4.2 Utilisation des ressources budgétaires

A la date du 15 octobre 2023, les dépenses totales du projet se sont situées à environ 4,6 millions USD, soit 88% du budget initial du projet. Les engagements en cours permettraient d'atteindre un taux d'utilisation du budget prévu de plus de 90%.

Notons que, compte tenu des fluctuations de change entre la couronne norvégienne et le dollar américain, les fonds décaissés sont de l'ordre de 4,9 millions USD. Ainsi, le taux d'utilisation du budget ajusté en fonction du taux de change serait à la fin du projet de l'ordre de 96% : voir tableau suivant.

Tableau 6 : Taux d'utilisation du budget actuel et projeté

	Montant en USD	% du budget initial (A)	% du budget ajusté (B)
Budget du Prodoc (A)	5 178 600,00		
Budget ajusté en fonction du taux de change (B)	4 911 074,03		
Dépenses au 15/10/2023	4 561 378,34	<b>88%</b>	<b>93%</b>
Dépenses + Engagements en cours au 15/10/2023	4 717 473,51	<b>91%</b>	<b>96%</b>

Par ailleurs, la répartition des dépenses au 15/10/2023 par produit se présente comme suit :

Tableau 7 : Dépenses du projet au 15/10/2023

Produit	Dépenses au 15/10/2023 en USD	Budget du Prodoc en USD	Dépenses / Budget en %
Produit 1 : Mise en œuvre Stratégie	525 007,86	440 000,00	119%
Produit 2 : Accompagnement national	157 169,74	420 000,00	37%
Produit 3 : Accompagnement territorial	398 614,17	630 000,00	63%
Produit 4 : Appui entrepreneurs	586 918,69	830 000,00	71%

Produit 5 : Entrepreneuriat féminin	506 340,15	900 000,00	56%
Produit 6 : Culture entrepreneuriale	356 204,20	480 000,00	74%
Gestion du projet	1 592 390,91	1 095 000,00	145%
Nouveau Produit : Réponse à la crise COVID	100 852,75		
GMS (8%)	337 879,88	383 600, 000	88%
	<b>4 561 378,34</b>	<b>5 178 600,00</b>	<b>88%</b>

Nous constatons que les dépenses relatives au premier produit ont dépassé le budget prévu de 19%. En revanche, le taux de consommation du budget est relativement faible pour les produits 2, 3, 4 et 5 et a varié entre 40% et 68%. Ceci pourrait être expliqué comme suit :

- Pour le produit 2, certaines activités n'ont pas été réalisées ou ont été réalisées partiellement, telles que celle relative à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des programmes d'accompagnement (budget prévu de 120 mille USD) et à la rationalisation de l'offre d'accompagnement (Budget prévu de 220 mille USD). Cela est dû au transfert de certaines activités de ce produit sur d'autres projets menés par le MEFP (Moubadiroun)
- Pour le produit 3, un engagement est en cours pour le réaménagement des Espaces Entreprendre, pour un montant de 113 mille USD, ce qui permettrait de porter le taux d'utilisation budgétaire à 81%.
- Le Prodoc a prévu un budget de 1,730 million USD pour les produits 4 et 5 qui visaient à appuyer 600 projets de jeunes, de femmes et de groupes vulnérables, ce qui correspond à un budget moyen de 2900 USD par projet appuyé.

Les réalisations du projet montrent que 1050 projets (428 pour le produit 4 et 622 pour le produit 5) ont été appuyés pour un coût global de 1,093 million USD, soit un coût moyen d'environ 1040 USD par projet appuyé. Cette différence entre le coût réel par projet appuyé et le budget prévu est dû principalement au fait que certaines actions n'ont pas prévu un appui matériel ou un accompagnement (exemple de la formation déployée par Mazam) ou ont prévu un appui matériel très faible (300 DT/projet pour certaines initiatives portées par les OSC).

Le tableau précédent montre aussi que le coût de gestion de projet enregistre un dépassement de +45% à la mi-octobre 2023. Ceci s'explique principalement par l'extension de la durée du projet de deux ans qui s'est traduite par une augmentation des charges salariales et des autres frais (logistiques, ...). Ainsi, les frais de gestion se sont situés à une part élevée de 34% du total des dépenses du projet (y compris les engagements en cours).

Par ailleurs, il y a lieu de noter que le système de gestion et de suivi financier utilisé actuellement par le PNUD ne permet pas de ressortir les dépenses par activité et de les rapprocher par rapport au budget initial prévu.

### 4.4.3 Modalités de mise en œuvre du projet

L'exécution du projet est assurée directement par le PNUD (Direct Implementation - DIM). Bien que selon cette modalité, le MEFP n'est pas en charge de la gestion courante des activités, il était fortement impliqué dans le déploiement du projet à différents niveaux : planification et priorisation des actions, avis sur les termes de référence des missions, suivi de mise en œuvre des activités, validation des résultats des activités, ... Des réunions et contacts réguliers étaient organisés entre l'équipe du PNUD et celle du MEFP (cheffe du projet et responsables des activités) pour assurer une concertation.

Au niveau de la planification et du suivi, un plan de travail annuel (PTA) est élaboré par le PNUD en concertation avec le MEFP et en accord avec le donateur. Un suivi de l'avancement des activités du PTA est assuré par le PNUD et le MEFP à travers des séances de travail organisées régulièrement.

En termes de contraintes de mise en œuvre, nous citons particulièrement :

- Le contexte politique du pays caractérisé par des remaniements ministériels qui ont concerné le MEFP : ceci a contribué en partie à un ralentissement dans la prise de décisions relatives à certaines activités (telles que la mise en place du cadre de gouvernance et de S&E de la SNET), ainsi que des changements de priorité au niveau de la planification de certaines activités. La constitution du comité technique au sein du MEFP et des comités régionaux de suivi a permis d'élargir et de renforcer l'appropriation du projet au sein du ministère et d'atténuer les effets de cette rotation des ministres et des cadres.
- Le processus de décision et de validation a été dans certains cas assez complexe et a nécessité des efforts et des délais importants des différentes parties. Cela s'explique en partie par la complexité même du projet et son dispositif de pilotage (voir pertinence) mais, aussi, divergences d'appréciation entre le MEFP et le PNUD sur les procédures de mise en œuvre et les modalités de validation de certains outputs.
- Les capacités insuffisantes dédiées au pilotage d'un projet aussi complexe que ce soit du côté du MEFP que du côté du PNUD (voir § pertinence)
- La pandémie du COVID-19 : il s'agit de la principale contrainte qui a impacté le projet en 2020 et 2021. Comme il a été détaillé au chapitre § 4.3- Efficacité, les mesures sanitaires liées à la pandémie (confinement, restrictions de rassemblement et de déplacement, ...) ont entravé le déroulement de plusieurs activités prévues par le projet (formations, ateliers de travail, ...). C'est ainsi que certaines de ces activités ont été reportées, malgré les mesures prises par l'équipe du projet pour atténuer les impacts de la crise. Parmi ces mesures, nous citons notamment (i) l'organisation d'ateliers de travail et de sessions de formation en ligne ou en présentiel mais avec un nombre de présents réduit conforme aux restrictions sanitaires ; et (ii) l'extension de la durée du projet de deux années.
- La guerre en Ukraine : le projet a été impacté directement par cette guerre à cause de la suspension (momentanée) de la transmission des fonds par le bailleur, ce qui a retardé la mise en œuvre de quelques actions. De plus, la hausse des prix à l'échelle internationale de

certaines produits a eu un effet indirect sur le coût et le délai de réalisation de certaines activités telles que l'aménagement des espaces entreprendre.

- Capacités limitées de certaines OSC : Le nombre et le degré de maturité diffère d'une région à une autre. C'est ainsi que, par exemple, dans le gouvernorat de Tataouine, le tissu associatif est relativement peu développé et la majorité des OSC existantes ont été créées récemment et ont peu d'expérience dans la gestion de projets. Pour faire face à cette situation, le PNUD a organisé des sessions de formation au profit de l'ensemble des OSC sur la gestion des projets et l'élaboration des rapports narratif et financier. De plus, un suivi rapproché des OSC a été assuré par l'équipe de coordination régionale du PNUD afin de limiter les risques liés à la mise en œuvre des initiatives (retard dans les activités et/ou dans la préparation des rapports, non-respect du plan d'activités, ...).
- Capacités limitées des entrepreneurs génie civil dans la région : Compte tenu des contraintes de délai, le projet a prévu de réaliser les travaux de réaménagement des espaces entreprendre en un seul lot et sur une courte durée. Néanmoins, l'appel d'offre relatif à l'EE de Médenine a été relancé plusieurs fois à cause de l'absence d'entrepreneurs pouvant répondre aux exigences du cahier des charges dans la limite du budget financier alloué. Pour faire face à cette contrainte, l'appel d'offres a été réparti sur trois lots et une augmentation du budget a été accordée.

En ce qui concerne la prise en compte des spécificités liées au Genre et au principe LNOB lors de la mise en œuvre du projet, plusieurs approches et mesures prenant en compte leurs contraintes ont été adoptées. C'est ainsi que, par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre des actions d'appui par l'ODS et par certaines OSC, les formations ont été organisées au niveau local pour éviter aux femmes les déplacements lointains et l'hébergement dans des hôtels (Plusieurs femmes ont exprimé ne pas pouvoir participer à des formations organisées en mode résidentiel dans un hôtel).

#### **4.4.4 Optimisation et gestion des ressources financières**

Une des modalités adoptées par E&D pour l'appui aux entrepreneurs a consisté à passer par les OSC. Ainsi, 20 OSC locales (y compris trois OSC ayant intervenu auprès des victimes de traite) ont appuyé le lancement et/ou le développement de près de 600 projets dans les six gouvernorats du Sud. Ceci a permis de cibler des entrepreneurs dans des zones très reculées du Sud, et de les appuyer d'une manière assez durable, tout en optimisant les coûts logistiques.

Sur un autre plan, la réalisation de l'étude sur l'emploi informel a été confiée à l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ) relevant du MEFP. L'étude a été réalisée en grande partie par les moyens propres de l'ONEQ (Élaboration de la méthodologie et du questionnaire, échantillonnage, formation des enquêteurs, saisie et traitement des résultats de l'enquête, et élaboration du rapport) et seule l'enquête de terrain a été sous-traitée auprès de l'Institut national de la Statistique (INS). Cette démarche a favorisé une capitalisation du savoir-

faire au sein de l'ONEQ, mais a permis également d'optimiser le coût de l'étude d'une manière significative.

En revanche, nous avons constaté que certaines activités du projet ont été menées d'une manière cloisonnée, notamment celles en relation avec l'appui aux entrepreneurs. En effet, le projet n'a pas réussi à développer des synergies et des complémentarités entre les actions d'appui, bien que certaines d'entre elles s'adressent à la même cible. Ceci est par exemple le cas des femmes artisanes qui ont été ciblées par plusieurs actions : formation en design, appui de l'ODS, formation de Mazam, appui de Shanti et de quelques OSC, ... C'est ainsi que certaines artisanes ont bénéficié de plusieurs appuis qui ont porté parfois sur des actions similaires telles que les formations en entrepreneuriat, gestion d'entreprise, inclusion financière, ... Il aurait été, donc, plus judicieux de mettre en œuvre ces différentes actions de manière complémentaire pour éviter les redondances et permettre un appui global répondant aux différents besoins des bénéficiaires tout en optimisant la gestion des ressources financières.

Il est, également, à signaler que certaines OSC chargées de la mise en œuvre des initiatives d'appui aux entrepreneurs n'ont pas réussi à obtenir les exonérations de TVA auprès des autorités fiscales afin de pouvoir réaliser les achats de matériel et de services destinés à appuyer les entrepreneurs avec le privilège de suspension de TVA. Ceci s'est traduit par un surcoût de 19% sur les achats réalisés par ces OSC et des frais supplémentaires qui n'était pas prévu dans le budget (Ex : Shanti).

Les modalités de décaissement ont été globalement satisfaisantes malgré quelques retards dus à des facteurs conjoncturels (changement de plateforme PNUD, mesures BCT,...). Pour les OSC, le déblocage a posteriori de la 3<sup>ème</sup> tranche a constitué une contrainte pour certaines d'entre elles qui n'avaient pas suffisamment de ressources propres. Les procédures de contrôle et de vérification mis en œuvre par le PNUD ont permis de s'assurer de la bonne utilisation des ressources du projet. L'assistance fournie par l'équipe du projet a permis aux OSC de se conformer aux exigences de ces procédures. Néanmoins, Shanti, qui était soumis à des formalités et procédures spécifiques en tant que partenaire (audit préalable et à la fin du projet, reporting,...) estime que cela reste contraignant dans le cas d'une OSC même assez structurée et nécessite des modalités plus adaptées de la part du PNUD.

#### **4.4.5 Respect du planning**

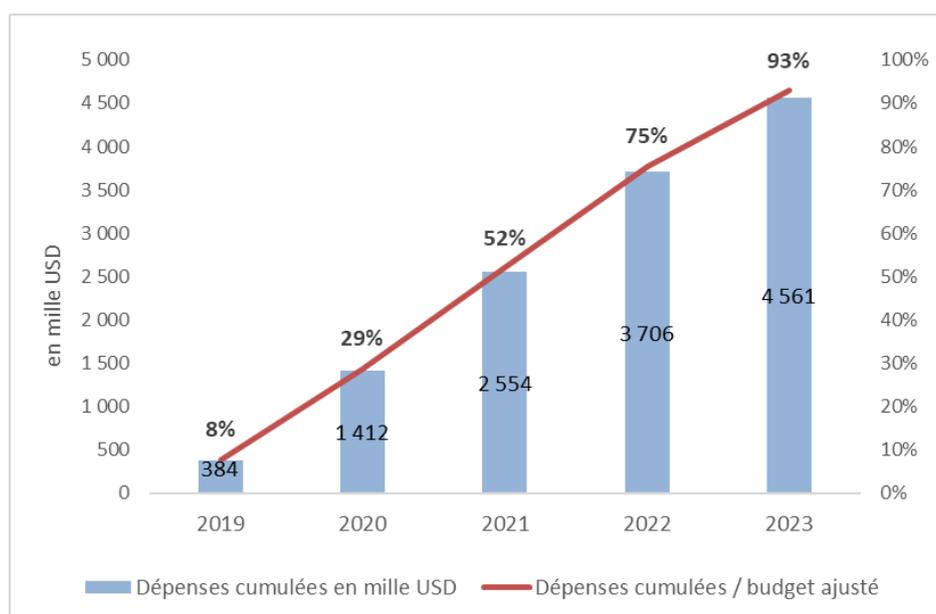
Comme il a été évoqué précédemment, le projet a été lancé au mois de novembre 2018 et devait s'étaler sur une durée de 3 ans (jusqu'à fin décembre 2021). Une extension de la durée du projet de deux années a été par la suite décidée, à cause du retard accusé dans le déploiement des activités au cours des années 2020 et 2021 sous l'effet de la pandémie du COVID.

Ce retard dans le déploiement du projet jusqu'à 2021 pourrait être constaté à travers les réalisations budgétaires par année : Voir tableau et figure suivants.

Tableau 8 : Dépenses annuelles du projet

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 15/10)
Dépenses annuelles en USD	14 443	369 938	1 027 931	1 142 152	1 151 446	855 470
Dépenses cumulées en USD	14 443	384 380	1 412 311	2 554 463	3 705 909	4 561 378
Dépenses cumulées en % du budget initial ajusté	0%	8%	29%	52%	75%	93%

Figure 3 : Évolution des dépenses cumulées du projet



Nous constatons que les dépenses du projet ont représenté à la fin de la première année (2019) 8% seulement du budget total ajusté, ce qui témoigne du retard important enregistré au démarrage du projet. Ceci pourrait être expliqué par plusieurs facteurs dont notamment :

- Le retard accusé dans la mise en place de l'équipe du projet : En effet, la CTP du projet n'a été recrutée qu'en mars 2020 et son recrutement a coïncidé avec les premières mesures de confinement liées à la pandémie du COVID (retardant son arrivée en Tunisie à août 2020). Pour l'équipe régionale, deux coordinateurs ont été recrutés en octobre 2020 et décembre 2020 et le troisième qui était chargé de superviser toute la région du sud n'a pris ses fonctions qu'en juin 2021.
- L'effort déployé par le PNUD au démarrage du projet pour la concertation avec le MEFP et la priorisation et planification des activités ainsi qu'à l'établissement des partenariats avec les principales parties prenantes.

- Les changements de ministres et la multiplicité des vis-à-vis du projet au MEFP, notamment le départ de Mme le Ministre<sup>13</sup> et du point focal du projet au MEFP, qui ont été fortement impliqués dans la conception du projet.

En 2020 et 2021, le taux des dépenses s'est amélioré, mais il n'était pas possible de compenser le retard de démarrage. Ainsi, jusqu'au 31/12/2021, seulement 52% du budget a pu être consommé, ce qui a motivé l'extension de délai du projet d'une période de deux ans. Ce retard dans le déploiement des activités du projet à partir de 2020 s'explique principalement par :

- L'impact des mesures sanitaires de la crise du COVID sur l'implémentation de plusieurs activités en 2020 et 2021 (formations, ateliers de travail, travaux de terrain des OSC, ...) ;
- La complexité du projet induite par la multiplicité de ses activités et des partenaires de mise en œuvre, l'intervention à l'échelle centrale et à l'échelle régionale dans 6 gouvernorats, ...
- Les délais requis par les procédures de passation de marchés du PNUD ;
- La complexité du processus de validation des résultats au sein du MEFP, compte tenu de la multiplicité des intervenants ;
- La rotation des responsables au sein du MEFP qui s'est traduite par des retards et/ou des changements dans la prise de décision
- Le manque de ressources au niveau de l'équipe du projet compte tenu du nombre élevé d'activités à déployer et à superviser

Par ailleurs, il est à signaler que certaines activités du projet ont connu un retard au niveau de leur lancement et/ou de leur mise en œuvre. Ceci a concerné, particulièrement, les activités suivantes :

- Action d'appui de l'ODS : Cette action importante n'a été lancée qu'en mars 2022 et devait s'étaler sur une durée d'une année. Le déploiement des activités a connu un retard qui a concerné surtout la mise en place des comités de sélection des bénéficiaires, l'obtention de l'exonération de TVA et le choix des prestataires de formation. Pour cela, la clôture de l'action a été reportée à août 2023. Néanmoins, cette extension de délai n'a pas permis de débloquer la dernière tranche de paiement (52% du budget) et elle s'est traduite par une diminution du budget de l'appui matériel destiné aux entrepreneurs individuels (de 5000 à 4000 DT/ bénéficiaire) par l'annulation des appuis prévus pour les groupements (20 mille DT / groupement).
- Réaménagement des EE : Cette action enclenchée en novembre 2022 devait se dérouler sur une année selon un planning assez serré. Compte tenu des contraintes de délai, des appels d'offres « clés en main » ont été publiés pour trois EE seulement (Médénine, Tozeur et Gafsa). Comme il a été signalé précédemment, un retard très important a été enregistré pour

---

<sup>13</sup> Mme Saida Ounissi qui a occupé le poste du Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle entre Novembre 2018 et Novembre 2019 et qui a occupé auparavant (entre août 2016 et novembre 2018) le poste du Secrétaire d'Etat chargée de la formation professionnelle et de l'entrepreneuriat.

le lancement des travaux de l'EE de Médenine car l'appel d'offres correspondant a été déclaré infructueux plusieurs fois.

- Mission d'analyse des chaînes de valeur : Là, également, un retard important a été enregistré dans la validation des résultats de la mission. Les résultats provisoires resitués en novembre 2022 devaient être prises en compte par le bureau d'études pour préparation des rapports finaux, mais, jusque-là, ces rapports n'ont pas pu être finalisés et diffusés.

#### 4.4.6 Communication

La communication sur le projet envers les partenaires, les différentes parties prenantes et les bénéficiaires n'a pas fait l'objet d'une stratégie formalisée au démarrage du projet, mais les actions correspondantes ont été identifiées et déployées au fur et à mesure de la mise en œuvre des activités. Les principales actions réalisées dans ce cadre ont porté sur les volets suivants :

- Communication avec le MEFP : Le pilotage du projet par le PNUD selon une approche collaborative et concertée avec le MEFP a favorisé dans l'ensemble une communication efficace entre les deux parties malgré quelques difficultés et divergences ponctuelles. Ainsi, le MEFP était bien impliqué dans la planification des activités du projet et était informé de l'avancement de sa mise en œuvre à travers des contacts et des réunions régulières. La visibilité sur certains aspects tels que les affectations budgétaires et les taux d'utilisation n'était pas suffisante selon le MEFP.
- Organisation d'ateliers de présentation des résultats des baromètres Miqyes sur la santé des PME réalisés en partenariat avec la CONECT.
- Pour les compétitions entrepreneuriales (Bootcamps et Hackathon) : Organisation de campagnes de communication et d'information pour inciter le public cible à participer aux compétitions, organisation de cérémonies de remise de prix, ...
- Préparation d'une capsule vidéo pour la promotion de la plateforme Moubader.tn ;
- La conception d'une vidéo « Espoir » dans le cadre de la lutte contre les répercussions de la crise sanitaire de la COVID 19 ;
- L'organisation de campagnes de communication auprès des OSC pour les inciter à participer aux appels à projet
- L'organisation d'une journée de restitution des résultats des projets d'appui à l'entrepreneuriat lancés par les OSC, en présence de l'équipe du projet E&D, des représentants du MEFP (à l'échelle centrale et régionale), des acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Sud, des OSC et des entrepreneurs bénéficiaires.
- La préparation d'un catalogue regroupant les témoignages des représentants d'OSC impliqués dans les projets d'appui à l'entrepreneuriat et de quelques entrepreneurs bénéficiaires.

L'instabilité au niveau du poste d'expert chargé de la communication (deux personnes ont occupé ce poste) a affecté, dans certains cas, le bon déroulement des actions de communication et la bonne coordination avec le MEFP dans ce domaine.

Notons, enfin, que jusque-là, il n'est pas prévu d'organiser une action de communication sur la clôture du projet pour médiatiser ses réalisations et diffuser les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

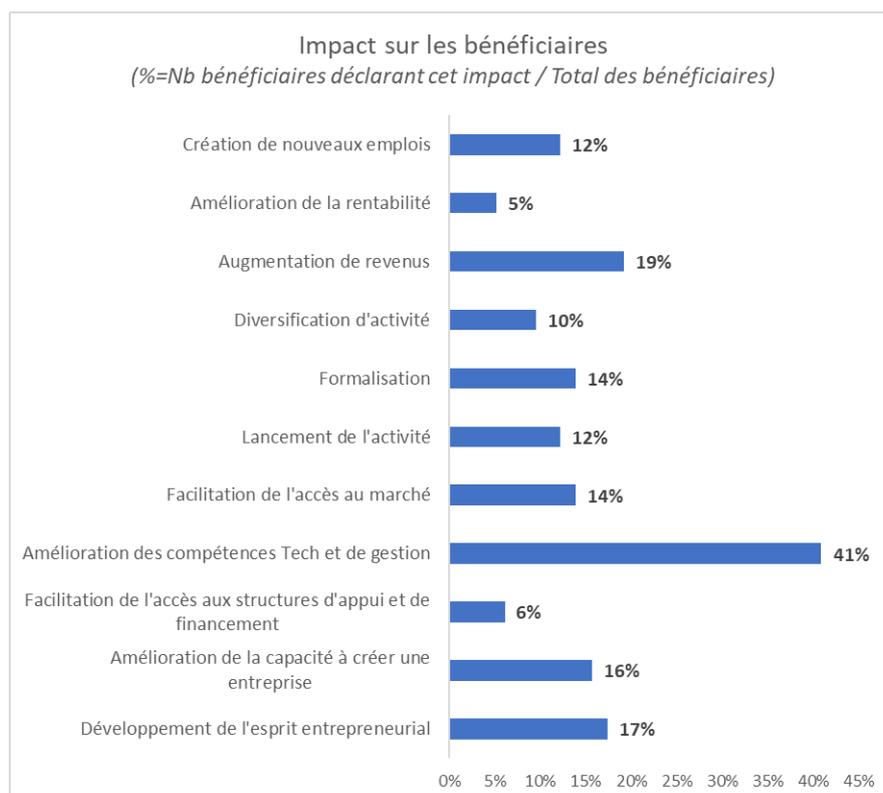
## 4.5. Impact

### 4.5.1 Impact sur les bénéficiaires de l'appui en entrepreneuriat

L'enquête menée auprès des bénéficiaires de l'appui en entrepreneuriat (entrepreneurs et porteurs de projets) ainsi que les focus groups organisés dans les six gouvernorats dans le cadre de la présente mission ont permis d'identifier plusieurs impacts du projet E&D. Ces impacts diffèrent d'un bénéficiaire à l'autre en fonction du programme d'appui en question et en fonction de son profil. En effet, comme nous l'avons signalé au chapitre § 4.3- Efficacité, la consistance des programmes d'appui étaient différents d'un cas à l'autre, en termes de contenu (formation, coaching personnalisé, accompagnement post-formation, appui matériel plus ou moins important, ...) et de durée. Également, pour un même programme d'appui, le groupe des bénéficiaires était souvent hétérogène en termes de profil (entrepreneur/ porteur de projet, niveau d'instruction, expérience, ...), ce qui explique que les impacts sont ressentis de manière différente d'un bénéficiaire à l'autre.

