

## DOCUMENT DE PROJET

### [Tunisie]

**Titre du projet : RENFORCEMENT DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL DANS LE SUD TUNISIEN**

**Numéro du projet : 00091960**

**Partenaires d'exécution : PNUD (DEX)**

**Date de démarrage : 18 mars 2016**

**Date d'achèvement : 17 mars 2017**

**Date de la réunion du LPAC : 5 avril 2016**

#### **Brève description**

*Cinq ans après la révolution, la Tunisie fait face à un taux de chômage élevé avec des opportunités socioéconomiques défavorables. Les disparités régionales, la marginalisation de certaines populations, et le taux élevé du chômage sont la cause de la frustration, surtout chez les jeunes, dans les régions intérieures où les opportunités de travail sont limitées en comparaison avec les régions côtières. Les sentiments d'injustice traduits par une situation d'instabilité se sont manifestés sous forme de revendications notamment dans le sud de la Tunisie. Malgré les avancées significatives dans la transition démocratique et les efforts déployés dans le domaine de la gouvernance démocratique avec la mise en place graduelle des nouvelles Institutions, peu de solutions concrètes ont été proposées pour résoudre le problème économique du pays. De plus, les réformes économiques engagées ne peuvent apporter, à court terme, leurs fruits afin de répondre aux besoins de plus en plus urgents des jeunes tunisiens. Dans le contexte économique actuel marqué par une croissance faible, et une difficulté pour le pays de créer des possibilités d'emploi, ce projet vise à intervenir rapidement dans des régions parmi les plus vulnérables de la Tunisie, notamment dans les gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kébili afin de s'adresser à la problématique pressente de la création de l'emploi, mais aussi de répondre aux opportunités économiques existantes et les potentialités avérées des régions cibles, par le biais de la promotion de l'investissement privé et de l'entrepreneuriat.*

*Plus concrètement, le projet va appuyer la région à travers **i) une analyse approfondie et l'identification des créneaux d'investissement porteurs**, notamment au sein du tissu des PME, comme des petites et très petites entreprises ; **ii) un renforcement des capacités des acteurs clefs en appui au développement des entreprises et au financement ainsi qu'une amélioration de la coordination entre eux**, tels que l'Office de Développement de Sud (ODS), l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) à travers ses bureaux « Espace Entreprendre » et ses unités de promotion de la micro-entreprise au sein des BETI (Bureaux de l'emploi et du travail indépendant) et la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) ; **iii) la mobilisation des institutions financières et les fonds d'investissement pour améliorer l'accès à des mécanismes de financement et un effet de levier au profit des TPE/PE et des PME** de la région ; **iv) un soutien technique et financier donné à, au moins, 40 jeunes entrepreneurs** (10 pour chaque gouvernorat) pour démarrer/développer leurs projets ; **v) une sensibilisation et mobilisation des jeunes**, avec un renforcement spécifique - en amont et en aval- des capacités techniques et des compétences de vie des femmes, et des partenaires locaux pour la promotion de la culture entrepreneuriale et les possibilités d'emploi dans le secteur privé ; **vi) un renforcement des mécanismes de coordination** entre le secteur académique (universités & institutions de formation professionnelle), le secteur privé (les entreprises et les organisations professionnelles, tels l'UTICA, l'UTAP, la CNFCE et autres), les institutions financières, les administrations sectorielles concernées, et les municipalités ; **vii) un système d'évaluation, documentation des leçons apprises, et une planification pour l'intégration de la promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes au centre des priorités du processus de Développement Local.***

Le projet contribuera également à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et en particulier le SDG 8 : « **Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le travail**

*décent pour tous* » dans les régions du sud. Une expérience qui pourrait être dupliquée et transmise aux autres régions.

Le projet coordonnera étroitement avec les Nations Unies, les agences bilatérales et multilatérales, et adoptera une stratégie concrète pour la coopération Sud-Sud et triangulaire.

**Effet et produit attendus du programme pays 2015-2019 : (UNDAF/CPD, RPD or GPD) :**

Effet UNDAF 4 : D'ici à 2019, les acteurs régionaux gèrent les ressources régionales avec efficacité et les exploitent d'une manière optimale, durable et inclusive.

Produit CPD 4.1 : Des plans de développement locaux valorisant les potentialités du territoire sont élaborés dans deux zones pilotes et une stratégie de généralisation est formulée.

