

RAPPORT EVALUATION FINALE DU PROJET

**« *Appui Au Relèvement Economique, développement du Secteur Privé et Cohésion Sociale Pour
Une Croissance Inclusive En Tunisie* »**

(Gouvernorats de Médenine et Tataouine).

Période : Mai 2014

Lieu : Tunis

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

Bénéficiaire de l'évaluation : PNUD Tunis

Table des Matières

RESUME EXECUTIF	4
1. Introduction	6
Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation	6
Description de l'intervention	9
Description du projet	10
2. Niveaux d'analyse	13
Analyse évaluative selon les déterminants	14
ACTIVITE : Renforcement des capacités des OSC	17
ACTIVITE : Octroi de Micro Crédits	25
ACTIVITE : Habilitation économique des communautés de collectrices de palourdes et petit pêcheurs	30
ACTIVITE : Etude « Evaluation de la cohésion sociale dans quatre délégations des gouvernorats de Médenine et Tataouine »	34
ACTIVITE : Etude cadre régional stratégique de l'emploi	37
ACTIVITE : Appui et Renforcement des Services de Développement d'Affaires SDA	42
ACTIVITE : Etude « Attractivité et Marketing territorial de Médenine et Tataouine »	46
3. Conclusion Générale et Recommandations	48

ANNEXES

ANNEXE 1 : Documents consultés	52
ANNEXE 2 : Personnes rencontrées	53
ANNEXE 3 : Schéma initial de la logique d'intervention	54
ANNEXE 4 : Chronologie des actions de l'activité renforcement des capacités	55
ANNEXE 5 : Grille d'évaluation procédures PNUD	56
ANNEXE 6 : Processus de l'action « appui à la création de microprojets par le financement »	57
ANNEXE 7 : Les termes de référence	58

LISTE DES FIGURES

N°
01 Facteurs d'induction de la crise sociale et économique à Médenine et Tataouine
02 Schéma initial de la logique d'intervention
03 Esquisse stratégique évoluée de la logique d'intervention du projet
04 Chronologie des actions de l'activité renforcement des capacités
05 Processus de l'action « appui à la création de microprojets par le financement
06 Les trois points les plus importants vus par les OSC
07 Items jugés les plus utiles par les OSC
08 Types de projets développés par les OSC
09 Jeunes habilités dans un métier
10 Jeunes sensibilisés à des thématiques socio économiques
11 Projets validés microcrédit
12 Projets installés microcrédit
13 Représentation des femmes dans le programme microcrédit
14 Secteurs d'activités des projets développés microcrédit
15 Personnes formées dans le cadre de l'appui des SDA
16 Filiation des cadres formés accompagnateurs en entrepreneuriat
17 Filiation des diplômés chômeurs formés accompagnateurs en employabilité
18 Intégration de l'aspect genre

ACRONYMES

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
BETI	Bureau de l'Emploi et du travail indépendant
BFPME	Banque de financement des Petites et Moyennes Entreprises
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CC	Cabinet de Consultation
COREDE	Création de l'observatoire régional de l'emploi et de l'entrepreneuriat
GDAP	Groupement de développement Agricole et de pêcheurs
MARP	Méthode Active de Recherche et de Planification Participative
ODS	Office du développement du sud
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PRE	
SDA	Service de développement d'affaires
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporellement définie
SODIS	Société de développement de l'Investissement du Sud
TDR	Termes de Référence
TRE	Techniques de Recherche d'emploi
UTSS	L'Union Tunisienne de Solidarité Sociale
V.A	Valeur ajoutée

RESUME EXECUTIF

Le projet intitulé «Appui au relèvement économique, développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie» est une initiative du PNUD qui vise à répondre aux défis induits par la crise sociale et économique dans les deux gouvernorats Médenine et Tataouine.

Il s'inscrit essentiellement dans une logique d'après-crise. Il s'agit en ce cas d'une crise économique et sociale latente, enclenchée et amplifiée par un processus délicat de transition politique en Tunisie et par l'impact du conflit interne libyen.

Le projet étant arrivé à terme (février 2014), son évaluation est une activité normale de la planification du projet. C'est une évaluation sommative conduite au bénéfice du PNUD Tunisie, gestionnaire du dit projet.

Etant donné le moment où l'évaluation a été faite par rapport à la mise en œuvre du projet, la mesure de l'incidence et du succès a porté essentiellement sur les résultats escomptés à court terme. En ce qui concerne le long terme, l'évaluation n'a porté que sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs attendus.

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

Les objectifs principaux de cette évaluation ont pour finalité de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'action mise en œuvre, à travers l'analyse des principales activités menées et de dégager les leçons de l'expérience, aussi bien des insuffisances que des facteurs clés de succès.

En ce qui concerne la méthode d'approche, l'évaluation a été structurée de manière à recueillir des informations pertinentes au moyen de sources multiples : analyse documentaire, mission de terrain de huit (08) jours, interviews sur site, atelier participatif, focus group. Les questions directrices explorées portent sur les résultats et effets ainsi que sur les processus mis en œuvre.

L'évaluation a porté autant sur le projet dans sa globalité que sur chaque principale activité réalisée, au nombre de sept (07).

Principales Constatations et conclusions

- **Pertinence et raison d'être :** le projet répondait de manière adéquate aux problèmes identifiés initialement dans les deux gouvernorats de Médenine et Tataouine. Il concorde avec les priorités du gouvernement en termes de politique d'emploi et de développement local. Le PNUD a fait les efforts nécessaires pour s'assurer que le programme contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en harmonie avec la Stratégie du PNUD pour la réalisation des OMD : Accélérer et Soutenir le Développement des OMD.
- **Succès :** Le projet a réussi à produire des résultats immédiats tout en formulant des stratégies vers les résultats à long terme ciblés.
 - **1^{er} Résultat attendu :** 250 microprojets générateurs de revenu au profit de jeunes et femmes les plus affectés sont lancés

La Mise en œuvre d'activités d'octroi de 250 microcrédits dans les 2 gouvernorats s'est soldée au terme du projet par : 200 candidats sont prêts à démarrer leur projet. La Place des femmes dans le programme de microcrédits est relativement respectée (26 %). L'on peut tenir comme satisfaisant, le taux de réussite (80%)

Concernant la viabilité des projets financés, les crédits octroyés pour extension d'une activité pourront probablement mieux aboutir. Pour les nouveaux projets, le suivi de l'évolution et la dynamique de ces micro-entreprises, reste un travail à faire.

- **2^{ème} Résultat attendu** : *Les capacités de 24 organisations de la société civile naissante pour mener le processus de relèvement sont renforcées*

L'activité de Renforcement de capacités institutionnelles et professionnelles de 24 associations, telle que conçue et mise en œuvre a induit chez 22 OSC, une crédibilité mieux assise et un niveau de maturité relevé qui ont conduit à une émergence de valeur ajoutée.

- **3^{ème} Résultat attendu** : *L'aspect genre dans la planification et la mise en œuvre des programmes de moyens de subsistance et de relèvement économique est intégré*

L'activité Habilitation économique de communautés les plus affectées - Ramasseuses de palourdes et petits pêcheurs présente un niveau des extrants satisfaisant. Les collectrices de palourdes formées à des pratiques de métier améliorées et en leadership, sont plus conscientes de leurs responsabilités (droits et devoirs). Leurs conditions de travail sont de même améliorées.

- **4^{ème} Résultat attendu** : *Le dialogue et les mécanismes de confiance à l'échelle locale sont renforcés*

Les travaux menés concernant la Promotion pour l'instauration et le renforcement de mécanismes de paix locale, ont produit les résultats attendus. Ils ont contribué à la connaissance dans les quatre délégations, des facteurs de fragilité et de renforcement de la cohésion sociale et à identifié des pistes d'actions propices à améliorer la cohésion sociale et les acteurs les plus légitimes pour le faire.

- **5^{ème} Résultat attendu** : *L'environnement pour promouvoir le développement de projet au profit des pauvres au niveau local est rendu plus approprié*

Les trois activités concourant à ce résultat ont produit les extrants attendus :

- Un cadre régional stratégique de l'emploi a été élaboré
- Une Etude sur l'attractivité et marketing territorial dans les deux gouvernorats a été menée
- Les Services de développement des Affaires ont été renforcés et mis à niveau dans les deux gouvernorats.

➤ **Recommandations**

Les principales recommandations apportées ont trait :

- *à la conception et au management de projet*
- *au partenariat*
- *au micro financement de projets*
- *au réseautage*
- *à l'étude marketing territorial*
- *à la responsabilité des bénéficiaires*

1. Introduction

Le présent rapport constitue l'évaluation finale du Projet « Appui au relèvement économique, développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie ».

Ce projet est essentiellement financé par un don du Gouvernement Japonais, à hauteur de 2 310 000 USD sur un budget total de 2 610 000 USD, le PNUD apporte une contribution de 310 000 USD.

Il est mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Tunisie, en collaboration avec l'Office de Développement du Sud (ODS) de Médenine. Un partenaire privilégié a été développé de même avec l'Union tunisienne de solidarité sociale (UTSS) Tunisie, à travers ses deux antennes implantées à Médenine et Tataouine.

La durée du projet qui s'étalait initialement sur une (01) année (mars 2012- février 2013), a été prolongée jusqu'en février 2014, avec l'approbation de l'ambassade du Japon en Tunisie.

Les activités de terrain du Projet ont été réalisées dans la zone de convergence des gouvernorats de Médenine et de Tataouine.

Le travail d'évaluation a été mené par Monsieur Mohamed ABROUS, évaluateur senior.

❖ Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation

Le projet étant arrivé à terme (février 2014), son évaluation est une activité normale de la planification du projet. C'est une évaluation sommative conduite au bénéfice du PNUD Tunisie, gestionnaire du dit projet

▪ Objectifs de l'évaluation :

Conformément aux termes de référence, la dite évaluation poursuit les trois objectifs suivants :

- formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'action mise en œuvre, au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du PNUD et de ses partenaires.
- dégager les leçons de l'expérience, aussi bien des insuffisances que des facteurs clés de succès (quels outils, quelles méthodes ou approches se sont révélés être efficaces ou moins bonnes dans la situation spécifique du projet) et fournir des informations crédibles et utiles permettant de les intégrer dans le processus de décision de toutes les parties prenantes
- donner les éléments pour le partage de l'expérience et la capitalisation des bonnes pratiques

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

▪ Approche méthodologique

Les questions directrices à explorer portent sur les résultats et effets ainsi que sur les processus mis en œuvre.

Les principaux instruments utilisés sont une analyse documentaire¹, une mission de terrain de huit (08) jours, des interviews sur site avec : le coordinateur régional PNUD du projet, Les membres de l'équipe du projet, le Directeur général de l'ODS, les deux administrateurs des deux antennes de l'UTSS ; un atelier participatif avec des membres de l'ODS ; des focus group avec un échantillon de bénéficiaires du projet²

Concernant l'analyse documentaire, il s'agit notamment du document de présentation du projet, des rapports d'activités et des plans d'actions élaborés, des évaluations effectuées tout au long de la réalisation du projet ainsi que les rapports établis par les bénéficiaires directs du projet.

¹ Annexe N° 01 liste des documents consultés

² Annexe N° 02 Liste des personnes interviewées

L'évaluation porte autant sur le projet dans sa globalité que sur chaque principale activité réalisée, au nombre de sept (07)

- Renforcement des capacités des OSC
- Octroi de Micro Crédits
- Habilitation économique des communautés de collectrices de palourdes et petits pêcheurs
- Evaluation de la cohésion sociale dans quatre délégations des gouvernorats de Médénine et Tataouine
- Appui et Renforcement des Services de Développement d'Affaires SDA
- Cadre régional stratégique de l'emploi
- Attractivité et Marketing territorial de Médénine et Tataouine

Les principaux éléments et dimensions de l'analyse se rapportent aux items suivants :

Pertinence :

- Dans quelle mesure le projet répondait-il de manière adéquate aux problèmes identifiés initialement ?
- La stratégie définie (logique d'intervention) était-elle adaptée (en accord avec la problématique) et réaliste (qui a l'esprit pratique) ?
- Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet étaient-ils correctement identifiés ?
- L'analyse initiale des hypothèses et des risques était-elle confirmée ?

Ces questions liées à la pertinence obtiendront une réponse à travers l'analyse, d'une part de la correspondance (liens logiques) entre la problématique mise en évidence et les objectifs et les résultats définis et d'autre part par l'analyse de la logique interne d'intervention (relation de cause à effet entre les activités définies et les résultats recherchés)

Même si la notion de cohérence n'a pas été relevée explicitement dans les Termes de références, l'on ne saurait aborder cette évaluation sans s'y intéresser. Aussi, il est entendu par :

Cohérence :

- Le projet était-il cohérent (i) avec les politiques nationales et internationales; (ii) avec les autres interventions dans la zone ou dans le secteur du projet ?
- Des relations de complémentarité, coordination ont-elles été établies avec d'autres initiatives dans le contexte ?
- Des partenariats opérationnels ont-ils été engagés ? Sont-ils poursuivis ?
- La durée d'exécution était-elle suffisante pour atteindre les résultats attendus ?
- Observe-t-on un renforcement mutuel entre les effets des différentes composantes

Les questions liées à la cohérence obtiendront une réponse, à travers une analyse du document principal de présentation du projet ainsi que par l'examen sur le terrain, de l'interaction existante entre le projet et d'autres initiatives éventuelles menées dans le contexte.

Efficacité :

- Quels sont les écarts entre les réalisations prévues et effectives ?
- Comment les actions du projet sont-elles perçues par les populations cibles (intérêt, satisfaction) ?
- Des circonstances imprévues ont-elles parfois favorisé ou nui à l'efficacité ?
- Pour les principales actions, les effets attendus ont-ils été observés ?

Les questions liées à l'efficacité obtiendront une réponse, à travers :

- (i) l'établissement d'un état de situation des activités menées dans chaque axe d'intervention (écarts entre prévu et réalisé), ainsi que l'appréciation des effets espérés et obtenus
- (ii) la détermination à travers des enquêtes sur terrain, de la raison et/ou des facteurs qui ont contribué à ces résultats (aussi bien les résultats positifs que négatifs).

- (iii) L'appréciation du degré d'impact des problèmes /contraintes rencontrées, ainsi que des réponses de gestion apportées (analyse des rapports de suivi des activités, complétée par des enquêtes sur terrain).

Efficiences :

- Les ressources financières du projet ont-elles été affectées aux postes initialement prévus ? Quelles principales modifications sont intervenues et pourquoi ?
- Dans quelle mesure le budget alloué à chaque produit a été consommé ?
Les questions liées à l'efficacité obtiendront une réponse, à travers :
- L'examen du rapport entre le budget planifié par produit et les dépenses effectives.
- L'appréciation de l'adéquation entre les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) et les résultats obtenus
- Comparaison des résultats avec les ressources utilisées (moyens humains et matériels)

Durabilité :

- Les résultats du projet sont-ils durables ?
- Les résultats du projet sont-ils appropriés par les publics cibles ?
- Les bénéficiaires et partenaires ont-ils été amenés à mettre en place des mesures d'accompagnement en vue d'accroître la viabilité des résultats et en vue d'accompagner les changements?
- Une stratégie formalisée de sortie de projet a-t-elle été établie dès le début ou en cours de projet ?
- La structure appelée à poursuivre l'effort du projet, ou à maintenir les résultats obtenus est-elle clairement identifiée ?

Comme approche générale de cette évaluation, les principaux référents utilisés sont :

- a) Le descriptif et les arguments justificatifs du projet
- b) la logique d'intervention (objectifs fixés, résultats recherchés, actions mises en œuvre, indicateurs de performances établis, hypothèses et les risques formulés)
- c) les populations cibles
- d) Les workplans annuels
- e) Les rapports de la mise en œuvre du projet
- f) Les rapports de suivi/évaluation du projet
- g) Les données financières

Compilation et Analyse de l'information

Cette évaluation a été réalisée sur la base d'un examen de la documentation du projet et sur la récolte d'informations à travers deux missions de terrain, auprès des principaux partenaires et acteurs impliqués au projet, y compris les bénéficiaires.

Ceci a permis à l'évaluateur de mener des échanges utiles avec une gamme d'acteurs pertinents. Le plan de visites est resté suffisamment flexible pour être adapté aux circonstances rencontrées sur le terrain.

La compilation de l'information a été de nature quantitative et qualitative, avec un effort de collecte systématique et une recherche d'objectivité, et en tout cas de diversification des points de vue. Le principe de triangulation de l'information est appliqué.

L'information recueillie a été consolidée par l'élaboration de diagrammes présentant l'information sous une forme condensée et visuelle, facilitant mieux la compréhension et l'interprétation.

Diverses méthodes complémentaires de recueil de l'information ont été adoptées selon les besoins : l'approche participative, le focus group, entrevues semi-structurées, interviews individualisés.

Les limites de l'évaluation conduite se rapportent à la dimension de l'enquête réalisée auprès de la population bénéficiaire du projet, limitée à un échantillonnage, ainsi qu'au volet financier, les données finales relatives à la consommation du budget, n'étaient pas disponibles encore au moment de l'évaluation.

❖ Description de l'intervention

L'approche politique des hautes autorités du pays, d'exclusion économique de certaines régions de la Tunisie, particulièrement les zones intérieures et les zones frontalières, durant plusieurs décennies et ce jusqu'à la révolution du 14 janvier 2011, a été la source primaire de la crise sociale et économique qui prévaut dans ces dites régions.

Peu d'investissements et de diversité économique, quasi absence de secteurs créateurs d'emplois sont les situations qui caractérisent ces régions et constituent les déterminants de la pauvreté et de la privation à l'emploi pour la population locale et particulièrement pour les nombreux jeunes et femmes de ces régions. La structure de l'économie dans ces régions, n'était pas axée sur la création d'emplois pour tous.

Les problèmes de gouvernance associés à l'ancien régime ont de même empêché le développement du secteur privé et entravé la créativité.

Cette discrimination sur les plans économique, social et politique, a relégué plus de la moitié de ces populations, à une mobilité forcée dans les autres régions du nord du pays à la recherche d'un emploi ou à émigrer à l'étranger ou à s'investir dans le commerce informel transfrontalier. Cette conjoncture nourrit un sentiment d'injustice et d'humiliation chez ces populations. A plus forte raison dans certaines zones de ces gouvernorats encore plus marginalisées.

Les événements qu'a connus la Tunisie en 2011, se traduisant par la chute du régime en place et de l'euphorie de la liberté et de la dignité retrouvées, qui accompagnait celle-ci, n'ont malheureusement pas encore à ce jour pu renverser cette conjoncture.

En effet, depuis sa révolution en janvier 2011, la Tunisie connaît une transition difficile, tant sur le plan politique, économique que social, éprouvant encore plus que par ailleurs, les populations des zones économiquement défavorisées de ce pays, à l'instar des gouvernorats de Médenine et Tataouine, situés à l'extrême sud du pays et limitrophes à la frontière tuniso-libyenne.

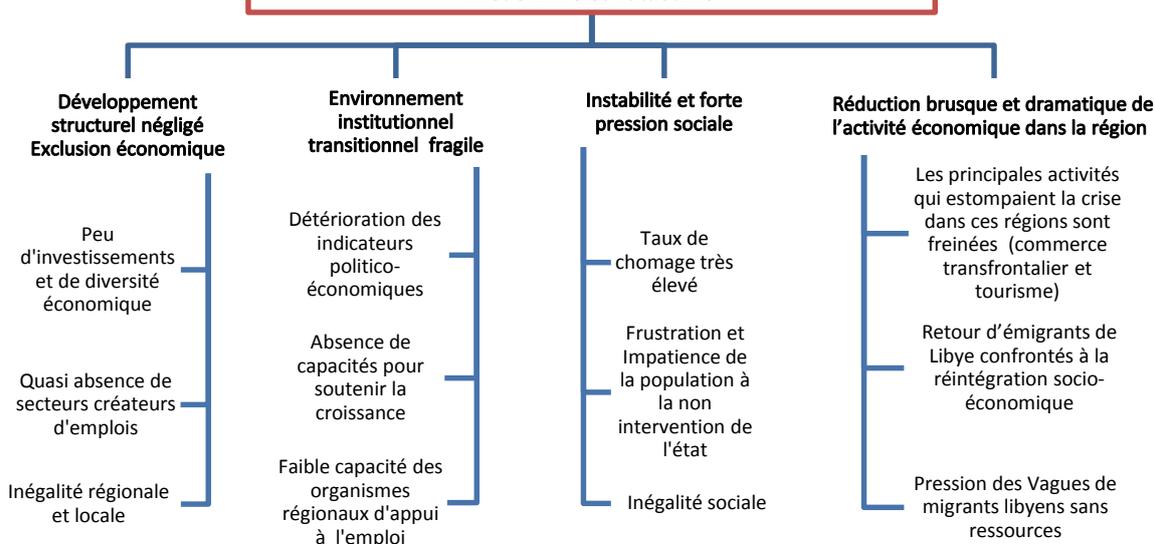
Tous ces prolongements négatifs de la situation primaire d'exclusion économique de ces régions, présentent pour les communautés et les institutions locales de ces régions, d'importants défis à relever. Défis associés à une économie stagnante sinon en régression, à l'expansion de la pauvreté, à des troubles sociaux récurrents, à des tensions communautaires et à un taux de chômage qui poursuit son envol et qui frise en certaines périodes des taux record de plus de 50%. Cette position renvoie ces régions à un niveau de dégradation sans équivalent, accompagnée d'une frustration de la population qui augmente de jour en jour et qui menace la cohésion sociale. Ce sentiment d'injustice est d'autant plus marqué chez la jeunesse

Le verbatim souvent entendu : « Nous étions délaissés, les événements de la Libye ont amplifié notre fragilité et on n'a rien vu depuis la révolution. Nous sommes désespérés ».