L'analyse des résultats de l'enquête a permis d'identifier d'une manière quantitative les principaux impacts des programmes d'appui selon les déclarations des bénéficiaires interviewés, comme l'indique la figure suivante.

Figure 4 : Principaux impacts du projet E&D sur les bénéficiaires selon l'enquête



Ainsi, selon les résultats de l'enquête, les principaux impacts du projet sur les bénéficiaires portent sur :

- Le développement de l'esprit entrepreneurial (17% des interviewés) et l'amélioration de la capacité à créer une entreprise (16%) : Cet impact a été ressenti surtout auprès des porteurs de projets qui n'ont pas encore lancé leurs entreprises. Notons que 72% des bénéficiaires interviewés possédaient déjà une activité entrepreneuriale formelle ou informelle.
- La facilitation de l'accès aux structures d'appui et aux organismes de financement : Cet impact a été faiblement ressenti auprès des bénéficiaires interviewés (6% seulement) et s'explique par le fait que la majorité des programmes d'appui n'ont pas prévu d'accompagnement spécifique aux entrepreneurs pour les aider dans leurs démarches administratives ou de mobilisation de financement. Pour la plupart, ces programmes se sont limités à l'invitation de représentants de certaines structures d'appui ou financières aux sessions de formation ou de réseautage organisées. Quelques exceptions sont cependant à mentionner telles que l'initiative menée par l'association Nakhla (Kébili) qui a été articulée en partie autour du volet accès au financement et a permis d'aboutir à des résultats satisfaisants.
- L'amélioration de compétences techniques et de gestion : Il s'agit de l'impact le plus important qui a été ressenti par les bénéficiaires (41% des interviewés). Cette amélioration a concerné surtout des compétences transversales : Softs skills, gestion, étude de projet, comptabilité, marketing et commercialisation,... Ceci s'explique par le fait que la majorité des programmes d'appui ont comporté un volet de formation sur ces thèmes transversaux.  
En revanche, l'amélioration de compétences techniques était limitée à 15% des bénéficiaires, étant donné que peu de programmes ont intégré une formation technique (Formation en menuiserie et tapisserie par l'OSC OVC, Formation en PAM par l'OSC ADES Médenine, Formation en poterie par l'OSC Capsa, Distillation PAM et Apiculture La Ruche,...).
- La facilitation de l'accès au marché : Bien que la majorité des programmes d'appui aient traité de l'aspect marketing et commercialisation, seulement 14% des interviewés ont déclaré que ces programmes leur ont facilité l'accès au marché. Ceci s'explique par le fait que la plupart des actions d'appui ont comporté des formations théoriques et n'ont pas traité d'activités opérationnelles, excepté quelques cas tels que l'appui à la participation aux foires et la mise en relation avec des dispositifs opérationnels de vente (Shanti, la Ruche, Rawassi), plateforme en ligne d'exposition / vente (OSC Fidel à Gabès et Adem à Tataouine), ...
- Le lancement d'une nouvelle activité entrepreneuriale : 12% des interviewés ont déclaré qu'ils ont pu lancer leur activité entrepreneuriale d'une manière formelle ou informelle (pour la première fois ou en remplacement d'une ancienne activité informelle) grâce au programme d'appui de E&D.
- La formalisation : Le projet E&D a permis à 14% des interviewés d'intégrer le secteur formel. Ceci a concerné surtout les femmes artisanes bénéficiaires de l'appui de l'ODS.

- La diversification d'activité : 10% des interviewés affirment avoir réussi à diversifier leurs produits / services et/ou leurs marchés cibles grâce à l'appui du projet E&D, ce qui leur a permis de développer leur activité et/ou d'améliorer leur résilience. Ceci est le cas par exemple d'un agriculteur à Gabès qui a introduit les cultures maraichères grâce à la mise en place d'un système d'irrigation goutte-à-goutte acquis dans le cadre de E&D. Également, certains pêcheurs de la région de Hassi Jerbi à Zarzis ont pu introduire la pêche du crabe bleu grâce au matériel (nasses) acquis dans le cadre du projet.
- Développement d'activité et création de nouveaux emplois : 19% des interviewés ont affirmé que le projet E&D leur a permis d'augmenter leurs revenus et 12% ont déclaré avoir créé de nouveaux emplois. Ces pourcentages peu élevés pourraient s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs :
  - Il s'agit pour la majorité des projets appuyés de petites activités individuelles peu génératrices d'emplois salariés.
  - Le contexte national et régional était fortement impacté par la crise du COVID ainsi que par des difficultés socioéconomiques, ce qui a entraîné des répercussions négatives sur les opportunités de développement pour les TPME.
  - Plusieurs programmes d'appui étaient centrés sur la formation et comportaient peu d'actions d'accompagnement opérationnel permettant aux bénéficiaires d'atteindre des résultats concrets de développement d'activité.
  - Pour la plupart des programmes, l'appui matériel fourni était limité (entre 300 DT et 4000 DT par bénéficiaire, sauf pour le cas de Shanti) et ne permettait pas d'aboutir à des effets significatifs en termes d'expansion d'activité.
  - Pour certains programmes, le temps écoulé depuis la mise en œuvre des activités est court et ne permet pas d'observer des impacts réels en termes d'augmentation de revenus. Ceci est le cas par exemple du programme d'appui de l'ODS qui a été clôturé en août 2023.

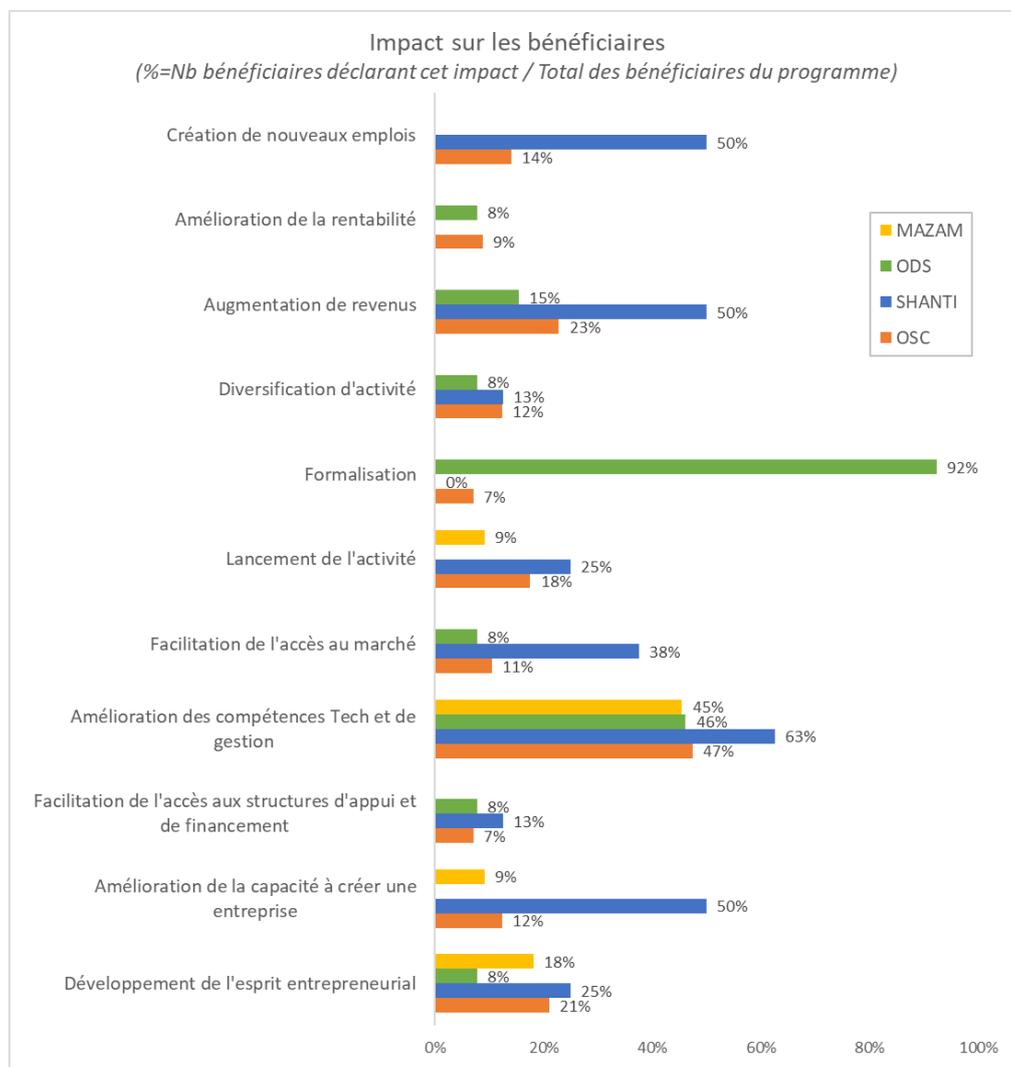
Il y a lieu de noter que, compte tenu de la petite taille des projets des bénéficiaires, le nombre d'emplois créés était relativement limité et a varié entre 1 et 4 emplois nouvellement créés par projet.

- Amélioration de la rentabilité : Le projet E&D a permis à certains bénéficiaires (5% des interviewés) d'améliorer leur rentabilité grâce au développement de leur activité et/ ou l'optimisation de leurs coûts. Ceci est l'exemple d'une artisane en produits cosmétiques à Tozeur qui a réussi à réduire son coût d'achat d'huiles essentielles de 40% grâce à l'achat de son propre extracteur.
- Autres effets : Outre les impacts détaillés ci-avant, d'autres effets positifs ont été recensés auprès de quelques bénéficiaires tels que l'amélioration de leur résilience face à la crise du COVID et le réseautage avec d'autres entrepreneurs du même gouvernorat ou d'autres gouvernorats du Sud.

Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué précédemment, ces impacts diffèrent d'un programme à l'autre, étant donné la diversité de leur mode d'intervention. La figure suivante reprend les

résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires en termes d'impacts ressentis pour les principaux programmes d'appui mis en œuvre par les OSC, Shanti, ODS et Mazam.

Figure 5 : Impact des principaux programmes d'appui sur les bénéficiaires.



Cette analyse des impacts auprès des bénéficiaires selon le programme d'appui montre que :

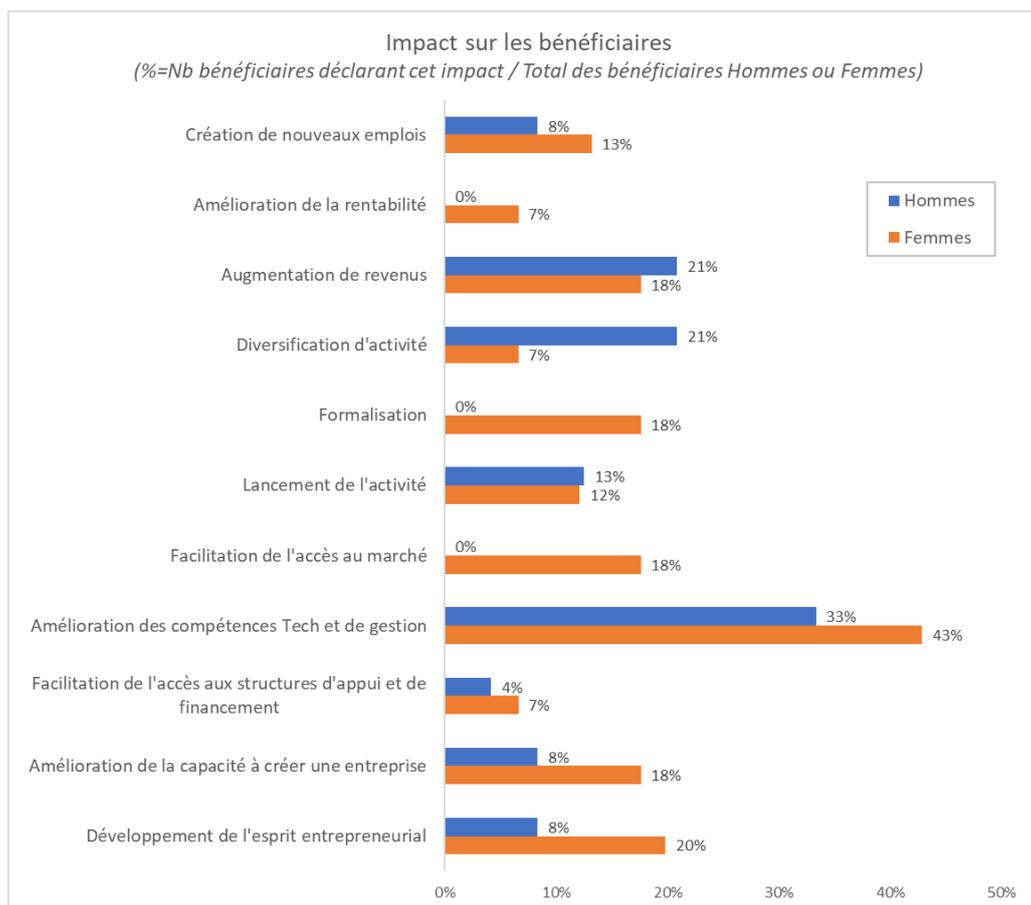
- Le programme d'appui mis en œuvre par Shanti enregistre les meilleurs pourcentages pour la plupart des impacts. Ceci pourrait être expliqué par le fait que ce programme a comporté un appui assez consistant, en comparaison avec les autres programmes, avec une approche globale intégrant des dispositifs opérationnels plus adaptés aux besoins et au profil des bénéficiaires : Formation, coaching personnalisé pour la création / développement d'entreprise, appui matériel assez important (entre 5 et 15 mille DT) et a intégré des actions d'appui opérationnelles pouvant avoir un impact rapide sur le développement de l'entreprise (par exemple : appui à la participation aux foires ou intégration dans le dispositif Artisanerie).

- La formation mise en œuvre par Mazam a eu des impacts surtout en termes d'amélioration de compétences. Les effets concrets tels que l'augmentation de revenus ou la diversification d'activité sont quasi-inexistants. Ceci s'explique par le fait que ce programme était relativement léger avec une intervention assez ponctuelle et n'a pas intégré un accompagnement post-formation ni un appui financier à la création.
- Les programmes mis en œuvre par les OSC présentent des résultats mitigés en termes d'impacts. Ceci s'explique par le fait que ces programmes étaient, dans l'ensemble, d'une consistance moyenne. En effet, la plupart d'entre eux étaient centrés sur la formation, avec un appui matériel assez léger (allant de 300 DT à 4000 DT/ bénéficiaire) et rares sont les programmes qui ont intégré un accompagnement significatif et/ou des services opérationnels d'appui.
- Pour le programme d'appui de l'ODS, les principaux impacts recensés auprès des bénéficiaires concernent l'amélioration de leurs compétences et la formalisation de leurs activités. Sur un total de 153 femmes artisanes accompagnées, 94 sont passées au secteur formel en créant leurs entreprises individuelles et 7 artisanes ayant déjà des entreprises formelles ont procédé à leur enregistrement au Registre National des Entreprises (RNE).  
Notons, par ailleurs, que ce programme d'appui de l'ODS dont les activités ont été menées principalement en 2023 vient d'être clôturé au mois d'août 2023. Pour cela, il est difficile d'identifier des effets concrets du programme en termes de développement d'activité en une période de moins de 6 mois.

Par ailleurs, comme l'indique la figure suivante, l'analyse de l'impact du projet E&D sur les bénéficiaires selon le genre montre que :

- L'amélioration des capacités entrepreneuriales et des compétences techniques et de gestion était ressentie d'une manière plus importante chez les femmes que chez les hommes ;
- Les impacts en termes de facilitation d'accès au marché et en termes de formalisation ont concerné exclusivement les femmes. Ceci s'explique par le fait que les programmes d'appui dont l'action était centrée sur les thèmes de la formalisation et de l'accès au marché ont été menés dans le cadre du produit 5 du projet portant sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin (Cas des programmes d'appui de l'ODS et de la Formation au Design).

Figure 6 : Impact du projet sur les bénéficiaires, selon le Genre



Pour ce qui concerne l'impact du projet auprès des personnes handicapées, il diffère selon le programme d'appui reçu. A titre d'exemple, les jeunes sourds et malentendants appuyés par l'OSC Capsa Al Jadida, ont bénéficié d'une formation en culture entrepreneuriale et d'une formation d'initiation en poterie artisanale, mais cet appui n'était pas suffisant pour permettre à ces jeunes de lancer leurs projets. En revanche, pour certaines personnes handicapées appuyées par le Centre Adem à Tataouine, l'impact du projet était plus important en termes d'amélioration de compétences (communication, gestion, ...) et d'augmentation de revenus.

#### 4.5.2 Impact sur les partenaires

Le projet E&D a permis aux partenaires impliqués dans la mise en œuvre des programmes d'appui (OSC et ODS) de bénéficier de formations en matière de gestion de projets et d'élaboration de rapports narratif et financier, et d'un appui technique à la mise en œuvre des activités. Ceci a permis à ces partenaires de renforcer leurs capacités en matière de gestion de projets en conformité avec les exigences du PNUD. Ceci a été particulièrement ressenti auprès de l'ODS et des OSC ayant peu d'expérience en matière de gestion des projets de coopération. Pour le cas de l'ODS, et selon les responsables contactés au cours de la présente mission, « l'office intervenait, dans le cadre des projets précédents du PNUD, en tant que partenaire technique, et c'est pour la première fois qu'il prend en charge la gestion globale d'un

*programme (y compris le volet financier), avec un niveau de complexité assez élevé (intervention simultanée dans 6 gouvernorats, délai assez court, procédures financières contraignantes : exonération de TVA, devis, regroupement d'achats, ...) ».*

Pour le cas de certaines OSC (Exemple de l'OSC Bacikat à Kébili), « *l'expérience capitalisée à travers le projet E&D leur a permis de se positionner sur des nouveaux projets de plus grande envergure* ».

Le projet E&D a favorisé, également, le réseautage entre les OSC (d'un même gouvernorat et d'autres gouvernorats) grâce aux sessions de formation et ateliers de travail et de restitution qui ont été organisés par le PNUD à l'échelle des gouvernorats ou de toute la région du Sud.

Sur un autre plan, selon les représentants de certaines OSC, « *le projet a permis de renforcer les liens avec les organismes régionaux d'appui à l'entrepreneuriat, notamment ceux qui faisaient partie des comités régionaux de suivi du projet E&D* ». C'est ainsi que, plusieurs OSC ont pu impliquer certaines structures (EE, DRFPE, ONA, ...) dans leurs activités de sélection et de formation des bénéficiaires. Néanmoins, ces partenariats entre les OSC et les structures publiques d'appui restent à développer pour favoriser une plus grande implication du tissu associatif dans la promotion de l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, grâce au projet E&D, certaines OSC telles que le PCDDH à Médenine ont pu travailler, pour la première fois, sur l'appui à l'entrepreneuriat et, de ce fait, ont réussi à capitaliser de l'expérience dans ce domaine, ce qui leur permettra de cibler dans le futur d'autres projets de ce type.

### **4.5.3 Impact sur le MEFP et autres structures d'appui régionales**

Comme il a été détaillé au chapitre § 4.3 plusieurs actions de formation ont été organisées au profit des cadres du MEFP et des structures sous sa tutelle ainsi que des comités régionaux de suivi. Il s'agit principalement de :

- La formation de 20 formateurs de l'ATFP sur le Design Thinking, le Lean Startup, softs skills, diagnostic territorial et écosystème entrepreneurial ;
- Formations certifiantes en conception et en suivi et évaluation des projets en faveur d'une quinzaine de cadres du MFEP ;
- Formations organisées en faveur des comités régionaux de suivi sur l'ESS, les chaînes de valeur, la communication, et la gestion de projets.
- Formation sur le nouveau cadre de gouvernance et de S&E de la SNEt et de la SNE ;

Ces formations ont permis un renforcement des capacités des cadres bénéficiaires, mais les impacts concrets sur leurs activités étaient relativement limités. Parmi ces impacts concrets, nous citons, particulièrement, l'exemple des formations dispensées au profit des formateurs de l'ATFP chargés du module entrepreneuriat dans les six gouvernorats du sud. Grâce à ces formations, les formateurs ont pu introduire des améliorations significatives sur le contenu et les méthodes de formation en entrepreneuriat. Néanmoins, cette amélioration du module de l'entrepreneuriat relève plutôt de l'initiative personnelle des formateurs et n'a pas été

« institutionnalisée », puisqu'il n'y a pas eu, jusque-là, une implication du CENAFFIF pour revoir ce module à l'échelle nationale et généraliser l'utilisation de la nouvelle version à tous les centres du pays (Voir chapitre § 4.6- Durabilité). Sur un autre plan, ce renforcement de capacités des formateurs leur a permis de s'impliquer fortement dans les compétitions entrepreneuriales organisées par l'ATFP, à travers le coaching des apprenants et l'animation de sessions de formation au cours des compétitions.

#### 4.5.4 Autres effets sur l'écosystème entrepreneurial

Outre les impacts mentionnés ci-avant sur les acteurs d'appui à l'entrepreneuriat, d'autres effets moins importants ont été constatés au niveau de l'écosystème entrepreneurial et concernent les volets suivants :

- Système de gouvernance et de S&E de la SNEt : Les travaux réalisés à ce niveau ont créé une grande dynamique de réflexion et de concertation au niveau du MEFP pour la mise en place de ce système. Néanmoins, en l'absence d'un portage politique, l'implémentation de ce nouveau cadre de gouvernance et de S&E n'est pas encore effective (voir chapitre § 4.6- Durabilité).
- Promotion de l'ESS : Les trois notes d'orientation relatives à l'ESS élaborées par le projet E&D (cadre juridique et institutionnel, plaidoyer et politiques publiques) ont fait l'objet d'un séminaire de présentation au mois de novembre 2023. Par ailleurs, les versions provisoires de ces notes ont été prises en compte lors de la préparation du Plan de développement 2023-2025.

Sur le plan opérationnel, plusieurs programmes d'appui à l'entrepreneuriat lancés par les OSC (notamment celui de Shanti) ont contribué au développement de l'ESS dans les six gouvernorats du Sud, à travers un appui technique et financier qui a été fourni à des projets collectifs (associations, GDA, ...) ou à des projets individuels opérant au sein de chaînes de valeur solidaires. Parmi les interventions du projet E&D dans ce domaine, nous citons l'appui à la création des GDA féminin de Val Oasis et Glissia à Kébili, et le renforcement des projets ESS de l'association artisanale Rawassi et du GDA El Baraka à Médenine.

- Compétitions entrepreneuriales de l'ATFP :

Ces compétitions ont eu un impact très important en termes de dissémination de la culture entrepreneuriale chez les jeunes des régions du Sud, notamment les apprenants de la formation professionnelle qui étaient jusque-là peu ciblés par ce type d'événements. Selon les jeunes bénéficiaires et les structures d'appui contactés dans le cadre de la présente mission, « *ces compétitions ont eu un effet très appréciable sur les participants en termes de renforcement de capacités (en soft skills, idéation, élaboration de business model canvas, pitching, ...) et de réseautage (entre les participants eux-mêmes et entre les participants et les structures d'appui)* ». Néanmoins, les impacts en termes de lancement de projets étaient quasi-inexistants puisqu'il n'y a pas eu d'actions d'accompagnement post-bootcamp pour

assister les jeunes (lauréats et autres participants) à avancer dans la concrétisation de leurs idées de projet (voir chapitre § 4.6 – Durabilité).

#### 4.5.5 Autres effets induits

Outre les impacts mentionnés précédemment, le projet E&D a eu d'autres effets plus ou moins directs, dont notamment :

- La contribution au développement socioéconomique et à l'amélioration des conditions de vie et des moyens de subsistance des populations dans les régions cibles :

Outre l'impact direct du projet sur l'amélioration de la situation sociale et économique des bénéficiaires, la création et le développement des TPME permet de créer une dynamique économique au niveau des zones d'implantation de ces entreprises. Ceci est ressenti, particulièrement, au niveau des régions reculées qui ont été ciblées par le projet telles que Matamata à Gabès, Faouar et Rjim Maatoug à Kébili, Remada et Dhhiba à Tataouine, Zaouach à Gafsa, ... En effet, compte tenu du nombre limité des initiatives entrepreneuriales dans ces zones, les projets soutenus et appuyés par E&D ont permis d'introduire une certaine dynamique économique.