Produit CPAP 4.1.3 : Un dispositif local de promotion du volontariat, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, et d'accès au financement des petites, moyennes et micro entreprises est testé dans 4 régions et généralisé.

**Effets attendus du projet :**

**Effet 1.** Les structures d'appui au développement des entreprises (c.à.d. Espace Entreprendre, ODS et autres) et les institutions financières (BTS et autres) dans les gouvernorats cibles sont mieux outillés, renforcent leur coordination et maîtrisent le tissu économique des PME afin d'améliorer l'appui aux jeunes entrepreneurs et facilitent l'accès à leurs services.

**Effet 2.** Au moins 40 projets de jeunes entrepreneurs sont soutenus, pour leur développement, à travers l'appui technique des bureaux d'Espace Entreprendre et de l'ODS et l'appui financier du PNUD, de la BTS avec l'implication de fonds d'investissement, en vue de générer de l'emploi et de renforcer l'écosystème des PME dans les gouvernorats cibles.

**Effet 3.** Les leçons apprises et bonnes pratiques sont documentées afin d'alimenter des stratégies de mise à l'échelle pour le développement de dispositifs et plans locaux de promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi.

<b>Total des ressources nécessaires :</b>		<b>1,938,400 USD</b>
<b>Total des ressources allouées :</b>	<b>Le gouvernement du Japon :</b>	1,938,400 USD
<b>Ressources allouées par les partenaires</b>	<b>Banque Tunisienne de Solidarité :</b>	Ligne de financement bancaire : 3,000,000 TND
	<b>L'Office de Développement du Sud :</b>	Budget de fonctionnement : 115,000 TND
	<b>L'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant :</b>	Programmes d'appui aux jeunes promoteurs (A définir*)
<b>Ressources non allouées:</b>		<b>0 USD</b>

Convenu par (signatures) :

Gouvernement		PNUD	
M. Mohamed Riahi, Directeur Général de l'Office de Développement du Sud (ODS), Ministère de Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale	M. Mostapha Wadder, Directeur Général de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)	M. Mohamed Kaaniche Président Directeur Général de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)	M. Mounir Tabet, Représentant Résident, Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en Tunisie
Date : 18/4/2016	Date : 18 AVR 2016	Date : 29 AVR 2016	Date : 18/4/16

## Table de matières

I.	Défis de Développement.....	5
II.	Stratégies.....	6
III.	Résultats et partenariat.....	10
IV.	Risques et hypothèses.....	12
V.	Gestion de projet.....	14
VI.	Cadre des résultats et ressources.....	16
VII.	Suivi & Evaluation.....	20
VIII.	Plan de travail annuel.....	22
IX.	Modalités de gestion.....	27
X.	Cadre Juridique.....	28
XI.	Annexe 1 : Analyse et atténuation des risques.....	29

## Liste des acronymes

<b>ANETI</b>	<b>Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant</b>
<b>APIA</b>	<b>Agence de Promotion des Investissements Agricoles</b>
<b>APII</b>	<b>Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation</b>
<b>BETI</b>	<b>Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant</b>
<b>BFPME</b>	<b>Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises</b>
<b>BTS</b>	<b>Banque Tunisienne de Solidarité</b>
<b>CAWTAR</b>	<b>Center of Arab Woman for Training And Research</b>
<b>CDC</b>	<b>Caisse des Dépôts et Consignations</b>
<b>CNFCE</b>	<b>Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises</b>
<b>CONNECT</b>	<b>Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie</b>
<b>CRDA</b>	<b>Commissariat Régional du Développement Agricole</b>
<b>DRFPE</b>	<b>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi</b>
<b>EE</b>	<b>Espace Entreprendre</b>
<b>ISET</b>	<b>Institut Supérieur des Etudes Technologiques</b>
<b>MFPE</b>	<b>Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi</b>
<b>ODD</b>	<b>Objectifs du Développement Durable</b>
<b>ODS</b>	<b>Office de Développement du Sud</b>
<b>ONAT</b>	<b>Office National de l'Artisanat Tunisien</b>
<b>OSC</b>	<b>Organisations de la Société Civile</b>
<b>PME</b>	<b>Petites et Moyennes Entreprises</b>
<b>PNUD</b>	<b>Programme des Nations Unies pour le développement</b>
<b>S&amp;E</b>	<b>Suivi et Evaluation</b>
<b>SODIS</b>	<b>Société de Développement et d'Investissement du Sud « SODIS SICAR »</b>
<b>TAEF</b>	<b>Tunisian American Enterprise Fund</b>
<b>TPE</b>	<b>Très Petites Entreprises</b>
<b>UPME</b>	<b>Unité de Promotion de la Micro Entreprise (BETI – ANETI)</b>
<b>UTAP</b>	<b>Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche</b>
<b>UTICA</b>	<b>Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat</b>
<b>UVT</b>	<b>Université Virtuelle de Tunis</b>