En dépit des programmes et des efforts nationaux visant à réduire le chômage des jeunes, dont les plus importants s'adressent aux jeunes diplômés, la crise reste chronique. Une forte pression sociale, une instabilité rampante et un avenir incertain forment le quotidien des populations de ces zones.

Les facteurs d'induction de la crise sociale et économique à Médenine et à Tataouine peuvent être schématisés dans le diagramme ci-après

Fig N° 01 Facteurs d'induction de la crise sociale et économique à Medennine et Tataouine



❖ Description du projet

Contexte

Le projet intitulé « Appui au relèvement économique, développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie » est une initiative du PNUD qui vise à répondre aux défis induits par la crise sociale et économique dans les deux gouvernorats Médenine et Tataouine.

Il s'inscrit essentiellement dans une logique d'après-crise. Il s'agit en ce cas d'une crise économique et sociale latente, enclenchée et amplifiée par un processus délicat de transition politique en Tunisie et par l'impact du conflit interne libyen.

Ce projet s'inscrit en droite ligne avec la stratégie nationale de l'emploi ainsi qu'avec la Stratégie de transition des Nations Unies en Tunisie 2011-2013". Parmi les défis fixés par cette stratégie, figure l'objectif « Atténuer les effets de la crise économique et sociale, lutter contre le chômage et initier la réflexion sur un modèle de développement économique et social plus inclusif et plus équitable".

Logique d'intervention

Initialement la logique d'intervention se déclinait en trois (03) produits, assimilés à trois (03) axes stratégiques d'intervention et six (06) résultats, sous tendus par vingt sept (27) champs d'activités. Ceux-ci couvrent d'une manière globale les aspects essentiels à améliorer et constituaient le cadre de référence de l'action.

Ce cadre de référence n'étant pas disponible au moment de l'évaluation, sous la forme d'un cadre logique ou d'un diagramme, nous nous proposons de reconstruire, sous forme de graphique, la logique d'intervention initiale³ du projet ainsi que celle appliquée dans la réalité.

L'orientation stratégique projetée, visait à :

- à stabiliser à travers la création urgente d'emplois, les moyens de subsistance des communautés les plus affectés par le conflit, et plus particulièrement les femmes et les enfants
- à la mise en place de mécanismes de cohésion sociale

³Annexe N° 03 Fig N° 02 Schéma initial de la logique d'intervention

➤ à l'amélioration de la capacité d'emploi du secteur privé

Le but des interventions proposées était principalement, de réduire rapidement les problèmes économiques grandissants et la tension sociale croissante auprès des communautés tunisiennes résidant le long de la frontière avec la Libye.

Le risque de conflits sociaux était élevé, et le renforcement de la participation active de la société civile constituait une priorité pour la relance économique des régions frontalières.

Cette logique d'intervention initiale, impliquait dans son premier produit et dans sa première activité, une assistance post-crise d'urgence aux populations les plus affectées, en vue de stabiliser rapidement leurs moyens de subsistance. A ce titre, l'activité prévoyait de créer des emplois de fortune à travers la mise en place de chantiers de travaux généraux à haute intensité de main d'œuvre, se rapportant à des chantiers de nettoyage et d'embellissement des rues, d'entretien des espaces verts et de réhabilitation des infrastructures.

Toutefois, cette activité de Création urgente d'emplois a travers la mise en place de chantiers à haute intensité de main-d'œuvre, a été freinée tôt dans son exécution, en raison de risques élevés de désordre public⁴.

L'alternative de remplacement adoptée, a porté sur une autre activité plus en phase avec la réalité du terrain et avec le contexte social fragile dans les deux gouvernorats. Cette alternative consiste en l'octroi de microcrédits aux jeunes et aux femmes dans les zones les plus défavorisées de Médenine et de Tataouine, en vue de leur permettre de créer des microprojets, garants d'un emploi plus durable. Le choix opéré relève de la volonté d'inscrire l'action dans la durabilité.

Cette alternative constitue l'évolution principale du projet.

Le deuxième axe d'intervention inhérent à la mise en place de mécanismes de cohésion sociale, était destiné à raffermir la cohésion sociale, en renforçant les capacités de la société civile locale naissante et en facilitant le dialogue et les échanges entre ses membres, mais aussi en impliquant tous les acteurs à travers des actions concrètes.

Le troisième axe d'intervention était destiné à aider à la création de l'emploi dans le secteur privé en instaurant des politiques favorables aux petites et moyennes entreprises et en offrant un appui solide à l'entrepreneuriat. Ce troisième axe se voulait aller au-delà d'une assistance ponctuelle, en élaborant des études profondes de base, devant favoriser un modèle de développement économique et social plus inclusif et plus équitable

Concernant les activités, au nombre de 27, à mener en vue d'atteindre les résultats attendus, elles ont été formulées dans la logique d'intervention initiale, qu'à titre indicatif, laissant place à l'initiative des intervenants pour les adapter à la réalité du terrain.

Quant à la logique d'intervention appliquée, elle est schématisée comme ci-après⁵ :

Elle se compose de trois (03) objectifs spécifiques, cinq (05) résultats attendus et sept (07) champs d'activités qui se déclinent en 14 activités. Cet ensemble constituant le contexte de référence de la logique d'intervention appliquée.

Par rapport à la logique d'intervention initiale, les trois (03) objectifs spécifiques restent identiques, les résultats attendus sont réduits à cinq (05) au lieu de six (06) et les activités sont ramenées à une dimension moindre, 14 au lieu de 27 formulées dans la logique d'intervention initiale.

L'abaissement du nombre de résultats a été opéré au niveau du troisième axe d'intervention, considérant l'individualisation du résultat « Les Services de développement des Affaires et appui sont renforcés/mis à niveau » non nécessaire, du fait que celui-ci trouve sa place dans l'autre résultat concomitant

⁴Les autorités locales et le Ministre du développement

⁵Esquisse stratégique évoluée de la logique d'intervention du projet schématisée ci-après

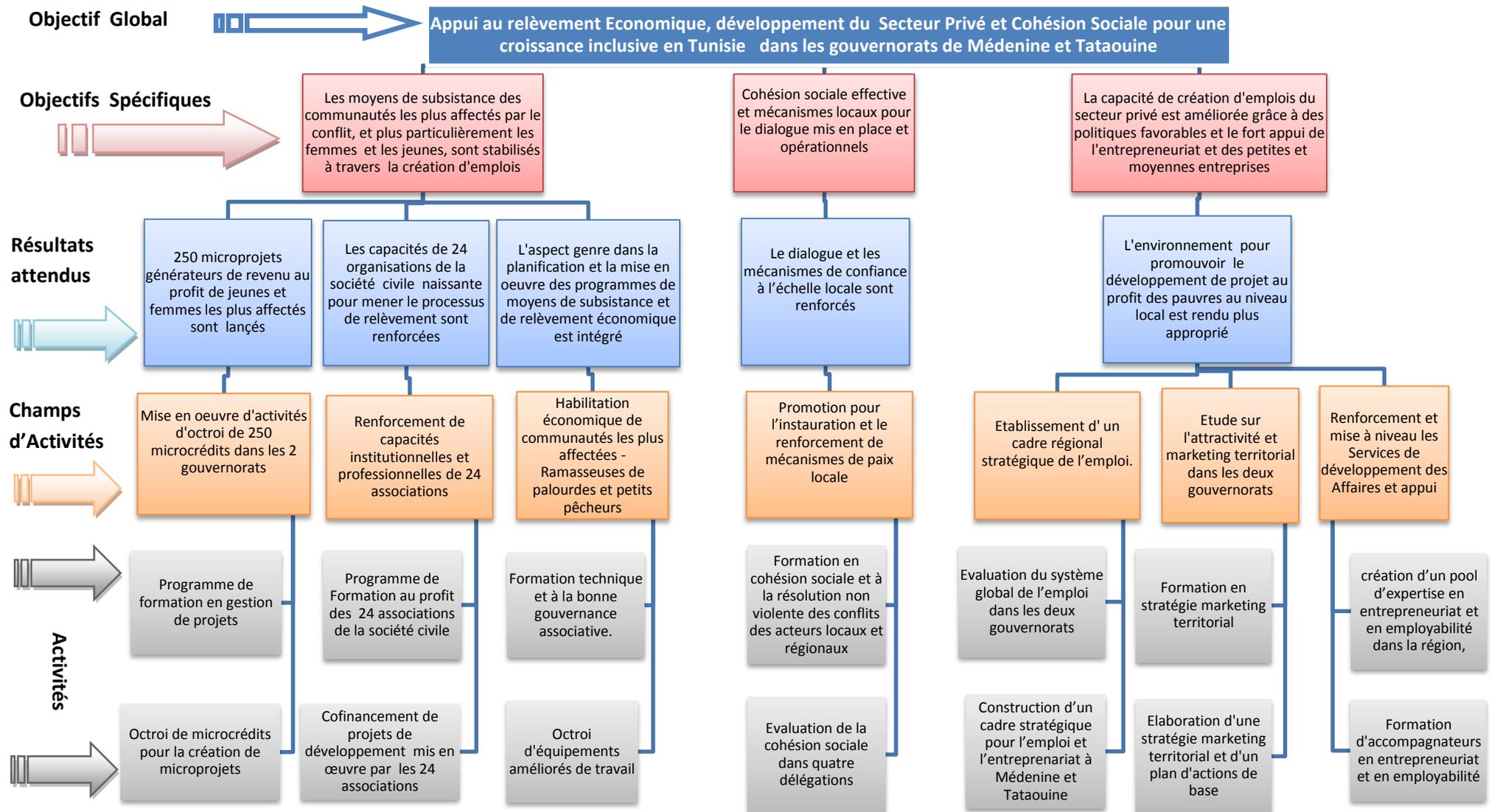
« L'environnement pour promouvoir le développement de projet au profit des pauvres au niveau local est plus approprié »

Quant à la compression opérée au niveau du nombre d'activités, celle-ci s'explique par le rapprochement constatée dans la formulation d'un certain nombre d'activités, qui s'apparente à de la redondance. Ainsi donc, les activités retenues dans la logique d'intervention appliquée, constituent le chemin critique vers l'atténuation de la crise sociale et économique qui prévaut dans les gouvernorats de Médenine et de Tataouine

Zone du projet



Fig N°03 : ESQUISSE STRATEGIQUE EVOLUEE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET



2. Niveaux d'analyse

Un outil par excellence pour analyser, planifier, présenter les objectifs et la logique d'intervention et évaluer d'un projet est le « cadre logique ». Or, le projet n'a pas élaboré de matrice formelle de cadre logique structurant : la logique d'intervention, les indicateurs de performance, les sources de vérification des indicateurs ainsi que les hypothèses (risques).

L'absence d'un cadre logique global au projet, interroge le processus de sa conception. Il y a certainement à revoir ce point. La conception des projets futurs gagnerait à intégrer cet outil de management de projet.

Analyse évaluative selon les déterminants

Déterminant	Questions évaluatives	Constatations – Analyse
Pertinence/ Conception	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure le projet répondait-il de manière adéquate aux problèmes identifiés initialement ? ➤ La stratégie définie (logique d'intervention) était-elle adaptée (en accord avec la problématique) et réaliste (qui a l'esprit pratique) ? ➤ Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet étaient-ils correctement identifiés ? ➤ Le cadre logique était-il correctement construit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les travaux préparatoires d'analyse de la crise sociale et économique dans les deux gouvernorats de Médenine et Tataouine menés en partenariat avec les institutions locales, ont permis de bien cerner la problématique et de définir les voies et moyens adéquats devant répondre aux problèmes identifiés. La collaboration dès ce premier stade s'est avérée efficace dans sa proximité avec les acteurs de terrain. ➤ La stratégie définie en lien causal avec les déterminants de la problématique, était adaptée et réaliste et déterminée de façon précise, au niveau des objectifs fixés et des résultats recherchés. Quant aux voies et moyens devant concourir à l'atteinte des résultats, ceux-ci ont été définis qu'à titre indicatif et d'une manière très flexible, laissant place à l'initiative des intervenants et à la réalité du terrain. Cela ne doit pas nécessairement nuire à la qualité des activités mais cela peut avoir un impact sur la pertinence et la cohérence du projet. La stratégie a du, durant la mise en œuvre, évoluer dans un de ses éléments principaux. L'alternative apportée reflétait un changement nécessaire ➤ Les parties prenantes et les publics cibles du projet étaient correctement identifiés et sélectionnés. Toutes les activités entreprises dans le cadre du projet intégraient une analyse de la situation et l'application de procédures pour le choix des bénéficiaires. Ceci dénote une bonne compréhension des groupes cibles et des bénéficiaires de l'intervention. ➤ Le projet a élaboré un cadre de résultats et de ressources portant quelques indicateurs non SMART⁶, donc non objectivement vérifiables. Le projet n'a pas élaboré de matrice de cadre logique, formelle et complète, structurant la logique d'intervention, les indicateurs de performance, les sources de

⁶SMART critères de définition des indicateurs qui aident à évaluer la qualité des objectifs et résultats

	<p>➤ L'analyse initiale des hypothèses et des risques était-elle confirmée ?</p>	<p>vérification des indicateurs ainsi que les hypothèses (risques), rendant la phase d'évaluation d'autant plus laborieuse.</p> <p>➤ L'analyse des risques qui sous tendent la conception du projet n'a pas été formulée d'une manière claire et en lien directe avec les objectifs et résultats individualisés. La non identification des stratégies d'atténuation des risques pour réduire leur impact sur les opérations du projet et sur l'atteinte de ses résultats, constitue une limite de la conception du projet</p>
<p>Cohérence</p>	<p>➤ Le projet était-il cohérent (i) avec les politiques nationales et internationales; (ii) avec les autres interventions dans la zone ou dans le secteur du projet ?</p> <p>➤ Des partenariats opérationnels ont-ils été engagés ? Sont-ils poursuivis ?</p> <p>➤ La durée d'exécution était-elle suffisante pour atteindre les résultats attendus ?</p> <p>➤ Observe-t-on un renforcement mutuel entre les effets des différentes composantes</p>	<p>➤ Le projet a été en totale cohérence avec les politiques de l'emploi nationales et internationales. Il s'aligne sur les priorités clés du gouvernement Tunisien. Le PNUD a fait les efforts nécessaires pour s'assurer que le programme contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en harmonie avec la Stratégie du PNUD pour la réalisation des OMD : Accélérer et Soutenir le Développement des OMD. Il s'est basé également sur des initiatives de programmes existants tels l'Emploi et la Migration des Jeunes qui fait partie des OMD,</p> <p>➤ Des partenariats opérationnels ont été engagés principalement avec l'Office de Développement du Sud de Médenine, ainsi qu'avec l'ONG UTSS dans le cadre de l'opération microcrédits et en collaboration étroite avec les autorités régionales et locales. Le travail conduit par la Coordination du projet, avec l'appui du de l'ODS et de l'UTSS a permis d'atteindre une mobilisation tout à fait satisfaisante. Ce résultat s'explique par l'attention portée dès le cadrage du projet à initier un fonctionnement partenarial fort et constitutif des actions. Cela a certainement contribué à ralentir le rythme du projet dans sa phase de lancement mais a permis, par la suite, de disposer d'un fonctionnement optimisé entre les partenaires qui saluent tous la capacité de mobilisation et d'écoute du PNUD. La capacité du PNUD a laissé le projet le temps de se construire malgré des impératifs calendaires forts. Ceci a été également important et apprécié même par les bénéficiaires.</p> <p>➤ La durée initiale du projet planifiée sur une année a été considérée trop courte. Elle a été source d'inquiétude et d'un peu de précipitation dans la préparation et dans la mise en place des actions, surtout qu'il n'a pas été de même tenu compte de la période tampon nécessaire pour que l'équipe du projet puisse devenir opérationnelle. In fine, la période d'exécution du projet a du être prolongée d'une année.</p> <p>➤ Le renforcement mutuel entre les effets des trois composantes a été au cœur même de la conception du projet. Les synergies entre les trois composantes ont été recherchées dès la formulation du projet, afin d'assurer la cohérence des interventions</p>

		Les trois composantes se fondent sur des principes communs, et un ciblage de zones communes pour une optimisation des résultats
Durabilité	➤ Les résultats du projet sont-ils durables ?	<p>➤ Une Constance prévisible de durabilité des résultats liés à l'activité Renforcement des capacités des associations de la société civile peut être considérée comme affirmée⁷.</p> <p>➤ Pour l'activité Microcrédit : Concernant la viabilité des projets financés, les crédits octroyés pour extension d'une activité pourront probablement mieux aboutir. Pour les nouveaux projets, le suivi de l'évolution et la dynamique de ces micro-entreprises, reste un travail à faire.</p> <p>➤ Pour l'activité habilitation des communautés : Tous les premiers avantages tirés, ne sauraient perdurer, si des efforts ne sont pas accomplis pour consolider ces acquis.</p> <p>➤ Pour l'activité Cohésion sociale : Les signes éventuels de durabilité se situent à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au niveau des résultats de l'étude et de la formation - au niveau global <p>• Pour l'activité Cadre régional stratégique pour l'emploi : Les signes de durabilité de cette activité se situent sans doute dans la Prise de conscience multi acteurs, qu'il ne s'agit pas d'apporter quelques réponses isolées, mais qu'il y a affirmation de la nécessité d'une véritable réforme du système de la promotion de l'emploi dans ces gouvernorats. Et dans la disponibilité d'un plan d'actions qui reste à faire évoluer vers une valeur pragmatique.</p> <p>• Pour l'activité Appui et Renforcement des Services de Développement d'Affaires SDA : Cette activité présente une durabilité affirmée, à travers le pool d'expertise régional constitué. Toutes les parties reconnaissent à cette activité, sa forte contribution à l'amélioration future des services liés à l'insertion professionnelle des jeunes dans leur territoire. Un pool de compétences en la matière existe à présent, il reste à s'affirmer.</p> <p>• Pour l'activité Attractivité et Marketing territorial de Médenine et Tataouine : A quelles conditions cette étude peut elle présenter une durabilité reste la question essentielle. Difficile articulation entre les concepts élaborés et la mise en œuvre du plan d'actions. Une réflexion globale s'impose au niveau des diverses structures locales, afin de déterminer les alternatives possibles pour donner vie à ce plan d'actions. L'ODS restant vraisemblablement l'organisateur et le facilitateur le plus privilégié.</p>

⁷Se référer au chapitre « Renforcement des capacités des OSC »

ACTIVITE : Renforcement des capacités des OSC⁸

A. Contexte et objectifs

L'activité de renforcement des capacités des OSC est une action qui s'inscrit dans le cadre de la première composante du PRE relative à la stabilisation des moyens de subsistance, à travers la création urgente d'emplois.

Sur la base d'une expérience précédente réussie du PNUD Tunisie dans la région⁹, ce programme a été engagé en vue d'accompagner les organisations de la société civile des gouvernorats de Médenine et de Tataouine, dans leur contribution au relèvement économique et à la cohésion sociale de leur région respective.

L'accompagnement consiste à renforcer leurs capacités institutionnelles et professionnelles, à travers un cofinancement d'un projet de développement initié par chaque OSC sélectionnée et à travers un cycle de formation spécifique aux items liés à la gestion courante et à la bonne gouvernance associative.

Cette formation est étendue au thème de la cohésion sociale ainsi qu'à la planification stratégique par objectifs de projets.

Les résultats attendus sont :

- a) 24 associations pour les deux gouvernorats présentent des projets éligibles et profitables à leur Communauté
- b) 24 projets sont cofinancés, mis en œuvre et opérationnels
- c) 40 membres des OSC formés, présentent des capacités performantes de gestion d'association

B. Processus de mise en œuvre :

- a) Chronologie des actions¹⁰ et Principes d'action: Une démarche pleine de bon sens

Le programme de renforcement de capacités des OSC a démarré en août 2012 et s'est terminé en décembre 2013. Il s'est étalé sur une période de 18 mois.

En vue de mieux cerner l'état des lieux des OSC et des besoins y afférents, il a été mené un diagnostic rapide auprès de ces dernières. Ceci a permis de mieux saisir les insuffisances de ces organisations, de définir leurs principaux besoins et d'en tirer les recommandations nécessaires à la conduite du programme en renforcement de capacités

Quant au processus mené devant conduire à la réalisation de ce programme, celui-ci a pris la forme originale, d'un enchaînement croisé d'étapes entre la formation dispensée, l'exécution d'études de cas réels, et l'opération sélection des OSC devant bénéficier d'une subvention pour leur projet.