E&D a également contribué à l'amélioration des conditions de subsistance des populations à travers l'augmentation des revenus de plusieurs bénéficiaires notamment des femmes. C'est le cas par exemple d'une femme de la région de Douz qui, grâce aux revenus générés par son projet (dérivés de dattes), a pu réaliser des aménagements dans la maison familiale et mieux l'équiper. Cela a été, aussi, le cas des artisanes de Nefta appuyées par les services opérationnels d'accompagnement déployés par Shanti qui leurs garantissent un revenu minimum mensuel dépensé en grande partie dans l'amélioration des conditions de vie de leurs familles. Également, l'appui fourni par Shanti à l'association Errawassi à Médenine a permis à une dizaine de femmes artisanes vivant dans des régions rurales très reculées d'avoir une charge de travail plus ou moins régulière tout au long de l'année, avec des revenus supplémentaires de plus de trois cent dinars par mois.

- La contribution à la promotion du secteur de l'artisanat :

Les femmes artisanes étaient l'une des principales catégories de bénéficiaires qui ont été ciblées par les programmes d'appui du projet E&D. L'appui fourni à ces artisanes sous forme technique et matérielle a permis à plusieurs d'entre elles de développer leurs activités, et ainsi de contribuer à la promotion d'un secteur à haut potentiel, mais qui demeure handicapé par plusieurs problèmes au niveau de l'approvisionnement, innovation, marketing, commercialisation, ...

Cela a permis de conserver et de valoriser le savoir-faire de certaines régions dans des métiers comme le tissage et la fabrication d'articles artisanaux à partir de matières locales

comme les folioles de palmier. Cela a contribué au fait que des jeunes filles et des femmes se réintéressent de nouveau à l'activité de tissage à Nefta grâce aux effets induits par E&D, et d'autres projets, en termes de mise en valeur de ce métier et d'amélioration de la situation socio-économique des artisanes accompagnées.

- Promotion du secteur de l'économie verte et protection de l'environnement : Le projet E&D a appuyé plusieurs initiatives dans le domaine de l'économie verte ou ayant des impacts en matière de protection de l'environnement telles que :
  - Les projets, appuyés par des OSC telles que la Ruche et AGDOR, et visant à promouvoir la diversité écologique et la relance de plantes autochtones dans la région de Tozeur et Nefta. Ces initiatives visent à relancer l'ancien modèle des oasis dans la région, basé sur la diversité écologique et qui permettait plus de résilience et une meilleure exploitation des ressources.
  - Les projets de valorisation des déchets de palmeraies : Composts, produits artisanaux,...
  - Le projet de promotion d'un modèle d'économie circulaire « Aljanoub Yousharek » mis en œuvre par l'association Trust-It et consistant à mettre en place un circuit de collecte et de réutilisation d'ordinateurs usagés.
  - Les projets verts appuyés par le programme Green'it : plusieurs de ces projets ont porté sur la collecte et la valorisation de déchets agricoles notamment, tels que les déchets de palmeraies pour la fabrication d'aliments de bétail et/ou de compost ;
  - Les investissements en économie d'eau (systèmes d'irrigation goutte-à-goutte par exemple) réalisés par plusieurs projets agricoles dans le cadre de l'appui de E&D ;
- Contribution à la cohésion sociale et l'amélioration du statut des femmes :

E&D a contribué de manière plus ou moins directe dans le renforcement de la cohésion sociale en favorisant la réduction des disparités et des inégalités à travers l'appui à la création d'activités ayant permis de générer des revenus notamment pour des femmes et des personnes vulnérables tel que c'est énuméré précédemment. Plusieurs femmes bénéficiaires du projet ont pu ainsi améliorer leur statut social en devenant plus autonomes et en contribuant à la prise en charge des dépenses familiales.

E&D a favorisé également le regroupement de femmes dans des GDA tels que Orbata à Sned (Gafsa) et Val d'Oasis et Ghliissia à Kébili. Cela leurs a permis d'unir leurs forces et d'entreprendre des projets communs. Des exemples de réseautage et de complémentarités entre les bénéficiaires ont pu aussi être créés favorisant ainsi un développement commun (Exemples : utilisation d'emballages fabriqués par des artisanes pour le conditionnement de dérivés de dattes à Kébili ou fourniture de lait pour la fabrication de fromage à Douz). Tous ces exemples sont de nature à engendrer un renforcement commun des activités de ces femmes et une amélioration pérenne de leur statut et de leurs conditions de vie.

## 4.6. Durabilité

### 4.6.1 Stratégie de sortie du projet

Le Prodoc d'E&D n'a pas prévu un volet spécifique à la stratégie de sortie du projet. Un travail est néanmoins en cours pour formaliser cet aspect. Cela n'empêche que la conception a intégré plusieurs activités permettant de mettre en place des dispositifs et/ou conduisant à des effets durables (voir § suivants). Des réflexions sont en cours aux niveaux du PNUD, MEFP et d'autres partenaires pour pérenniser certains acquis d'E&D et ou les exploiter de manière durable tels que :

- La mobilisation d'appuis à travers d'autres PTF pour opérationnaliser la plateforme Moubader
- Le lancement d'un nouveau projet qui prendrait la suite d'E&D et consoliderait ses acquis
- L'adoption par certains CFP des pratiques d'organisation d'événements de promotion de l'entrepreneuriat dans leurs programmations annuelles
- Des réflexions, en phase très préliminaire, au niveau de certains département du MEFP et de l'ONEQ sur l'opérationnalisation des orientations et recommandations des études relatives à la Gouvernance de la SNEt et l'emploi informel.

Compte tenu des enseignements tirés de cette évaluation, la stratégie de sortie du projet d'E&D devrait intégrer essentiellement les objectifs suivants :

- Assurer une appropriation politique plus engagée des produits et des dispositifs développés par E&D
- Établir des synergies plus importantes avec d'autres projets pouvant prendre le relais sur certaines activités lancées par E&D
- Accorder plus de moyens aux dispositifs durables d'accompagnement des bénéficiaires initiés par les OSC
- Renforcer le réseautage entre les structures d'appui et les OSC à travers des dispositifs pérennes de concertation
- Continuer l'appui aux bénéficiaires et initiatives pertinentes soutenues par E&D afin de consolider et de pérenniser les effets
- Assurer un suivi et un accompagnement des lauréats des bootcamps par les parties prenantes concernées (ANETI, ATFP,...).

### 4.6.2 Appropriation par les parties prenantes

Le projet E&D ne s'est pas limité aux activités opérationnelles d'appui aux bénéficiaires et/ou de renforcement des capacités mais, a consacré un volet conséquent à des interventions ayant

une portée stratégique en rapport avec la Gouvernance de la SNEt ou la conduite d'études et de réflexions qui permettraient un meilleur ciblage des programmes d'appui à l'entrepreneuriat et à l'emploi en Tunisie. Les outputs d'E&D dans ces domaines constituent déjà un acquis durable pour la Tunisie et les acteurs concernés dont la plupart reconnaissent l'importance et ont manifesté un engagement à les opérationnaliser dans le futur. Sur ce plan, quelques aspects sont particulièrement à mentionner :

- E&D a appuyé la mise en place d'un dispositif de gouvernance de la SNEt et d'un cadre de suivi. Ce travail conséquent a été le fruit d'une approche participative ayant impliqué fortement le MEFP et les structures sous sa tutelle. L'enjeu maintenant est d'opérationnaliser les recommandations de ce travail par le partenaire national, à haut niveau. L'absence de mesures concrètes dans ce sens sur le court et le moyen termes constitue un risque sur les chances d'appropriation de ce travail qui pourrait devenir dépassé ou non priorisé.

Sur ce plan, le rôle que peut jouer le PNUD est primordial pour assurer la poursuite de ce travail et sa mise en œuvre à travers une appropriation par les premiers décideurs. Il faut également tenir compte dans la conception de futurs projets du manque des capacités au niveau du MEFP pour piloter et déployer convenablement des stratégies. Cela nécessite des appuis visant à mobiliser des ressources pointues directement au profit de MEFP pour l'assister dans cette tâche.

- La plateforme Moubader est en soi un acquis durable pour le dispositif d'appui à l'entrepreneuriat en Tunisie. Son opérationnalisation de manière efficace nécessite toutefois la mobilisation de ressources humaines qualifiées (informatique et métiers), un engagement continu de la part de tous les partenaires et des ressources financières pour assurer sa maintenance et son évolution. Plusieurs contraintes sont à surmonter sur chacun de ces volets et constituent des défis réels pour le MEFP tels que les limitations budgétaires, la non-disponibilité de suffisamment de ressources internes et les départs multiples des profils informatiques de la MEFP et l'absence d'un cadre juridique garantissant l'engagement durable des partenaires.
- L'étude sur l'emploi informel a fortement impliqué l'ONEQ dans sa mise en œuvre qui s'en est approprié les résultats et les recommandations. Des pistes sont à approfondir pour opérationnaliser ses outputs notamment avec l'INS (intégration du volet emploi informel dans ses enquêtes périodiques) ou avec le MEFP (prise en compte des recommandations dans les futures stratégies). Un plan d'action et un suivi spécifique sont à prévoir dans ce sens.
- E&D a appuyé aussi la réalisation de plusieurs études prospectives (CDV, policy briefs ESS,...). Il n'y a pas une visibilité actuellement sur les voies d'exploitation des outputs de ces études dont certaines ne sont pas suffisamment appropriées par les acteurs nationaux ou locaux (Ex : étude CDV pour les acteurs locaux).

- La formation des formateurs ATFP (Design Thinking, et Lean startup) a eu un effet indéniable en matière de renforcement des capacités et d'amélioration des CFP bénéficiaires (voir § suivant). Toutefois, cette action n'a pas impliqué le CENAFFIF ce qui aurait permis d'envisager une plus forte appropriation de l'action à travers un changement des programmes des formations et une généralisation des effets aux autres CFP en Tunisie.
- E&D a initié la mise en place de comités locaux qui devraient initialement constituer un relais pour le déploiement de la SNET et un cadre de concertation entre les acteurs d'appui y compris la société civile. Il n'y a pas une vision pour pérenniser ce dispositif dont l'activité s'est arrêtée avec la fin d'E&D. Comme indiqué dans le § 4.2.3, la pérennisation d'un dispositif régional pourrait être étudiée dans le cadre d'une vision globale pour assurer la cohérence entre les différentes interventions en matière d'appui à l'entrepreneuriat y compris les projets déployés par les divers PTF. Il faut également faire attention à ce que les structures concernées soient impliquées de manière à capitaliser sur le savoir-faire acquis dans le pilotage et la mise en œuvre de certains projets. En effet, à titre d'exemple, le départ de certains DRFPE (Ex : Tozeur) a causé une perte de visibilité sur plusieurs composantes d'E&D pour lesquelles seulement les directeurs régionaux étaient impliqués.

De manière générale, il est important d'intégrer dans les prochains partenariats entre le PNUD et le MEFP un suivi et un appui à l'opérationnalisation de ces acquis réalisés grâce à E&D.

### 4.6.3 Renforcement des capacités des partenaires

Le renforcement des capacités est une activité dont les effets sont généralement de nature durable dans la mesure où ils se traduisent souvent par une amélioration des compétences et/ou des moyens des acteurs. A ce titre, E&D a déployé plusieurs activités qui ont bénéficié à 201 personnes dont 157 issues des structures publiques d'appui. La part des femmes a représenté près de 47%. Certaines formations méritent d'être évoquées en particulier :

- Un renforcement durable des capacités de plusieurs OSC partenaires : cela a concerné le volet immatériel (formations en formulation et gestion de projet, outils de suivi mis à disposition par le PNUD,...) ou le volet matériel (équipements bureautique, aménagement de locaux, moyens de production,...). Grâce à ces appuis, plusieurs OSC (Shanti, la Ruche, Bacikat, AJA, Rawassi,...) ont pu améliorer leur autonomisation et les services fournis à leurs bénéficiaires de manière durable. Comme indiqué dans les § relatifs aux synergies avec d'autres PTF et effets d'E&D, la majorité des OSC partenaires ont pu se positionner sur d'autres projets en capitalisant sur ces acquis d'E&D. Une jeune femme membre d'une association a affirmé ce qui suit : « je suis en

train de rédiger ma troisième proposition de projet grâce à la formation reçue dans le cadre d'E&D qui m'a permis de maîtriser ce volet »

- La formation des formateurs de l'ATFP (Design Thinking, et Lean startup) a permis un renforcement des capacités des bénéficiaires qui ont acquis des nouvelles connaissances et compétences en matière d'enseignement et d'animation du module entrepreneuriat comme en témoignent les changements observés dans les CFP concernés (organisation d'évènements, introduction d'activités interactives dans l'enseignement du module,...). Un des formateurs du CFPTI de Tozeur a évoqué dans ce sens « Après la formation reçue dans le cadre d'E&D, j'ai changé intégralement ma manière de donner le cours en entrepreneuriat. Maintenant, je me base essentiellement sur des exercices interactifs et de mise en situation au lieu d'un cours théorique. Dans notre centre, nous organisons maintenant deux Hackathons par an pour inciter les stagiaires à l'entrepreneuriat ». Comme mentionné dans le § précédent, la généralisation de ces effets nécessiterait l'implication forte d'autres acteurs comme le CENAFFIF.
- L'aménagement des EE est aussi un acquis durable en matière de renforcement des capacités malgré les quelques imperfections dans la mise en œuvre. Toutefois, l'action ne doit pas se limiter à ce niveau et doit intégrer une sensibilisation / formation du personnel sur les nouveaux services à offrir aux entrepreneurs ainsi que des dispositions pour entretenir les espaces aménagés. Un manuel d'organisation et de procédures des EE a été élaboré par MAZAM, mais il semble que l'ANETI et les responsables des EE n'ont pas été suffisamment impliqués dans la préparation et la validation. Cela risque de limiter l'appropriation de ce concept dans le futur.
- Dans le cadre de la réalisation des Bootcamps, une trentaine de formateurs et de référents pédagogiques régionaux relevant de l'ATFP, AVFA, ONTT et CF privés ont été formés par l'ANETI sur l'idéation, le Business Model Canvas et les techniques de pitching. Six formateurs ont été par la suite sélectionnés pour assurer la modération et l'animation du Bootcamp avec l'appui des équipes de l'ANETI et d'Orange. Cette formation théorique et pratique a permis de renforcer leurs capacités de manière durable et de leur permettre de maîtriser de manière opérationnelle ce concept. Un "Kit Bootcamp" a été réalisé par le projet et diffusé auprès des partenaires pour les guider et orienter dans la réalisation de ce type de concours entrepreneuriaux.

#### **4.6.4 Pérennité des effets sur les bénéficiaires finaux**

Comme cela est indiqué dans le chapitre suivant, E&D a appuyé près de 1036 bénéficiaires finaux dont 84% sont des femmes. Dans l'ensemble, plusieurs effets induits par E&D sur les

bénéficiaires finaux (promotrices et promoteurs) devraient être durables et se consolider dans l'avenir. Il s'agit notamment :

- Des appuis financiers ayant permis l'acquisition et l'exploitation de matériels : dans ce cadre, la plupart des bénéficiaires (63% d'après l'enquête) indique que leur activité est viable et offre des perspectives de développement ce qui les encourage à s'impliquer davantage et investir plus pour améliorer leurs revenus. Une femme artisanne de Tozeur appuyée par E&D a mentionné dans ce sens « L'extracteur que j'ai acheté avec l'appui d'E&D m'a permis de réduire de 40% mon coût d'achat de certains intrants. Maintenant j'arrive à assurer une activité plus régulière et à élargir mon réseau de distribution. J'ai encore plusieurs opportunités de développement et de diversification à exploiter »
- Plusieurs bénéficiaires ont reçu des formations techniques qui leurs ont permis de maîtriser et d'initier des nouvelles activités. Ce savoir-faire devrait se consolider avec l'expérience. A titre d'exemple, c'est le cas d'une jeune fille qui a été formée en apiculture et qui dispose depuis de son propre élevage de dix ruches qui a mentionné que « avant, je n'avais aucune compétence dans l'élevage apicole qui n'est pas très répandu à Tozeur. La formation reçue grâce à E&D m'a permis de maîtriser cette activité. Je suis en train d'améliorer mon savoir-faire avec l'expérience et le soutien de la Ruche et je compte développer davantage ce projet où la demande du marché est significative et il y a peu d'opérateurs dans le domaine dans notre région».
- Des modèles de CDV solidaires avec une articulation entre les bénéficiaires et des dispositifs opérationnels d'appui géré par des OSC. Cette relation est un gage de durabilité à travers le maintien de ces services qui continueront à appuyer les bénéficiaires d'E&D dans le futur. Pour Nefta, le projet mené par Shanti pour la création d'une Marque In Nefta devrait soutenir de manière durable les bénéficiaires d'E&D à travers une promotion générique de la zone et une exploitation plus forte des synergies entre les acteurs.
- Plusieurs autres OSC (Bacikat, Nakhla, La Ruche, Rawassi,...) et partenaires (RedStart) continuent à assurer un suivi des bénéficiaires à travers des services quotidiens d'orientation et d'accompagnement et, aussi, l'implication de certains d'entre eux dans des nouveaux projets lancés par d'autres PTF. A titre d'exemple, les lauréats du projet Green'it bénéficient encore d'un coaching et d'un accompagnement par Redstart pour accéder aux financements et lancer leurs projets.

D'autres activités menées par E&D ont eu des effets limités sur les bénéficiaires et/ou qui ne sont pas de nature durable tels que :

- Les appuis financiers de faible montant (500 DT) ont servi à financer en grande partie l'exploitation et n'ont eu qu'un effet ponctuel pour les bénéficiaires.
- Certains projets portés par des OSC n'ont pas intégré des appuis durables et/ou des activités permettant d'impulser l'entrepreneuriat. Ainsi, ils ont eu des effets assez ponctuels et limités dans le temps tels que la création de revenus pendant la période du projet pour des ouvrières agricoles (AJA), une initiation très préliminaire à un métier (CAPSA la nouvelle) ou le lancement d'initiatives collectives qui sont abandonnées

après la clôture du projet (OVC Gabès et ADES Médenine). En effet, comme indiqué dans le chapitre pertinence, cela provient de la conception initiale de leurs projets qui n'a pas suffisamment intégré des activités permettant d'accompagner réellement les bénéficiaires en matière d'entrepreneuriat. Cela dit, certains de ces projets ont eu des effets indirects très intéressants et durables tels que la création d'un GDA féminin à Sned (Gafsa) avec un projet dans la continuité de celui lancé par AJA qui a obtenu un financement BTS.

- Certains dispositifs mis en place par des OSC et qui devraient profiter aux bénéficiaires finaux n'ont pas pu être opérationnalisés et/ou maintenus faute de moyens et/ou de vision claire sur le modèle de pérennisation tels que :
  - o Le projet de CAPSA qui nécessite encore un appui plus important pour développer le dispositif mis en place et y intégrer un cycle de formation plus complet permettant aux jeunes de maîtriser effectivement le métier de poterie.
  - o La plateforme ACDD (Gabès) qui n'a pas été opérationnalisée
  - o La suspension de l'activité de l'atelier collaboratif créé par OVC (Gabès) en l'absence d'un modèle de gouvernance et de fonctionnement viable
- Les formations transversales (inclusion financière, TIC,...) qui ont été menées de manière ponctuelle et sans articulation avec les projets des OSC n'ont pas eu des effets durables significatifs au-delà de l'acquisition de certains savoirs dans les thématiques abordées.
- Les lauréats des bootcamps n'ont pas bénéficié d'un suivi et/ou d'un accompagnement spécifique de la part des parties prenantes concernées (ANETI, ATEP,...).

## 4.7. Aspects Genre et vulnérabilité

Le projet E&D a intégré fortement les aspects genre et vulnérabilité au niveau de sa conception et de sa mise en œuvre ce qui s'est traduit de manière très sensible dans les réalisations.

### 4.7.1 Au niveau de la conception

Comme indiqué dans le volet Pertinence, la conception d'E&D a été en alignement avec les principaux fondamentaux de l'ONU et le PNUD en matière d'inclusion des femmes et des personnes vulnérables ainsi qu'avec les principales orientations nationales en la matière. Ainsi, E&D a été aligné avec l'ODD 5 « *Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* » et les effets 1 de l'UNDAF 2015-2020 et l'UNSDCF (2021-2025) qui visent, entre autres, à instaurer des modèles de développement plus équitables et plus inclusifs et générateur de richesse et d'emplois notamment pour les plus vulnérables. Cela s'est traduit de manière concrète dans la conception à travers :

- Des objectifs en termes de nombre de bénéficiaires garantissant une représentativité significative des femmes et des personnes vulnérables. Comme nous le verrons dans la suite, en final, les bénéficiaires d'E&D ont été constitués à hauteur de 84% par des femmes. Par ailleurs, 3 initiatives ont bénéficié à 45 victimes de traite dont 73% étaient des femmes
- Des composantes du projet (Produit 5) et des activités (du produit 4) ciblant de manière exclusive les femmes et/ou des personnes vulnérables. Cela a poussé les partenaires de mise en œuvre à adopter des approches permettant de mieux cibler et appuyer ces catégories.
- Le ciblage de certaines activités se caractérisant par une forte présence des femmes (artisanat, PAM, valorisation des produits agricoles,...) et qui leur offrent plus d'opportunités d'entrepreneuriat
- Un ciblage géographique des zones du Sud de la Tunisie où les femmes font face à des contraintes spécifiques d'ordre économique, culturel et social limitant leurs chances en matière d'entrepreneuriat et d'accès aux services d'appui associés.

Dans ce cadre, comparé aux projets antérieurs d'appui à l'entrepreneuriat (voir § pertinence), la stratégie d'E&D a été plus volontariste en matière de ciblage des femmes et des personnes vulnérables.

La conception d'E&D a aussi intégré des appuis apportant une réponse à des contraintes plus ou moins spécifiques de l'entrepreneuriat féminin telles que :

- La difficulté d'accès au financement qui représente une contrainte transversale de l'entrepreneuriat en Tunisie. Ainsi, des OSC, comme Al Bacikat à Kébili, ont prévu des activités de mise en relation entre les promotrices et des acteurs du financement. Dans

ce cadre, 8 femmes ont pu obtenir des financements pour créer et/ou consolider leurs projets dans la région de Douz (Kébili)

- La difficulté d'accès aux marchés qui est plus accentuée chez les entrepreneuses notamment de la région du Sud à cause de l'éloignement des principales zones de consommation et de leurs contraintes de déplacement. Les dispositifs opérationnels initiés dans le cadre du projet mené par Shanti et ses OSC partenaires ont permis de remédier à certaines de ces contraintes à travers la possibilité offerte aux femmes de commercialiser leurs produits à travers des boutiques solidaires comme l'Artisanerie à Tunis ou Souk Errahba à Tozeur
- La difficulté de participation aux foires et salons compte tenu des coûts onéreux à supporter et aux contraintes spécifiques de déplacement des femmes. Une association comme Errawassi à Médenine a mis en place un mécanisme assurant aux femmes artisanes de Médenine de participer à des foires et salons en mutualisant des moyens mais, aussi, en mobilisant des ressources de l'association pour gérer et animer le stand évitant ainsi aux femmes le déplacement.
- La nécessité d'une prise en charge spécifique des victimes de la traite afin de les intégrer dans le circuit économique et faciliter leur réinsertion sociale. A ce titre, trois initiatives ont été soutenues par E&D pour former et appuyer des victimes de la traite dans la création et le développement de leurs projets.

#### **4.7.2 Au niveau de la mise en œuvre**

La mise en œuvre d'E&D a intégré des approches et des mesures assurant l'atteinte et la mobilisation des femmes et des personnes vulnérables et en leur offrant des appuis en adéquation avec leurs spécificités et besoins. Cela se reflète à plusieurs niveaux :

- L'organisation de concertations préalables avec les femmes bénéficiaires ayant permis de cerner les entraves potentielles à leur participation aux activités qui seront déployées par E&D. Sur cette base, des mesures ont été adoptées par E&D pour remédier à ces contraintes et permettre une participation des femmes telles que :
  - o Des interventions des coordonnateurs régionaux du projet auprès des conjoints pour autoriser leurs femmes à participer aux activités
  - o La possibilité donnée aux femmes de pouvoir emmener leurs enfants aux séances de formations
  - o Le choix d'hôtels où les femmes se sentent à l'aise
  - o La prise en charge par E&D des frais de déplacement et de logement
  - o L'aménagement des horaires selon les contraintes des femmes
  - o La prise en charge du transport du matériel et des produits à l'occasion des événements organisés par E&D

- La sélection et l'implication comme partenaires de mise en œuvre d'OSC ayant une expérience de travail avec les femmes et les personnes vulnérables ou ayant présenté des projets cohérents dans ce domaine
- Le recours à un nombre élevé d'OSC régionales ce qui a permis une meilleure mobilisation des bénéficiaires et l'atteinte de zones assez reculées
- Le déploiement d'une initiative ciblant la formalisation des femmes artisanes en partenariat avec l'ODS couvrant les 6 gouvernorats et leurs délégations les plus éloignées.
- Le partenariat avec trois associations appuyant des femmes et des personnes victimes de la traite
- La collaboration avec d'autres projets (Ex : AGBV) pour déployer des appuis à des femmes artisanes ayant subi les répercussions néfastes de la crise du COVID-19
- L'organisation de plusieurs événements de sensibilisation et de sélection des bénéficiaires dans les zones rurales et éloignées des chefs-lieux des gouvernorats afin de se rapprocher davantage des femmes et de tenir compte de leurs contraintes spécifiques de déplacement
- Le recours par les partenaires d'E&D à des intervenantes femmes (coordinatrices, formatrices, coaches,...) afin de faciliter la communication avec les femmes et de tenir compte de certaines contraintes socio-culturelles.
- L'introduction par E&D d'un volet genre dans les études et réflexions appuyées par le projet (CDV, emploi informel,...)

### 4.7.3 Produits et effets spécifiques

Comme l'illustre le tableau suivant, **près de 84% des bénéficiaires finaux du projet étaient des femmes.** Comme indiqué précédemment, certaines activités ont bénéficié exclusivement à des femmes. Une partie significative de ces femmes sont dans une situation de vulnérabilité (économique, sociale,...).

Tableau 9 : Défalcation des bénéficiaires finaux par partenaire et par genre

Partenaires de mise en œuvre	Nombre total de bénéficiaires	Nombre de bénéficiaires femmes	% femmes
17 OSC	530	380	72%
3 OSC (victimes de la traite)	45	33	73%
Shanti <sup>14</sup>	29	22	76%
AGBV	227	227	100%
Mazam	102	102	100%
ODS <sup>15</sup>	103	103	100%
<b>Total</b>	<b>1036</b>	<b>867</b>	<b>84%</b>

Ainsi, les effets et impacts du projet E&D décrit au § **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** concerne en 1<sup>er</sup> lieu des femmes. De manière plus spécifique, les effets suivants sont particulièrement à mentionner :

- Plusieurs femmes ont pu dans le cadre d'E&D lancer, formaliser ou développer des activités génératrices de revenus. Les divers appuis mobilisés par E&D ont profité à des femmes dont une partie était exclue d'une manière ou d'une autre des dispositifs d'assistance et de financement classiques. Cela est illustré par plusieurs cas de femmes rencontrées dans le cadre de l'enquête de terrain qui ont pu mettre en place diverses activités qui leurs génèrent maintenant un revenu convenable telles que :
  - o Une femme à Douz qui a été formée dans la production de fromage et a pu obtenir avec l'appui d'E&D un financement qui lui a permis de créer son propre point de vente. Elle emploie actuellement des membres de sa famille en temps partiel et son activité est en forte croissance.
  - o Une jeune fille de Tozeur diplômée en logistique et qui était en situation de chômage. La formation reçue dans le cadre d'E&D et l'appui financier lui ont permis de lancer son projet d'élevage apicole. Malgré les difficultés, son projet est en train de se développer et commence à générer des revenus.
  - o Trois femmes regroupées dans une société d'artisanat à Kébili qui ne faisait que la broderie. L'une d'elles a bénéficié avec l'appui d'E&D d'une formation en couture ce qui leurs a permis de diversifier leur activité et de créer une nouvelle source de revenus.
  - o Une femme de Douz qui a 46 ans et un niveau d'instruction primaire. Malgré son expérience professionnelle, elle n'a pas pu bénéficier auparavant des dispositifs d'appui classiques compte tenu des critères contraignant qui

<sup>14</sup> Bénéficiaires financés hors groupements et associations

<sup>15</sup> Ayant reçu le financement

l'excluaient de plusieurs programmes . Avec l'appui d'E&D, elle a pu contracter un crédit et développer son activité de fabrication de dérivés de dattes. Cela lui permis d'améliorer significativement ses conditions de vie et de subvenir aux besoins de sa famille.

- Plusieurs OSC et activités ont déployé des appuis concrets et opérationnels ayant permis à des femmes de mieux s'approvisionner en intrants, d'accéder à des réseaux de commercialisation (Ex : plateformes et boutique solidaire) et/ou de mieux promouvoir leurs produits à travers des participations aux foires et salons ou le perfectionnement de leur Design et l'amélioration de leurs présence sur le web.
- Plusieurs femmes bénéficiaires ont pu développer leurs compétences techniques, à des degrés différents, dans plusieurs métiers (apiculture, agriculture, distillation, fabrication de cosmétiques,...) et acquérir certains savoir-faire transversaux (gestion, marketing, BP, communication, ...). Des facteurs comme l'organisation de formations à proximité de leurs lieux de résidence et la mobilisation de formatrices ont permis à des femmes de prendre part aisément à ces actions et d'en tirer profit.
- Divers effets induits ont été aussi relatés par des femmes et/ou par des OSC qui pourraient être attribués, au moins en partie, à E&D tels que l'amélioration des conditions de vie, l'autonomisation et une meilleure perception de certaines femmes par leurs entourages.

Il faut néanmoins attirer l'attention en matière de genre sur le risque que le ciblage exclusif ou partiel des femmes par un nombre de plus en plus grandissant de projets de coopération et de mécanismes nationaux soit perçu comme une exclusion des hommes de l'appui à l'entrepreneuriat dans des zones où la vulnérabilité concerne, bien entendu à des degrés différents, les deux sexes et où les opportunités de bénéficier d'un appui sont limitées. Ce risque a été évoqué par certains membres des comités régionaux mais, aussi, par les femmes elles-mêmes qui déplorent le manque d'opportunités d'appui pour leurs proches hommes (maris, enfants, collègues,...). Cet élément, qui reste à approfondir à travers une analyse plus globale des interventions des divers PTF, est à prendre en considération surtout lorsqu'il s'agit de zones reculées où les projets d'appui sont rares.

#### **4.7.4 Aspects spécifiques aux droits de l'homme, aux handicaps et aux groupes vulnérables**

E&D a intégré fortement dans sa conception et mise en œuvre les aspects relatifs aux droits humains fondamentaux ainsi que ceux des handicapés et des groupes vulnérables. En effet, une forte composante genre a été prise en compte dans les orientations du projet prenant en compte le fait que la femme tunisienne, notamment dans les zones rurales, subie le plus d'inégalités en

termes de droits économiques et sociaux. Les catégories vulnérables telles que les handicapés et les personnes victimes de traite sont également dans la même configuration que les femmes rurales avec bien entendu des contraintes spécifiques liées à leur situation. Ainsi, dans le ciblage des bénéficiaires, E&D a veillé à assurer une forte représentativité des femmes, abordée dans les paragraphes précédents, mais aussi de personnes vulnérables économiquement et socialement et/ou des handicapés. Dans ce cadre, il y a lieu de mentionner particulièrement les aspects suivants :

- Les 6 gouvernorats d'intervention d'E&D sont considérées pour la plupart comme des régions défavorisées de la Tunisie en termes de développement économique et social. La situation dans les localités rurales couvertes par les interventions d'E&D est encore plus précaire. Ces régions reculées sont également les moins fournies en termes de structures d'appui et d'infrastructures. En essayant d'impulser une dynamique entrepreneuriale dans ces zones, E&D a contribué à ce que leurs populations puissent accéder à leurs droits économiques à travers des projets leur garantissant des emplois et des revenus décents. L'intervention d'E&D et ses partenaires a permis d'atteindre ainsi des personnes généralement exclues des dispositifs d'appui classiques.
- E&D a soutenu des initiatives ciblant de manière spécifique des handicapés et/ou des personnes vulnérables telles que :
  - o Le projet mené par l'association CAPSA (Gafsa) qui a bénéficié à une dizaine de jeunes sourds et malentendants pour les former dans les métiers de la poterie. Cette action, malgré qu'elle nécessite encore plus d'appui, a permis d'initier ces jeunes dans un métier adapté à leurs contraintes physiques et qui pourrait présenter des perspectives à l'avenir.
  - o Les trois initiatives spécifiques aux personnes victimes de traite dans les gouvernorats de Gabès, Médenine et Tataouine. Certaines de ces initiatives ont prévu une prise en charge psychologique des victimes avec un accompagnement et des appuis adaptés pour mettre en œuvre leurs projets et les réintégrer dans le circuit économique.
- E&D a essayé également d'impulser des modèles économiques plus inclusifs et équitables à travers le soutien apporté à des initiatives d'économie sociale et solidaire telles que celle mis en œuvre en partenariat avec Shanti. Ces initiatives ont comme finalité de garantir des emplois décents et des revenus à des femmes et des jeunes issus souvent de milieux défavorisés et qui vivaient dans une situation économique très difficile.

Ainsi à travers cet appui apporté à l'entrepreneuriat féminin et à certaines catégories vulnérables (handicapés, victimes de traite,...) et ce ciblage des zones défavorisées du Sud tunisien, E&D a consacré les droits humains et notamment ceux de l'égalité et des droits économiques.



## 5. SYNTHÈSE, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présentera la synthèse des analyses précédentes en termes de points forts du projet à consolider et d'insuffisances qui pourraient constituer des points d'amélioration. Il présentera à la fin les leçons tirées et les recommandations à prendre en compte pour un éventuel futur projet

### 5.1. Forces et points d'amélioration

Volets : Pertinence et cohérence	
Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet s'intégrant parfaitement dans les orientations et les programmes de la SNET;</li> <li>▪ Intégration forte des dimensions genre, vulnérabilité et ESS en cohérence avec les orientations nationales et celles de l'ONU et du PNUD en la matière</li> <li>▪ Prise en compte de plusieurs autres priorités nationales dans la conception d'E&amp;D : développement régional, formalisation de l'économie, développement de l'artisanat, promotion de CDV locales,...</li> <li>▪ Projet en cohérence avec les orientations et les principes d'intervention de l'ONU et du PNUD en Tunisie</li> <li>▪ Capitalisation sur les projets antérieurs du PNUD en matière d'appui à l'entrepreneuriat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet complexe en termes de nombre et de typologie des activités et des bénéficiaires couverts</li> <li>▪ Classification de certaines activités selon les produits parfois ambiguë</li> <li>▪ Conception de <u>quelques</u> projets portés par des OSC peu articulée avec la finalité de promotion de l'entrepreneuriat</li> <li>▪ Certaines actions se sont limitées à des formations ponctuelles et ne s'inscrivaient pas dans une approche globale d'accompagnement en matière d'entrepreneuriat</li> <li>▪ Ressources insuffisantes allouées à quelques activités comparées aux besoins (projets OSC, appui financier aux bénéficiaires,...)</li> <li>▪ Absence d'indicateurs reflétant les effets spécifiques du projet sur les bénéficiaires directs (due au modèle de cadre logique adopté pour les projets PNUD de façon générale)</li> <li>▪ Manque de précision dans la formulation de certains indicateurs</li> </ul>

<b>Volets : Pertinence et cohérence</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points d'amélioration</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus de conception participatif ayant impliqué fortement les principales parties prenantes</li> <li>▪ Flexibilité dans la conception du projet avec une certaine marge de manœuvre d'ajustement et de réaffectation des ressources</li> <li>▪ La plupart des activités globalement bien articulées avec les objectifs et les produits visés du projet</li> <li>▪ Une panoplie d'appuis et d'interventions répondant globalement à la diversité des besoins et la typologie variée des bénéficiaires</li> <li>▪ Des approches de ciblage et de mobilisation très volontaristes et adaptées aux profils des bénéficiaires visés</li> <li>▪ Intégration dans la conception et la mise en œuvre de plusieurs approches et modalités d'appui innovantes par rapport aux projets antérieurs du PNUD et même d'autres PTF en matière d'appui à l'entrepreneuriat : conciliation des dimensions nationale/régionale et stratégique/opérationnelle, introduction de nouvelles pratiques et approches, au niveau des acteurs d'appui institutionnel, développement de services opérationnels d'appui, consolidation de CDV solidaire,...</li> <li>▪ Plusieurs synergies établies avec d'autres projets du PNUD et déploiement de plusieurs réponses conjointes à la crise du COVID : Tamkeen, AGBV, RFF,...</li> <li>▪ Plusieurs synergies développées par les OSC partenaires avec d'autres PTF en continuité et en consolidation des acquis d'E&amp;D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources insuffisantes pour le pilotage du projet et absence d'une expertise MEAL clef dans l'équipe</li> <li>▪ Durée globale initiale (3 ans) insuffisante (aggravée par le COVID19 après) eu égard à la complexité du projet, le modèle de pilotage et le processus de concertation et de validation</li> <li>▪ Durées insuffisantes allouées à certaines activités (6 mois OSC, 9 mois Shanti, 12 mois ODS)</li> <li>▪ Quelques activités peu pertinentes eu égard à la finalité du projet, les besoins et les profils hétérogènes des groupes de bénéficiaires : formations transversales et ponctuelles, incubateur, études CDV,...</li> <li>▪ Composition inadaptée et missions ambiguës des comités régionaux</li> <li>▪ Rôle prépondérant du central dans le processus décisionnel au détriment du régional</li> <li>▪ Peu d'articulation entre certaines activités du projet ayant limité les possibilités d'exploitation des synergies entre-elles</li> </ul>

<b>Volet : Efficacité</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points d'amélioration</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objectifs atteints pour la majorité des indicateurs de produits ;</li><li>▪ Objectifs largement dépassés en termes de nombre de projets appuyés (1050 projets contre une cible de 600), mais avec des programmes d'appui de consistance très disparate ;</li><li>▪ Mesures prises pour atténuer l'effet de la crise du COVID 19 sur le déroulement du projet et pour contribuer aux efforts nationaux de lutte contre cette pandémie ;</li><li>▪ Mise en place d'un comité technique au sein du MEFP ayant facilité le suivi des activités du projet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nouveau cadre de gouvernance et de S&amp;E de la SNEt conçu mais non encore implémenté ;</li><li>▪ Reconfiguration des espaces entreprendre axée sur le volet architectural et focalisant très peu sur le contenu de l'offre d'accompagnement ;</li><li>▪ Niveau de satisfaction faible des bénéficiaires vis-à-vis de certains programmes d'appui dont l'intervention était axée sur la formation transversale sans ou avec un appui matériel très faible ;</li><li>▪ Faible implication des membres des comités régionaux (en dehors des DRFPE) dans le suivi des activités du projet ;</li><li>▪ Indicateurs de produits centrés sur les activités ;</li></ul>

<b>Volet : Efficience</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points d'amélioration</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'utilisation budgétaire appréciable (96% au 15/10/2023, y compris les engagements en cours) ;</li> <li>▪ Effort de concertation régulier entre l'équipe du PNUD et le MEFP pour la planification des activités et la validation des résultats (malgré quelques contraintes au niveau du ministère, évoquées plus haut)</li> <li>▪ Effort déployé au cours de 2022 et 2023 pour compenser le retard observé au cours des années précédentes, malgré plusieurs contraintes de mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartition budgétaire prévue par le Prodoc ne tenant pas compte des contraintes de démarrage du projet (34% du budget inscrit au cours de la 1<sup>ère</sup> année) ;</li> <li>▪ Système de suivi de l'exécution financière ne permet pas de suivre les réalisations par activité</li> <li>▪ Coût moyen par projet entrepreneurial appuyé de 1040 USD contre un budget prévu au Prodoc 2900 USD par projet (la plupart des projets n'ont pas bénéficié d'appui matériel ou ont bénéficié d'un appui matériel faible : entre 300 et 4000 DT) ;</li> <li>▪ Coût de gestion du projet dépassant le budget du ProDoc de 45% et représentant 34% du total des dépenses (dû principalement à l'extension de la durée du projet de 2 ans) ;</li> <li>▪ Manque de synergie entre certains programmes d'appui mis en œuvre dans le cadre du projet E&amp;D et ciblant les mêmes catégories de bénéficiaires ;</li> <li>▪ Retard important dans le déploiement du projet au cours de la première année (8% du budget consommée en 2019) ;</li> <li>▪ Outre les effets de la pandémie du COVID, existence de plusieurs contraintes au niveau du MEFP et du PNUD ayant entraîné un retard dans la mise en œuvre de plusieurs activités ;</li> </ul>

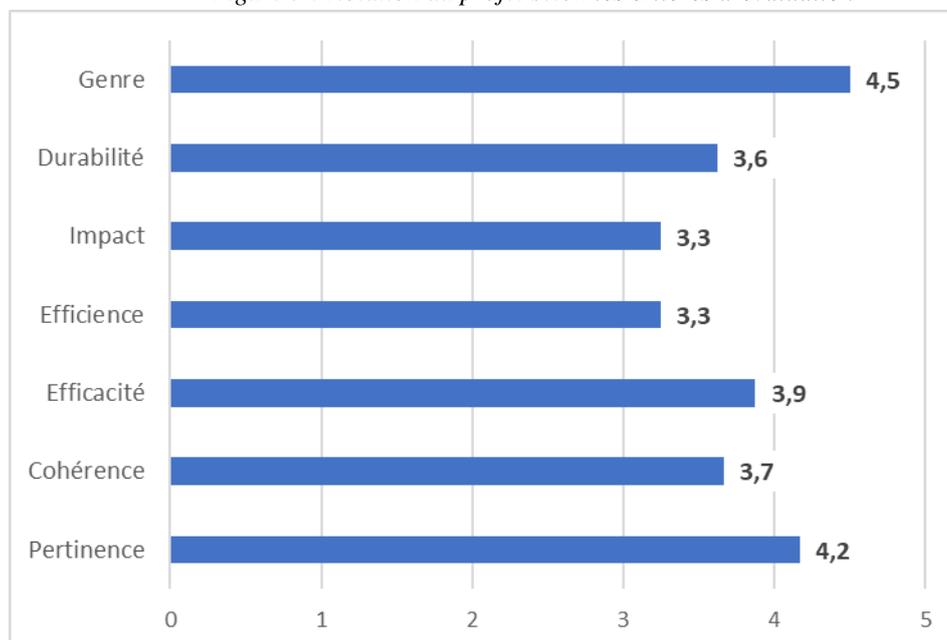
<b>Volet : Impact</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points d'amélioration</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Certains programmes d'appui à l'entrepreneuriat ont favorisé des impacts concrets significatifs (diversification ou développement d'activité, création d'emplois, formalisation, ...) grâce à des modes d'intervention consistants et opérationnels ;</li><li>▪ Impacts positifs du projet E&amp;D sur les partenaires (OSC et ODS) : Renforcement de capacités, réseautage entre OSC et avec structures d'appui, ...</li><li>▪ Renforcement de capacités de plusieurs cadres du MEFP et des structures d'appui régionales (mais avec peu d'effets concrets sur leurs activités) ;</li><li>▪ Autres effets positifs du projet : contribution au développement socioéconomique des régions (surtout les plus reculées), promotion des secteurs de l'artisanat et de l'économie verte,...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Impacts de certains programmes d'appui à l'entrepreneuriat limités principalement à l'amélioration de compétences ;</li><li>▪ Faible impact du projet au niveau institutionnel, par manque de portage politique, principalement (au niveau du cadre de gouvernance et de S&amp;E de la SNEt, cadre légal et politique de l'ESS, ... )</li></ul>

<b>Volet : Durabilité</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points d'amélioration</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des initiatives engagées par le PNUD et les partenaires pour assurer la pérennisation et l'opérationnalisation de certains produits du projet</li> <li>▪ Des produits générés par E&amp;D constituant des acquis durables pour la Tunisie et les acteurs d'appui, même si certains requièrent une opérationnalisation effective : Gouvernance SNEt, Plateforme Moubader, études et policy briefs,...</li> <li>▪ Des effets durables en matière de renforcement des capacités des OSC et de certains partenaires institutionnels (Formateurs ATFP)</li> <li>▪ Un acquis durable en matière d'aménagement de certains EE malgré quelques imperfections et un besoin aussi de revoir les méthodes et les outils</li> <li>▪ Plusieurs effets de nature durable sur les bénéficiaires finaux : développement de compétences, équipements, intégration à des réseaux et dispositifs opérationnels d'appui,...</li> <li>▪ Contribution à la consolidation durable de plusieurs dispositifs d'appui opérationnels déployés par des OSC</li> <li>▪ Renforcement de modèles de CDV solidaires généralisables dans d'autres projets et/ou régions</li> <li>▪ Appui continu aux bénéficiaires finaux assuré encore par plusieurs partenaires après la fin d'E&amp;D</li> <li>▪ Renforcement du réseautage entre les bénéficiaires, OSC et les acteurs institutionnels d'appui dans les régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'une stratégie de sortie formalisée dans le Prodoc</li> <li>▪ Des appuis financiers (500 DT) avec des impacts ponctuels et ne favorisant pas des effets durables sur les bénéficiaires</li> <li>▪ Quelques dispositifs d'appui développés par des OSC n'ont pas pu être opérationnalisés et/ou maintenus faute de moyens et de vision claire sur le modèle de pérennisation : atelier CAPSA, plateforme ACDD, atelier collaboratif OVC</li> <li>▪ Des formations transversales avec des effets peu durables sur les bénéficiaires</li> <li>▪ Absence d'un accompagnement des lauréats des bootcamps.</li> </ul>

<b>Volet : Genre et vulnérabilité</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points d'amélioration</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alignement du projet sur les politiques nationales et les orientations de l'ONU/PNUD en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et d'inclusion des personnes vulnérables</li> <li>▪ Forte intégration dans la conception et le dimensionnement du projet des aspects Genre et vulnérabilité avec des composantes, des activités et des objectifs dédiés</li> <li>▪ Des appuis apportant une réponse à des contraintes plus ou moins spécifiques entravant l'entrepreneuriat féminin</li> <li>▪ Un ciblage de zones géographiques se caractérisant par une aggravation des facteurs de vulnérabilité des femmes et des jeunes</li> <li>▪ Des approches de ciblage et de mobilisation très adaptées aux spécificités et aux contraintes des femmes dans les régions visées</li> <li>▪ Déploiement de programmes et initiatives spécifiques au profit des femmes et des personnes vulnérables</li> <li>▪ Une forte représentativité des femmes dans les bénéficiaires du projet (84%)</li> <li>▪ Des effets directs concrets sur l'autonomisation des femmes et leurs activités : maîtrise technique, amélioration des design, accès aux marchés, augmentation des revenus, ...</li> <li>▪ Des effets induits relevés chez plusieurs femmes et/ou rapportés par des OSC sur l'amélioration de leurs conditions de vie, la perception par leurs entourages,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Général et non spécifique à E&amp;D) Risque d'amplification d'un ressenti d'exclusion des hommes des projets d'appui à l'entrepreneuriat déployés par les PTF notamment dans les régions reculées avec une vulnérabilité assez généralisée et où de telles interventions sont rares</li> </ul>

Partant de la synthèse précédente des points forts et des points d'amélioration, la notation suivante a été attribuée au projet par rapport aux six critères du CAD de l'OCDE en distinguant à part le volet Genre et vulnérabilité (sur une échelle de 1 à 5). De manière globale, le projet E&D a été performant surtout en prenant en considération les éléments du contexte qui ont marqué sa conception et sa mise en œuvre, la complexité intrinsèque du projet et les spécificités des bénéficiaires cibles pour un projet d'appui à l'entrepreneuriat.

Figure 7 : Notation du projet selon les critères d'évaluation



## 5.2. Leçons apprises

Les principales leçons apprises de la conception et la mise en œuvre du projet E&D peuvent être résumées ainsi :

- **Les services opérationnels d'appui est une réponse concrète aux besoins des bénéficiaires ciblés**

A travers les services opérationnels d'appui développés avec le soutien d'E&D, certaines OSC ont pu offrir une réponse pragmatique à des besoins concrets des bénéficiaires (financement, fourniture d'intrants, participation groupée à des foires et salons, accès à des espaces et plateformes de vente, développement d'outils de communication et de promotion,...). Ces services sont généralement plus impactant que les formations transversales surtout lorsqu'il s'agit de bénéficiaires vulnérables cherchant des solutions immédiates et/ou n'ayant pas les qualifications de base pour capitaliser sur des formations.

### ▪ **Les CDV solidaires modèle durable d'accompagnement à consolider**

E&D a ciblé en grande partie des profils d'entrepreneuses et d'entrepreneurs vulnérables qui n'ont pas les prédispositions (moyens, compétence, accès/distance,...) pour assurer de manière autonome certaines fonctions indispensables pour le maintien et le développement de leurs activités (approvisionnement compétitif en intrants, commercialisation/distribution, promotion et marketing,...). La création de CDVs solidaires avec des relations de partenariats durables entre ces bénéficiaires et d'autres acteurs (Association, entreprises privées,...) permet de compenser ces handicaps et de conjuguer des moyens et des savoir-faire complémentaires pour mieux soutenir les activités. A travers les projets portés par plusieurs OSC, E&D a pu initier et consolider ces modèles qu'il serait intéressant de les généraliser et de les soutenir dans le futur.