Trois principes d'action de bon sens ont guidé ce processus :

1. entreprendre la formation, sans attendre les résultats de la sélection
2. prôner dans la mesure du possible, une flexibilité entre les thèmes et les périodes de formation, favoriser une adéquation entre les thèmes et les étapes d'élaboration des projets (formation par l'action)
3. arrimer le suivi/évaluation aux périodes de formation

⁸ Organisation de la société civile (Associations)

⁹ Historiquement, à partir d'avril 2011, le PNUD Tunisie a entamé un processus d'implication des Organisations de la Société Civile (OSC) des villes de Tataouine et Ben Guerdane, dans le cadre d'un projet d'urgence en faveur des communautés vivant dans les zones frontalières, fortement touchées par la crise libyenne.

¹⁰ Voir annexe N° 04, Fig N° 04

Les étapes de formation et d'élaboration des projets ont constitué des opérations intimement liées, constituant un terrain d'apprentissage efficace. Les acquis de la formation sont valorisés immédiatement par les associations pour l'élaboration de leur requête de subvention

Le suivi/évaluation de la progression vers les résultats, a pris, via un expert dédié, l'allure d'un exercice continu qui s'est arrimé à chaque période de formation

Ce type de suivi a été sans contexte utile, du fait seul qu'il a servi d'alerte aux intervenants et aux bénéficiaires sur les insuffisances constatées en temps opportun, permettant de prendre les dispositions nécessaires pour améliorer la situation.

Au final, même si la chronologie des activités, a connu quelques petits bouleversements, sans impact majeur sur le projet, cette légère insuffisance a été largement compensée par le processus adopté et les principes d'action appliqués.

b) Méthodologie d'action

- Volet Formation : **Une approche pédagogique dirigée vers la connaissance et l'apprentissage**

La méthode pédagogique active et l'apprentissage par l'expérience ont été utilisés pendant les formations. Elle consiste pour chaque thème de formation, de partir du vécu et des expériences des participants pour introduire chaque module d'apprentissage en lui donnant un aspect proche de la réalité.

L'approche d'animation a été en grande partie de type participatif. Les séances de formation théoriques alternent avec les pratiques professionnelles, à travers l'élaboration en même temps des projets des participants.

Pour apprécier la progression des acquis des participants, en matière de chaque thème enseigné, ces derniers ont été soumis à un pré et post test.

- Volet cofinancement de projets : **Processus long mais favorise l'apprentissage (formation-Action)**

Une période de 07 mois a été nécessaire pour faire aboutir ce processus. Elle peut être considérée comme longue dans l'absolu, mais elle a favorisé un meilleur apprentissage des OSC dans la préparation d'un projet.

Le processus de financement des projets des OSC a suivi dans les principes, le cheminement usité d'un appel à projet, mais s'est différencié quelque peu par la démarche itérative appliquée dans la préparation du projet. Il a fallu considérer les faibles capacités des OSC (particulièrement celles émergentes) dans l'élaboration de projet, et à plus forte raison des procédures exigeantes du PNUD.

La sélection finale a été faite avec un accord de principe de finalisation des plans d'actions budgétisés, avant la signature des conventions, sur la base des acquis de la formation et d'un coaching par les formateurs.

Pour suivre ce processus, deux (02) comités ont été créés. L'un pour la présélection et l'autre pour la sélection finale.

L'enseignement tiré par ces comités de sélection, a trait, à la nécessité de mise à disposition des OSC nouvellement créées, d'un consultant au fait de l'élaboration des projets, pour les accompagner dans cette phase de conception de leur projet.

Quant aux critères d'évaluation des candidatures, ils sont établis à trois (03) niveaux et se rapportent à :

- a) L'éligibilité de l'OSC sur le plan administratif : Il fallait s'assurer des preuves apportées de son existence, de son fonctionnement et de sa bonne gouvernance, et autre élément essentiel, de sa participation à la formation dispensée sur la planification stratégique et à l'élaboration de projet

- b) La pertinence du projet à répondre à des besoins réels de leurs communautés et ciblant particulièrement les zones les plus vulnérables socialement et/ou économiquement.
- c) L'appréciation des capacités internes de l'OSC (humaines, matérielles et financières) pour mener à bien le projet

Ces critères d'évaluation répondent aux normes de base appliquées dans les appels à proposition.

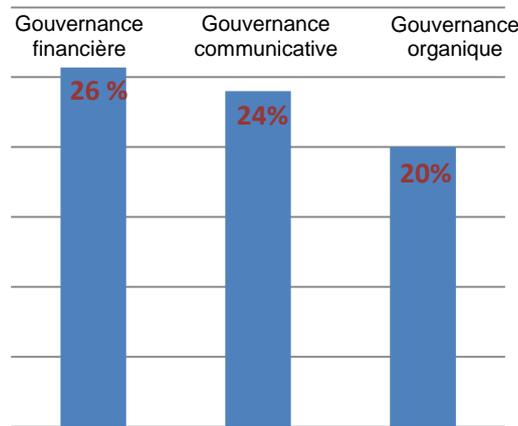
C. Résultats et Impacts

Auto-évaluation par les participants des acquis de la Formation

- Formation à la gouvernance et au cadre législatif associatif

fig N°06

Les 3 Points les plus importants vus par les OSC

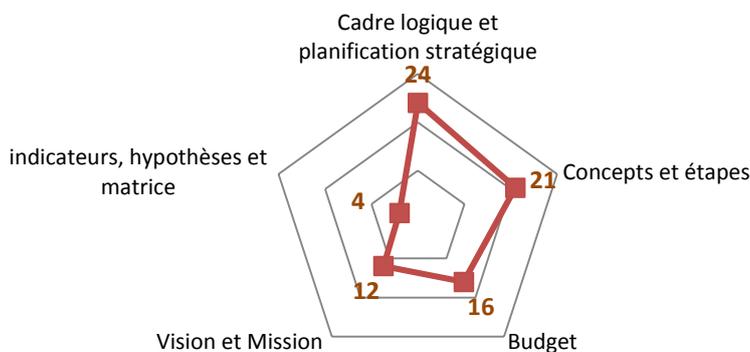


L'intérêt porté par les OSC aux trois (03) dimensions de la gouvernance : financière, communicative et organique est assez rapproché, mais **la question financière reste la préoccupation première**. Ceci dénote néanmoins que **les OSC saisissent de même, l'importance des enjeux de l'organique et de la communication dans la bonne gouvernance.**

- Formation à la planification stratégique et cadre logique :

fig N°07

Items jugés les plus utiles par les OSC



Le graphe présente la fréquence d'énumération par les participants des items qu'ils jugent les plus utiles dans l'élaboration et la planification d'un projet

L'intérêt porté au cadre logique et la planification stratégique ainsi qu'aux concepts et étapes est évidente. Ceci indique que les participants ont **saisi l'intérêt au moins de deux éléments essentiels** dans l'élaboration d'un projet : l'application avantageuse du cadre logique et qu'il va falloir passer par des phases d'analyse pour élaborer un projet.

Par contre, le faible intérêt (04) porté aux indicateurs et aux hypothèses, dévoile que **des efforts restent encore à faire pour l'appropriation de cette méthode par les participants.**

Ces faiblesses ne reflètent pas le niveau qualité de la formation, mais plutôt le faible temps (3 jours ½ consacré à ce module de formation.

Evaluation externe des capacités des OSC partenaires - Procédures PNUD¹¹

C'est une évaluation systématique du développement des capacités des OSC, réalisé à un instant proche de la fin du projet.

Les objectifs sous-jacents à l'exécution de cette procédure étaient de :

- Déterminer si une organisation entre dans le cadre de la définition d'une OSC conformément à la politique du PNUD (et non du secteur privé);
- Déterminer si une OSC est guidée par les principes du développement humain et si elle peut contribuer à des objectifs du PNUD;
- Déterminer si une OSC a la capacité requise et est en phase avec les objectifs généraux du partenariat.

L'intérêt pour le projet de ce type d'évaluation est fort, du fait qu'il est établi dans l'absolu, un état réel du stade de développement et de maturité des OSC partenaires.

Constats de situation : Capacités des OSC (gestion et gouvernance)

- Situation avant le programme de Renforcement des capacités : **Une situation relativement généralisée de non performance des OSC en terme de gestion et de gouvernance**

Le diagnostic effectué avant le programme de renforcement des capacités fait ressortir globalement,

- Écart important entre ambition et capacités des OSC
- Capacités financières et matérielles réduites
- Ressources humaines volontaires peu nombreuses et manquant d'expertise
- Faiblesse organisationnelle et programmatique symptomatique
- Communication externe improvisée
- Relations tendues avec les autorités publiques
- Opportunités de coordination et de réseautage entre OSC très variables
- Bonne opportunité du PNUD pour la collaboration avec les OSC = bonne perception de l'intervention
- Situation après le programme de Renforcement des capacités : **Des progrès importants sont établis sur le plan de la gestion et de la gouvernance chez au moins la moitié des OSC partenaires**

L'évaluation après le programme de renforcement de capacités, révèle que **11 OSC sur 22** soit 50%, peuvent être considérés comme **performantes** sur le plan des capacités en matière de

¹¹ Grille d'évaluation annexe N° 05

Mandats et politiques de développement	Des missions claires et des approches définies en conséquence
Capacités techniques	Grand potentiel de ressources humaines capables de jouer le rôle de leaders
Monitoring et évaluation des projets	Ces OSC répondent aux exigences du PNUD en matière de suivi budgétaire et de monitoring des programmes
Capacité administrative	une infrastructure logistique adéquate, une permanence quotidienne et un ensemble de modèles administratifs pour la gestion des différents processus.
Gestion financière	Systèmes de suivi de trésorerie assez évolués et tenus à jour

Premiers Effets observés au niveau des OSC

Acquisition d’une crédibilité des OSC partenaires auprès de la population et des services publics

Cette crédibilité se manifeste d’abord par la réduction du gap relationnel existant jusque là entre les institutions étatiques, la population et les OSC.

Le processus de renforcement des capacités des OSC à travers le projet, a permis à ces dernières à devenir un peu plus professionnelle, à même de constituer une force de réalisation et même de proposition.

Les OSC sont mieux écoutées par les administrations publiques qui les considèrent maintenant plus comme partenaires que comme concurrentes.

Il y a un meilleur accès des associations aux services publics. Mise à disposition aux OSC par les autorités, de locaux¹² délaissés par l’administration, pouvant abriter leurs bureaux.

Les administrations locales adhèrent mieux à leurs propositions et trouvent même dans ces organisations une opportunité de bénéficier de relais de proximité avec les populations cibles pour la réalisation de projets qui stagnaient faute d’adhésion des communautés, ou encore pour bénéficier de la force du plaidoyer des acteurs de la société civile pour différents objectifs (sensibilisation à des opportunités économiques, amélioration des activités, sensibilisation à l’optimisation des ressources, etc.)

Quant à la population, convaincue du sérieux et des capacités effectives des OSC, elle affiche une plus grande confiance dans ces organisations, vérifiée par le grand nombre de femmes participantes aux activités déployées par le projet.

Le niveau de maturité des OSC partenaires est relevé d’une manière significative

Dans la phase préliminaire du projet, peu d’OSC partenaires pouvaient prétendre atteindre le niveau 03/05 de l’échelle de maturité d’une organisation.

Niveau 03 défini par des activités planifiées, exécutées et suivies de façon formelle, des capacités de gestions initiées, des outils de gestion de conflits élaborés et appliqués, des documents bien tenus et des réunions régulières, des ressources humaines, financières et techniques disponibles.

Au terme du projet, Il est estimé au vu du niveau d’organisation et de management atteint par ces mêmes OSC à travers le projet, que leur niveau de maturité est relevé et s’approche plutôt de 04 et de 05.

Niveau 04 défini en plus des critères du niveau 03, par l’élaboration des techniques de négociation, de plaidoyer et de diversification des partenaires locaux, nationaux et internationaux, par l’élaboration de projets par objectifs de portée économique et sociale, par une capacité satisfaisante d’exécution de projets, par la recherche des fonds nécessaires pour leur réalisation et pour le niveau 05, par la capacité de

¹² Les locaux ont été loués pour garantir la légalité des actions du projet.

s'autofinancer et/ou de financer d'autres structures locales à la base et par l'acquisition d'une crédibilité des bailleurs de fonds.

La plupart des OSC partenaires se positionnent présentement, entre ces deux derniers niveaux les plus élevés de maturité.

Il est signalé¹³ que la qualité des capacités acquises par les associations partenaires, leur ont permis une meilleure gestion de ce programme avec les administrations, en comparaison avec les autres associations de la région impliquées dans d'autres programmes ou projets. En effet, il est rapporté plusieurs cas, où les administrations ont subi de grands conflits avec des associations activant dans d'autres projets ou programmes hors PNUD. Il est de même confirmé que la bonne gestion de ce processus par certaines associations leur a non seulement permis de mobiliser des fonds supplémentaires pour appuyer les populations cibles mais leur a également octroyé une relation privilégiée avec les administrations compétentes.

Sollicitation plurielle des OSC partenaires par les autorités publiques et par des bailleurs de fonds

Bon nombre d'OSC partenaires ont conclu au cours du projet de nouveaux partenariats pour la réalisation de projets dans la région. Plus de la moitié des associations partenaires exécutent aujourd'hui au moins 02 projets.

Les associations sont parvenues ainsi dans une large mesure, à capitaliser l'expérience acquise dans le cadre de l'accompagnement avec le PNUD, pour gérer plusieurs projets simultanément.

Toutefois, cette position a engendré des inconvénients dans certaines circonstances : Lorsque les prérogatives de l'association sont centralisées autour d'une personne pas toujours disponible, ou par le fait que des OSC partenaires, particulièrement celles nouvellement créées, soient impliquées aussitôt dans d'autres projets. Ces conditions ont été source dans un certain nombre de cas, de retard dans le démarrage de leur projet et dans le développement de leurs activités.

La fourniture d'un résultat optimal voulu des réseaux associatifs initiés par les OSC partenaires, reste encore un défi à relever

Les tentatives de réseautage initiées par les OSC partenaires, sont multiples. Ces réseaux ont été constitués dans une logique locale, régionale et même thématique.

Cependant, l'état de situation de l'existant, révèle que : soit, ils n'ont pas abouti et ont disparu, soit mis en veilleuse et non fonctionnels, soit sont encore au stade de réflexion, soit, pour les mieux lotis, tenter de mener quelques actions communes isolées. Dans ce dernier cas, C'est une structure en apprentissage et de ce fait fragile.

Les principaux facteurs d'échec évoqués, se rapportent l'absence d'une vision commune et l'hétérogénéité de la maturité des associations partenaires. L'on peut ajouter assurément :

- la non clarté des objectifs stratégiques et des champs d'actions
- un faible niveau d'engagement et d'interdépendance. Les niveaux de coordination, de coopération et d'alliance stratégique restent encore à conquérir
- un manque de responsabilités claires pour la gestion, le suivi, et la contribution de chaque association
- une insuffisance d'appropriation par ses membres

¹³Mohamed Madhkour, Rapport de Mission « Suivi et évaluation de projets mis en œuvre par des associations » Décembre-Janvier 2013

fig N° 08 08 types de projets développés

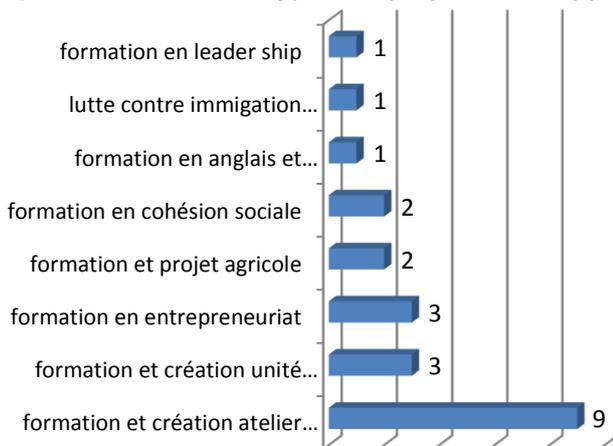


fig N° 09 : 463 jeunes habilités dans un métier

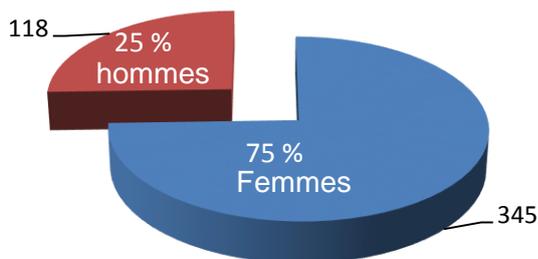
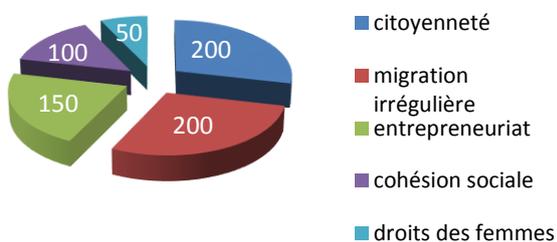


fig N° 10 700 jeunes sensibilisés à des thématiques socioéconomiques



❖ 66 jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont recrutés par les OSC

▪ **Les formations de type pratico-pratique (couture, artisanat,) assurées à travers les OSC, ont abouti à des résultats utiles et peuvent être considérées comme efficaces.**

En effet, elles ont permis aux bénéficiaires, d'être instruits globalement des référentiels des métiers développés, de s'approprier un minimum de connaissances techniques de base et de transférer rapidement leurs acquis sur le terrain, pour certaines d'entre elles.

La plupart des OSC ayant développé ce type d'activités, ont entamé un début de production, offrant ainsi quelques postes de travail à ces stagiaires.

Quant aux autres stagiaires formées, celles-ci ont d'emblée pris des initiatives en vue de créer leur propre source de revenus.

Plusieurs cas d'exemple sont rapportés dans les documents de suivi du projet et pour certains vérifiés in situ (dépôt de dossiers de microcrédit auprès de l'UTSS pour l'achat de machines à coudre, réflexion sur la possibilité de création d'ateliers de production en économie solidaire)

▪ **Pour les formations dispensées dans les thématiques de l'informatique, langues étrangères, entrepreneuriat, les effets, en termes d'acquis de compétences par les stagiaires et d'insertion professionnelle, sont tout autant perceptibles, dès à présent.** Des informations dont nous disposons, il ressort que l'impression d'avoir acquis de nouvelles capacités au cours de ces formations prédomine. Les participants à ces formations, estiment avoir amélioré leur employabilité et être prêts à appliquer les compétences acquises.

Un grand nombre de stagiaires porteurs d'idées d'activités génératrices de revenus, ont déposé un dossier de microcrédit auprès de l'UTSS ou auprès de l'ODS.

▪ **Pour les autres formations relevant plus de thématiques sociétales, l'effet est moins perceptible chez les bénéficiaires de ces formations.**

Considérés dans leur globalité, les premiers effets observés chez les stagiaires sont rassurants. Ils reflètent un apport perceptible des formations organisées par les OSC, dans le cadre du projet

¹⁴ Valeur ajoutée

D. Conclusions et Recommandations

Globalement, l'activité « Renforcement des capacités des OSC » telle que conçue et mise en œuvre a induit chez ces OSC, des changements positifs qui ont conduit à des effets directs, dans la mesure où :

- Les 22 associations pour les deux gouvernorats ont élaboré et présenté des projets éligibles et profitables à leur Communauté (projets approuvés par un comité de sélection)
- Ces projets ont été cofinancés, mis en œuvre et opérationnels¹⁵
- Des progrès importants sont établis sur le plan de la gestion et de la gouvernance chez au moins la moitié des OSC partenaires
- Leur crédibilité est mieux assise
- Leur niveau de maturité est relevé d'une manière significative
- De la valeur ajoutée a émergé de ces associations

Par rapport au management de l'action, le processus adopté et les principes d'action appliqués, alliant flexibilité, suivi/évaluation en continu permettant un repérage rapide des insuffisances et l'application de mesures correctives en temps opportun, constituent des facteurs prépondérants qui ont fortement contribué à la réussite de cette action.

Ceci confirme l'intérêt d'établir un plan de suivi/évaluation dès la conception du projet et de l'appliquer tout au long de la réalisation du projet

Par rapport au renforcement des capacités professionnelles : Ces OSC ont acquis un savoir et un savoir faire, qui leur permet de gérer leur associations d'une manière plus professionnelle et d'intervenir correctement dans l'espace communautaire, comme témoigné ci-avant.

Par rapport au réseautage : C'est un point à faire évoluer. En vue d'inscrire dans la durée les réseaux initiés, Il serait opportun de redéfinir leur stratégie et l'ensemble des items entourant leur développement. Le travail en réseau implique l'application de principes et de mécanismes de travail spécifiques

Par rapport à la durabilité : Une Constance prévisible de durabilité des OSC partenaires est affirmée Des signes forts prévisibles de durabilité des avantages liés à la composante des OSC partenaires sont enregistrés. Des accords et des résolutions suffisamment résistants au sein de ces associations pour l'après projet, sont rapportés par les membres.