### ▪ **Des effets limités des formations transversales ponctuelles**

Ces formations n'ont pas eu d'effets concrets significatifs, au-delà de l'acquisition de certaines connaissances, pour les acteurs institutionnels à l'exception de celles ayant bénéficié aux formateurs ATEP (Entrepreneuriat) et aux animateurs des bootcamps qui répondaient à un besoin précis et s'inscrivaient dans un projet clair. Il est important de prendre en compte ce résultat dans les prochains projets afin de focaliser sur des formations réellement impactantes avec des effets concrets sur les dispositifs d'appui.

Pour la cible des bénéficiaires finaux, les formations ponctuelles transversales qui ne s'inscrivent pas dans un processus complet d'accompagnement et d'appui n'ont pas généré des effets significatifs. Il est plus judicieux de privilégier des appuis et des accompagnements plus pratiques et/ou d'intégrer les formations transversales dans une approche plus globale et plus aboutie d'accompagnement.

### ▪ **Modèle de partenariats avec les OSC**

Le déploiement d'E&D a impliqué fortement des OSC en tant que partenaires de mise en œuvre. Trois modèles de partenariat ont pu être expérimentés, à savoir :

- La collaboration avec Shanti en tant que OSC nationale et structurée à travers un projet d'envergure (budget, trois gouvernorats, nombre de bénéficiaires,...)
- Des partenariats directs avec des OSC régionales moins structurées mais, qui sont implantées dans les régions et qui ont l'avantage de proximité et de maîtrise du contexte local
- Un modèle mixte à travers la collaboration entre Shanti et trois OSC dans le cadre du projet ISOE pour créer des dispositifs opérationnels d'appui

Ces trois modèles ont montré chacun son efficacité et ont été complémentaires à plus égards :

- Le recours à des OSC régionales nécessite certes plus d'accompagnement et de suivi par le PNUD mais, il a permis à E&D de mieux atteindre les bénéficiaires vulnérables dans des zones reculées et d'avoir une couverture géographique très large. Les capacités de ces OSC ont été aussi considérablement renforcées ce qui en fait des partenaires plus fiables pour des projets futurs avec le PNUD ou autres PTF.
- La collaboration avec Shanti a permis à E&D de profiter d'un savoir-faire reconnu en matière d'appui aux projets ESS et de déployer des solutions opérationnelles et innovantes apportant une réponse adéquate aux besoins des bénéficiaires ciblés. Néanmoins, les dispositifs d'accompagnement de Shanti ont leurs limites en termes de capacité et de couverture géographique. Par ailleurs, le nombre d'OSC à l'instar de Shanti est très faible en Tunisie ce qui limite les possibilités de tels partenariats.
- La collaboration entre Shanti et d'autres OSC dans le cadre d'ISOE ont constitué une 3<sup>ème</sup> alternative qui a favorisé un transfert de savoir-faire en matière d'accompagnement et de déploiement de solutions aux profits des promoteurs tout en assurant une meilleure couverture et plus de proximité.

Ainsi, il serait important de pouvoir toujours combiner ces trois modèles tout en prenant les précautions nécessaires pour le bon déploiement de chacun d'eux (sélection rigoureuse des OSC, accompagnement par le PNUD, suivi, ...

#### ■ **Ciblage et homogénéité des bénéficiaires**

Le projet E&D visait à appuyer l'entrepreneuriat tout en ciblant majoritairement des femmes et des jeunes vulnérables. Cela requiert de réconcilier dans les profils cibles des aspects de vulnérabilité (Leave No One Behind) et des prédispositions entrepreneuriales ce qui est très difficile en pratique. E&D a pu à travers les processus de sélection déployés par la plupart des partenaires et les critères utilisés de conjuguer ces impératifs et de répondre à cette équation de manière plus ou moins réussie. Néanmoins, les échanges avec les bénéficiaires ont permis de relever des niveaux assez disparates en termes de prédispositions entrepreneuriales et d'engagement par rapport aux idées présentées de projets. C'est un aspect à prendre en considération de manière primordiale et sur lequel il faut bien sensibiliser les partenaires de mise en œuvre dans l'avenir pour maximiser les impacts du projet.

Un autre aspect déterminant dans les effets a été aussi l'hétérogénéité des groupes ciblés par plusieurs OSC qui rassemblaient des personnes avec des profils assez différents en termes de qualifications, expériences dans certains domaines, niveau d'instruction, ... Cela a fait que, par exemple, les degrés d'assimilation et les niveaux de capitalisation sur les formations transversales et techniques ont été très différents. Cela confirme la nécessité de travailler dans la mesure du possible avec des groupes homogènes ou de prévoir des parcours de formation et d'accompagnement personnalisés et adaptés selon les profils.

## ▪ **Complexité du projet**

E&D a été un projet complexe en termes de nombre élevé de partenaires, de la diversité des actions déployées, des typologies des bénéficiaires, ... cela a eu bien entendu des répercussions sur le pilotage, la célérité de mise en œuvre et l'allocation des ressources.

Cet aspect est à revoir dans le futur afin d'assurer plus d'articulation entre les activités et de privilégier la mise en place d'approches plus intégrées avec des processus d'accompagnement plus complets et des niveaux d'appui plus importants permettant d'atteindre des effets plus significatifs. La réduction du nombre d'activités permettrait de dégager plus de ressources et de mieux focaliser les interventions du projet sur celles ayant le plus d'impact.

## **5.3. Recommandations**

Le bilan des forces et points d'amélioration du projet, présenté précédemment, constitue un récapitulatif exhaustif des aspects à consolider ou à revoir dans le cadre de la conception et la mise en œuvre d'un éventuel futur projet d'appui à l'entrepreneuriat. Nous présentons dans ce qui suit les recommandations les plus importantes à notre point de vue à prendre en considération :

### ➤ **Améliorer la planification du projet lors de sa conception et prévoir les ressources suffisantes pour le pilotage**

La conception initiale du projet E&D temporelle et budgétaire (durée de trois ans, 34% du budget à dépenser au cours de la première année) n'était pas suffisamment pertinente, eu égard aux contraintes de démarrage et à la complexité des activités prévues. Également, la planification de certaines activités, au cours de la mise en œuvre du projet, n'était pas suffisamment efficace.

Pour cela, il serait important, lors de la planification, de prévoir une durée du projet suffisante qui intègre (i) Une phase de préparation pour le recrutement de l'équipe du projet, mobilisation et concertation avec les partenaires, planification détaillée des activités, ... ; (ii) une phase d'exécution ; et (iii) une phase de capitalisation et de clôture qui doit être en harmonie avec la stratégie de sortie du projet.

Il serait, également, recommandé, au cours de la mise en œuvre du projet, de veiller à une planification réaliste des activités, en tenant compte de l'ensemble des contraintes existantes et des risques potentiels : élaboration et validation des termes de référence avec le partenaire, procédures de passation de marché (lancement de l'appel d'offres, sélection et contractualisation), risque d'appel d'offres infructueux, délai d'exécution, risque de retard par le contractant, délai de validation des résultats avec le partenaire, ...

Au niveau du pilotage, il est important de prévoir la mobilisation d'une équipe suffisante pour gérer convenablement la diversité des interventions et les contraintes de lancement et de suivi. Certains profils indispensables (MEAL, coordination régionale, appui technique,...) doivent être mobilisés dès le début pour assurer une mise en œuvre efficiente et compenser le manque de ressources chez certains partenaires.

➤ **Affiner le cadre de résultat et veiller au bon choix des indicateurs**

La démarche de conception des projets du PNUD exige de mettre en exergue directement les relations entre les produits du projet et les produits et les effets du CPD mais elle ne prévoit pas une évaluation des effets spécifiques au projet. Ainsi, il serait recommandé de rajouter dans le cadre de résultats de niveau intermédiaire de résultats, entre les outputs du projet et les effets du CPD, qui permet de renseigner sur des effets propres au projet et relatifs à ces bénéficiaires directs.

Pour ce qui concerne les indicateurs de produits, il serait important qu'ils ne soient pas focalisés sur les activités et qu'ils soient suffisamment précis pour éviter les ambiguïtés lors du S&E du projet.

➤ **Définir une stratégie de sortie du projet lors la phase de conception**

Plusieurs mesures ont été prévues lors de la conception du projet pour aboutir à des effets durables du projet, mais ces mesures n'ont pas été définies dans le cadre d'une stratégie de sortie complète et cohérente, ce qui a affecté la pérennité de certains résultats du projet.

Pour cela, il serait nécessaire de définir cette stratégie de sortie du projet dès la phase de conception et de veiller à son implémentation, tout en prévoyant les ajustements nécessaires en fonction des éléments qui surviennent au cours du déroulement du projet.

➤ **Privilégier un appui à l'entrepreneuriat sous forme d'une offre globale adaptée aux besoins de la cible et combinant des formations, un accompagnement opérationnel personnalisé et un appui matériel**

Comme il a été constaté dans le cadre de la présente mission, les interventions d'appui les plus impactantes sont celles qui ont pu répondre à l'éventail le plus large des besoins des bénéficiaires, en offrant des formations transversales (en entrepreneuriat, soft skills, gestion, marketing, ...), de l'accompagnement personnalisé et opérationnel (à la création de projets, accès au marché, ...), quelques formations techniques, et un appui financier permettant de réaliser quelques investissements prioritaires (aménagements, équipements, ...) et/ou d'acquérir des intrants (matières premières, emballages, ...).

Ce mode d'intervention « complet » serait donc à privilégier afin d'aboutir à des impacts positifs et concrets au niveau des bénéficiaires, mais tout en tenant compte des dispositions suivantes :

- Veiller à constituer des groupes de bénéficiaires homogènes en termes de profil (maturité du projet, expérience et niveau d'instruction, besoins d'appui, ...) ;
- Adapter l'appui aux besoins spécifiques de la cible : Un diagnostic des besoins de la cible devrait être conduit au préalable pour définir les composantes et les thématiques de l'appui.
- Privilégier dans la mesure du possible des services opérationnels d'appui (accès au marché, assistance technique, approvisionnement, promotion,...) et promouvoir des modèles de chaînes de valeur solidaires associant des entrepreneurs et des acteurs d'appui (association, entreprises privées,...) offrant un appui sur certains maillons de la chaîne.
- Veiller à ce que les formations à dispenser contiennent un volet pratique et de coaching personnalisé et/ou soient suivies par une phase d'accompagnement opérationnel sur terrain.
- Dans la mesure du possible, s'appuyer sur les services mis à disposition par les structures d'appui existantes et les intégrer dans le programme d'appui en fonction des besoins de la cible (exemple des formations dispensées par les EE en idéation, gestion, ...).
- Fixer le montant de l'appui matériel en fonction de la nature et de la taille du projet à appuyer et de manière à induire des effets concrets sur les activités des bénéficiaires.
- Intégrer, dans la mesure du possible, un accompagnement opérationnel des bénéficiaires pour l'accès à un financement complémentaire (auprès des banques, institutions de micro-crédits, ...) : Ceci permettra de répondre aux besoins importants des entrepreneurs dans ce domaine et d'une manière durable (après la clôture d'E&D), mais également, d'avoir un effet de levier plus important et des impacts du projet plus significatifs sur les bénéficiaires.
- Veiller, lors de la conception du programme d'appui, à garantir la durabilité des résultats (mesures à prévoir par exemple pour éviter que les projets collectifs ne soient abandonnés, comme c'était le cas de certains projets appuyés par E&D).

➤ **Choisir les partenaires de mise en œuvre en fonction des spécificités du projet et de l'offre d'appui disponible (OSC de niveau local, régional ou national ou structures publiques)**

Comme il a été évoqué au chapitre § 5.2- Leçons apprises, chaque modèle de partenariat avec les OSC ou les structures d'appui présente des avantages et des inconvénients en termes de capacités, flexibilité de gestion, proximité vis-à-vis des bénéficiaires, durabilité, performance,...

Le choix de l'un de ces modèles devrait être fait selon les spécificités du projet et les contraintes de terrain : Zones d'intervention du projet, existence d'OSC locales répondant aux exigences minimales du PNUD, avantages comparatifs des structures d'appui en termes d'expérience et de moyens, ... Néanmoins, nous préconisons, dans tous les cas, de prendre en compte les considérations suivantes :

- Privilégier la collaboration avec des OSC locales lorsqu'elles existent et dans le cas où elles ont les capacités de mener à bien le projet : Ceci permettrait de garantir une proximité vis-à-vis des bénéficiaires, une optimisation des coûts d'intervention, et une meilleure durabilité de l'appui.

De toutes les manières, il serait important que l'équipe du PNUD assure un suivi rapproché de ces OSC locales et qu'elle leur fournisse l'appui nécessaire afin de garantir le bon déroulement du projet. Cela permettrait de renforcer les capacités de ces OSC et d'en faire des partenaires plus structurés dans l'avenir.

- Dans le cas de passage par des OSC de niveau national, prévoir des partenariats avec des OSC locales qui pourraient constituer un relais entre les bénéficiaires et l'OSC nationale : Ce modèle de partenariat permet, outre les avantages de proximité, d'optimiser le coût, d'assurer plus de durabilité de l'appui et de renforcer les capacités des OSC locales via un transfert de savoir-faire de l'OSC nationale.
- Dans le cas de passage par les OSC, prévoir une forte implication des structures d'appui locales dans les programmes d'appui afin de profiter des services qu'elles offrent et de favoriser le réseautage entre les bénéficiaires et ces structures, de manière à garantir une meilleure durabilité de l'appui (continuité de l'appui, même après la clôture du projet).
- Éviter qu'il n'y ait plusieurs programmes d'appui pilotés par différents partenaires et qui ciblent les mêmes bénéficiaires : Dans le cas où ceci est inévitable, il faudrait veiller à assurer une complémentarité et une synergie entre ces programmes afin d'optimiser les moyens et de maximiser les effets.

➤ **Consolider les effets du projet E&D et veiller à l'opérationnalisation de ses produits dans le cadre des programmations futures**

Le PNUD devrait jouer un rôle de sensibilisation et de plaidoyer auprès des autorités et des décideurs pour assurer l'appropriation et l'opérationnalisation des produits d'E&D. La conception d'un éventuel futur programme doit prévoir en priorité de continuer à appuyer le déploiement des stratégies et dispositifs lancés par E&D et le renforcement des capacités du MEFP à cet effet. Cet effort de pérennisation et de consolidation des acquis devrait concerner notamment :

- L'implémentation du nouveau cadre de gouvernance et S&E de la SNEt
- L'exploitation des policy brief élaborés sur l'ESS dans le renforcement du cadre institutionnel et réglementaire de l'ESS ;
- L'institutionnalisation de l'enquête sur l'emploi informel au niveau de l'ONEQ ou de l'INS avec la mise à disposition des moyens matériels requis ;
- La revue du contenu de l'offre d'accompagnement des EE
- La revue par le CENAFFIF du contenu du module de formation sur l'entrepreneuriat dans les centres de formation professionnelle, pour officialiser les améliorations introduites sur ce module au niveau des centres du Sud et les généraliser aux centres de formation de tout le pays ;
- La pérennisation de l'organisation de compétitions entrepreneuriales régionales (tout en prévoyant un accompagnement post-compétition aux participants).

Le tableau suivant présente une synthèse des recommandations formulées ci-avant ainsi que les acteurs responsables de leur mise en œuvre :

*Tableau 10 : Synthèse des recommandations*

<b>Recommandation</b>	<b>Responsables de mise en œuvre</b>
Veiller à une planification réaliste du projet lors de la phase de conception et prévoir les ressources suffisantes pour le pilotage	PNUD : Equipe chargée de la conception du projet.
Affiner le cadre de résultat et veiller au bon choix des indicateurs	PNUD : Equipe chargée de la conception du projet.
Définir une stratégie de sortie du projet lors la phase de conception et l'ajuster régulièrement	PNUD : Equipes chargées de la conception et de la mise en œuvre du projet.
Privilégier un appui à l'entrepreneuriat sous forme d'une offre globale adaptée aux besoins de la cible et combinant des formations, un accompagnement opérationnel personnalisé et un appui matériel	MEFP / PNUD / Autres partenaires techniques et financiers : Equipes chargées de la conception et de la mise en œuvre de programmes d'appui à l'entrepreneuriat.
Choisir les partenaires de mise en œuvre en fonction des spécificités du projet et de l'offre d'appui disponible (OSC de niveau local, régional ou national ou structures publiques)	
Consolider les effets et les acquis du projet E&D dans le cadre des programmations futures	MEFP / PNUD / Autres partenaires techniques et financiers

## 6. ANNEXES

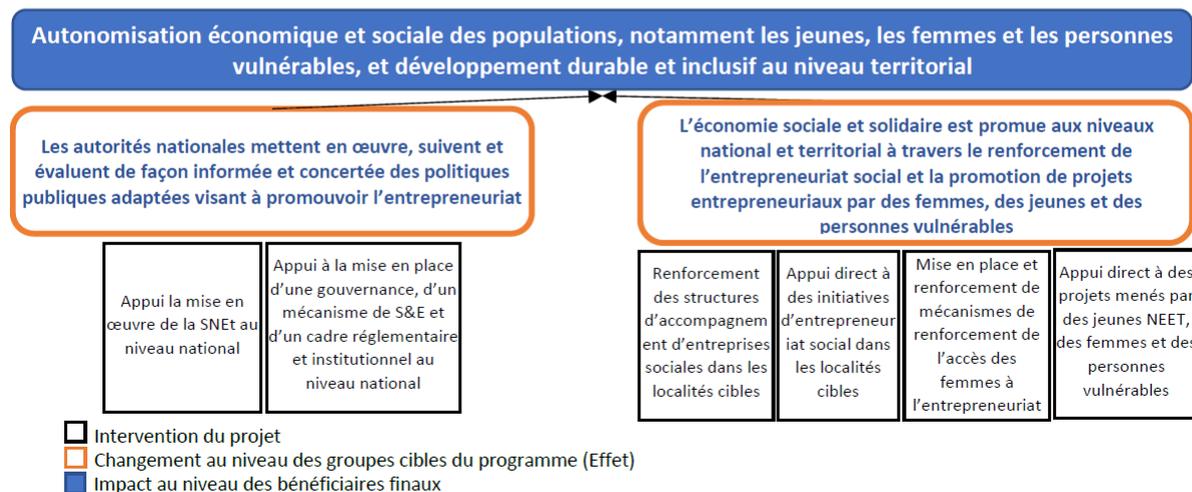
### 6.1. Théorie de changement du projet E&D<sup>16</sup>

*Si les autorités nationales sont capables d'assurer une mise en œuvre de la SNEt coordonnée, inclusive, sensible au genre et informée à travers des mécanismes de gouvernance permettant une participation élargie des principales parties prenantes impliquées (ministères, secteur privé, société civile, autorités locales et partenaires de développement), d'outils de suivi et évaluation efficaces, d'un cadre réglementaire et institutionnel et de moyens techniques et financiers pour lancer des actions spécifiques ayant un effet catalytique à grand impact,*

*Si un accent est mis sur la promotion de l'entrepreneuriat social en tant que vecteur de promotion de l'économie sociale et solidaire et la cohésion sociale dans les territoires et qu'un appui spécifique est fourni pour promouvoir la création et la survie des TPPEs menées par des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables, et que ces secteurs sont promus par les collectivités locales,*

*Si l'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu aux niveaux local et national, dans le cadre d'un effort concret visant à réduire l'inégalité de genre et les obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes,*

*Alors, la promotion de l'entrepreneuriat maximisera son impact en tant que mécanisme assurant une autonomisation économique et sociale des populations et moteur du développement durable et de réduction des inégalités régionales.*



### 6.2. Matrice de l'évaluation

<sup>16</sup> Extrait Prodoc E&D

<b>Critère : Pertinence</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Cohérence avec les orientations nationales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales orientations nationales en matière de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat notamment des jeunes et des femmes</li> <li>o Développement et appui aux micro-entreprises et aux startups innovantes</li> <li>o Appui à l'autonomisation et la protection des femmes</li> <li>o Promotion de l'Economie sociale et solidaire</li> </ul> </li> <li>- Est-ce que le projet E&amp;D a pris en considération ces orientations lors de sa conception ? comment cela a été traduit dans la conception du projet (objectifs, activités, allocation des moyens, dispositions spécifiques, ...)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des stratégies de référence et identification des priorités et orientations nationales dans les domaines concernés</li> <li>- Examen du degré de conformité du projet E&amp;D à ces orientations</li> <li>- Analyse de cette cohérence lors des entretiens avec les parties prenantes concernées</li> </ul>
<b>Conformité avec les orientations de l'ONU et des priorités et des axes d'intervention du PNUD en Tunisie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales orientations et priorités d'intervention de l'ONU et du PNUD en Tunisie ? particulièrement en termes de développement économique et social, promotion de l'entrepreneuriat, appui aux jeunes, femmes et groupes vulnérables, ...</li> <li>- Est-ce que le projet E&amp;D cadre bien avec ces orientations et comment il les traduit à travers ses objectifs spécifiques et ses axes d'intervention ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil et consultation des documents de référence de l'intervention de l'ONU et du PNUD en Tunisie (CPD, Plan stratégique PNUD,...)</li> <li>- Examen de la cohérence du projet E&amp;D avec ces orientations</li> <li>- Analyse de cette concordance lors d'entretiens avec CTP et les représentants du PNUD</li> </ul>
<b>Processus de conception du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les objectifs et les activités ont été arrêtés et dimensionnés ?</li> <li>- Est-ce que les parties concernées par le projet ont été impliquées de manière effective dans la conception ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconstitution du processus de conception avec les parties concernées (PNUD, MEFP)</li> <li>- Echange avec les parties prenantes nationales et locales sur leur degré d'implication dans les différentes phases de conception du projet (Objectifs, ciblage, activités principales,...)</li> </ul>

<p><b>Conception du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les objectifs et les activités sont bien concordants et articulés ?</li> <li>- Le ciblage des bénéficiaires et partenaires (typologie des promoteurs, OSC, acteurs publics, zones géographique...) est-il pertinent eu égard aux objectifs du projet ?</li> <li>- Les activités et les budgets sont-ils bien dimensionnés ?</li> <li>- La durée du projet était-elle bien adaptée pour déployer toutes les activités prévues et atteindre les résultats fixés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents de référence et examen de la correspondance entre les objectifs, les activités, le ciblage des bénéficiaires et partenaires et les budgets prévus.</li> <li>- Examen de la planification initiale du projet et de la durée allouée à chaque activité et son adéquation avec les activités prévues</li> <li>- Analyse de ces questions lors des entretiens avec le PNUD, MEFP et les différents partenaires de mise en œuvre (OSC, ODS,...)</li> </ul>
<p><b>Innovation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception du projet a-t-elle prévu des approches innovantes par rapport aux interventions précédentes du PNUD en matière d'appui à l'entrepreneuriat ? nouvelles activités et axes d'intervention, gouvernance, ciblage des bénéficiaires et partenaires,...</li> <li>- Est-ce qu'il y eu des approches innovantes par rapports aux projets dans le même domaine menés par d'autres PTF ?</li> <li>- Est-ce que ces nouvelles approches ont eu un effet positif sur la mise en œuvre du projet ? Comment ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents du projet</li> <li>- Analyse de l'aspect innovation avec le PNUD, MEFP et les autres parties prenantes</li> </ul>
<p><b>Théorie de changement et prise en compte des risques de mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La théorie de changement est-elle bien développée dans le document du projet ? le processus de changement décrit est-il pertinent ? est-ce que les changements supposés contribuent à la finalité du projet ?</li> <li>- Le document du projet identifie t'il les contraintes potentielles de mise en œuvre au niveau national et régional ? Est-ce que la conception a prévu des mesures spécifiques pour atténuer et gérer ces contraintes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents de référence sur la théorie de changement et les contraintes</li> <li>- Examen de la pertinence de la théorie de changement avec le PNUD et les parties prenantes</li> <li>- Analyse avec les parties prenantes nationales et locales des contraintes de mise en œuvre du projet et de leur prise en compte dans sa conception</li> </ul>

<p><b>Réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la typologie des bénéficiaires potentiels du projet E&amp;D : jeunes promoteurs, NEET, femmes, OSC, MEFP, acteurs locaux d'appui à l'entrepreneuriat,...)</li> <li>- Quelles sont les spécificités des besoins de ces bénéficiaires en matière d'entrepreneuriat ?</li> <li>- Est-ce que les activités et interventions du projet E&amp;D répondent à ces besoins ? tiennent-elles compte des spécificités de chaque catégorie des bénéficiaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement de la typologie des bénéficiaires d'après les documents du projet et avec le PNUD</li> <li>- Identification des besoins et attentes des bénéficiaires à travers l'enquête de terrain et les focus groups ;</li> <li>- Analyse des activités du projet et de leur degré de réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires</li> </ul>
<p><b>Prise en considération du Genre et des groupes vulnérables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les objectifs du projet considèrent de manière spécifique l'aspect genre et les groupes vulnérables ?</li> <li>- Le projet comporte-t-il des activités spécifiques et adaptées ciblant les femmes et les groupes vulnérables ?</li> <li>- Comment les contraintes spécifiques à l'entrepreneuriat féminin ont été prises en considération par le projet ? Est-ce que des dispositions spécifiques ont prises pour dresser ces contraintes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des objectifs, indicateurs et activités du projet et de leur degré de prise en compte des aspects Genre et groupes vulnérables</li> <li>- Examen dans les enquêtes et FG avec les femmes et groupes vulnérable des contraintes spécifiques et de leur degré de prise en compte par le projet</li> <li>- Examen de ces questions lors des entretiens avec le PNUD, MEFP et autres parties prenantes</li> </ul>