Ces signes de durabilité se déclinent en :

- la politique envers les OSC évolue vers un stade encore plus favorable
- les institutions nationales et/ou locales rassurées de l'expertise développée au sein des OSC poursuivent leur soutien au programme et commencent à confier à ces OSC la réalisation d'actions locales
- la crédibilité des OSC partenaires auprès de la population, est toujours vive.
- d'autres bailleurs de fonds confient des nouveaux projets aux OSC partenaires
- la grande majorité des associations dupliquent leurs prestations à titre modérément onéreux, à un public plus élargi qui adhère à ce principe
- la résolution de diversification de ressources afin de se prendre en charge et assurer la pérennité de leur association, est affermie chez l'ensemble des OSC partenaires

¹⁵ Se reporter au chapitre ci-avant de la valeur ajoutée par ces associations

ACTIVITE : Octroi de Micro Crédits

A. Contexte et objectifs

Le programme Octroi de Micro Crédits est une activité qui s'inscrit dans le cadre de la première composante du PRE, relative à la création urgente d'emplois, de moyens de subsistance des communautés les plus affectées, et plus spécialement les femmes et les jeunes, des gouvernorats de Médenine et de Tataouine.

Le but étant de créer, à travers l'octroi de microcrédits sans intérêt, du revenu pour les jeunes et les femmes de ces zones les plus affectées par les conditions socio économique du contexte, 14 janvier 2011 ainsi que par les effets de la crise Libyenne.

Pour l'exécution de ce programme, le PNUD à établi un partenariat avec une ONG dénommée UTSS opérateur local de microcrédits, afin d'octroyer l'équivalent d'un minimum de 250 micro-financements plafonnés à 5000 TND chacun.

Chaque microcrédit est constitué obligatoirement de 50% alloué par le PNUD et 50% par l'UTSS.

Un mémorandum d'entente fixant les règles et les procédures a été établi et signé entre ces deux parties.

L'UTSS est responsable de la gestion de la totalité des fonds alloués, y compris ceux versés par le PNUD

Le montant revenant au PNUD dans ce financement a été mis à profit de l'UTSS et versé dans un compte bancaire spécial, géré par l'UTSS.

Les montants qui seront remboursés à l'UTSS constitueront un fond rotatoire à moyen terme (05 années), pour mener des actions similaires. A long terme ce fonds sera géré par les communautés en tant que fonds solidaire

En vue d'augmenter la capacité des emprunteurs(es) à gérer les crédits octroyés. Il est prévu à leur profit, des formations de courte durée en gestion de micro entreprises, à réaliser par le PNUD, ainsi qu'un suivi, accompagnement et consolidation des activités post crédit d'une durée de cinq (05)mois à réaliser par l'UTSS.

L'action compte cibler au moins 30% de femmes et 50% de jeunes de la totalité des bénéficiaires, originaires de deux délégations du gouvernorat de Médenine et de deux délégations du gouvernorat de Tataouine

B. Processus de mise en œuvre

a) Chronologie des actions : [Il a été planifié trop pour un laps de temps très restreint](#)

Le programme de microcrédit s'étale sur une période de 11 mois (mai 2013 à mars 2014).

Il est réparti en deux phases : Phase de six (06) mois d'exécution des activités (mai 2013 à novembre 2013) et phase de cinq (05) mois de suivi (novembre à mars 2014)

Des retards ont été enregistrés dans certaines étapes par rapport au planning du programme. Ceux-ci sont dus, en partie à l'absence d'un intervenant externe, à savoir le cabinet d'appui et de formation, qui devait faciliter les travaux préparatoires et former en temps utile les enquêteurs ainsi que les candidats. Tâches qui n'ont pas été faites en temps utile, affectant ainsi la programmation initiale faite

Les appels d'offre pour le recrutement de ce cabinet n'ont pas abouti (offres non conformes aux cahiers de charge). Il a été fait obligation de faire appel dans l'urgence à une autre expertise de type individuel, qui a tenté de résorber le retard pris, sans grand succès.

Mais, Il ya aussi lieu de prendre en considération que le planning arrêté au départ, bien qu'étant logique et cohérent, souffrait de réalisme en termes d'échéancier de réalisation. Il a été planifié trop pour un laps de temps restreint.

Méthodologie et principes d'action : L'on peut tenir comme satisfaisant, le management global qui a entouré ce programme, sous condition de relever le défi d'une planification opérationnelle réaliste et réalisable.

Le projet est mis en œuvre principalement par l'organisme de microcrédit (**UTSS**) et un prestataire de services (**CC**) assurant un soutien technique aux activités ; ce dernier remplissant le rôle de soutien au nom du PNUD. Le PNUD remplira avant tout un rôle de coordination, supervision et validation.

Complétant ce dispositif, un comité de présélection a été mis en place dans chaque délégation impliquée, ainsi qu'un comité de sélection finale composé de membres du PNUD et de l'UTSS. Des enquêteurs ont été de même intégrés à ce dispositif.

En vue de répondre à l'objectif du projet de cibler les communautés les plus affectées, le PNUD Tunisie en collaboration avec les autorités locales, ont réalisé une mission d'exploration et ont identifié les délégations de Béni Khedach et Sidi Makhoulf du gouvernorat de Médenine et les délégations de Remada et Dhiba du gouvernorat de Tataouine, comme population cible devant bénéficier de l'octroi de microcrédits pour la création ou l'extension de micro-entreprises.

Pour répondre à l'équité demandée dans la répartition des interventions entre ces quatre délégations, se situant dans un niveau similaire de vulnérabilité économique, le principal facteur retenu a été la taille de la population.

A ce titre, la répartition de microcrédits par délégation a été arrêtée comme suit :

Répartition	Nombre de microcrédits
Gouvernorat de Médenine	160
Beni Khedache	85
Sidi Makhoulf	75
Gouvernorat de Tataouine	90
Remada	45
Dhiba	45

Concernant les règles d'éligibilité des demandeurs, celles-ci ont été établies. L'évaluation des demandes repose, au-delà de la satisfaction aux règles d'éligibilité, à d'autres critères variables (la clarté du projet et l'impact sociétal)

Des cahiers de charges relatifs à la composition et aux missions des comités de présélection ont été élaborés et appliqués. Une fiche scoring d'évaluation des projets a été appliquée. Elle a été élaborée d'une manière participative par les intervenants dans le programme, y compris par les membres des comités de présélection

Même une charte pour le bon fonctionnement des ateliers de présélection a été établie et appliquée.

Concernant le volet formation, tout autant en ont bénéficié, bien qu'avec du retard, des membres des comités de présélection, les enquêteurs et les bénéficiaires des microcrédits.

Un planning d'intervention définissant les différentes étapes et leur succession a été élaboré et mis en exécution. A ce propos, il ya lieu de relever que ce document a été réfléchi probablement, pour qu'il soit plus en phase avec la contrainte de la durée limitée du projet, sans pour autant s'interroger et vérifier sa faisabilité temporelle. Au final, bien qu'il y ait eu une insuffisance au niveau du planning de ce programme, **l'on peut tenir pour satisfaisant le management global qui a entouré ce programme**¹⁶, si ce n'est qu'il reste un point d'achoppement à surmonter : la mise à disposition des crédits aux bénéficiaires en temps utile, aux dates promises, afin d'éviter une possible démotivation des bénéficiaires potentiels et une perte de confiance envers l'UTSS et le PNUD.

¹⁶Annexe N° 06 processus de l'action « Appui à la création de microprojets par le financement »

C. Résultats Obtenus

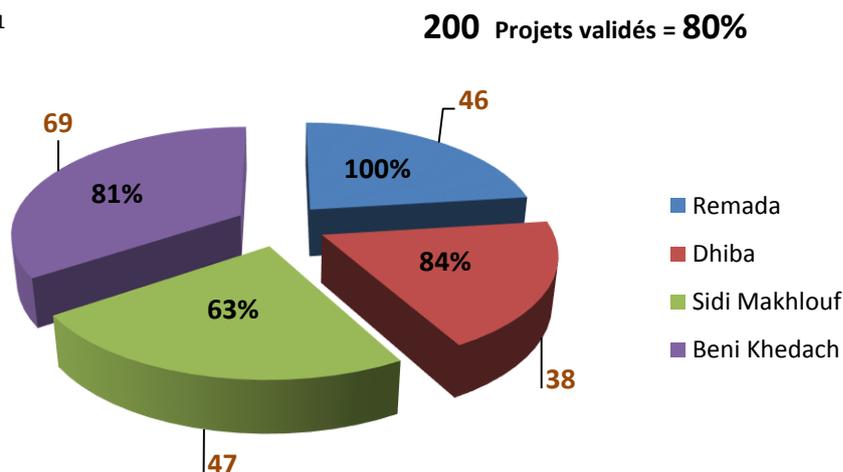
La période d'évaluation concordant avec celle de mise en place des projets des microcrédits, notre questionnement à ce stade, ne pouvait porter que sur le processus, vu que l'on ne dispose pas de recul pour évaluer les effets ou l'impact sur l'activité, ni sur les revenus générés par ces projets et encore moins sur le bien être de ces individus ou des ménages.

Au terme du projet :

- ❖ **200 candidats sont prêts à démarrer leur projet** : 80% des projets de crédit planifiés, sont validés par le comité de sélection finale. Le solde de projets restant à valider est de 50.

A ce stade du processus, l'on ne peut qu'établir l'efficacité globale du dispositif mis en place. Il reste toutefois à s'enquérir des raisons qui ont amené la délégation de Sidi Makhoulouf à un taux de validation en deçà de la moyenne relevée chez les autres délégations.

fig N° 11



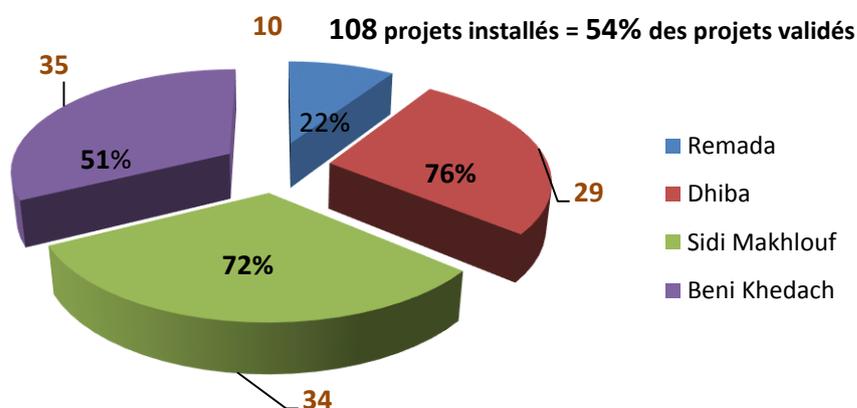
- ❖ **108 bénéficiaires de microcrédits démarrent leur activité.**

Sous le rapport à l'objectif fixé de l'octroi de 250 microcrédits, le pourcentage effectif accordé est de 43%. Par rapport aux projets validés, le taux de candidats qui ont reçu leur crédit et qui ont démarré leur activité, représente un peu plus de la moitié (54%).

Toutefois l'écart important constaté entre le nombre de projets validés et le nombre de projets installés, peut nous interpeller sur cette distorsion. Les raisons objectives de cet écart n'ont pu être vérifiées au cours de cette évaluation.

Se référant aux délégations, c'est principalement Remada qui présente l'écart le plus significatif.

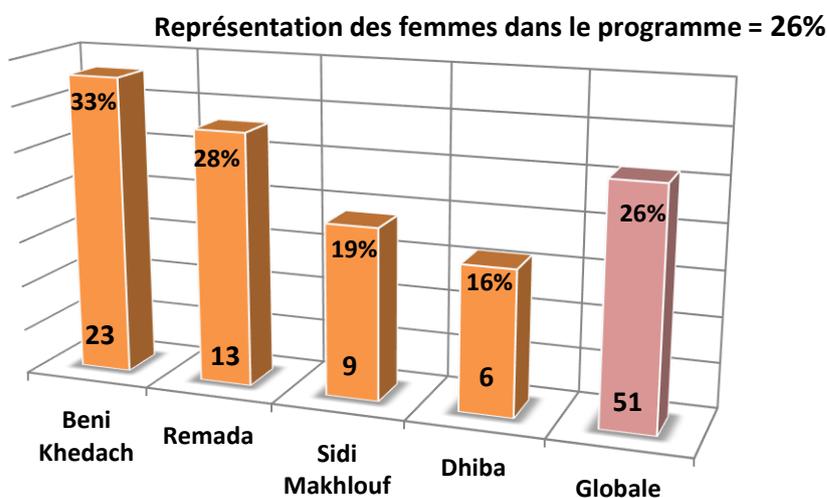
fig N° 12



❖ **La Place des femmes dans le programme de microcrédits est relativement respecté**

L'exigence fondamentale soutenue dans l'exécution du programme octroi de microcrédits, d'intégrer un taux de 30% de femmes est relativement respecté (26%) globalement. Deux délégations Sidi Makhoulouf et Dhiba ont encore des efforts à faire dans ce sens

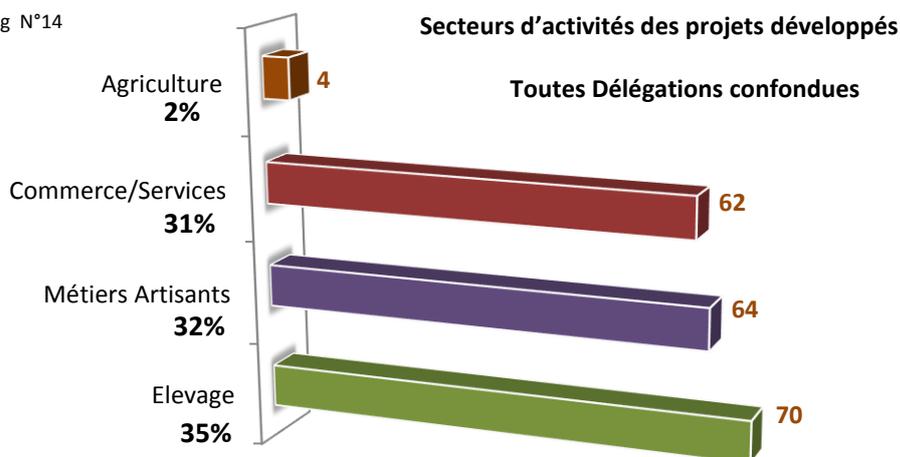
fig N° 13



❖ **Les types d'activités développées dans les projets de microcrédits se rapportent aux métiers d'artisans spécialisés, au commerce et services et à l'élevage d'animaux**

Des projets liés au travail de la terre, sont très peu représentés. L'intérêt est porté d'une manière assez équilibrée aux projets liés aux métiers d'artisans spécialisés, aux activités de commerce et services. Ainsi que d'élevage sous toutes ses formes. Des projets d'élevage principalement ovins, bovins, caprins, camélidés, se retrouvent dans toutes les délégations. Des projets d'aviculture, de cuniculture et d'apiculture sont de même développés en moindre mesure.

Fig N°14



D. Conclusions et Recommandations

Le programme de microcrédits qui a été mis en place dans les conditions du projet est incontestablement pertinent à plus d'un titre.

S'il a trouvé un écho important chez la population cible, c'est qu'il doit répondre à des besoins réels. En effet, il a créé, à travers la facilitation à la création de microprojets, des opportunités d'emploi et de sources de revenu dans des zones où les emplois salariés stables n'existent pas ou sont très limités.

Le microcrédit a été utilisé comme un instrument de construction d'un tissu de micro et petites entreprises, seul à même de contribuer à réduire le chômage et à créer de la valeur dans des zones marginalisées et affectées en plus par les conditions socio économique du contexte, 14 janvier 2011. En attendant le développement possible d'un vrai secteur salarial (industriel ou de service), le microcrédit doit rester une priorité pour une politique économique dans ces zones.

Concernant le processus méthodologique mis en œuvre, celui-ci a répondu efficacement aux questions essentielles d'organisation, de l'équité et de la transparence.

Le choix de l'UTSS comme partenaire dans ce programme, constitue de même une alliance stratégique appropriée. D'abord du fait que cette ONG soit implantée dans la zone du projet et qu'elle a une meilleure connaissance du terrain, ensuite par son expérience dans le système de microcrédits, qui a été pour beaucoup dans la facilitation de la conception et de la mise en œuvre de ce programme.

Concernant la mise à disposition du crédit aux bénéficiaires sélectionnés, la célérité d'exécution ne pourrait que profiter au projet et aux bénéficiaires, particulièrement lorsque la période d'exécution du projet est courte, telle qu'étant le cas ici.

Concernant la viabilité des projets financés, les crédits octroyés pour extension d'une activité pourront probablement mieux aboutir. Pour les nouveaux projets, le suivi de l'évolution et la dynamique de ces micro-entreprises, reste un travail à faire.

Activité : Habilitation économique des communautés de collectrices de palourdes et petits pêcheurs

A. Contexte et objectifs

L'activité « Habilitation économique des communautés de collectrices de palourdes et petits pêcheurs de Sidi Makhlouf, s'inscrit dans la troisième composante du PRE (output 3). C'est une activité spécifique de par sa liaison avec des communautés de pratique et de par son accent sur la gestion durable des ressources naturelles qu'elles exploitent, halieutiques dans ce cas.

Cette activité s'adresse à une zone géographique en position alarmante de sous-développement. La délégation de Sidi Makhlouf se caractérise par sa dominance rurale et son enclavement. Elle présente l'un des taux de pauvreté les plus élevés et supérieurs à la moyenne nationale et régionale et un taux de chômage supérieur au taux moyen régional¹⁷.

Le secteur de la pêche au niveau de cette zone est prédominant. On distingue une population masculine active dans une pêche côtière marine et une population féminine qui s'associe à un estran et à une seule espèce : la palourde. Ces deux populations se partagent une infrastructure précaire, des conditions de travail pénibles, des revenus inéquitables et une raréfaction des ressources.

L'objectif général de l'activité vise donc à appuyer ces communautés à s'organiser, en vue de rendre leurs revenus équitables et durables, tout en appliquant une utilisation rationnelle et durable de la ressource.

A ce titre, les objectifs spécifiques formulés aspirent à :

- Bonifier la répartition équitable du revenu, à travers le renforcement de la position du premier maillon (collectrices et pêcheurs) ;
- Augmenter les revenus des communautés à travers la diversification d'autres activités génératrices de revenus (agricoles et non agricoles) ;
- Améliorer les conditions de travail des collectrices de palourdes et petits pêcheurs
- Renforcer les capacités professionnelles de ces communautés sur le plan technique
- Amender la gouvernance du Groupement qui les représente
- Préserver les ressources naturelles à travers l'implication des communautés dans la cogestion des ressources halieutiques et par un renforcement du stock naturel dans les zones fragilisées ;
- Valoriser les infrastructures exploitables par les populations usagères avec une intensification de la dynamique de partenariat ;

Zone cible : Les villages d'El Grine, El Magraouia et El Gosba de la délégation de Sidi Makhlouf

Population bénéficiaire : 500 collectrices de palourdes, 50 petits pêcheurs et 6 membres du GDAP

B. Processus de mise en œuvre

- a) Actions conduites : Elles répondent autant aux besoins urgents de ces communautés, qu'à une exploration des éléments qui pourront concourir à l'amélioration de l'ensemble de la filière dans le futur

Ces actions se déclinent en actes de :

- Sensibilisation de la population cible
- Réalisation d'un diagnostic systématique de la situation des communautés et de la filière pêche
- Elaboration d'un plan d'actions
- Distribution d'équipements au profit des communautés (collectrices et petits pêcheurs)
- Elaboration d'un cahier de charges pour la mise en place d'un fronton et d'infrastructures de base du port d'ElGrine
- Elaboration d'une fiche technique sur la réhabilitation des zones de collecte fragilisées
- Mise en place d'un plan de formation au profit des communautés et du GDAP¹⁸

¹⁷Rapport phase 2 palourdes

¹⁸Groupements de Développement Agricoles de pêcheurs

b) Méthodologie d'action : La participation active de la population cible a constitué, dès le départ le principe directeur de l'approche méthodologique retenue

L'approche méthodologique autour de laquelle s'articulent les actions conduites dans le cadre de cette activité, a consisté en l'adoption d'une approche réellement participative qui repose sur l'implication de la population concernée tout au long du cycle de l'activité. De la planification du plan d'actions à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, des outils spécifiques ont été adaptés à chaque étape de planification de l'activité.

- Lors des deux phases de diagnostic et de planification, l'approche a reposé notamment sur les outils de la MARP (discussion collective par groupe multidisciplinaire et entretiens)
- L'analyse des problèmes a été exécutée par des groupes de travail informels constitués de plusieurs intervenants selon les thèmes à traiter. Lors de cette étape d'analyse, la participation de la population cible s'est notamment traduite par un processus progressif consistant en l'identification des problèmes, la recherche de leurs causes et, enfin, la proposition de solutions potentielles.
- Mobilisation d'experts là où l'expertise technique prime

Cette approche méthodologique est non seulement performante, mais elle a été aussi, un terrain d'apprentissage concret pour les participants, dans la manière de mener une réflexion structurée dans l'analyse d'une problématique et dans la recherche de solutions adaptées, réalistes et réalisables.

Le seul défi qui reste à relever dans cette approche, se rapporte à une meilleure identification et formulation des indicateurs de performances. D'abord, certains indicateurs formulés n'ont pas de rapport direct de causalité avec les résultats, parfois confusion entre les activités et les extrants, les activités achevées ne constituent pas des extrants, ensuite les indicateurs formulés n'obéissent qu'en partie aux exigences SMART¹⁹, et enfin les sources de vérification des indicateurs ne sont pas citées.

C. Résultats et Impacts

Le niveau des extrants (résultats à court terme) est sans conteste satisfaisant. Les résultats et leurs indicateurs sont décrits dans le tableau ci-après :

L'impact de l'activité « habilitation » ne peut être mesuré, à ce stade précoce de développement de l'activité

Résultats atteints (extrants)	Indicateurs
Les collectrices de palourdes formées à des pratiques de métier améliorées et en leadership sont plus conscientes de leur responsabilité (droits et devoirs)	Les collectrices de palourdes commencent à améliorer leur revenu et à échanger des idées d'amélioration de leur vie professionnelle
Les conditions de travail sont améliorées pour les collectrices de palourde et pour les pêcheurs soutenus par le projet	Les collectrices de palourdes utilisent un meilleur équipement et sont moins vulnérables aux aléas de leur métier. Les pêcheurs peuvent adapter et améliorer la sélectivité de leurs engins de capture (filet tramails)
L'autonomie financière et le pouvoir de négociation des pêcheurs soutenus par le projet sont augmentés	Les pêcheurs équipés par le projet se sont détachés de l'emprise des mareyeurs. Ils négocient librement la vente de leurs produits
Le GDAP d'el Grine est réhabilité et fonctionnel	Un nouveau bureau directeur du GDAP d'El Grine est mis en place et s'applique à mieux répondre aux besoins de ses adhérents. Le GDAP a amélioré son pouvoir d'attractivité par rapport aux adhérents (Pêcheurs et collectrices) qui y adhèrent en plus grand nombre
Le GDAP s'emploie à rechercher des partenariats pour le financement des infrastructures de base du port	Des fiches techniques de réhabilitation du port d'El Grine sont élaborées
La visibilité des collectrices et des petits pêcheurs de la délégation de Sidi Makhoul est améliorée	D'autres initiatives commencent à s'intéresser à la Zone du projet

¹⁹Critères d'un indicateur de performance sous l'acronyme SMART

D. Conclusion et Recommandations

La mise en œuvre de l'activité « habilitation » a conduit globalement à des effets bénéfiques à court terme, précurseurs d'une meilleure prise en charge et d'une amélioration future de la situation de la population cible, si l'effort est poursuivi.

Déoulant de l'activité « habilitation », les principaux changements, même s'ils sont mineurs pour l'instant, opérés chez cette population, particulièrement chez les femmes collectrices de palourdes, vont dans le sens d'une évolution d'ordre social, économique et institutionnel.

Sur le plan social : le *statu quo* de la position d'exécutante des femmes collectrices de palourdes, en est venu à prendre le caractère d'une interrogation chez cette population. Une remise en cause de cette position est déclenchée. Ces femmes commencent à s'impliquer progressivement dans la définition de leurs activités professionnelles et dans le cercle de la prise de décisions.

Les facteurs ayant induit ce changement de comportement, se rapportent vraisemblablement à la sensibilisation et formation dont elles ont bénéficié sur le leadership, à leur implication dès le départ dans l'analyse de la situation de la problématique des collectrices ainsi qu'à leur participation active à l'élaboration du plan d'actions.

Il est incontestable qu'il existe un élément de convergence dans l'importance qu'elles accordent à l'activité professionnelle, comme facteur principal d'intégration sociale.

Sur le plan économique : Les avantages tirés par la population cible, même s'ils ne sont pas encore nets à ce stade, commencent à être perceptibles. Chez les femmes collectrices, le taux de palourdes rejeté pour non conforme aux normes est diminué, induisant par là une plus grande quantité commercialisée, d'où un revenu plus substantiel. Chez les petits pêcheurs, l'utilisation de nouveaux filets tramails, associée à leur liberté inhabituelle de négocier leurs produits, permettraient à cette population de diversifier leurs prises de poissons et de se placer en conséquent dans d'autres niches de commercialisation plus favorables sur le plan des revenus, favorisé en cela par leur nouveau pouvoir de négociation.

Sur le plan institutionnel : Le risque lié à la fragilité du GDAP dans la prise en charge des problématiques professionnelles de la population cible, a été mitigé. Les principaux facteurs qui ont influé sur cette amélioration sont dus à l'intégration de cette structure dans le projet, à son implication dans la planification du plan d'actions et dans le processus de décision et au renforcement des capacités de ses membres.

Recommandations et leçons tirées :

Tous ces premiers avantages ne sauraient perdurer, si des efforts ne sont pas accomplis pour consolider ces acquis. Aussi, nous recommandons :

- Poursuivre l'effort de soutien à ces populations jusqu'à ce qu'elles puissent s'autonomiser, en leur renouvelant les équipements nécessaires à leur activité (sets pour les collectrices et filets pour les petits pêcheurs)
- Poursuivre l'effort de soutien au GDAP, pour qu'il puisse mener et perdurer ses interventions (formation et équipements)
- Vu la grande pénibilité de navigation des petits pêcheurs (rames à bois), qui les freinent dans leurs déplacements vers la zone de pêche et vers le port d'El Grine, il serait peut être judicieux d'envisager un mécanisme de soutien financier équilibré pour l'acquisition de moteurs de barques. Juste à titre d'indication, les favoriser dans l'octroi d'un microcrédit remboursable à niveau de 50%, leur octroyer une subvention (don) à hauteur de 30% à 40% et exiger un fond propre à hauteur de 10 à 20%.

Ces dispositions de soutien partagé sont prises, dans l'esprit d'éviter de retomber dans le phénomène d'emprunt auprès de mareyeurs ou autres et de l'emprise qui s'en suivra sur les pêcheurs.

L'utilisation de barque à moteurs, permettra à ces pêcheurs de stationner dans le port d'El Grine et vraisemblablement de dynamiser cette structure.

- Continuer à intégrer la population cible dans des programmes de développement futurs, à un stade précoce de sa conception et de sa mise en œuvre

Les points à faire évoluer :

- Le suivi de l'évolution et la dynamique de ces communautés ayant bénéficié de l'appui du projet
- Dans les futurs programmes de développement, faire penser à rechercher dans les freins d'évolution d'une population cible, l'existence d'une situation de dépendance économique (outils de travail ou autres) et favoriser la disparition de cette contrainte.
- En vue d'avoir un effet significatif sur la masse critique des collectrices de palourdes, Elargir dans les conditions du possible ce programme au restant de ces communautés de la zone environnante. Celles-ci représentent près de 90% de la totalité des collectrices de palourdes.
- Sur le plan de la période non autorisée de pêche et de récolte de palourdes et en vue d'éviter des interventions sauvages par ces populations, peut être faudrait-il mener une réflexion sur la possibilité d'octroyer une indemnité à ces populations durant la période de repos biologique, équilibrant par là leur revenu.

ACTIVITE : Etude « Evaluation de la cohésion sociale dans quatre délégations des gouvernorats de Médenine et Tataouine »

A. Contexte et objectifs

L'étude « Evaluation de la cohésion sociale dans quatre délégations des gouvernorats de Médenine et Tataouine » s'inscrit dans le cadre de la deuxième composante du PRE « Renforcer la cohésion sociale et mettre en place des mécanismes de dialogue opérationnels ».

Le bouleversement politique survenu en Tunisie en 2011 a engendré, autant un enthousiasme de liberté retrouvée, avec de nouvelles perspectives pour la mise en place d'un système de gouvernance démocratique, qu'une violence politique qui a ouvert la voie à des phénomènes de conflits intra et inter communautaire, des tensions entre groupes d'habitants, ainsi qu'une résurgence de comportement tribal, mettant en danger la cohésion sociale de la population et par là celui du développement du pays.

Cette étude est destinée à saisir la mesure de ces conflits et de mieux s'informer des déterminants y afférents, afin d'identifier des approches adaptées pour renforcer la cohésion sociale dans la future programmation.

Aussi, Les objectifs spécifiques assignés à cette étude sont :

1. Générer une connaissance sur les dynamiques de conflits et les défis qui affectent la cohésion sociale dans les délégations de Médenine et Tataouine.
2. Identifier les zones potentielles pour un appui du PNUD aux acteurs locaux et régionaux, en accord avec son mandat, ses ressources et son expertise.
3. Renforcer les capacités des acteurs locaux et régionaux (autorités publiques, organisations de la société civile, médias) à la cohésion sociale et à la résolution non violente des conflits afin de promouvoir l'instauration et le renforcement de mécanismes de paix locale.

La zone d'intervention de l'enquête, reprend les quatre (04) délégations les plus affectées sur le plan socio-économique. Sidi Makhlouf et Beni Khedache pour le gouvernorat de Médenine et Dhiba et Remada pour le gouvernorat de Tataouine.

B. Processus de mise en œuvre

c) Activités conduites :

- ❖ Réalisation d'une enquête -Visites de terrain et entretiens avec les acteurs locaux et régionaux, dans les quatre délégations en deux temps 09-16 août/10-15 septembre 2013
- ❖ Organisation d'un atelier de renforcement des capacités dans le domaine des mécanismes de paix, de prévention, de résolution et de médiation des conflits – Octobre 2013, 16 participants
- ❖ Restitution des résultats de l'enquête

d) Méthodologie d'action : **Une enquête menée avec intelligence, à différents niveaux d'acteurs, favorisant le recueil de toutes les perceptions**

La population ciblée par l'enquête était élargie aussi bien aux organisations publiques et civiles, qu'à la société civile et a été segmentée en groupes homogènes (sous-populations) : Personnel PNUD projet et experts, membres de la société civile (hommes, femmes, parents, leaders), fonctionnaires, agents de sécurité, des représentants universitaires, chômeurs, ONG.

Le critère premier de choix des enquêtés était le niveau de connaissance substantielle dans le domaine de l'évaluation et de la compréhension des conflits existants dans la région.

Des entretiens semi directifs à questions ouvertes, ont été menés soit d'une manière individualisée, soit par focus group. La typologie des questions posées étaient adaptées aux différentes populations visées. Le choix des lieux d'entretien ont été laissés à l'appréciation des enquêtés.

Cette approche méthodologique caractérisée par une démarche raisonnée et une observation directe, ne peut que contribuer largement à l'obtention de réponses les plus proches de la réalité possible.

Toutefois ceci n'a pas empêché l'apparition, principalement au niveau des communautés de citoyens enquêtés, de quelques difficultés lors du déroulement de l'enquête, qui risquaient de biaiser les réponses.

Ces contraintes se rapportent à la sensibilité du sujet et à l'objet de cette évaluation.

Il est vite apparu que parler de conflits locaux, était un sujet sensible pour ces communautés. Toutes les personnes interviewées n'étaient pas à l'aise pour évoquer ce type de sujet. Certaines ont même exprimé de la méfiance à l'égard des questions posées.

Par ailleurs, beaucoup ont au départ assimilé cette enquête à une occasion de bénéficier d'aides matérielles et ont en conséquence essayé de focaliser l'entretien, plus sur l'assistance attendue en exagérant l'ampleur des problèmes, que sur le sujet de l'enquête. Cette attitude risquait de biaiser les réponses.

Pour pallier à ces difficultés, l'équipe chargée de l'enquête a dû trouver des alternatives pour la poursuite des enquêtes, en nuancant d'une part la terminologie employée et en explicitant plus la portée de l'évaluation, dès le début de chaque entretien.

C. Résultats et Impacts

Les évidences les plus fortes relevées

- ❖ Des facteurs externes, liés au contexte environnant, affectent les dynamiques de cohésion sociale dans les quatre délégations étudiées
- ❖ Globalement, ces régions font actuellement face à peu de conflits, mais de nombreuses sources de tension sociale peuvent, à l'avenir, dégénérer en troubles sociaux potentiels ou en conflits

Les travaux menés ont permis d'atteindre les objectifs fixés dans la mesure où:

- 1) Des connaissances ont été générées sur les dynamiques de conflits et les défis qui affectent la cohésion sociale dans les quatre délégations de Médenine et Tataouine.
 - Les types principaux des conflits actuels ainsi que les autres sources de tension sociale ont été dégagés,
 - Des facteurs favorables à la cohésion sociale dans ces régions ont été identifiés,
 - Des mécanismes existants pour la résolution de conflits et principaux acteurs ont été constatés
- 2) Des zones potentielles ont été identifiées pour un appui du PNUD aux acteurs locaux et régionaux, en accord avec son mandat, ses ressources et son expertise.
 - Les minorités ethniques (les tribus noires de Kosba à Sidi Makhoulouf)
- 3) Les capacités des acteurs locaux et régionaux (autorités publiques, organisations de la société civile, médias) ont été renforcées à la cohésion sociale et à la résolution non violente des conflits afin de promouvoir l'instauration et le renforcement de mécanismes de paix locale.
 - Un atelier de formation sur les compétences et méthodes de dialogue a été assuré en octobre 2013. Cet atelier a ciblé 16 participants issus de ces quatre délégations.
- 4) Des recommandations d'intervention et d'approche pour le PNUD sont proposées

D. Conclusion et leçons tirées

La pertinence de cette enquête est effective. Elle présente un intérêt certain du fait qu'elle répond à un besoin réel d'informations. D'autre part, son objectif est opérationnel et susceptible de déboucher sur des décisions et des actions concrètes.

Concernant son efficacité, elle a produit les résultats attendus. Elle a contribué à la connaissance dans les quatre délégations, des facteurs de fragilité et de renforcement de la cohésion sociale et à identifié des pistes d'actions propices à améliorer la cohésion sociale et les acteurs les plus légitimes pour le faire.

Cependant, concernant la portée de l'enquête, Il est probable que les quatre délégations constituent un échelon trop grossier, pour en tirer de réelles conclusions au niveau de la région. De ce fait, cette enquête qualitative reste exploratoire et mériterait d'être approfondie.

Pour ce qui est des leçons tirées, elles ont trait à deux items :

- a) La conduite des entretiens : Les difficultés rapportées ci-avant quant à la sensibilité du sujet auprès des enquêtés. Il serait probablement utile de s'informer lors de l'élaboration du questionnaire, de la perception de la population cible des termes utilisés, en vue d'adapter le vocabulaire à la situation sociale ou culturelle de la zone cible. **Leçon à tirer**

D'autre part, pour les questions très engageantes personnellement (religion, argent, santé, sexe, alcool, conflits familiaux) il vaut mieux les aborder le plus tard possible dans le questionnaire.

Enfin, Malgré toute l'attention portée à sa conception, le questionnaire doit être testé en réel. Il faut le faire sur un petit échantillon, différent de celui constitué pour l'enquête pour ne pas "gâcher" des contacts bien identifiés, avant de passer à la phase réalisation.

- b) La définition des indicateurs: Bien que les besoins en termes d'objectifs soient clairs dans cette étude, la non définition d'indicateurs, tel est le cas ici, ne permet pas de mesurer l'adéquation avec les attentes des commanditaires et certaines interrogations pourront demeurer sans réponse. Aussi, serait-il judicieux de considérer toute étude comme un projet, en formulant des indicateurs pour chaque objectif, dès la phase préliminaire ou dans les Tdr. **Leçon à tirer**

ACTIVITE : Etude cadre régional stratégique de l'emploi

A. Contexte et Objectifs

L'étude cadre régional stratégique de l'emploi s'insère à la composante 3 du PRE (pour l'instauration de politiques favorables au développement économique).

Conscients que le projet présent du PNUD et même les autres programmes/projets impliqués, dans la thématique emploi, ne sont que des actions appelées à apporter des réponses circonscrites à des situations spécifiques, il est manifeste que le traitement de la problématique de l'emploi au niveau gouvernorat, nécessite d'aller au-delà, en élargissant le champ d'investigation et d'action, afin de s'inscrire dans la durée.

C'est à ce titre qu'a été lancée « l'étude cadre régional stratégique de l'emploi ». Cette étude se propose d'évaluer le système global de l'emploi dans ces deux gouvernorats et d'établir un cadre régional stratégique de l'emploi.

L'objectif final de la présente étude est donc de savoir, si les politiques et mécanismes d'emploi et d'entrepreneuriat actuellement en vigueur sont adaptées aux problématiques de la région ou non. Ceci devant conduire à l'élaboration d'une proposition d'un cadre stratégique d'adaptation des politiques et des mécanismes pour l'emploi, aux besoins, capacités, ressources et spécificités des deux gouvernorats.

B. Processus de mise en œuvre :

- Méthodologie d'action : **Une démarche continue, pertinente, rationnelle et cohérente**

La démarche suivie pour l'élaboration de ce cadre stratégique prend comme point de départ les principaux constats et problématiques liées à l'emploi, à l'entrepreneuriat et à la gouvernance du dispositif, identifiées dans les deux gouvernorats de Médenine et Tataouine, avec un focus complémentaire sur le secteur informel.

L'étude a été conduite en trois étapes constitutives d'une démarche continue :

- 1) Phase I : Elaboration d'un état des lieux des mécanismes et instruments déployés dans ces gouvernorats,
- 2) Phase II : Evaluation des mécanismes et politiques
- 3) Phase III : Sur la base de cette évaluation, Construction d'un cadre stratégique pour l'emploi et l'entrepreneuriat à Médenine et Tataouine

Pour l'élaboration de l'état des lieux, une segmentation de ces différents mécanismes a été faite en suivant la logique basée d'une part sur les besoins des demandeurs d'emplois et des entrepreneurs pour ensuite la confronter à ce qui est aujourd'hui offert dans la région. Le schéma ci-après donne une illustration de cette segmentation²⁰.

²⁰RapportPhase I Etat des lieux des mécanismes et instruments Novembre 2013 ACC

Segmentation des prestations d'appui à l'emploi et à l'entrepreneuriat

Insertion	<ul style="list-style-type: none">• Suivi et conseils post création d'entreprise• Financement de projets• Hébergement d'entreprises (pépinière,...)• Suivi de l'insertion• Placement en stage / recrutement• Formation complémentaire / Reconversion
Accompagnement/ Coaching	<ul style="list-style-type: none">• Développement des capacités personnelles (emploi / entrepreneuriat)• Coaching pour création de projets (Business plan, Incubation,...)• Bilan de compétences; projet professionnel• Techniques de recherche d'emploi (TRE)• Entretien préliminaire et orientation• Entretien approfondi
Information	<ul style="list-style-type: none">• Prospection d'entreprises / analyse des besoins• Base de données sur les entreprises• Ateliers / Journées d'infos• Affichage
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Enseignement supérieur• Formation Professionnelle

Quant à l'évaluation des mécanismes et politiques, celle-ci est basée en premier lieu sur une analyse des réalisations quantitatives des différents mécanismes dans la région, puis sur une évaluation qualitative menée, à partir d'une série d'entretiens en face à face et d'ateliers de travail avec les acteurs de la région, à savoir :

- 4) Les demandeurs d'emploi et promoteurs de projet, bénéficiaires des mécanismes d'emploi ou d'entrepreneuriat ainsi que les non bénéficiaires
- 5) Les entreprises ayant fait appel aux mécanismes et ayant offert des stages aux jeunes de la région,
- 6) Les organismes publics ou privés impliqués dans le domaine (BETI, Espace Entreprendre, API, APIA, BTS, BFPME, les associations de développement les plus actives dans la région ...)

En outre, une enquête spécifique sur le secteur informel a été menée.

Pour ce qui est de la construction de la stratégie de l'emploi, celle-ci a été scindée en trois(03) grands axes, appelés « principes directeurs » :

- 7) Axe 1 : Les processus de conception des mécanismes et les implications politiques en matière législative
- 8) Axe 2 : La philosophie des mécanismes et la prise en compte de la croissance inclusive
- 9) Axe 3 : La mise en œuvre et la Gouvernance

Pour l'axe 1, il s'agissait de s'intéresser aux politiques de décentralisation, au processus de décision, à la gouvernance des programmes, principalement à la manière dont ces politiques sont élaborées au niveau de la région

Pour l'axe 2, celui-ci traite des principes généraux à adopter pour les mécanismes de promotion de l'emploi, ainsi que de la nécessité d'une prise en compte d'une démarche de croissance inclusive qui garantisse l'égalité des chances et l'égalité genre.

Pour l'axe 3, il traite des processus de mise en œuvre des programmes et de la manière de les piloter, afin d'en assurer la meilleure efficacité.