<p><b>Gouvernance et suivi du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel le cadre institutionnel de pilotage de projet ?</li> <li>- Comment la coordination s'est faite entre les parties prenantes impliquées dans le projet ?</li> <li>- La conception du projet a-t-elle prévue un cadre de concertation et de pilotage impliquant toutes les parties prenantes ? ce cadre est-t-il régi par des procédures spécifiques ?</li> <li>- Le cadre de résultat et les indicateurs associés permettent-ils de bien refléter les objectifs et de suivre efficacement le projet ? ces indicateurs permettent-ils d'apprécier les effets du projet ?</li> <li>- Comment les décisions d'ajustement sont prises et mises en œuvre ? Quelles sont les procédures suivies ?</li> <li>- Ce cadre institutionnel et procédural est-il adapté ? est ce qu'il répond aux impératifs de flexibilité et d'efficacité ?</li> <li>- Quels sont les éventuels facteurs internes et externes ayant affecté la gouvernance du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation du cadre institutionnel et procédural de pilotage du projet à partir des documents et des entretiens avec les parties prenantes</li> <li>- Examen du cadre de suivi et des indicateurs utilisés</li> <li>- Identification des insuffisances éventuelles de ce cadre qui impactent la performance du projet</li> </ul>
<p><b>Evolution de la pertinence du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce qu'il y a eu des changements dans les données, l'environnement, les attentes,... ayant nécessité un recadrage du projet ? Ex : COVID, adoption/changement d'orientations nationales en cours de la mise en œuvre du projet E&amp;D</li> <li>- Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ? si non, pourquoi ?</li> <li>- Quel est l'effet de ces réajustements sur la pertinence du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des changements éventuels à partir des entretiens avec les parties prenantes</li> <li>- Examen du degré de prise en compte de ces changements dans la conception et les modalités du projet et ses répercussions sur sa performance.</li> </ul>

<b>Critère : Cohérence</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Cohérence par rapport à la vision et l'approche globale d'intervention du PNUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment le projet E&amp;D se positionne-t-il dans l'approche globale d'intervention du PNUD (portefeuille d'activités) ?</li> <li>- Quels sont les articulations entre E&amp;D et les thématiques prioritaires d'intervention du PNUD ? E&amp;D traduit -il ces thématiques ? comment il permet d'y répondre ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de l'approche globale d'intervention du PNUD et des priorités (en Tunisie et dans le monde) à partir des documents de référence (Plans stratégiques et autres à identifier?)</li> <li>- Analyse des articulations du projet E&amp;D avec les thématiques/portefeuille d'activité</li> </ul>
<b>Synergies et complémentarités avec d'autres projets internes (PNUD / ONU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les autres programmes menés par les agences de l'ONU en matière d'entrepreneuriat, ESS, de promotion du Genre et d'appui aux groupes vulnérables ?</li> <li>- Est-ce que la conception du E&amp;D a prévu des complémentarités et des synergies avec ces programmes ? est-ce que des dispositifs de coordination interne ont été prévus à cet effet ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ?</li> <li>- Est-ce que le E&amp;D a favorisé des synergies entre les agences de l'ONU en termes de coordination, d'échanges de données, de mise en œuvre d'actions communes,... ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents du projet pour analyser le degré de prise en compte des autres projets dans le domaine, des synergies visées et des mécanismes de coordination prévus</li> <li>- Identification et caractérisation des interventions du PNUD et des agences de l'ONU dans les régions concernées</li> <li>- Examen des synergies et des chevauchements éventuels lors des entretiens avec les agences en charge des différents programmes</li> </ul>

<p><b>Synergies et complémentarités avec d'autres programmes et intervenants</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les autres programmes et projets de coopération d'appui à l'entrepreneuriat lancés par des ONG ou des Partenaires techniques et financiers dans les régions concernées ?</li> <li>- Comment le E&amp;D se positionne-t-il par rapport à ces programmes ?</li> <li>- Quelles sont les synergies avec ces programmes ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et caractérisation des principaux programmes nationaux et projets de coopération dans la région</li> <li>- Examen des synergies et des chevauchements éventuels lors des entretiens avec les parties en charge des autres programmes</li> </ul>
<b>Critère : Efficacité</b>		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
<p><b>Degré de réalisation des résultats attendus (par groupe cible)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les résultats visés par le projet ?</li> <li>- Est-ce que les objectifs et les résultats fixés ont été atteints ?</li> <li>- La stratégie de ciblage était-elle efficace dans l'atteinte des groupes de bénéficiaires visés et leur mobilisation ?</li> <li>- Est-ce que les objectifs en termes de répartition de bénéficiaires ont été atteints ou non ?</li> <li>- Quels sont les facteurs internes et externes qui expliquent les écarts éventuels dans les réalisations et les prévisions ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des outputs du projet et du degré d'atteinte des résultats prévus.</li> <li>- Examen des réalisations du projet en termes de typologie des bénéficiaires par rapport aux objectifs</li> <li>- Analyse avec les acteurs de terrain de l'adéquation de la stratégie de ciblage avec les groupes visés</li> <li>- Examen des facteurs expliquant les éventuels écarts à travers les entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes et à travers les focus group</li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre des activités prévues</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités prévues initialement ont été réalisées ? (degré de réalisation, respect du planning et des modalités initiales, mobilisation effective des bénéficiaires, ...)</li> <li>- Si non, quels sont les changements qui ont eu lieu par rapport au plan d'action initial ? et pourquoi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des outputs du projet et du degré de réalisation des activités prévues initialement.</li> <li>- Examen des facteurs expliquant les écarts lors des entretiens avec les parties prenantes et les focus group</li> </ul>

<p><b>Effectivité des résultats atteints</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités menées dans le cadre du projet (formation, assistance, renforcement des capacités,...) sont de qualité (au niveau du contenu, supports, intervenants,...) ?</li> <li>- Est-ce que l'appui fourni aux bénéficiaires leur a facilité réellement la création et la consolidation de leurs projets ?</li> <li>- Les outputs du projet (produits relatifs à la gouvernance du SNET, étude CDV, plateforme entrepreneuriat, incubateur sud, aménagement EE, COPIL,...) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil des appréciations des bénéficiaires lors des enquêtes, FG et entretiens par rapport aux interventions du projet</li> <li>- Vérification sur terrain de l'effectivité de certains produits lors des contacts avec les bénéficiaires</li> </ul>
<p><b>Effet COVID</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que la crise COVID a compromis l'efficacité du projet ? quels sont les activités les plus affectées ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu une adaptation du contenu et des modalités des interventions en fonction de la pandémie ? quel est l'effet de cette adaptation sur le maintien des objectifs du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen avec la coordination du projet et les autres parties prenantes</li> <li>- Analyse de l'effet COVID sur les résultats d'après les reportings</li> </ul>

<b>Reporting et suivi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Est-ce que le dispositif de collecte des données est fiable et adéquat ? A-t-il permis de bien renseigner les indicateurs du projet ?</li><li>- Le suivi des résultats a-t-il permis de bien piloter le projet et d'y apporter des ajustements ?</li><li>- Comment les partenaires de mise en œuvre ont assuré le suivi du projet ? quelle est la qualité de leur reporting ?</li><li>- Est-ce que le PNUD a prévu les dispositions nécessaires pour assurer la qualité du reporting et de suivi (formation, suivi et assistance aux OSC et autres intervenants, Outils standardisés, plateforme, mission de suivi, réunions de suivi,...)</li><li>- La gestion du projet est-elle efficace (suivi, anticipation, résolution des problèmes, mobilisation des acteurs,...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Examen au niveau central et régional du dispositif de suivi et d'évaluation mis en place par les différentes parties prenantes (PNUD, MEFP, OSC, ODS, Shanti,...)</li><li>- Examen de l'exploitation des données du projet avec la coordination</li></ul>
---------------------------	---	---

<b>Critère : Efficience</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Utilisation et adéquation des ressources financières apportées par le projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les taux d'utilisation des budgets prévus par rubrique ?</li> <li>- Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, Problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires,...)</li> <li>- Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ?</li> <li>- Est-ce que le budget initial a été sous ou surdimensionné pour certaines activités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de l'allocation des ressources et des utilisations (document du projet et rapports financiers)</li> <li>- Analyse des écarts lors des entretiens avec le PNUD, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires</li> </ul>
<b>Modalités d'engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les modalités d'engagements des ressources financières sont adaptées ? y compris la passation de marché (procédures, délai,...)</li> <li>- Est-ce que ces modalités ont été conçues et appliquées de manière prenant en compte les spécificités liées au Genre et aux groupes vulnérables ?</li> <li>- Quelles sont les contraintes subies ? quel est leur effet sur la performance du projet (retards dans la mise en œuvre des activités, effectivité des résultats,...)</li> <li>- Les modalités de déblocage des appuis financiers aux projets (OSC, bénéficiaires) sont-elles satisfaisantes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des procédures d'engagement du projet</li> <li>- Analyse des contraintes avec le PNUD, les partenaires et les bénéficiaires</li> <li>- Examen des modalités de déblocage des appuis financiers aux initiatives lors des contacts avec les jeunes</li> </ul>

<p><b>Optimisation de l'utilisation des ressources</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les dépenses engagées dans le cadre du projet ont été mises en œuvre de manière optimisée au vue des résultats obtenus ?</li> <li>- Quelles dispositions ont été prises par le PNUD (et les partenaires) pour veiller à l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ?</li> <li>- Quelle est la part du budget du projet qui a été allouée pour le financement du dispositif de gestion ? Est-ce que cette part est élevée (en comparaison avec celle dédiée aux activités : formation, communication, élaboration d'outputs, appui financier aux initiatives,...)</li> <li>- Comment l'approche de mise en œuvre (nombreux partenaires) a-t-elle impacté l'utilisation des ressources ? (économies de moyens, surcoût de coordination,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimation du coût du dispositif de gestion supporté par le projet</li> <li>- Examen des dispositions prises pour l'optimisation des ressources lors des entretiens avec le PNUD et les partenaires</li> </ul>
<p><b>Respect des plannings</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que le planning des différentes activités a été respecté ?</li> <li>- Est-ce que le planning d'engagement – décaissement a été respecté ?</li> <li>- A quoi sont dus les retards éventuels ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des outputs et des rapports du projet</li> <li>- Analyse des retards constatés lors des entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>

<p><b>Approche de mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que l'approche de mise en œuvre a été performante (dispositif de pilotage et coordination, recours et nombre de partenaires,...) en termes d'utilisation des ressources, d'atteinte des résultats et de pilotage et suivi ?</li> <li>- Le dispositif et les ressources humaines mobilisées par le PNUD et les partenaires pour la mise en œuvre du projet sont-ils adéquats et suffisants ?</li> <li>- Quels sont les aspects qui ont le plus affecté positivement ou négativement la mise en œuvre du projet (nombre et qualité des ressources, turnover, implication des acteurs, moyens, procédures, environnement, COVID,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen du dispositif de mise en œuvre avec le PNUD, MEFP et les différents partenaires</li> <li>- Analyse de la performance de la gestion du projet</li> <li>- Identification des aspects critiques</li> </ul>
<p><b>Communication et visibilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe de projet a-t-elle mis en place une stratégie de communication envers les partenaires et les différentes parties prenantes du projet ?</li> <li>- Quel a été le degré d'information des différents partenaires et parties prenantes sur le progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ?</li> <li>- Est-ce que cette stratégie de communication a assuré une visibilité suffisante du projet auprès des différentes parties prenantes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen du volet communication avec l'équipe du projet : actions, outils, fréquence, exemples,...</li> <li>- Discussion de la performance de la communication du projet lors des échanges avec les parties prenantes nationales et locales</li> </ul>

<b>Critère : Impact</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Impacts globaux du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les effets du projet E&amp;D en matière de création et de consolidation d'entreprises (développement CA, maintien en activité, évolution de l'effectif, nouveaux marchés,...) ?</li> <li>- Est-ce que le projet a favorisé la création et la consolidation d'emplois ?</li> <li>- Quels effets le projet a pu avoir en matière de développement de l'ESS ? impacts des initiatives et projets soutenus en matière d'ESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des outputs du projet (Rapports)</li> <li>- Visites de terrain et entretien avec un échantillon de bénéficiaires</li> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>
<b>Effets spécifiques au Genre et groupes vulnérables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les effets spécifiques du projet en matière d'autonomisation des femmes et des groupes vulnérables ? : création d'entreprises, amélioration de revenus, création d'emplois, insertion sociale,...</li> <li>- Le projet a-t-il favorisé l'adoption d'approches et de politiques en faveur de l'entrepreneuriat féminin et des jeunes vulnérables : intégration de l'aspect genre dans les stratégies nationales de références, intégration du genre dans les approches des acteurs institutionnels, développement d'outils spécifiques, dispositions spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des outputs du projet (Rapports)</li> <li>- Visites de terrain et entretien avec un échantillon de bénéficiaires</li> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes</li> <li>- Vérification de ces aspects au niveau des approches et stratégies des partenaires du projet</li> </ul>

<p><b>Effets sur les acteurs publics impliqués</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a-t-il induit ou favorisé des améliorations et des changements dans les interventions des partenaires publics (MEFP, ANETI, ODS, membres des COPIL locaux...) : Elargissement du champ d'action, amélioration des procédures et services, développement de nouvelles activités, changement organisationnel, nouvelles approches, ...) ?</li> <li>- Quels sont les impacts des actions de renforcement de capacités réalisées en faveur des partenaires ?</li> <li>- Quels sont les effets des outils et produits développés dans le cadre du projet ? plateforme entrepreneuriat, Policy briefs, études,...</li> <li>- Quels sont les effets du projet en matière de gouvernance de la SNET : amélioration du dispositif de pilotage et de suivi, synergie SNET et SNE, mise en œuvre des plans d'action, ...</li> <li>- Quel est l'apport du projet en matière de structuration et d'amélioration du dispositif régional d'appui à l'entrepreneuriat ? coordination entre les acteurs, amélioration des interventions, mise en place de programmes,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes</li> <li>- Recueil de l'appréciation des bénéficiaires à travers les contacts de terrain et les focus group</li> </ul>
<p><b>Effets sur les OSC impliquées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a-t-il induit ou favorisé des améliorations et des changements dans les interventions des OSC (Elargissement du champ d'action, amélioration des procédures et des services, développement de méthodes, ...) ?</li> <li>- Le projet a-t-il contribué dans le développement de l'activité des OSC soutenues ? couverture, positionnement sur d'autres projets, membres, partenariats,...</li> <li>- Quels sont les effets du projet E&amp;D en matière de renforcement des capacités des OSC ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec les OSCS</li> </ul>

Évaluation finale du projet "Entrepreneuriat pour le développement »  
Rapport d'évaluation

<p><b>Effets induits indirects</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a-t-il eu des effets en matière d'amélioration des conditions de vie dans les régions bénéficiaires (nouveaux services, valorisation des ressources locales,...)?</li> <li>- Le projet a-t-il contribué à d'autres effets sur l'écosystème entrepreneurial ?</li> <li>- Le projet a-t-il contribué à d'autres effets en matière de développement local de manière générale ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des questions lors des contacts avec les parties prenantes et avec les bénéficiaires</li> <li>- Recueil d'éventuels éléments justifiant les effets mentionnés</li> </ul>
<p><b>Approches les plus impactantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les approches adoptées par le projet E&amp;D qui ont eu le plus d'impacts et le plus d'effets sur les différents types de bénéficiaires ? (formation, assistance, étude, développement d'outils, appui financier,...)</li> <li>- Quels sont les facteurs ayant favorisé ses effets et impacts ? ciblage des bénéficiaires, adéquation avec les besoins, mobilisation des acteurs, qualité des interventions, rôle du partenaire, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation des effets des différentes approches du projet</li> <li>- Examen des questions lors des contacts avec les parties prenantes et avec les bénéficiaires</li> </ul>

<b>Critère : Durabilité et appropriation</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Stratégie de sortie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception de projet a-t-elle prévu une stratégie de sortie ?</li> <li>- Cette stratégie prévoit-elle des mesures pour pérenniser les résultats atteints par le projet et renforcer les acquis en matière d'appui à l'entrepreneuriat? (cadre de suivi durable avec MEFP, synergies avec d'autres projets pour le suivi,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents et rapports du projet</li> <li>- Analyse de la question avec la coordination et les partenaires</li> </ul>
<b>Appropriation et effets durables sur les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs publics aux niveaux national et régional ?</li> <li>- Y a-t-il des dispositions (institutionnelles, juridiques, budgétaires, incitatives, partenariats,...) qui ont été prises pour pérenniser / dupliquer les activités du projet ?</li> <li>- Est-ce que les partenaires et bénéficiaires ont pris des mesures pour s'approprier les résultats du projet et assurer la pérennisation des réalisations ?</li> <li>- Est-ce que le projet a permis d'introduire des nouvelles approches ou d'améliorer de manière durable les interventions des partenaires ?</li> <li>- Est-ce que le projet a permis d'établir des partenariats et des collaborations durables entre les parties prenantes aux niveaux national et régional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des outputs des activités</li> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>

<b>Renforcement des capacités des partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des partenaires en matière d'appui à l'entrepreneuriat ?</li><li>- Est-ce que les ressources humaines formées (MEFP, ANETI, ODS, OSC, DREFP, EE, ATFP/CFP, autres acteurs locaux,...) dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes leurs permettant d'assurer la continuité des activités ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analyse des outputs des activités</li><li>- Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes</li></ul>
---	---	---

### 6.3. Guides d'entretien avec les parties prenantes et d'animation des focus group

Le guide d'entretien avec les parties prenantes comportera un tronc commun qui couvre la quasi-totalité des questions de l'évaluation présentées précédemment. Les questions à aborder avec chaque partie seront bien entendu adaptées en fonction de sa mission et de son rôle dans le projet. Outre ce guide commun, des questions spécifiques seront abordées avec certaines parties prenantes et se référant de manière directe à leur intervention dans le projet E&D.

#### 6.3.1 Guide commun

##### □ Pertinence

- Quelles sont les orientations et priorités nationales en matière de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat, ESS, autonomisation des femmes ? Est-ce que E&D répond à ces priorités ? comment et quelles sont les articulations ?
- Est-ce que E&D reflète bien les priorités d'intervention de l'ONU et du PNUD ? comment cela s'est traduit dans la conception (ciblage, choix des activités, ...)
- Étiez-vous impliqués dans la conception du projet ? Est-ce qu'il y a des aspects qui méritent d'être revus dans sa conception ?
- Les activités déployées par le projet étaient-elles concordantes avec les objectifs fixés ? Faut-il revoir certains aspects ? les moyens déployés (budget, RH,...) étaient-ils convenables et suffisants ? y a-t-il des ajustements qui auraient dû être faits ?
- Le ciblage des bénéficiaires était-il pertinent compte tenu des objectifs ?
- Le mode d'intervention et le choix des partenaires était-il pertinent ? comment il a impacté positivement ou négativement les performances du projet ?
- Est-ce que la durée du projet était adéquate ? Était-elle suffisante pour opérer des changements réels et aboutir à des impacts réels ?
- La conception du projet a-t-elle prévu des approches innovantes par rapport aux interventions précédentes du PNUD ou celles d'autres PTF (nouvelles activités et axes d'intervention, gouvernance, ciblage des bénéficiaires et partenaires,...) ? Est-ce que ces nouvelles approches ont eu un effet positif sur la performance du projet ? Comment ?
- La théorie de changement du projet était-elle bien développée dans la conception ? était-elle pertinente ? a-t-elle pris en considération les risques et contraintes de mise en œuvre ?
- Pensez-vous que le projet apporte une réponse adéquate aux besoins importants des bénéficiaires cibles ? les activités et appuis déployés tiennent-ils compte des spécificités des besoins de chaque cible de bénéficiaires besoins
- Est-ce que le projet a pris en considération l'aspect genre et vulnérabilités ? A-t-il comporté des approches et modalités prenant en considération les besoins et contraintes spécifiques de ces catégories en matière d'entrepreneuriat ? comment ?
- Comment jugez-vous le cadre de pilotage de projet ? est-ce que la coordination et la concertation entre les acteurs ont été performantes ? ce cadre assure-t-il une implication effective des parties prenantes dans la prise de décision ?

- Le cadre de résultat et les indicateurs associés permettent-ils de bien refléter les objectifs et de suivre efficacement le projet ? ces indicateurs permettent-ils d'apprécier les effets du projet ?
- Est-ce qu'il y a eu des changements (dans les données, l'environnement, les attentes, orientations nationales, ...) qui ont nécessité un recadrage du projet (Ex : COVID) ? Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ?

#### ☐ **Cohérence**

- Quels sont les autres programmes menés par les agences de l'ONU en matière d'entrepreneuriat, ESS, de promotion du Genre et d'appui aux groupes vulnérables notamment dans les régions ciblées ?
- Comment E&D se positionne par rapport à ces programmes (complémentarité, chevauchements, apports nouveaux,...) ? est-ce que des mécanismes de coordination et de concertation ont été prévu entre E&D et ces programmes ? E&D a-t-il favorisé des synergies entre les intervenants et les programmes ?
- Quels sont les autres programmes et projets de coopération d'appui à l'entrepreneuriat lancés par des ONG ou des Partenaires techniques et financiers dans les régions concernées ? quelles sont les synergies et/ou redondances entre E&D et ces programmes ?

#### ☐ **Efficacité**

- Comment qualifiez-vous la performance du projet en matière d'atteinte des résultats fixés ?
- Quels sont les facteurs (intrinsèques et extrinsèques) ayant facilité ou entravé l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les activités menées dans le cadre du projet (formation, assistance, renforcement des capacités,...) sont de qualité (au niveau du contenu, supports, intervenants,...) ?
- Est-ce que l'appui fourni aux bénéficiaires leur a facilité réellement la création et la consolidation de leurs projets ?
- Les outputs du projet (produits relatifs à la gouvernance du SNET, étude CDV, plateforme entrepreneuriat, incubateur sud, aménagement EE, COPIL,...) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ?
- Quelles sont les activités réalisées qui ont bénéficié (de manière directe ou indirecte) aux femmes et aux groupes vulnérables ? Est-ce que ces activités ont contribué à l'inclusion de ces groupes ?
- Comment le projet a été affecté par le COVID ? Est ce qu'il y a eu des mesures d'adaptation ? comment les jugez-vous ?
- Est-ce que le dispositif de collecte des données est fiable et adéquat ? A-t-il permis de bien renseigner les indicateurs du projet ?
- Le suivi des résultats a-t-il permis de bien piloter le projet et d'y apporter des ajustements ?
- Comment les partenaires de mise en œuvre ont assuré le suivi du projet ? quelle est la qualité de leur reporting ?

- Est-ce que le PNUD a prévu les dispositions nécessaires pour assurer la qualité du reporting et de suivi (formation, suivi et assistance aux OSC et autres intervenants, Outils standardisés, plateforme, mission de suivi, réunions de suivi,...)
- La gestion du projet est-elle efficace (suivi, anticipation, résolution des problèmes, mobilisation des acteurs,...)
- En tant que partie prenante dans E&D, étiez-vous régulièrement au courant de l'évolution de la mise en œuvre du projet et de ses résultats ?

#### **□ Efficience**

- Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires, ...)
- Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ? exemples de sous ou surdimensionnement
- Est-ce que les fonds du projet ont été fournis en temps opportun de manière à pouvoir déployer les activités conformément aux prévisions/délais ?
- Est-ce que les modalités d'engagements des ressources financières sont adaptées ? y compris la passation de marché (procédures, délai,...) ? les modalités de déblocage des appuis financiers aux projets (OSC, bénéficiaires) sont-elles satisfaisantes ?
- Est-ce que ces modalités ont été conçues et appliquées de manière prenant en compte les spécificités liées au Genre et aux groupes vulnérables ?
- Quelles sont les contraintes subies ? quel est leur effet sur la performance du projet (retards dans la mise en œuvre des activités, effectivité des résultats,...)
- Comment jugez-vous l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ? répartition gestion/activités, mesures d'optimisation, passation de marché, coût des activités, contrôle et vérification, ...
- Est-ce que le planning des différentes activités a été respecté ? A quoi sont dus les retards éventuels ?
- Comment jugez l'approche de mise en œuvre du projet ? pilotage et coordination, partenaires (choix, nombre, rôle, synergies,...) ? comment cette approche a impacté les performances du projet (utilisation des ressources atteintes des résultats, qualité,...)
- Comment jugez-vous la communication du projet (activité, support, outils, ...) ? cette communication a-t-elle contribué dans l'appropriation et la dissémination
- Est-ce que le projet a eu une bonne visibilité auprès des acteurs et des populations ? quelles étaient les insuffisances de communication ?