Au final, l'approche méthodologique adoptée peut être considérée comme pertinente (appropriée à l'objet de l'étude), rationnelle (raisonnée avec justesse) et cohérente (présente des liens logiques entre les différentes parties).

E. Résultats et Impacts

Les principales thématiques spécifiques qui se posent à la région, et qui entravent ou influencent fortement le développement de l'emploi ont été cernées.

Les problématiques spécifiques à l'emploi : ce sont : principalement l'étroitesse du tissu productif, le faible accompagnement des jeunes dans la recherche d'emploi, l'engouement élevé en faveur du travail dans la fonction publique et des mécanismes d'emploi dominés par des politiques passives.

Les problématiques liées à l'entrepreneuriat : ce sont : l'insuffisance de la formation et de l'accompagnement pour l'entrepreneuriat, le faible impact des mécanismes pour promouvoir l'entrepreneuriat, ce qui a contribué à affaiblir la culture entrepreneuriale de la population locale et la forte présence du secteur informel

Les problématiques de la gouvernance du dispositif : ce sont : un dispositif fortement centralisé, une absence d'une instance chargée de l'emploi dans la région, un manque d'une vision stratégique de développement de la région et l'insuffisance de données sur l'emploi et l'entrepreneuriat

Ces problématiques relèvent de différentes sphères, tout autant capacitaire, politique, conceptuelle, structurale et comportementale.

En vue de proposer un cadre stratégique au vu de ces problématiques, une vision pour le dispositif de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat a été formulée comme suit :

Des mécanismes de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat, adaptés à la région²¹, équilibrés entre le volet social, emploi et entrepreneuriat, qui permettent une acquisition de compétences et une intégration du secteur informel

Le choix des termes apportés par l'auteur de l'étude pour traduire cette vision signifie ce qui suit :

« **Adaptés à la région** » : signifie qu'il ne faut pas appliquer les mêmes mécanismes conçus pour l'ensemble de la Tunisie, sans tenir compte de la spécificité de la région.

« **Qui permettent une acquisition de compétences** » : Ceci suppose que les mécanismes doivent aider les bénéficiaires à développer leurs compétences afin de s'adapter à la demande ou afin de créer leur propre activité

« **Intégration du secteur informel** » : il s'agit là d'une autre particularité de la région qui doit être prise en compte par les mécanismes de l'emploi et de l'entrepreneuriat

Partant de cette vision, un cadre stratégique ordonné en trois (03) axes d'intervention a été élaboré. Ce cadre cible non seulement des changements à opérer au niveau des gouvernorats, mais également au niveau central. Il peut être illustré par le schéma ci-après (page suivante)

Les mesures proposées pour mettre en œuvre ce cadre stratégique traduisent les idées suivantes :

Pour l'axe 1 : Donner plus de poids décisionnel et de représentativité aux structures existantes (conseils régionaux de développement), consolider le dispositif existant par la création d'une nouvelle structure jugée idoine (COREDE), étendre le pôle de réflexion et de décision à l'échelle délégation (création de conseils locaux) et garantir aux régions un minimum d'autonomie en matière de financement et pour qu'elles puissent se prendre en charge et décider elles-mêmes de leurs politiques.

Pour l'axe 2 : Rompre avec les modèles incitatifs déguisés, ouvrir la prestation de services en insertion professionnelle et en entrepreneuriat à la société civile, redonner de l'assise aux formations en entrepreneuriat, favoriser des appels à projets qui vont dans le sens de l'économie inclusive et intégrer les opérateurs du circuit informel.

Pour l'axe 3 : Préparer les acteurs locaux à la culture de décentralisation, mettre en place des structures similaires à celles existantes au niveau central, introduire des mécanismes d'évaluation performants et ne pas occulter l'intérêt de l'antenne de BETI en Libye.

²¹Le terme région est utilisé pour désigner les deux gouvernorats Médenine et Tataouine

D. Conclusion et Recommandations

Premièrement, il est à noter que la performance du travail réalisé dans cette étude est à la hauteur des attentes fixées dans les Tdr.

Cette étude montre sans ambiguïté que la problématique de l'emploi dans ces gouvernorats est tout autant d'ordre micro, méso et macro-économique et que par conséquent, la définition d'une stratégie régionale de l'emploi doit se situer à ces trois niveaux. C'est ce à quoi se sont attelés à accomplir les auteurs de cette étude.

Le constat premier ressorti est que la politique de l'emploi appliquée dans ces deux gouvernorats dans la situation de fragilité économique qui les caractérise, n'est pas efficiente, malgré la mobilisation d'une multitude d'acteurs et de mécanismes.

Le principal message qui ressort du plan stratégique proposé, est qu'il ne s'agit pas d'apporter quelques réponses isolées, mais qu'il y a affirmation de la nécessité d'une véritable réforme du système de la promotion de l'emploi dans ces gouvernorats.

C'est à ce titre que les champs d'actions proposés à mettre en œuvre dans ce plan stratégique correspondent en grande partie, à des changements organisationnels à opérer aux institutions existantes au niveau local²² et national et à des créations de structures complémentaires au niveau local, jugées manquantes dans le dispositif.

Ces dispositions semblent fondées et assurément à prendre en compte. Cependant, il reste à les faire évoluer vers une valeur pragmatique.

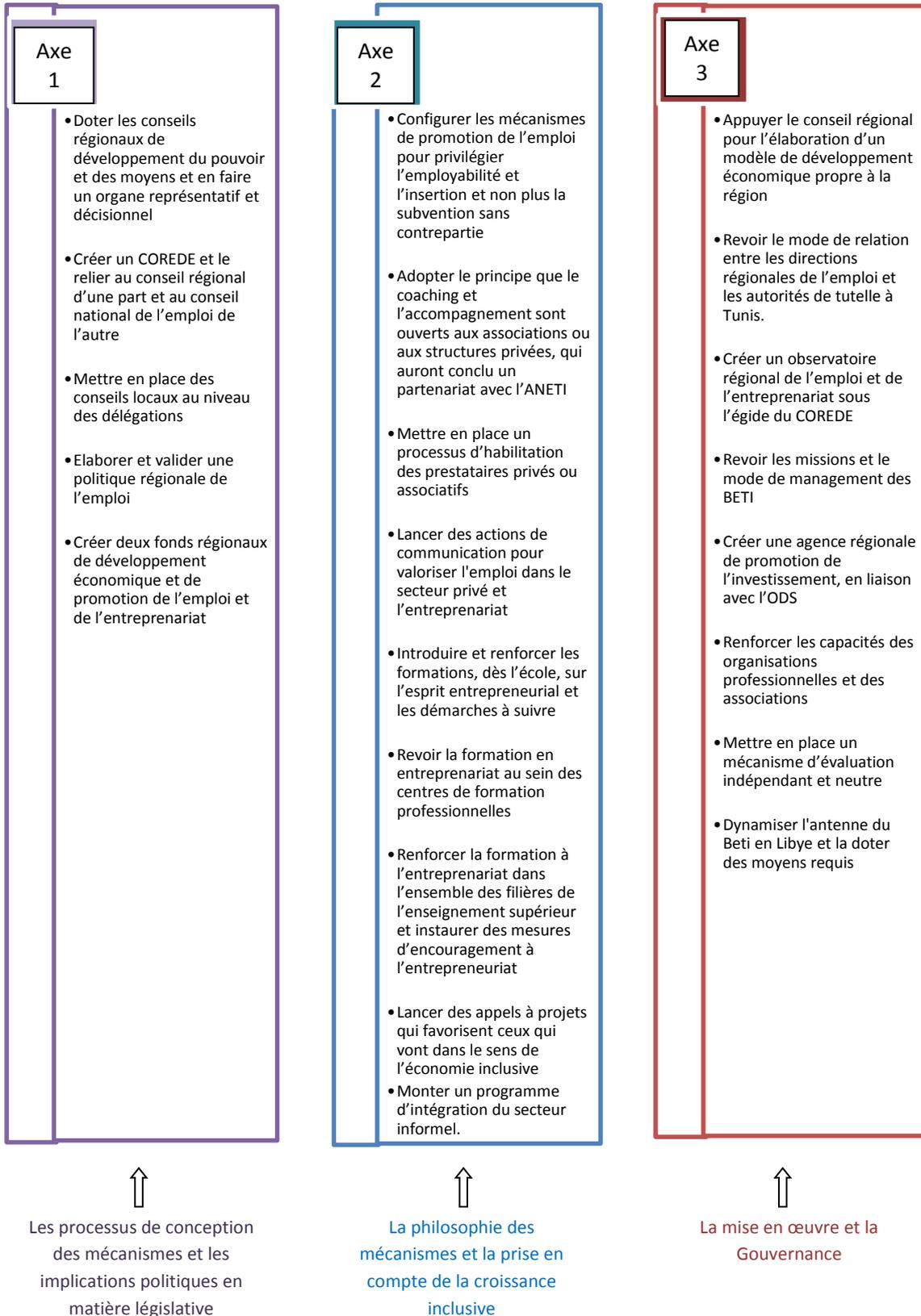
A ce propos, nous suggérons de donner à ce cadre stratégique une approche projet. Pour le passage à l'approche projet, un modèle²³ de cheminement suivant est proposé à titre d'illustration:

- 1) Considérer les trois axes d'intervention comme des objectifs spécifiques à atteindre
- 2) Considérer les champs d'actions formulés pour chaque axe comme des résultats à atteindre
- 3) Déterminer pour chaque résultat à atteindre les moyens et les fins
- 4) Faire une analyse des alternatives à court, moyen et long terme
- 5) Considérer chaque alternative comme un projet individualisé
- 6) Etablir une logique d'intervention (cadre logique) par projet individualisé (objectif, résultats, actions à mener, indicateurs, sources de vérification, hypothèses)
- 7) Construire un plan opérationnel pour la mise en œuvre (détermination des actions sous-jacentes aux actions principales, du cadre temporel d'exécution, des ressources nécessaires et des personnes/structures responsables de la réalisation)

²²Entendre gouvernorat et commune

²³Ceci ne reste que comme proposition et comme base de réflexion

Cadre stratégique pour l'Emploi à Médenine & Tataouine



ACTIVITE : Appui et Renforcement des Services de Développement d'Affaires SDA

A. Contexte et objectifs

Le programme d'appui et de renforcement des Services de Développement d'Affaires (SDA) est une activité qui s'inscrit dans le cadre de la troisième composante du PRE relative au secteur privé.

Ce programme a été engagé en vue de créer un environnement plus favorable aux affaires et à l'emploi dans la région.

L'approche retenue considère trois (03) volets d'interventions :

- Renforcer les services de développement des affaires par la création d'un pool d'expertise en entrepreneuriat et en employabilité dans la région, à travers un cycle de formation spécifique
- Elever le niveau d'employabilité d'une masse critique de jeunes chercheurs d'emploi, particulièrement les diplômés chômeurs, à travers une formation en soft skills
- Créer les conditions matérielles et immatérielles pour un développement de nouveaux promoteurs, porteurs d'idées de projet, adaptées au contexte régional, à travers un cycle de formation élargi et par la mise en place d'un mécanisme d'incitation approprié (cofinancement de leur projet).

Les résultats attendus sont :

- 20 accompagnateurs entrepreneuriaux sont formés et sont opérationnels
- 20 accompagnateurs à l'employabilité sont formés et sont opérationnels
- 40 promoteurs sont formés en soft skills en entrepreneuriat
- 25 chercheurs d'emploi sont formés en soft skills en employabilité
- Cofinancement d'un minimum de 15 projets (promoteurs)

B. Processus de mise en œuvre

c) **Chronologie des activités :**

- Un écart important (04 mois) entre la phase préparatoire et la phase de réalisation du cycle de formation, qui était prévu démarrer en mi-août 2013. Les raisons invoquées sont d'ordre sécuritaire. Le niveau d'impact du retard sur le projet n'est pas critique.

	juin-2013	juillet-2013	août-2013	septembre-2013	octobre-2013	novembre-2013	Décembre 2013
Démarrage action : 07/06/2013							
Diagnostic situation services SDA : 09 au 17/06/2013							
Travaux préparatoires : 20/06 au 31/07/2013							
Déblocage 1ère tranche des dons au profit des entrepreneurs bénéficiaires du cofinancement 18/10/2013							
Signature contrat avec bureau de formation 11/11/2013							
Réalisation cycle de formations : 26/11 au 20/12/2013							

d) **Méthodologie d'action**

Une approche pertinente a cadré l'action

- Mobilisation de partenaires : Quatre (04) comités de pilotage ont été mis en place rassemblant près de 10 personnes issues des différents services d'institutions publiques
- La répartition des missions et des rôles de chacun de ces comités sont précisés et documentés
- Des procédures pertinentes qui déterminent le mode opérationnel des différents items des activités ont été élaborées et appliquées, garantissant l'équité et la transparence

Cette démarche a suscité un engouement unanime de toutes les personnes approchées, lors de nos visites sur terrain, dans le cadre de la mission d'évaluation finale du projet.

Il s'agit d'un cas typique d'approche efficace, pouvant faire l'objet de capitalisation

C. Résultats Obtenus

fig N° 15

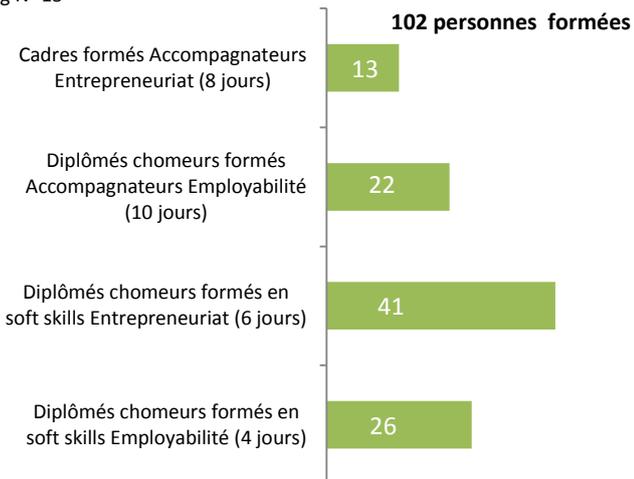


fig N° 16 **Filiation des 13 Cadres formés Accompagnateurs en Entrepreneuriat**

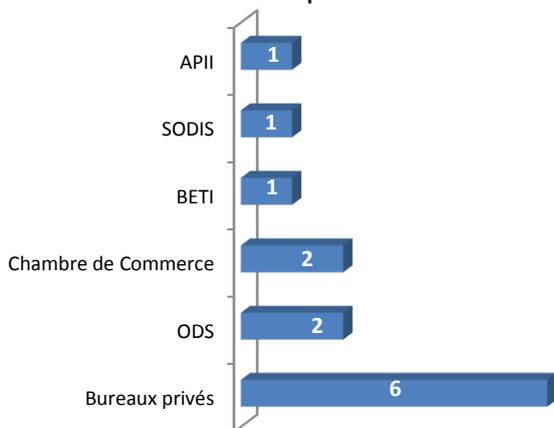


fig N° 17 **Filiation des 22 Diplômés chomeurs formés Accompagnateurs en Employabilité**

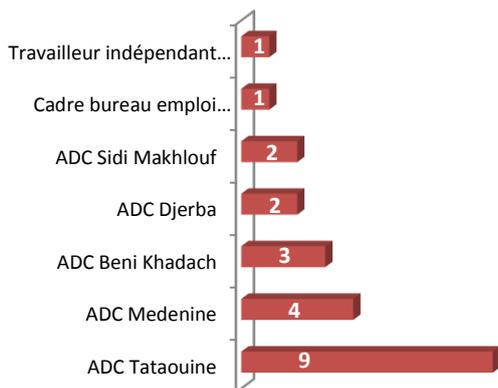
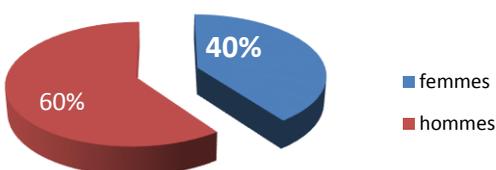


fig N° 18 **Satisfaisante Intégration de l'aspect genre**



Dans le cadre du programme d'appui et de renforcement des services de développement d'affaires, le projet a cherché à établir deux types de compétences :

- Des prestataires de services, au nombre de 35, en accompagnement de jeunes à la création d'entreprise ou vers l'emploi comme Pool d'expertise régional

Ce pool est constitué de diplômés chômeurs pour l'essentiel (63%) affiliés à des OSC et de cadres des directions régionales d'institutions publiques ainsi que des agents de bureaux de consulting locaux (37%)

Les formations dispensées à leur égard, avaient comme objectif de leur faire acquérir des compétences techniques et de s'approprier des savoirs, qui les rendent propre à prendre une place active dans l'insertion professionnelle des jeunes de leur région

- Des jeunes, au nombre de 67, aptes à organiser leur projet professionnel (entrepreneur ou salarié).

Ces derniers sont constitués en totalité de diplômés chômeurs, issus des associations activant dans le projet

Les formations dispensées à leur égard avaient comme objectif de les doter des connaissances nécessaires à une meilleure employabilité ou à la création d'entreprise durable individuelle.

Vérifier si les objectifs de ces formations ont été atteints ?, ou en d'autres termes : les apprenants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs des formations?

Il ne nous est pas possible malheureusement, de mesurer ces acquis et porter un jugement fondé en l'absence de résultats d'analyse des éventuelles évaluations réalisées post formation.

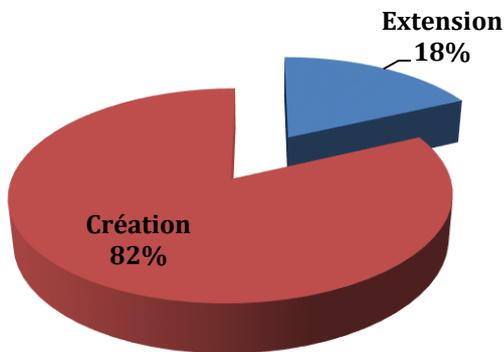
La non réalisation par le projet d'une évaluation post formation, qualitative et quantitative des acquis des formations dispensées en soft skills, constitue sûrement un point à améliorer.

Quant aux formations destinées aux accompagnateurs, des questionnaires correct pré et post formation ont été documentés, mais non analysés par ses auteurs. Ceci constitue tout autant un autre point à consolider.

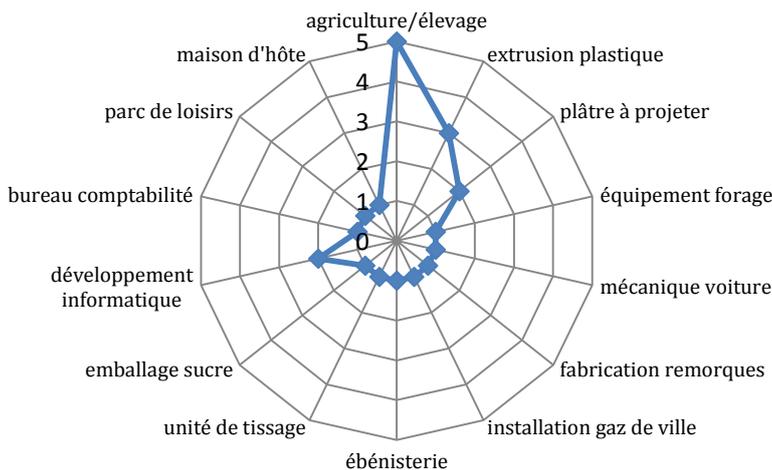
Concours « Un Pas, une Initiative pour mon Projet »

- Candidats porteurs de projets inscrits ➤ 209
- Candidats sélectionnés pour une formation en soft skills entrepreneurial ➤ 41
- Lauréats ayant bénéficié d'un appui financier pour la mise en œuvre de leur projet ➤ 22
- Montant plafonné par projet ➤ 30.000 TND
- Enveloppe budgétaire totale ➤ 480.000 TND

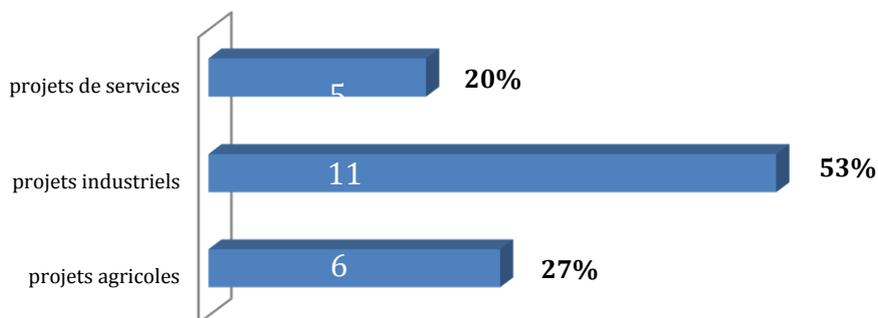
Nature des investissements réalisés



Large Diversification des types d'activités des projets réalisés dans le cadre du concours "un Pas, une Initiative pour mon Projet"



Les projets industriels prédominent en nombre et en masse monétaire



L'action de cofinancement menée au profit de porteurs de projets des gouvernorats de Médenine et de Tataouine, comme aboutissement à un cycle de formation en soft skills entrepreneurial, a contribué à promouvoir l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes. Ceci constitue un enjeu majeur pour l'économie locale et c'est une condition de la croissance de demain pour ces territoires.

Les appréciations récoltées auprès des personnes interviewées lors des visites de terrain dans le cadre de l'évaluation finale, laissent ressortir que les apprenants, particulièrement les accompagnateurs, estiment avoir **relevé leur niveau de compétence théorique**, mais qu'il reste encore à développer d'autres thèmes de formation, tels que : communication interpersonnelle, développement humain, gestion de conflits.

Sur le plan pratique, le sentiment des apprenants est plus modéré. Ils jugent qu'ils n'ont **pas encore la maîtrise pratique** du fait qu'ils n'ont pas bénéficié d'assez d'exercices de mise en situation. Ils ont estimé le temps de coaching/accompagnement trop court (1 journée par apprenant). Ceci montre qu'il **reste des progrès à faire quant à l'application des compétences dans les pratiques professionnelles. Il y a certainement lieu à revoir ce volet de coaching terrain.** Quant à la dimension genre, celle-ci a été intégrée efficacement dans cette composante. La représentativité des femmes est de 40 %.

D. Conclusions et Recommandations

Les indicateurs de performance formulés pour cette composante sont pleinement vérifiés sur le plan quantitatif :

- le nombre d'individus planifiés pour bénéficier des formations prévues est sensiblement égal à celui d'individus réellement formés. Prévu : 105 Réalisé : 102
- le nombre de projets (22) soutenus financièrement dans le cadre du concours « un pas, une initiative pour mon projet est supérieur au nombre prévu (15)

Sur le plan qualitatif, l'objectif recherché n'est pas encore atteint en partie. En effet, les accompagnateurs formés sont à présent fonctionnels et non opérationnels.

Dans l'ensemble, il ressort que les interventions de cette composante sont jugées positives par les bénéficiaires directs (prestataires de services publics et privés, diplômés chômeurs formés à l'accompagnement des jeunes et ceux formés en soft skills).

Ces parties reconnaissent à cette composante sa forte contribution à l'amélioration future des services liés à l'insertion professionnelle des jeunes dans leur territoire. Un pool de compétences en la matière existe à présent, il reste à s'affirmer.

En effet, cette composante a permis de combler un vide flagrant de ce type de prestataires de services dans la région et d'élargir la portée de ces services aux zones les plus défavorisées, à travers l'intégration de diplômés chômeurs affiliés à des associations implantées dans les différentes délégations. Un service de proximité lié à l'insertion professionnelle des jeunes commence à exister.

Cette approche « intégration de diplômés chômeurs affiliés à des associations implantées dans les différentes délégations » pour élargir la portée d'un service, constitue un cas d'école et peut faire l'objet d'un enseignement à tirer. Leçon à tirer

Par ailleurs, les formations en soft skills dispensées dans le cadre de cette composante, à un nombre conséquent de diplômés chômeurs, tant sur le plan de la formation relative à la maîtrise des différentes étapes de parcours d'un jeune chercheur d'emploi ou de porteur de projet, redonnent confiance à cette catégorie de jeunes à vouloir entreprendre et se remettre en mouvement.

Quant aux effets induits par cette composante, ceux-ci ne sont perceptibles à ce stade de sa réalisation, qu'au niveau des acquis de la formation. En effet, ils ne peuvent l'être autrement, étant donné que les formations dispensées ont pris fin en même temps que la fin du projet. Le transfert des acquis ne pourrait être effectif éventuellement qu'à partir de l'année 2014.

ACTIVITE : Etude « Attractivité et Marketing territorial de Médenine et Tataouine »

A. Contexte et objectifs

L'étude d'attractivité et de marketing territorial de Médenine et Tataouine s'insère à la composante 3 du PRE (pour l'instauration de politiques favorables au développement économique).

Elle a été lancée dans le cadre de ce projet, pour proposer une nouvelle approche de compréhension et de promotion de l'économie locale.

L'option d'opter pour une démarche d'attractivité et de marketing territorial a été motivée, par la nécessité d'élever les capacités de ces territoires, à un niveau permettant d'attirer et de retenir de nouvelles activités et des facteurs de production (attractivité productive) ainsi que des revenus disponibles durablement ou de façon temporaire (attractivité résidentielle)

L'objectif final est de proposer une stratégie efficace et efficiente pour la valorisation des territoires de Médenine et de Tataouine.

B. Processus de mise en œuvre

e) Actions menées

L'experte chargée de l'étude a mené les actions suivantes :

Animation d'un module de formation sur l'attractivité territoriale

Collecte de données pour aborder la structure socio-économique de chacun des deux gouvernorats

Conduite d'entretiens sur le terrain avec des acteurs diversifiés et des personnes ressources du territoire

Analyse des données et élaboration d'un diagnostic territorial pour les deux gouvernorats

Détermination des choix stratégiques pour positionnement des territoires

Elaboration d'un plan d'actions sur trois années

f) Méthodologie d'action

La base méthodologique d'action repose sur une approche participative élargie, qui présidera durant toute la démarche, ainsi que sur l'organisation d'ateliers de restitution après chaque étape privilégiée de la réalisation de l'étude.

Pour une gouvernance participative optimale, un Comité de Pilotage a été mis en place, qui rassemble des membres de l'ODS, en plus de l'équipe PNUD en charge du projet

Sur le plan technique, l'experte a employé la méthode CERISE REVAIT qui est l'une des techniques de la boîte à outils du marketing territorial.

C. Résultats et Impacts

Sur le plan processus, toutes les actions prévues ont été menées à terme sans retard significatif et avec une dynamique interne satisfaisante.

Concernant les extrants produits, ceux-ci répondent aux résultats attendus. L'étude a permis à travers le diagnostic territorial réalisé, d'apporter un meilleur éclairage sur les capacités et particularités socio-économiques des deux territoires, d'établir une classification par créneaux porteurs stratégiques et enfin de dégager les principaux enjeux de développement ainsi que les éventuels freins à lever pour chaque gouvernorat.

Elle a de même permis de définir une stratégie marketing : positionnement stratégique et clusters potentiels territoriaux en relation avec les positionnements choisis. Un plan d'actions de base a été de même élaboré, validé par le comité de pilotage et mis à disposition pour application.

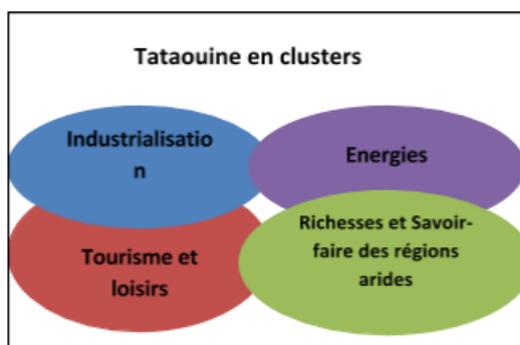
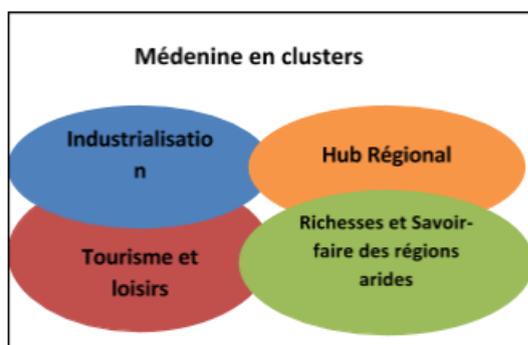
L'engouement porté par les partenaires impliqués dans cette étude, tout au long de sa réalisation, s'est estompé quelque peu chez certains, au vu de l'ampleur des activités formulées dans le plan d'action et du

coût élevé de l'opération. Le coût a été jugé être en inadéquation avec les capacités actuelles des gouvernorats respectifs. Des questions de doute de la faisabilité temporelle prévue 2014-2016 sont apparues.

Ce plan d'actions, programmé temporellement pour la période 2014-2016 reste difficilement réalisable. La détermination du maître d'œuvre, des intervenants, des ressources nécessaires n'ayant pas été abordés.

A quelles conditions cette étude peut elle trouver une utilité dans la mise en œuvre concrète de la stratégie définie, reste la question essentielle. Difficile articulation entre les concepts élaborés et la mise en œuvre du plan d'actions.

Une réflexion globale s'impose au niveau des diverses structures locales, afin de déterminer les alternatives possibles de donner vie à ce plan d'actions. L'ODS restant vraisemblablement l'organisateur et le facilitateur le plus privilégié.



3. Conclusion Générale et Recommandations

Le PNUD s'est engagé à travers le projet « Appui au Relèvement économique, au Secteur Privé et à la Cohésion Sociale pour une croissance inclusive en Tunisie », dans une action à double finalité : stabiliser à court terme les revenus des communautés les plus affectés par la crise sociale et économique et en se plaçant dans une vision d'avenir, asseoir les bases d'une cohésion sociale et d'une politique d'emploi, pouvant assurer un développement inclusif et durable des gouvernorats de Médenine et Tataouine.

Les conclusions et recommandations reprises ci-après se basent sur une analyse transversale des réalisations du projet.

Globalement le projet a déclenché un processus d'autonomisation économique et de cohésion sociale chez les communautés cibles et a introduit les conditions favorables à un développement économique inclusif et durable.

❖ Points forts (atouts)

Impact sur le capital social et les capacités collectives : Les associations... important vecteur de changement

Dans le domaine de la structuration des populations, le projet a initié une expérience remarquable liée à la promotion de structures associatives de la société civile. Ces associations ont acquis une crédibilité auprès de la population et des services publics et leur niveau de maturité est relevé d'une manière significative. Ces structures ont constitué des espaces de communication et d'échanges qui ont renforcé la cohésion communautaire et ouvert des perspectives à la participation citoyenne.

En effet, Les associations sont devenues des lieux de concertation, de mobilisation des ressources, d'autopromotion et de future force de proposition alternative.

Impact en termes de lutte contre l'exclusion :

L'opération microcrédits réalisée dans le cadre du projet a été un instrument puissant de lutte contre l'exclusion. Elle a permis aux communautés et individus les plus affectés par la crise, d'améliorer leurs revenus et d'accéder aux biens et services. Elle devrait de même réduire leur vulnérabilité face aux chocs externes.

L'utilisation de cet instrument favorise la construction ou reconstruction du tissu de micro et petites entreprises et doit donc être pensé comme un outil de développement.

Impact en termes de renforcement des capacités : Les formations... important vecteur de développement

Les formations dispensées, constituant l'un des volets les plus importants de ce projet ont permis de consolider les connaissances de base des apprenants et de développer à des niveaux divers, les performances et les capacités techniques et de management de toutes les populations ciblées par le projet. Ceci a induit l'éclosion d'un pool notable d'agents de développement à même d'intervenir convenablement dans leur espace communautaire, de perdurer les acquis de l'action et d'asseoir une gouvernance locale améliorée.

Impact par rapport au genre : Le projet en favorisant la participation des femmes dans toutes les composantes du projet et à tous les niveaux de décision, a permis de fissurer chez les communautés impliquées dans le projet, les pesanteurs sociologiques liées à la place de la femme dans le marché du travail. Ceci constitue un fort changement positif dans l'émancipation de la femme chez ces communautés et pouvant servir d'exemple dans cette région. Un processus de développement de leadership des femmes est même discerné.

Impact par rapport à l'emploi : Le projet s'est attelé autant à générer des sources d'emplois à exploiter dans l'immédiat qu'à formuler une stratégie d'emploi durable. Pour l'immédiat, il a engendré un nombre appréciable d'emplois directs, près de 1000. Pour le futur, les problématiques de l'emploi ont été cernées, une vision pour le dispositif de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat a été formulée, un cadre stratégique ordonné en trois (03) axes d'intervention a été élaboré.

Le principal message qui ressort du plan stratégique proposé, est qu'il ne s'agit pas d'apporter quelques réponses isolées, mais qu'il y a affirmation de la nécessité d'une véritable réforme du système de la promotion de l'emploi dans ces gouvernorats.

C'est à ce titre que les champs d'actions proposés à mettre en œuvre dans ce plan stratégique correspondent en grande partie, à des changements organisationnels à opérer aux institutions existantes au niveau local²⁴ et national et à des créations de structures complémentaires au niveau local, jugées manquantes dans le dispositif.

Impact sur l'environnement des affaires et de l'emploi : L'appui apporté par le projet en vue de renforcer les services de développement d'affaires et de l'emploi, a redonné confiance aux jeunes diplômés chômeurs à vouloir entreprendre et se remettre en mouvement, mais surtout, s'est traduit par la création et/ou la mise à niveau d'un pool de compétences en la matière, qui reste à s'affirmer à présent.

A ce titre, un rassemblement de ce Pool de compétences, à travers la constitution d'un réseau est une action à mettre en place dans l'immédiat, en vue d'éviter une dispersion des acquis.

Impact par rapport au développement global du pays : Toutes les activités menées dans le cadre du projet, y compris la valorisation de ces régions par le biais d'une démarche d'attractivité et de marketing territorial, interagissent positivement sur le développement local de ces territoires et apportent de même au mouvement général du développement du pays, une contribution en termes de plus-value économique, sociale et culturelle.

Suivi/Evaluation du projet : Des outils de pilotage et de suivi ont été élaborés et appliqués. Le dispositif de pilotage et de suivi mis en place a permis, de collecter, traiter, et mettre en forme des données en vue de suivre le déroulement des activités du projet et leurs résultats immédiats, mais aussi, et surtout, de les rendre accessibles aux parties prenantes et de faciliter la prise de décisions en temps utile.

❖ Points à faire évoluer

Sur le plan de conception et de management de projet :

- Par rapport à la conception du projet, l'absence d'un cadre logique global au projet, interroge le processus de sa conception. Il y a certainement à revoir ce point. La conception des projets futurs gagnerait à intégrer cet outil de management de projet.
- L'analyse des risques qui sous tendent la conception du projet, devrait de même attirer plus l'intérêt des concepteurs du projet. L'anticipation de problèmes liés à la mise en œuvre du projet et la gestion des risques/hypothèses est essentielle pour réagir en cas de survenance d'événements externes venant déstabiliser le projet.
- La durée d'exécution du projet est de même un élément à fixer avec objectivité et réalisme. Une durée trop courte est source d'inquiétude et de précipitation dans la préparation et dans la mise en place des actions. Un plan opérationnel par objectifs, établi avec rigueur devrait permettre de mieux évaluer la durée optimale d'exécution du projet et convaincre le ou les bailleurs de fonds de la justesse de la durée proposée.

²⁴Entendre gouvernorat et commune

Sur le plan de partenariat :

Le partenariat PNUD-Institution publique ne garantit pas toujours que le partenaire externe dispose des moyens de sa politique de partenariat. La construction d'un partenariat performant et durable suppose la détermination des conditions de chaque partenaire. Le PNUD devrait s'assurer des ressources humaines et matérielles du partenaire et le cas échéant lui apporter un soutien logistique.

Par rapport au micro financement de projets :

Il reste un point d'achoppement à surmonter : la mise à disposition des crédits aux bénéficiaires en temps utile, aux dates promises, afin d'éviter une possible démotivation des bénéficiaires potentiels et une perte de confiance envers l'UTSS et le PNUD. Il serait peut être utile de mettre au point un cadre légal et réglementaire, garantissant au niveau local, une autonomie suffisante de décision et d'action, évitant des retards d'ordre administratif qui peuvent influencer négativement sur la dynamique de terrain.

Par rapport au réseautage :

La fourniture d'un résultat optimal voulu des réseaux associatifs initiés par les OSC partenaires, reste encore un défi à relever. En vue d'inscrire dans la durée les réseaux initiés, Il serait opportun de redéfinir leur stratégie et l'ensemble des items entourant leur développement. Le travail en réseau implique l'application de principes et de mécanismes de travail spécifiques.

Par rapport à l'étude marketing territorial : Une réflexion globale s'impose au niveau des diverses structures locales, afin de déterminer les alternatives possibles de donner vie au plan d'actions. L'ODS restant vraisemblablement l'organisateur et le facilitateur le plus privilégié.

Par rapport à la responsabilité des bénéficiaires : Les activités réalisées dans le cadre du projet ont été financées pleinement par des fonds extérieurs avec une participation financière des bénéficiaires très limitée voire absente. Cette pratique dénommée par certains d'assistanat, risque de renforcer l'attentisme des populations au lieu de stimuler leur initiative.

Il serait probablement plus judicieux d'impliquer les bénéficiaires en matière de responsabilité individuelle ou de communauté, ce qui les amènerait peu à peu à prendre leurs propres initiatives en cessant de tout attendre de l'Etat ou des projets.

ANNEXES

Annexe N° 1 : Liste des documents consultés

Prodoc Projet appui au relèvement économique développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie avril 2012

Plan de travail annuel 2012

Annual workplan 2013

Accord de coopération au titre d'un projet entre le PNUD et l'UTSS 201

Description du projet Annexe 1

Plan de travail indicatif du projet Annexe 2

Procédures de gestion de l'UTSS du fond rotatoire et modalités d'octroi des microcrédits Annexe 3

Workshop on Dialogue and Mediation Mechanisms 23 – 27 October 2013, Zarzis - Tunisia Workshop Agenda

Project report Q2 2012

UNDP suivi OSC

UNDP Processus octroi subvention

UNDP PA appui OSC

UNDP formation S&E mars avril 2013

UNDP Formation planification stratégique

UNDP Formation textile

Rapports de suivi Mohamed Madhkour

Formation gouvernance diplômés chômeurs

Rapport de mission suivi évaluation OSC 10 2013

Evaluation des capacités des OSC partenaires oct2013 Mohamed Madhkour

Rapport global de l'activité de coaching et d'accompagnement 01/02/03/04 pdf

Rapport final de la consultation

Rapport de formation des accompagnateurs entrepreneuriaux

Rapport de la formation en soft skills des entrepreneuriaux locaux

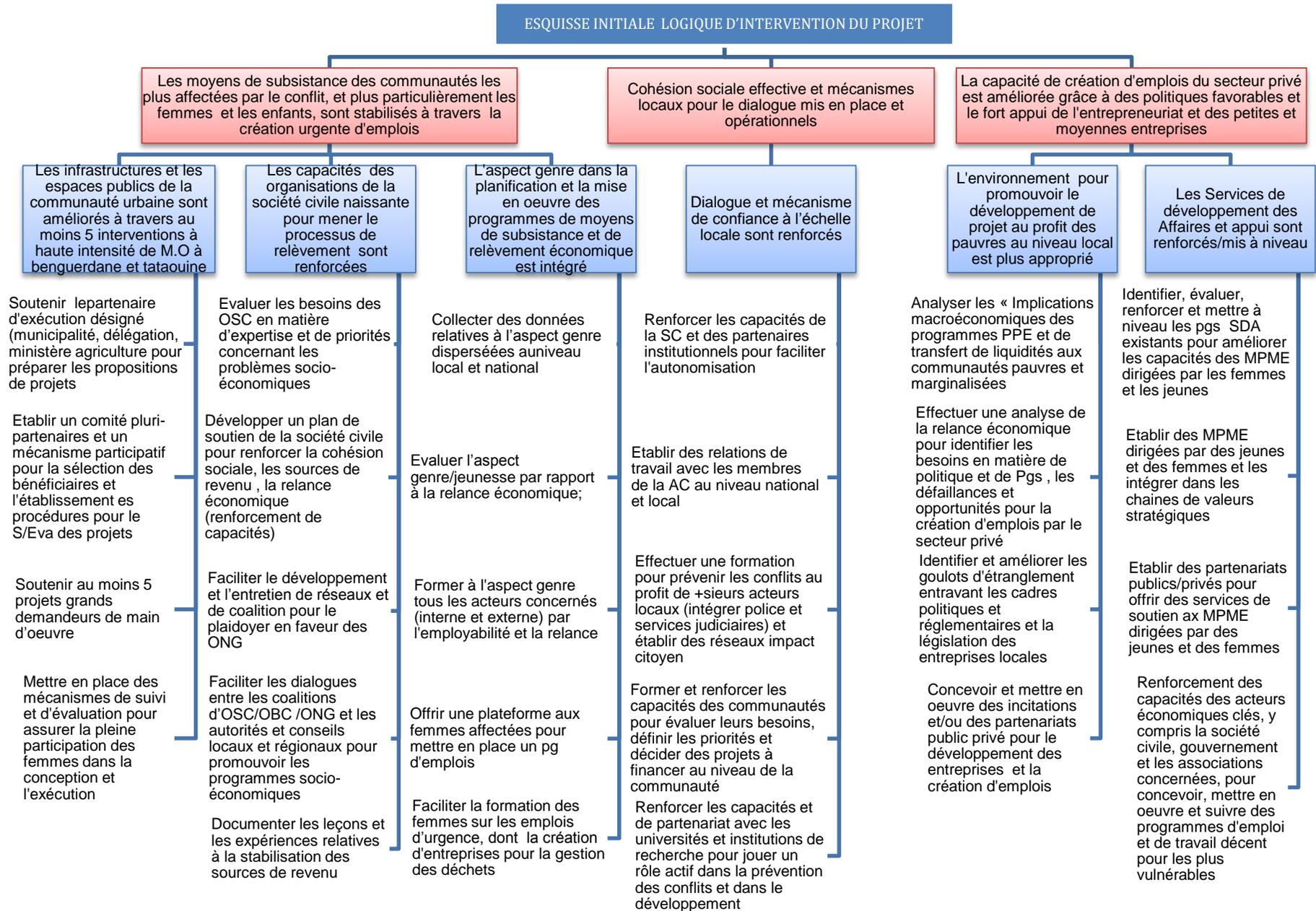
Rapport soft skills employabilité

Rapport accompagnateurs employabilité

Annexe N° 02 : Liste des personnes rencontrées

NOM	lieu	fonction
Ahmed SAGGAY	Médenine	Coordinateur régional du projet
Mohamed RIAHI	Médenine	Directeur Général. ODS
Lazhar	Tataouine	Administrateur CRSS Tataouine
Bachir	Tataouine	Chargé projet PNUD à CRSS
Fakir ZARROUGA	Dhiba	Responsable local de CRSS
Hamed BACHIR	El Grine	Président du GDA d'El Grine
Mokhtar ECHAFII	El Grine	Omda El Grine
Djahfri HAMDI	El Grine	Pêcheur bénéficiaire projet
Said SALEM	El Grine	Pêcheur bénéficiaire projet
Maassooud HAMDI	El Grine	Pêcheur bénéficiaire projet
Aicha HAMDI	El Grine	Ramasseuse palourde bénéficiaire projet
Mabrouka HAMDI	El Grine	Ramasseuse palourde bénéficiaire projet
Moessaas HAMDI	El Grine	Ramasseuse palourde bénéficiaire projet
Tarik BEN HAMIDA	Dhiba	Bénéficiaire microcrédit
Nouredine HAKIM	Dhiba	Bénéficiaire microcrédit
Hassen MHDOUB	Dhiba	Bénéficiaire microcrédit
Abelaziz HAMANI	Dhiba	Bénéficiaire microcrédit
Bechir BENHAMID	Dhiba	Bénéficiaire microcrédit
Mustapha GOUIDER	Dhiba	Responsable local société civile
Association Wifak de développement	Dhiba	Secrétaire général
Association des anciens militaires	Dhiba	
Ridha Jary LAASSAD Said CHANDOUL Ridha NAJEH Fatma WARCHEFFANI Aïcha WERCHEFFANI Mahdi GMAR Zohra HAYJI	Ben Guerdane Association Benguerdane Future investissement et développement	Secrétaire général Président Trésorier Secrétaire général Vice trésorier chargé informatique chargé juridique chargé marketing
Adel ALIOUI Fatma SELMI Samia MTIMET	Ben Guerdane Association El Ihsen	Trésorier et responsable atelier Membre suivi atelier Membre suivi finances
Talel ADALA	Médenine	Directeur exécutif