#### **□ Impact (perception globale des effets et effets spécifique sur l'acteur)**

- Quels sont les effets du projet E&D en matière de création et de consolidation d'entreprises (développement CA, maintien en activité, évolution de l'effectif, nouveaux marchés,...) ?
- Est-ce que le projet a favorisé la création et la consolidation d'emplois ?
- Quels effets le projet a pu avoir en matière de développement de l'ESS ? impacts des initiatives et projets soutenus en matière d'ESS

- Quels sont les effets spécifiques du projet en matière d'autonomisation des femmes et des groupes vulnérables ? : création d'entreprises, amélioration de revenus, création d'emplois, insertion sociale,...
- Le projet a-t-il favorisé l'adoption d'approches et de politiques en faveur de l'entrepreneuriat féminin et des jeunes vulnérables : intégration de l'aspect genre dans les stratégies nationales de références, intégration du genre dans les approches des acteurs institutionnels, développement d'outils spécifiques, dispositions spécifiques
- Le projet a-t-il induit ou favorisé des améliorations et des changements dans les interventions des partenaires publics (MEFP, ANETI, ODS, membres des COPIL locaux...) : Elargissement du champ d'action, amélioration des procédures et services, développement de nouvelles activités et d'approches, changement organisationnel, ...)?
- Quels sont les impacts des actions de renforcement de capacités réalisées en faveur des partenaires ?
- Quels sont les effets des outils et produits développés dans le cadre du projet ? plateforme entrepreneuriat, Policy briefs, études,...
- Quels sont les effets du projet en matière de gouvernance de la SNET : amélioration du dispositif de pilotage et de suivi, synergie SNET et SNE, mise en œuvre des plans d'action, revu des axes,...
- Quel est l'apport du projet en matière de structuration et d'amélioration du dispositif régional d'appui à l'entrepreneuriat ? coordination entre les acteurs, amélioration des interventions, mise en place de programmes,...
- Le projet a-t-il induit ou favorisé des améliorations et des changements dans les interventions des OSC (Elargissement du champ d'action, amélioration des procédures et des services, développement de méthodes, ...)?
- Le projet a-t-il contribué dans le développement de l'activité des OSC soutenues ? couverture, positionnement sur d'autres projets, membres, partenariats,...
- Quels sont les effets du projet E&D en matière de renforcement des capacités des OSC ?
- Le projet a-t-il eu des effets en matière d'amélioration des conditions de vie dans les régions bénéficiaires (nouveaux services, valorisation des ressources locales,...)?
- Le projet a-t-il contribué à d'autres effets sur l'écosystème entrepreneurial ?
- Le projet a-t-il contribué à d'autres effets en matière de développement local de manière générale ?
- Quelles sont les approches adoptées par le projet E&D qui ont eu le plus d'impacts et le plus d'effets sur les différents types de bénéficiaires ? (formation, assistance, étude, développement d'outils, appui financier,...)
- Quels sont les facteurs ayant favorisé ses effets et impacts ? ciblage des bénéficiaires, adéquation avec les besoins, mobilisation des acteurs, qualité des interventions, rôle du partenaire, ...

#### **□ Durabilité / Pérennité**

- La conception de projet a-t-elle prévu une stratégie de sortie ?
- Cette stratégie prévoit-elle des mesures pour pérenniser les résultats atteints par le projet et renforcer les acquis en matière d'appui à l'entrepreneuriat? (cadre de suivre durable avec MEFP, synergies avec d'autres projets pour le suivi,...

- Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs publics aux niveaux national et régional ?
- Y a-t-il des dispositions (institutionnelles, juridiques, budgétaires, incitatives, partenariats,...) qui ont été prises pour pérenniser / dupliquer les activités du projet ?
- Est-ce que les partenaires et bénéficiaires ont pris de mesures pour s'approprier les résultats du projet et assurer la pérennisation des réalisations ?
- Est-ce que le projet a permis d'introduire des nouvelles approches ou d'améliorer de manière durable les interventions des partenaires ?
- Est-ce que le projet a permis d'établir des partenariats et des collaborations durables entre les parties prenantes aux niveaux national et régional ?
- Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des partenaires en matière d'appui à l'entrepreneuriat ?
- Est-ce que les ressources humaines formées (MEFP, ANETI, ODS, OSC, DREFP, EE, ATFP/CFP, autres acteurs locaux,...) dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes leurs permettant d'assurer la continuité des activités ?

### 6.3.2 Points spécifiques MEFP et les structures sous sa tutelle

- Quel était le degré d'implication du MEFP dans la conception d'E&D, le choix et le dimensionnement de ses activités et la définition de sa stratégie de mise en œuvre ? quelles sont les forces et les insuffisances de cette conception ?
- Comment E&D se positionne par rapport aux priorités nationales et la SNET ? quel est son apport ?
- Quels sont les autres projets de promotion de l'entrepreneuriat et de l'ESS menés par le MEFP avec d'autres PTF ? qu'est-ce qui différencie E&D ? E&D a-t-il adopté des approches innovantes ?
- Comment le MEFP a été impliquée dans le pilotage et le suivi du projet ? quelles sont les ressources mobilisées à cet effet ? comment le MEFP juge la performance de ce pilotage aux niveaux national et régional ?
- Comment le MEFP apprécie la qualité des activités menées par E&D avec ses structures de tutelle ou autres bénéficiaires ? est-ce que ces activités ont eu des effets concrets sur la promotion de l'entrepreneuriat et les interventions du MEFP et les structures sous sa tutelle ?
- Les outputs du projet (**produits relatifs à la gouvernance du SNET, étude CDV, plateforme entrepreneuriat, incubateur sud, aménagement EE, COPIL, incubateur,...**) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ?
- Comment le MEFP juge les moyens mobilisés par le projet par rapport aux activités et objectifs visés ?
- Le projet a-t-il eu des effets spécifiques/concrets : développement de nouvelles approches et outils, intégration des aspects genre et vulnérabilité dans les stratégies du MEFP avec des outils spécifique, amélioration de la qualité des services, Gouvernance de la SNET, ...
- Quels sont les impacts des actions de renforcement de capacités réalisées en faveur des cadres du MEFP et ses structures (ANETI, ATFP,...)?

- Quelles sont les approches adoptées par le projet E&D qui ont eu le plus d'impacts et le plus d'effets sur les différents types de bénéficiaires ? (formation, assistance, étude, développement d'outils, appui financier, aménagement des espaces, ...)
- Le MEFP a-t-il entrepris des dispositions institutionnelles ou juridiques pour pérenniser certains effets ou réalisation d'E&D
- E&D a-t-il permis d'instaurer des changements et/ou des effets durables sur l'écosystème entrepreneurial ?

### 6.3.3 Points spécifiques ODS

- Quels sont les éléments justifiant le projet (les femmes artisanes du Sud de l'informel au formel)
- Quels sont les réalisations du projet ? Formation, assistance, étude, accompagnement appui financier ?
- Quel a été le dispositif de pilotage de ce projet ? degré d'implication des autres parties prenantes concernées (DREFP, Artisanat, femmes,...)
- Quel est le taux d'utilisation des ressources du projet et le degré d'atteinte des objectifs (120 femmes, 6 groupements,...) ?
- Comment les aspects vulnérabilité (femme) / défavorisé (région) ont été pris en considération et traduits concrètement ?
- Est-ce qu'un dispositif S&E a été mis en place pour suivre le projet en interne ? états et reporting réalisés ?
- Y'a-t-il un suivi des effets du projet sur les bénéficiaires ? quels sont ces effets (quantitatif et qualitatif) ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées par le projet ? comment elles ont été surmontées ? comment elles ont affecté les performances du projet ?
- Est-ce que le projet a eu des effets sur le renforcement des capacités de l'ODS ? si oui, dans quel domaine ?

### 6.3.4 Guide d'entretien/Animation FG OSC

- Présentation de l'OSC : Moyens et qualification, Activités, financement,
- Quelle est l'expérience antérieure de l'OSC dans le déploiement de projets de développement (entrepreneuriat, genre, groupes vulnérables, ESS,...)
- Comment le projet soutenu par l'OSC s'inscrit dans E&D et répond à ses objectifs ?
- Quelle était la stratégie de ciblage adoptée par l'OSC ? comment le choix de bénéficiaires a été effectué ?
- Comment l'adéquation entre les activités et les besoins des bénéficiaires a été assurée ? quelles sont les activités et comment ont été déployées selon les bénéficiaires (état des réalisations) ?
- Comment les contraintes spécifiques aux Femmes et groupes vulnérables ont été prises en compte et traduites dans les activités et les appuis fournis ?

- Est-ce qu'il y a eu une évaluation et suivi des effets du projet sur les bénéficiaires ? lesquels (quantitatif et qualitatif) ? Exemples illustratifs ?
- Quels sont les intervenants mobilisés dans les activités du projet (formateur, coach,...) ? quel est leur profil/expérience ? comment ont été ils sélectionnés ?
- Quels sont les dispositions prises par l'OSC pour gérer convenablement les ressources du projet ? appel à la concurrence, suivi&reporting, contrôle et audit des dépenses ?
- Est-ce que le projet a eu des effets sur l'OSC ? lesquels (développement de compétences, outils, gestion, S&E, développement de partenariat et réseau,...) ? est-ce que ces effets sont durables ?
- E&D a-t-il favorisé le positionnement de l'OSC sur d'autres projets ? lui a-t-il permis d'étendre son champ d'action ?
- L'OSC intègre t'elle systématiquement les aspects genre et vulnérabilité dans son approche ? Est-ce que E&D a contribué à cet effet ?
- Quel était l'appui fourni par le PNUD à l'OSC dans la conception et la mise en œuvre de son projet ? comment l'OSC apprécie t'elle cet appui ? y'a-t-il des aspects à améliorer et/ou à revoir ?
- Comment l'OSC juge les procédures du projet E&D ? S&E ; déblocage des fonds, délai,...
- Est-ce que E&D a favorisé une meilleure intégration de l'OSC dans l'écosystème ? l'OSC a-t-elle pu développer des relations et des collaborations avec les structures d'appui régionales ?

### **6.3.5 Annexe 3 : Guide d'animation FG avec structures d'appui (COFIL régional)**

- Comment les structures d'appui (SA) jugent la pertinence globale du projet E&D ? Est-ce que les activités/appui répondent aux besoins des bénéficiaires ?
- Est-ce que les (SA) ont été suffisamment impliquées dans la conception du projet ou la définition et dimensionnement des activités, le choix du mode d'intervention
- Cette conception prend-elle en compte les spécificités des zones d'interventions ?
- Quels sont les points forts et les insuffisances dans la conception du projet ? quelles sont les améliorations à prévoir dans l'optique d'un futur projet ?
- L'approche adoptée par E&D est-elle adéquate ? est ce qu'elle assure une synergie suffisante entre les acteurs (SA, OSC, prestataire, ODS,...) et une articulation entre les activités ?
- Quels sont les autres projets en matière d'appui à l'entrepreneuriat/ESS/autonomisation des femmes dans la région ? quel est l'apport d'E&D par rapport à ces projets ? quels sont les synergies ou chevauchement entre ces projets et E&D ?
- Le COFIL mis en place était-il un mécanisme de pilotage et de concertation effective et efficace ? a-t-il assuré une implication effective de tous les SA et un suivi efficace du projet ? Ce Copil a-t-il continué après E&D

- Quelle était la coordination entre les différentes parties prenantes dans le projet (PNUD, SA, Shanti, OSC,...) ? est ce qu'il y a eu suffisamment de concertation sur les activités et les modalités ?
- Quelles sont les améliorations/ajustement à prévoir dans le pilotage du projet et son suivi ?
- Comment les SA jugent la qualité des interventions réalisées dans le cadre du projet (Formation, assistance, étude, communication, plateforme, aménagement,...) ?
- Est-ce que le projet E&D a pu avoir des effets sur l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial local ? lesquels ? ses effets sont-ils durables
- Est-ce que le projet a eu des effets concrets sur le développement de l'entrepreneuriat dans la région et la promotion de l'ESS ? lesquels ? les SA disposent elles de données ou d'illustrations ?
- Est-ce qu'il y a eu des approches et des effets spécifiques sur les femmes et les groupes vulnérables ? les SA ont-elles développé des approches spécifiques à cet effet suite à/grâce à E&D
- Est-ce que E&D a permis de renforcer les compétences des SA et de développer leurs services ? comment ? est ce qu'il y a des indicateurs illustrant cela ?
- Quelles sont les approches adoptées par le projet E&D qui ont eu le plus d'impacts et le plus d'effets sur les différents types de bénéficiaires ? (formation, assistance, étude, développement d'outils, appui financier, aménagement des espaces, ...)
- Les SA ont-ils entrepris des dispositions pour pérenniser certains effets ou réalisations d'E&D
- Examen de quelques activités spécifiques (situation exploitation effective, effets concrets,...): aménagement EE, plateforme, Incubateur régional, étude CDV,...

### **6.3.6 Guide d'animation FG avec les promoteurs bénéficiaires**

- Présentation des bénéficiaires participants et leur situation socioprofessionnelle avant et après E&D
- Partenaire E&D concerné (OSC, ODS, Shanti,...)
- Comment le bénéficiaire a adhéré à l'appui E&D (Contact OSC, DREFP/EE, appel à candidature, autres,...)
- Quel est l'appui reçu par le bénéficiaire (Formation, assistance, appui financier, matériel/MP,...) ? comment il juge les modalités de ces appuis ?
- Quelles étaient les attentes par rapport à cette participation dans E&D ? est-ce que l'appui reçu a répondu à ces attentes ? comment ?
- Est-ce que le bénéficiaire est globalement satisfait des interventions menées par E&D ? Quelles sont les interventions jugées satisfaisantes et celles moins satisfaisantes ? Comment le bénéficiaire apprécie-t-il l'intervention des consultants / formateurs ?
- Quelles sont les interventions/appuis les plus impactantes ? ayant eu un apport concret pour le bénéficiaire ?

- Est-ce que E&D a eu des effets concrets sur le bénéficiaire et son projet ? si oui, lesquels (avec illustration) et est ce qu'ils sont jugés durables
- Quels sont les attentes/besoins qui n'ont pas été couverts par E&D ? comment un futur projet/mécanisme peut y répondre



**5- Est-ce que le projet E&D a répondu à vos besoins et attentes en tant que porteur de projet / entrepreneur ?**

a- Pas du tout       b- Plutôt Non       c- Plutôt oui       d- Tout à fait

**Quels sont vos besoins /attentes non traités par le projet E&D ?** .....

.....

.....

**6- Etes-vous globalement satisfait de l'appui du projet E&D ? Citez les principaux facteurs qui expliquent votre satisfaction / insatisfaction.**

a- Non Satisfait       b- Plutôt Non satisfait       c- Plutôt Satisfait       d- Très satisfait

Motifs de satisfaction	Motifs d'insatisfaction
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**Commentaires :** .....

.....

**7- Pensez-vous que l'appui du projet E&D a eu un impact pour vous en termes de :**

Impact	Très faible	Faible	Important	Très important
a. Développement de l'esprit entrepreneurial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Amélioration de votre capacité à créer une entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Facilitation de l'accès aux organismes d'appui à l'entrepreneuriat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Facilitation de l'accès au financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Amélioration de vos compétences techniques et/ou de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Facilitation de l'accès au marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Autre : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Commentaires :** .....

.....

**8- En termes d'effets concrets, le projet E&D vous a-t-il permis de :**

- a- Lancer votre activité (n'existe pas auparavant)
- b- Formaliser votre entreprise (Passer de l'informel au formel)
- c- Consolider votre activité (pour activité existante)   
Si oui, indiquez le nombre d'emplois maintenus/consolidés .....
- d- Créer de nouveaux emplois   
Si oui, indiquez le nombre d'emplois créés .....
- e- Développer votre chiffre d'affaires / revenu (pour activité déjà existante)   
Si oui, de combien (en %) ? .....
- f- Diversifier votre activité et/ou vos marchés (pour activité déjà existante)   
Si oui, précisez cette diversification .....
- g- Améliorer votre rentabilité (pour activité existante)   
Si oui, de combien (en %) ? .....
- h- Autres .....

**9- Si vous êtes entrepreneur, comment jugez-vous la viabilité de votre activité et pourquoi ?**

- a- Très faible       b- Plutôt faible       c- Plutôt forte       d- Très forte

**Commentaires :** .....

.....

.....

**10- Dans le cas où le projet E&D sera reconduit dans le futur :**

Auriez-vous besoin d'un appui particulier dans le cadre du nouveau projet ? Oui       Non

Si oui, quel est cet appui ? : .....

.....

.....

Quelles sont vos recommandations pour l'amélioration des modalités d'intervention du projet ?

.....

.....

.....

## 6.5. Liste des parties prenantes rencontrées

Structure	Lieu	Personne
PNUD	Tunis	- Céline Moyroud - Eugena Song - Asma Bouraoui Khouja - Faiza Elleuch - Salma Cheikh Malainine - Laurine Peyronnet - Nehla Guen - Ramzi Majdoub - Mahmoud Zammouri - Mehdi Boujemaa - Wissem Omrani
MEFP	Tunis	- Mounir Dakhli - Aida Ben Romdhane - Faiza Kallel - Mohsen Ben Touati - Chawki Lahdhiri - Faouzi Selmi - Abir Hachani
ANETI	Tunis	- Chawki Ghariani
ATFP	Tunis	- Samira Hached
ONEQ	Tunis	- Fakher Zaibi - Walid Troudi - Mohamed Rahmani
Attijari		- Manel Brahim - Dhamna Gharbi - Saida Grami - Issam Zitouni
Orange		- Maya Jerbi - Youssef Bechaouech
Mazam		- Salah Boulila
Conect / Redsatrt		- Douja Gharbi
Shanti		- Mehdi Baccouch
Connect		- Dhouja Gharbi
Matine		- Ouisssem Ghorbel - Ameni Neji
DRFPE	Tozeur	- Mohamed Babay - Mohamed Radhouani
APII	Tozeur	- Hamed Rabeh
APIA	Tozeur	- Mabrouk Zaabini

Structure	Lieu	Personne
Espace Entreprendre	Tozeur	- Yahia Hsine
DRD / ODS	Tozeur	- Doriaa Jallabi
La ruche	Tozeur	- Meriem Bouzaïen
CFPTI	Tozeur	- Sami Mahjoub - Yamina Tir Ellil
DRFPE	Gafsa	- Mohamed Sniha - Ahmed Saida
ONA	Gafsa	- Wajdi Beskri
UTICA	Gafsa	- Hafedh Nasr
Espace Entreprendre	Gafsa	- Sofiène Elkamel
OSC	Gafsa	- Mohamed Moncef Krib
DDR / ODA	Gafsa	- Najla Boujema
CAPSA La nouvelle	Gafsa	- Yassine Ennacer - Emna Messaoud
ANSDA	Gafsa	- Taoufik Oussifi
AJA	Gafsa	- Safouan Sendi - Mariem Sendi - Marouen Mhedheb
DRFPE	Kébili	- Othmen Mahmoudi - Kaouthar Louhichi - Afef Ghrissi
APII	Kébili	- Bechir Ben Marzouk
Gouvernorat	Kébili	- Aissaoui Ghribi
ODS	Kébili	- Houda Abed
CRFFE	Kébili	- Awatef Chaïbi
UGTT	Kébili	- Mondher Houita
Al Bacikat	Kébili	- Zied Zriba - Atef Hamza - Yosra Frej - Rahma Souïden - Sana Azaïez
Nakhla	Kébili	- Ahmed Abdeyem - Saida Ben Belgacem
DREFP	Gabes	- Nizar Khaldi - Aïcha Abdelhak
EE	Gabes	- Faïçal Letaïef
CR Femme	Gabes	- Mme Ratiba
DDR	Gabes	- Slim Lassaadi
IRADA	Gabes	- Nizar Nouri
ACDD	Gabes	- Imen Guesmi

Structure	Lieu	Personne
OVC	Gabes	- Mohamed Jeridi
FIDEL	Gabes	- Hajer Yaakoub
Danseurs citoyens	Gabes	- Loubna Msilini - Mouadh - Jesseur
DREFP	Médenine	- Najjar Thabet - Ali Ben Salem
Gouvernorat	Médenine	- Nafissa Khouildi
ODS	Médenine	- Khaled Hachicha - Cherifa Ksiksi
EE	Médenine	- Mongi Ben Rejeb
CRDA	Médenine	- Rejab Jebali
BETI	Médenine	- Hosni Bribech
APII	Médenine	- Jamel Filali
URAP	Médenine	- Mounir Ben Salah
ADES	Médenine	- Riadh B'chir
PCDDH	Médenine	- Abdelwaheb Madhi - Najeh Kouni - Marwa
OSC Commerçants de Ben Guerdane	Médenine	- Imen Rezgui
GDAP Hassi Jerbi	Médenine	- Salem Dhifallah
Rawassi	Médenine	- Adel Yahiaoui
DREFP	Tataouine	- Kilani Oun
EE	Tataouine	- Lassaad Bekkay
BETI	Tataouine	- Khaled El Fateh
APII	Tataouine	- Mohamed Abdelkader
APIA	Tataouine	- Moncef Bouchnek
ONA	Tataouine	- Sami Mehdi
Centre FP	Tataouine	- Kalthoum El Jani
Afek Hawa	Tataouine	- Salem El Guerah
ADEM	Tataouine	- Mohamed Saanoun
New Generation	Tataouine	- Tarek

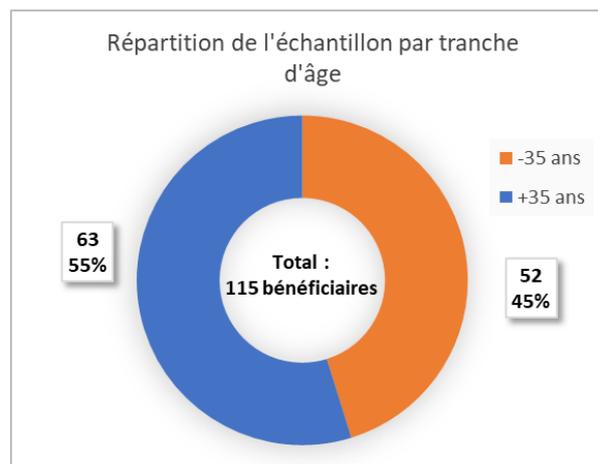
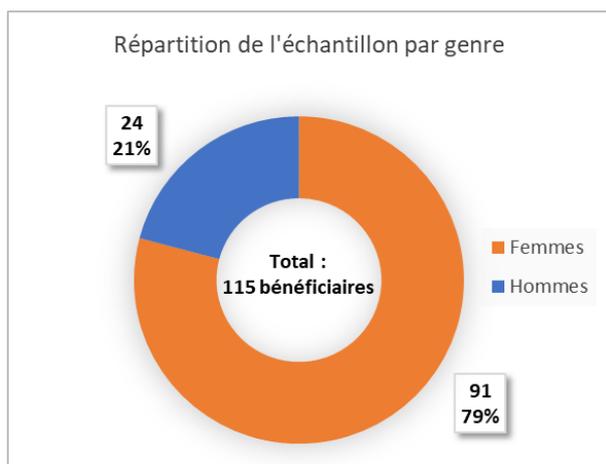
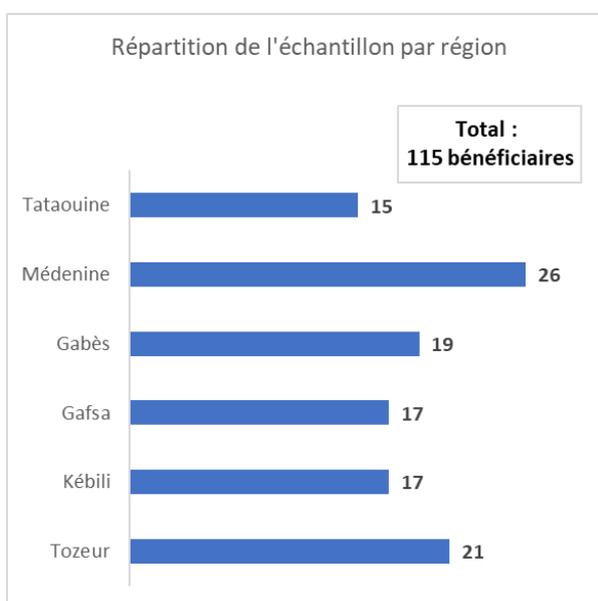
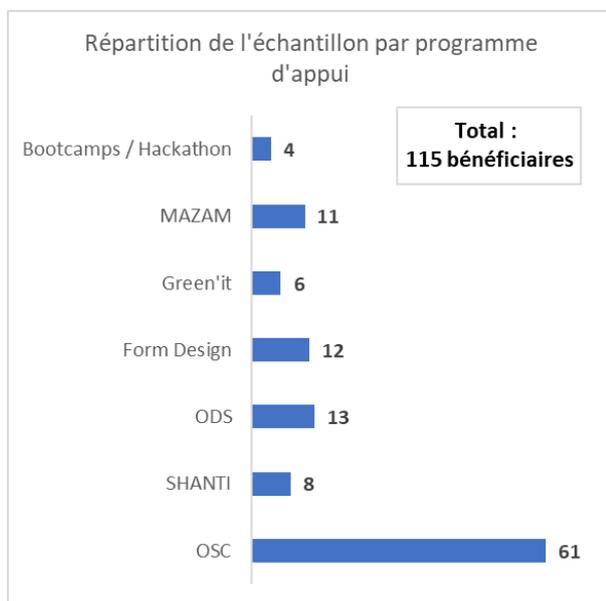
## 6.6. Données sur les participants aux focus groups avec les bénéficiaires

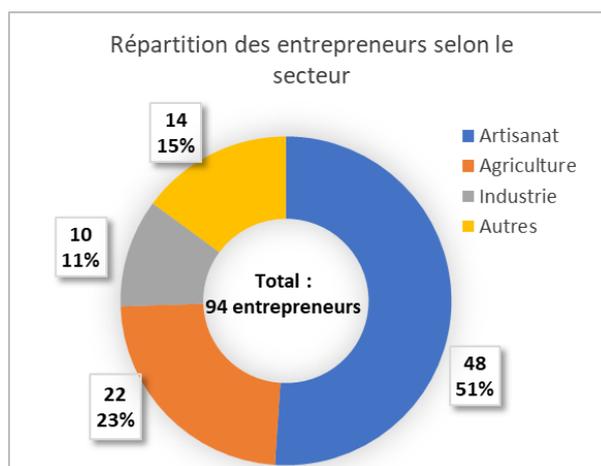
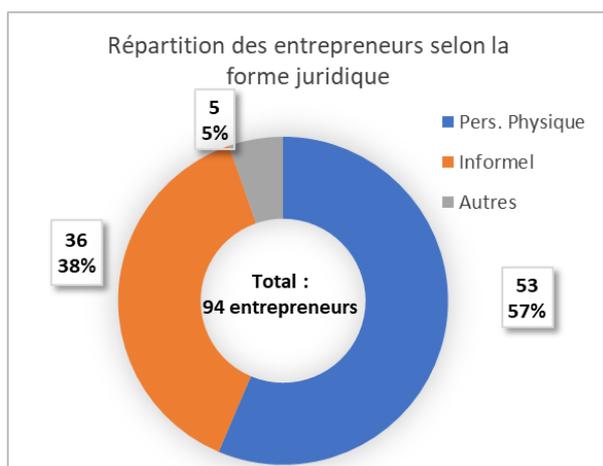
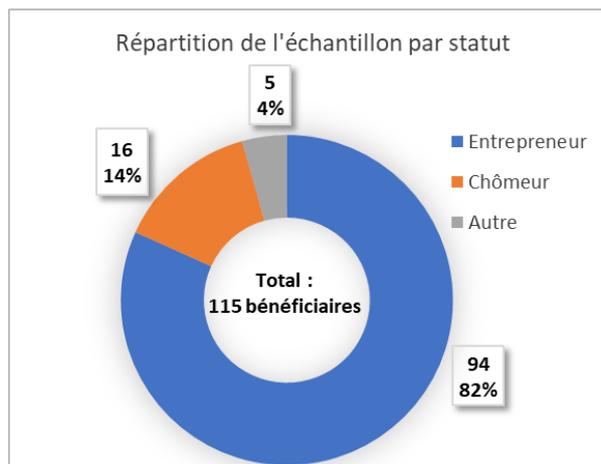
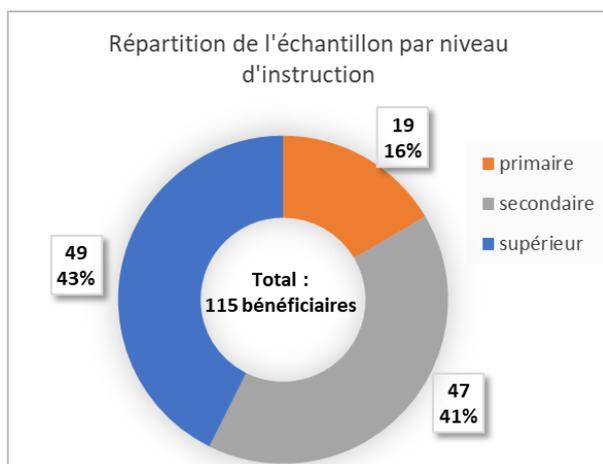
*Nombre des participants aux focus groups par région et selon le genre*

<b>Gouvernorat</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
Médenine	4	6	10
Gabès	1	3	4
Tataouine	5	5	10
Gafsa	7	8	15
Kébili	1	11	12
Tozeur		5	5
Total	18	38	56

## 6.7. Résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires

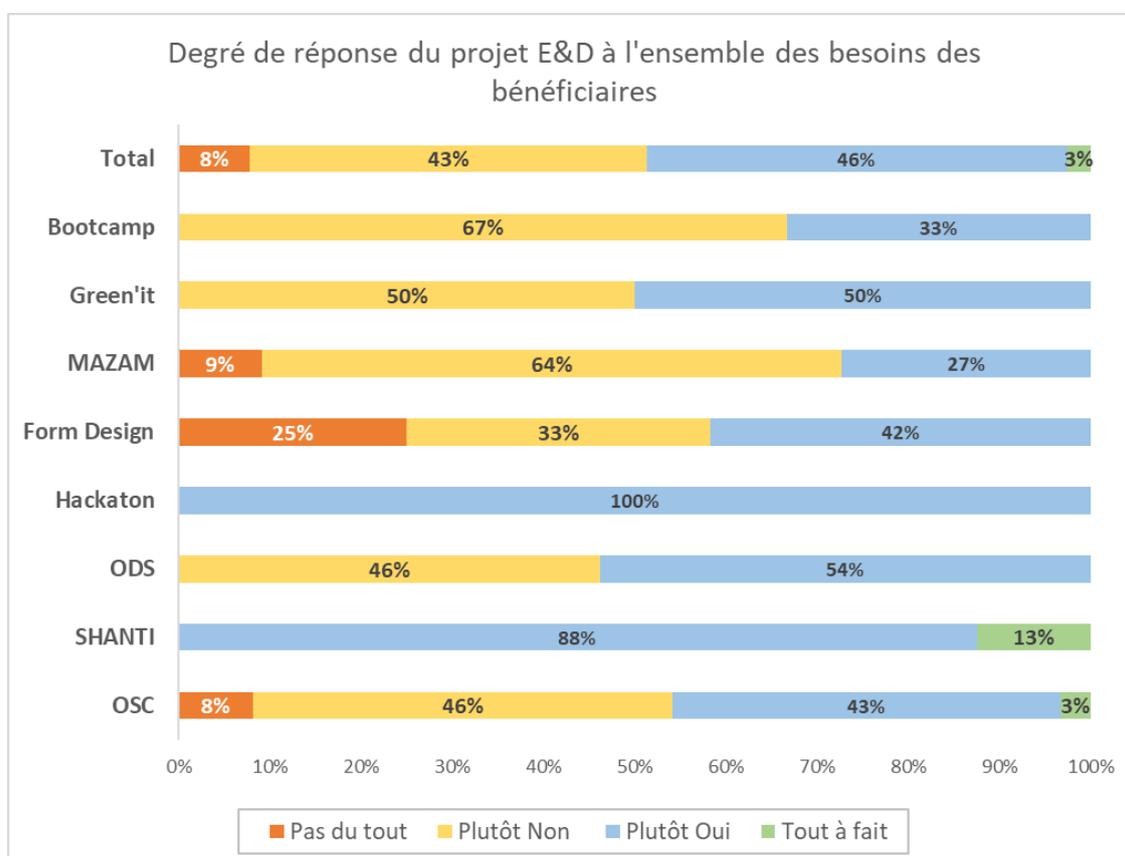
### 6.7.1 Caractérisation de l'échantillon





## 6.7.2 Degré de réponse du projet E&D aux besoins des bénéficiaires

*Q5- Est-ce que le projet E&D a répondu à l'ensemble de vos besoins et attentes en tant que porteur de projet / entrepreneur ?*

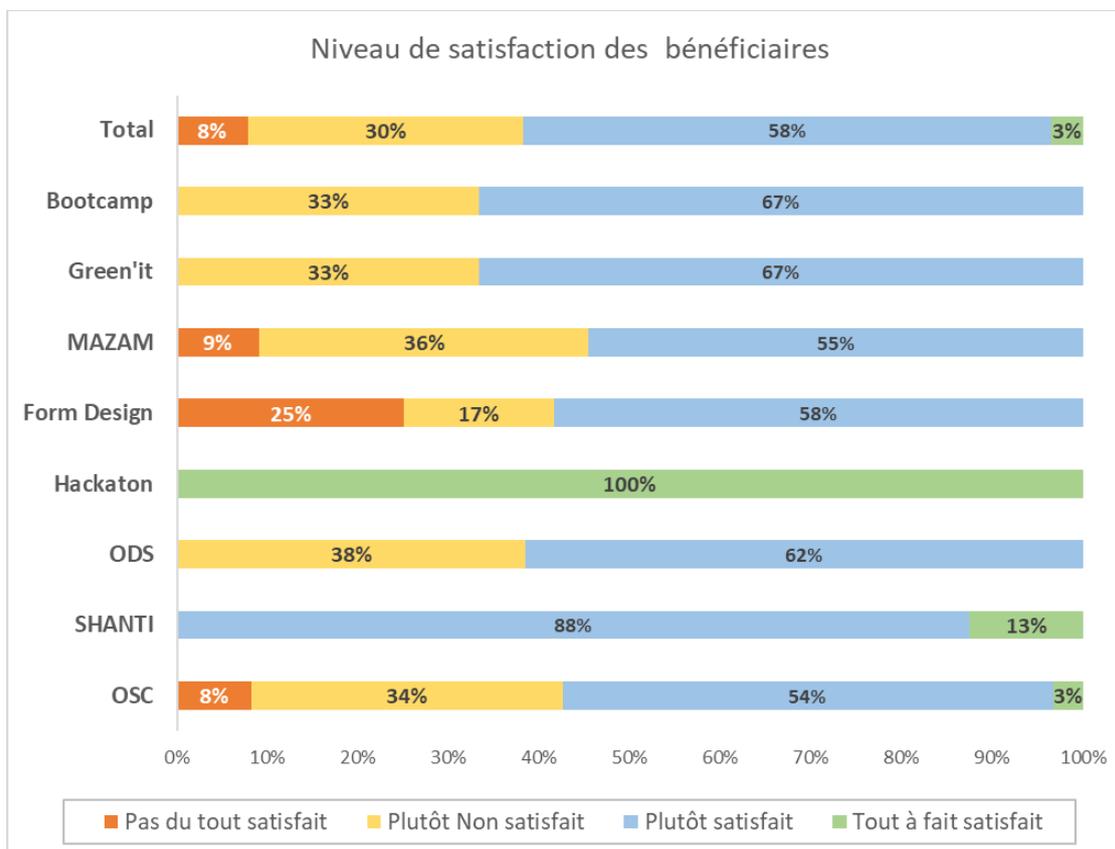


### Principaux besoins des bénéficiaires non traités par E&D :

- Appui financier plus important pour investissement et/ou Fonds de roulement ;
- Coaching personnalisé à la création d'entreprise
- Appui opérationnel pour accès au marché
- Formations techniques
- Formation et coaching en marketing digital
- Appui opérationnel pour l'accès au financement
- Appui sur des démarches administratives : obtention d'agrément, rééchelonnement de crédit, ...

### 6.7.3 Niveau de satisfaction des bénéficiaires

*Q6- Etes-vous globalement satisfait de l'appui dont vous avez bénéficié ?*



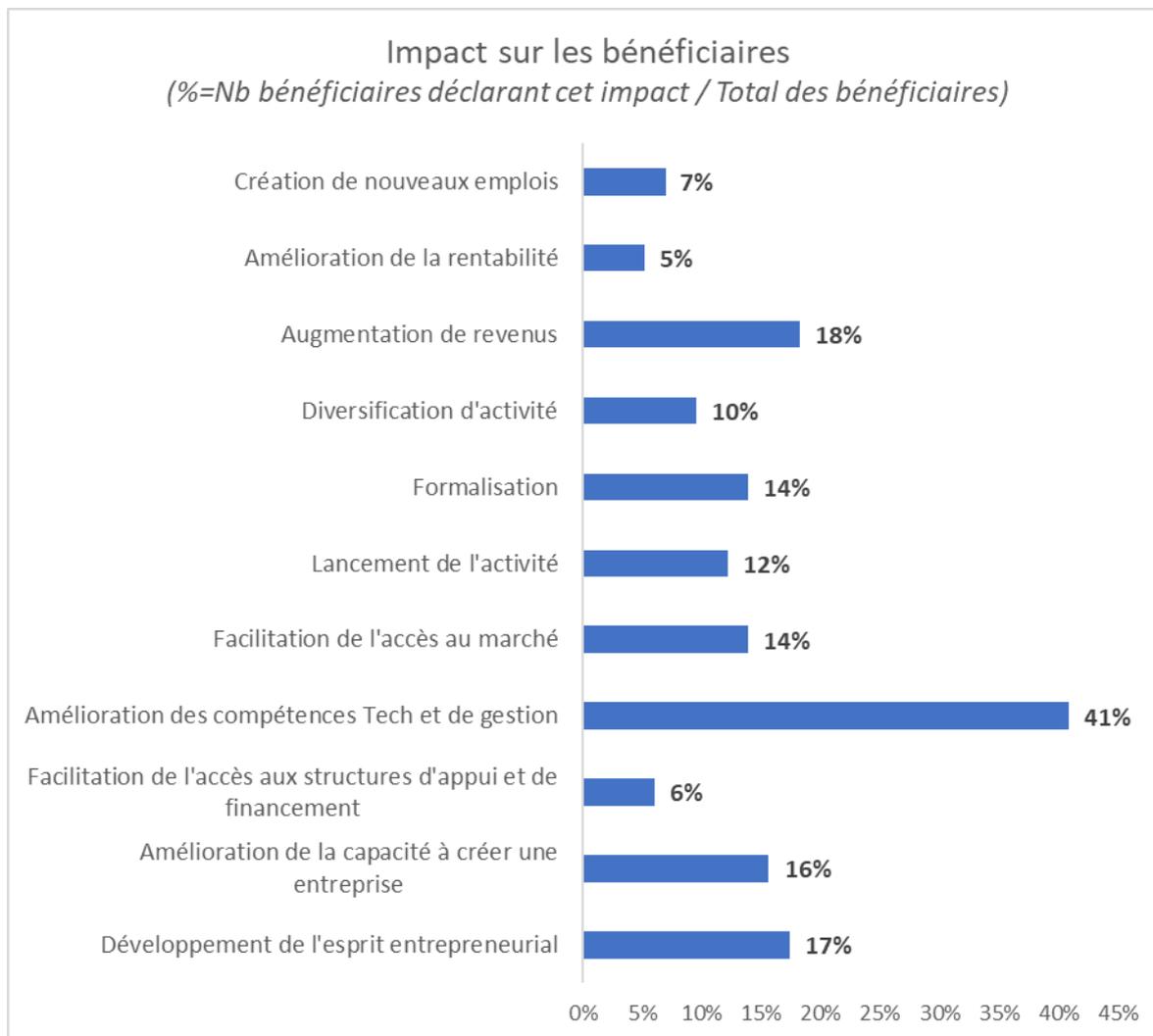
Principales raisons d'insatisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de l'appui reçu :

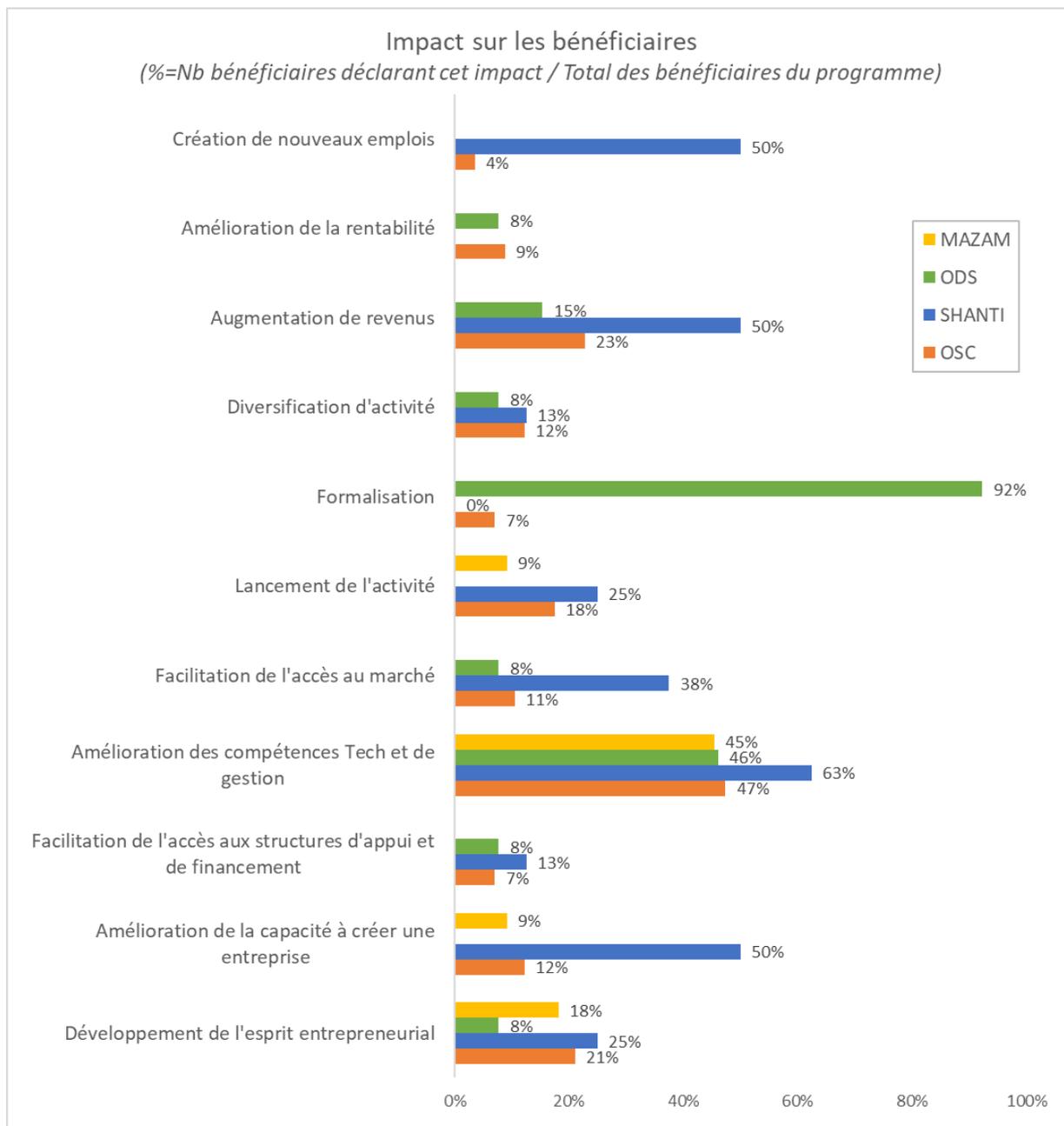
- Absence / faiblesse de l'appui matériel ;
- Manque de consistance de l'appui : Formation de courte durée et/ou théorique, absence d'un coaching personnalisé au cours de la formation et/ou d'un accompagnement post-formation, ...
- Absence de formations techniques,
- Retard accusé dans la fourniture de l'appui matériel ;

### 6.7.4 Impact du projet sur les bénéficiaires

*Q7- Pensez-vous que le projet E&D a eu un impact pour vous, en termes de ... ?*

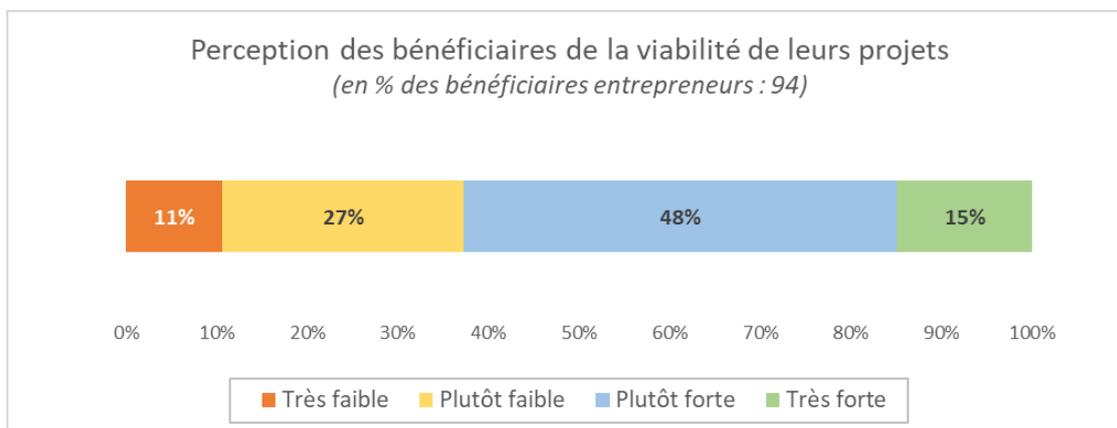
*Q8- En termes d'effets concrets, le projet E&D vous a-t-il permis de ... ?*





## 6.7.5 Perception des bénéficiaires de la viabilité de leurs projets

### *Q7- Comment jugez-vous la viabilité de votre activité ?*



### Principaux facteurs affectant la viabilité des projets, selon les entrepreneurs interviewés

- *Augmentation du prix des intrants ;*
- *Manque de disponibilité des intrants / accès aux ressources (Eau pour l'irrigation, PAM, déchets de dattes, ...)*
- *Intensification de la concurrence / Problème de commercialisation*
- *Forte saisonnalité de l'activité ;*
- *Difficulté à mobiliser un financement pour le FdR (achat de matières et préparation d'un stock de produits de finis) ;*
- *Difficultés financières / surendettement*

### **6.7.6 Besoins d'appui des bénéficiaires dans le cas d'un futur projet**

*Q10- Dans le cas où le projet E&D sera reconduit dans le futur, auriez-vous besoin d'un appui particulier ?*

Principaux besoins d'appui évoqués par les interviewés :

- *Appui financier pour l'investissement (création d'activité, extension d'activité, modernisation, ...)*
- *Appui pour le financement du fonds de roulement (achat matières premières notamment) ;*
- *Accompagnement opérationnel pour l'accès à un financement bancaire ;*
- *Formations techniques / visites d'études à des projets de référence*
- *Formation et accompagnement en marketing, digital marketing, ...*
- *Appui opérationnel pour l'accès au marché local / marché international*
- *Accompagnement à l'amélioration de l'emballage*
- *Accompagnement opérationnel à la création d'entreprise*
- *Accompagnement à l'obtention du label Start-up*
- *Accompagnement sur des démarches administratives : obtention d'agrément / autorisation, ...*

## 6.8. Lignes directrices éthiques pour l'évaluation



ETHICAL GUIDELINES FOR EVALUATION



**PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION**

By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.

<p> <b>INTEGRITY</b></p> <p>I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Honest and truthful</b> in my communication and actions.</li><li>• <b>Professional</b>, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.</li><li>• <b>Independent, impartial and incorruptible</b>.</li></ul>	<p> <b>ACCOUNTABILITY</b></p> <p>I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Transparent regarding evaluation</b> purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.</li><li>• <b>Responsive</b> as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.</li><li>• <b>Responsible</b> for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.</li></ul>	<p> <b>RESPECT</b></p> <p>I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Access</b> to the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.</li><li>• <b>Meaningful participation and equitable treatment</b> of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.</li><li>• <b>Fair representation</b> of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).</li></ul>	<p> <b>BENEFICENCE</b></p> <p>I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Explicit and ongoing consideration</b> of risks and benefits from evaluation processes.</li><li>• <b>Maximum benefits</b> at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.</li><li>• <b>No harm</b>. I will not proceed where harm cannot be mitigated.</li><li>• <b>Evaluation makes an overall positive contribution</b> to human and natural systems and the mission of the United Nations.</li></ul>
--	---	--	--

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

Majed AZZABI                      24/01/2024                                            (Signature and Date)