Annexe N°03 : Esquisse initiale de la logique d'intervention du projet



Annexe N° 04 : Chronologie du déroulement de la composante OSC

	août-12	sept-emb12	octobre-12	novembre-12	Décembre-12	Janvier-13	février-13	mars-13	avril-13	mai-13	juin-13	juillet-13	août-13	sept-13	octob-13	novem-13	déc-13
diagnostic des capacités et des besoins des OSC																	
appel à manifestation d'intérêt		15-sept	16-oct														
formation à la gouvernance et au cadre législatif associatif (50 participants)																	
suivi/évaluation																	
préselection OSC				05-nov													
formation planification stratégique et élaboration projet (2 sessions de 3j 1/2) (48 participants)					15-19 déc												
suivi/évaluation																	
ouverture appel à projet restreint					20-déc												
coaching à distance des OSC pour élaboration projet correct					20-30 déc												
coaching sur site						03-janv											
deadline soumission projet						15-janv											
sélection finale des associations							20-févr										
second Coaching des associations pour la finalisation de leurs plans d'actions budgétisés								06-mars									
signature convention avec OSC									03-avr								
versement de la première tranche de la subvention																	
début activités déployées par les OSC																	
formation sur la gestion et le suivi et évaluation des projets (3 jours) 42 participants																	
suivi/évaluation capacités des OSC - procédure PNUD												1-9 juil					
suivi/évaluation														2-12 sept			
déblocage final des subventions														fin sept			
formations en entrepreneuriat et employabilité																	
suivi/évaluation																6-13 nov	
atelier de partage d'expérience																	5-déc.
formation au plaidoyer																	7-8-dé

Evaluation externe des capacités des OSC partenaires - Procédures PNUD

Grille d'évaluation

La méthodologie adoptée pour l'évaluation s'est fondée sur le questionnaire d'évaluation des capacités développé par le PNUD (voir ANNEXE 4), comme étape obligatoire du cadre de partenariats avec des OSC bénéficiaires d'une subvention.

À l'exception de 3 éléments de ce cadre d'évaluation ayant trait à la gouvernance et au partage des principes du PNUD, les questions incluses dans cette grille d'évaluation n'ont pas été considérées comme des pré-requis, mais comme un moyen d'identification de faibles capacités pour une thématique particulière, afin de mettre en place l'appui nécessaire. Ainsi, lors de la signature des accords de subventions avec les 22 OSC partenaires, cet outil a été utilisé pour **s'assurer de la conformité des associations aux cadres définis par le PNUD**, mais également **pour mettre en place l'accompagnement adéquat**.

Pour une meilleure analyse des évolutions comme des gaps de capacités, cet outil a été adopté et développé selon une échelle de notation comme suit :

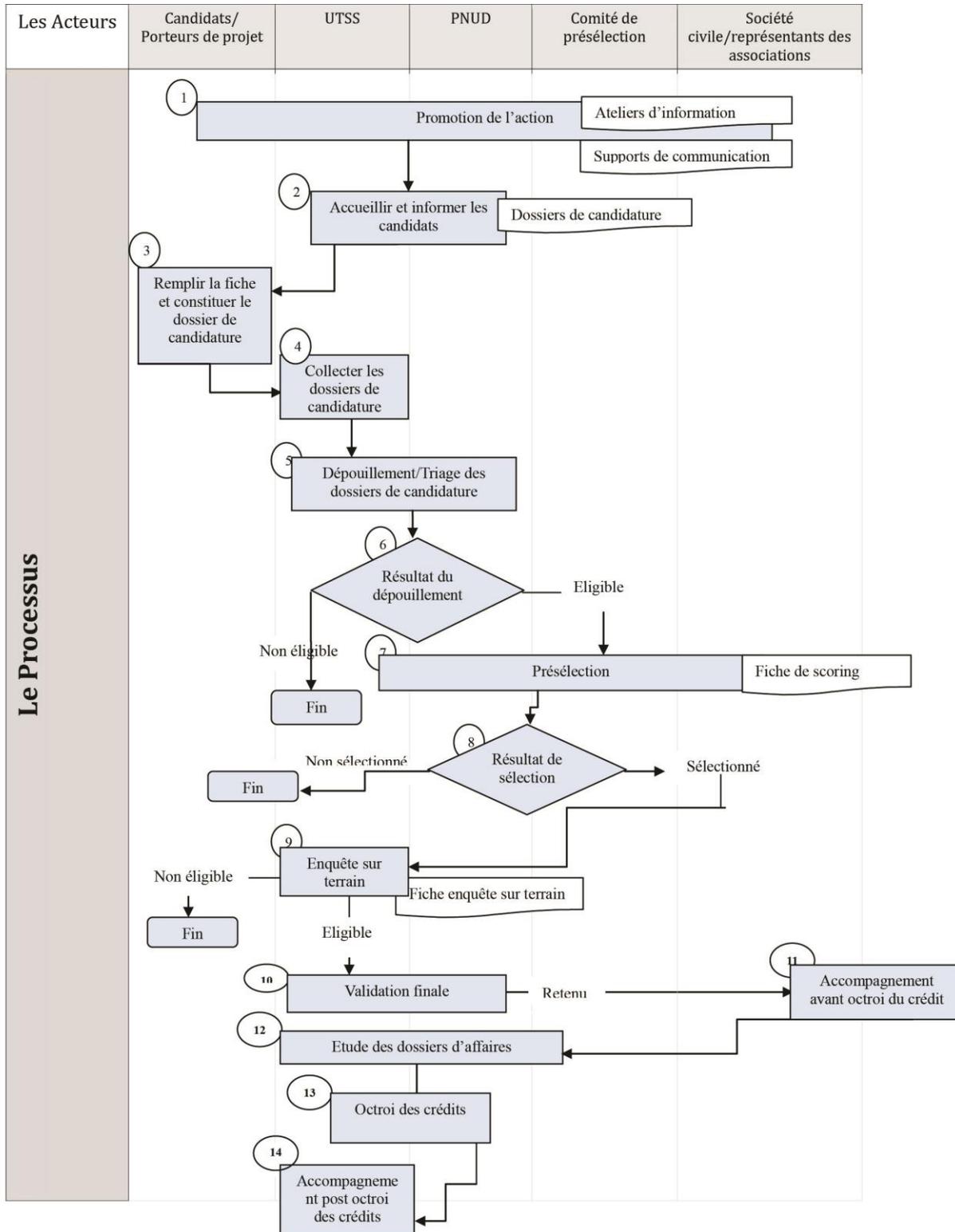
Échelle de notation

1	2	3	4	5	6
Non-conforme	Faible	En deçà de la moyenne	Moyennement conforme	Supérieur à la moyenne	Conforme

Cette échelle a permis :

- **une évaluation de l'OSC de manière collective** (toute la structure, par rapport à l'ensemble des personnes actives au sein de l'association) ;
- **une évaluation comparative** par rapport au niveau des 22 OSC évaluées ;
- une évaluation par question en identifiant **des aspects éliminatoires et/ou importants et d'autres secondaires** ;
- une évaluation qui considère l'état des associations, **sans tenir compte de l'appui apporté par l'équipe du projet du PNUD** (ex : évaluation du rapportage financier sur la base des documents fournis et non des documents finaux résultant de l'appui) ;
- une estimation de **la pérennité d'un aspect** (Est-il garanti sans appui extérieur ?).

Annexe N° 06 : Fig N°05 : Processus de l'action « appui à la création de microprojets par le financement



TERMES DE REFERENCE

CONSULTANT(E) NATIONAL(E) EVALUATION DU PROJET

« Appui Au Relèvement Economique, Au Secteur Privé et A La Cohésion Sociale Pour Une Croissance Inclusive En Tunisie »

(Gouvernorats de Médenine et Tataouine).

I. CONTEXTE GENERAL :

Les évènements du Printemps Arabe qui ont bouleversé la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) ont mis en exergue les défis auxquels fait face la région, incapable de traduire la croissance économique en création soutenue d'emplois. Ces évènements sont essentiellement dus à l'exclusion économique, privant de nombreux jeunes de la région, dont la Tunisie, de travail décent et d'opportunités. L'échec de ces pays à réaliser une croissance économique inclusive a particulièrement affecté les jeunes, qu'ils soient qualifiés ou non. En 2000-2010, et en dépit d'un taux de croissance élevé, la Tunisie a généré peu d'opportunités d'emploi. Ainsi, le taux de chômage a dépassé 17% et touche principalement les jeunes (plus de 33%) et les femmes. La région de sud-est tunisien, en particulier les gouvernorats de Médenine et Tataouine, a connu depuis 2011, non seulement les effets de la révolution Tunisienne mais aussi celles de la révolution Libyenne, la région étant frontalière avec ce pays. Ces crises ont eu un important impact négatif sur le commerce transfrontalier dont la communauté est fortement dépendante.

Dans le but de faire face à cette situation d'après-crise en Tunisie, le PNUD a mis en place un projet de relèvement économique, d'appui au secteur privé et de cohésion sociale aux gouvernorats de Tataouine et de Médenine. Le principal objectif des interventions proposées était de contribuer à réduire rapidement les problèmes économiques grandissants et la tension sociale croissante auprès des communautés tunisiennes résidant le long de la frontière avec la Libye.

Les interventions du projet ont été axées sur trois composantes, les efforts, dans la première composante, a visé l'appui des moyens de subsistance des communautés frontalières. L'intervention proposée implique des activités de relèvement économique à travers des appels à projets et la coopération avec la société civile locale.

La deuxième composante de ce programme sera destinée au raffermissement de la cohésion sociale en renforçant les capacités de la société civile locale naissante et en facilitant le dialogue et les échanges entre ses membres, mais aussi en impliquant tous les acteurs à travers les actions concrètes, y compris celles

proposées dans le cadre de la première composante. L'objectif de la troisième composante est de contribuer à l'amélioration des capacités du secteur privé en matière de création d'emplois, par la proposition et la revue de politiques plus favorables, le soutien de l'entrepreneuriat et des petites et moyennes entreprises, dont l'établissement du partenariat public privé visant à offrir de meilleurs services au développement des affaires, le soutien à l'intégration des MPME dans la chaîne de production, et plus particulièrement celles dirigées par les jeunes et les femmes.

Le projet lancé en 2012, a été mis en œuvre en partenariat avec l'Office de Développement du Sud (ODS), et en étroite collaboration avec les acteurs nationaux et régionaux concernés et avec les partenaires de la société civile de la région.

Un comité de pilotage composé du Représentant Résident Adjoint du PNUD, des représentants de l'ODS, ministère de développement et de la coopération internationale, de l'ambassade de Japon, a été mis en place pour assurer le suivi des interventions programmées.

Objectifs du projet

- Stabiliser les moyens de subsistance des communautés les plus affectées, et plus spécialement les jeunes et les femmes.
- Renforcer la cohésion sociale et mettre en place des mécanismes de dialogue opérationnels.
- Aider à la création de l'emploi dans le secteur privé en instaurant des politiques favorables aux petites et moyennes entreprises et offrant un appui solide à l'entrepreneuriat

Résultats attendus

- Les moyens de subsistance des communautés les plus affectées par le conflit, et plus spécialement les femmes et les enfants, sont stabilisés à travers la création urgente d'emplois,
- Une Cohésion Sociale Effective et des Mécanismes Locaux pour le Dialogue sont mis en place et opérationnels
- La capacité du secteur privé à créer des emplois est améliorée à travers des politiques favorables et un fort appui à l'entrepreneuriat et aux petites et moyennes entreprises

I. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Les objectifs de cette évaluation se situent à 3 niveaux :

- Analyser l'exécution du projet pour apprécier la pertinence et l'efficacité de l'utilisation des ressources en référence aux résultats attendus de la mise en œuvre du projet ;
- Dégager les leçons pour une extension éventuelle ou une duplication de la démarche et des actions du projet dans d'autres régions du pays ;
- Donner les éléments pour le partage de l'expérience et la capitalisation des bonnes pratiques.

II. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les questions d'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours de la procédure d'évaluation.

Les questions sont regroupées selon les critères devant être utilisés pour les évaluer et y répondre.

Ces critères sont quant à eux classés selon les trois niveaux du projet.

Conception :

Pertinence :

- mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays dans un contexte de transition.

Procédure :

Efficience :

- Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations.

L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement.

Résultats :

Efficacité :

- Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.
- Le projet est efficace dans l'obtention de résultats souhaités / prévus ?
- Quelle est l'efficacité des stratégies des outils utilisés dans la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure le projet et les résultats obtenus ont-ils répondu aux besoins identifiés
- Est-ce que les résultats réels ou attendus justifient les coûts engagés ? Les ressources ont-elles été efficacement utilisées?

Durabilité

- Probabilité que les avantages et acquis du projet se maintiennent à long terme.
- Quelle est la probabilité de continuation et la durabilité des résultats et des avantages du projet après l'achèvement du projet ?
- Quels sont les facteurs clés qui nécessitent une attention afin d'améliorer les perspectives de viabilité de Les résultats du projet et le potentiel de reproduction de l'approche ?
- Quelles sont les recommandations pour un soutien similaire à l'avenir?

III. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs.

Le/la consultant(e) doit analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, les documents du projet, les rapports et tout autre document susceptible d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements.

Le/la consultant(e) se doit également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le projet soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

IV. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Le/la consultant(e) national(e) est chargé(e) de soumettre au minimum les livrables suivants au commissaire et au directeur de l'évaluation

- **Un rapport initial d'évaluation** doit être préparé par l'évaluateur avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données d'évaluation. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données.

Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre à l'équipe PNUD et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ ;

Le rapport initial doit être soumis dans les **15 jours** après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le projet. Il sera établi conformément au format spécifié en **annexe 1**.

- **Projet de rapport d'évaluation.** Le projet de rapport d'évaluation doit être soumis dans les 20 jours après que l'équipe d'évaluation ait achevé les visites de terrain. Il sera établi conformément au format spécifié en **annexe 2**.
- **Rapport d'évaluation final.** Le rapport qui sera structuré de la même manière que le projet de rapport d'évaluation sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté.

V. ROLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

L'évaluation finale du projet sera réalisée par 3 principaux acteurs :

1. Le **Programme du PNUD (sous la tutelle du bureau du Représentant Résident et de son adjoint)**, en tant que commissaire de l'évaluation finale,
2. Le **Coordonnateur du projet**, en tant qu'administrateur **de l'évaluation**,
3. **Le/la consultant(e) d'évaluation** réalisera l'évaluation finale du projet en respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du PNUD /SNU. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le commissaire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

VI. DUREE ET REMUNERATION DE LA CONSULTATION :

Cette mission de 20 jours-homme à réaliser du 01 au 28 Février 2014, devra se dérouler selon le planning à déterminer d'un commun accord.

Le/la consultant(e) qualifié(e) sera rémunéré(e) selon le planning suivant :

- 100% à la validation du rapport final de l'évaluation.

et sous réserve d'avoir accompli de façon satisfaisante l'ensemble des tâches qui lui incombent durant la période.

VII. QUALIFICATION DU / DE LA CONSULTANT(E)

Le/la consultant(e) national(e) doit:

Education / formation :

- Avoir au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires avec des connaissances en gestion axée sur les résultats et en suivi évaluation, et avoir :

Expérience professionnelle

- L'évaluateur devrait avoir au moins 5 ans d'expertise reconnue dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations, de dispositif de suivi-évaluation des indicateurs de performances des projets, de la recherche ou de la révision de projets similaires, ainsi que de l'expérience comme rédacteur principal de rapport d'évaluation.
- Une expérience prouvée dans les questions de développement régional et d'emploi pour les jeunes et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre et les droits humains.
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation.
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.).
- Maîtrise de la langue française et bonne connaissance de l'anglais (l'arabe est un avantage).

VIII. CRITERES DE SELECTION:

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit:

a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité

b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

Poids des critères techniques: 70%

Poids des critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière :

Poids des critères techniques : 70%:

Critère A : Pertinence des diplômes et certificats (20 points) ;

Critère B : Expérience pertinente dans les domaines de la gestion et de la conduite d'évaluations, (45 points)

Critère C : Expérience dans les domaines de développement régional et d'emploi pour les jeunes (25 points)

Critère E : Langues (10 points).

Poids des critères financiers :30%

IX. ANNEXES AUX TERMES DE REFERENCE :

1. Documents minimum à consulter : ces documents seront transmis au consultant chargé de réaliser l'évaluation et seront à exploiter pour le rapport initial

- Stratégie de Transition Tunisie 2011-2013– Nations Unies
- Document du projet « Appui Au Relèvement Economique, Au Secteur Privé Et A La Cohésion Sociale Pour Une Croissance Inclusive En Tunisie »
- Rapports de suivi trimestriels et annuels
- Plan de travail annuel
- Rapport et documents produits dans la mise en œuvre des activités du projet ;
- Accords de subvention (MoU)
- Informations financières

2. Format requis pour le rapport d'évaluation :

ANNEXE1 : RAPPORT INITIAL D'EVALUATION

Le rapport initial, de 10 à 15 pages, proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Il sera structuré comme suit :

1. Introduction
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche
4. Principales réussites du programme conjoint en termes techniques et financiers
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain »

ANNEXE 2 : PROJET DE RAPPORT FINAL

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (annexe 3 ci-dessous)

ANNEXE 3 : RAPPORT FINAL D'EVALUATION

Le rapport final, de 20 à 30 pages, contiendra un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final à envoyer au PNUD, sera structuré comme suit :

Page de couverture

Y compris le titre du projet, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.

Table de matières

Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.

Liste d'abréviations

Résumé Exécutif

Pas plus de deux pages. Résumez les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant :

Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation :

Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.

Description de l'intervention

Fournissez suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.

Contexte

Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le projet.

Description du projet

Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

Conception | Pertinence

Incluez une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation.

Processus | Efficacité, Appropriation

Incluez une description des modalités de mise en œuvre, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite.

Résultats | Efficacité, Durabilité

Fournissez un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrez la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et

constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquez pourquoi c'est le cas. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du projet. Traitez toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

Définissez l'ampleur de chaque leçon ;

5. Recommandations

Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

6. Annexes