## I. Défis de Développement

La Tunisie a connu une croissance constante au cours de la dernière décennie (une croissance moyenne annuelle du PIB de l'ordre de 5%)<sup>1</sup>. Cependant, la révolution du 14 Janvier 2011 a pu mettre en exergue l'ampleur de la fragilité de la situation socio-économique dans le pays. La marginalisation socio-économique et les disparités régionales ont créé un sentiment d'injustice au sein des communautés défavorisées, et en particulier dans les régions de l'intérieur. Après la révolution, des avancées significatives ont été réalisées grâce à la transition démocratique avec l'adoption de la nouvelle constitution en 2014 et la mise en place graduelle des nouvelles Institutions, les élections législatives et présidentielles en 2014 et la préparation en 2015 d'un plan de développement quinquennal qui vise à atteindre un taux de croissance plus soutenu et durable dans le pays et assurer une économie dynamique porteuse d'un potentiel fort de création d'emplois. Toutefois, la situation économique post-révolution demeure fragile et le PIB réel a progressé lentement à 2,3 % seulement en 2014, comparativement à 2,4 % en 2013. Selon la Banque mondiale, le taux de croissance pour 2015 est estimé à 1%<sup>2</sup> seulement.

Le taux élevé de chômage reste également un sérieux défi pour le gouvernement tunisien (15,2% en 2015)<sup>3</sup>. Dans ce contexte, et d'après les statistiques du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (MFPE), le nombre de chômeurs, en Avril 2015, demeure encore très élevé (605.000 à la fin de 2014), dont 241.000 sont issus de l'enseignement supérieur (par rapport à 223.000 en 2011). Avec une croissance économique encore lente et le faible impact des programmes et mécanismes d'appui à la création d'emplois mis en place par le gouvernement, cette situation peut s'aggraver de plus en plus surtout avec au moins 20 000 demandeurs d'emplois additionnels chaque année. En raison de cette situation persistante qui s'ajoute à un sentiment d'injustice et de marginalisation pressenti de plus en plus surtout chez les jeunes, le pays connaît de temps à autres de fortes revendications sociales et des manifestations, notamment dans les régions intérieures, qui peuvent rapidement se généraliser au niveau national. Dans le contexte d'une telle situation alarmante, si ces disparités socio-économiques ne sont pas traitées en temps opportun, la transition démocratique du pays restera fragile.

Dans ce contexte socio-politique et économique assez instable après la révolution de 2011, la Tunisie est confrontée aujourd'hui à une vague des mouvements violents et radicaux. En effet, parmi le grand nombre de djihadistes étrangers impliqués dans la guerre en Syrie, un nombre significatifs de jeunes en âge (18-29 ans) sont originaires de Tunisie<sup>4</sup>. Les raisons pour lesquelles les jeunes tunisiens sont attirés par le mouvement djihadiste sont considérées comme complexes et multiformes<sup>5</sup>. Cependant, il est entendu qu'avec un certain endoctrinement religieux, les recruteurs de djihadistes ciblent les jeunes vulnérables, qui, par exemple, ont échoué à l'école, sont potentiellement en situation de chômage et /ou connaissent des situations familiales complexes, sont mécontents de leurs situations dans leur communauté d'origine et sont à la recherche de leurs identités.

La radicalisation rapide de la population vulnérable en Tunisie constitue une menace directe et palpable aujourd'hui. La Tunisie, qui a été connue depuis des décennies comme un pays plutôt stable dans la région fait face soudainement à une violence sans précédent. En 2015, trois attaques

---

<sup>1</sup> Lahcen Achy, 2011, *Tunisia's Economic Challenges*, Carnegie Middle East Center

<sup>2</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/tunisia/overview>

<sup>3</sup> Internal estimation

<sup>4</sup> FOREIGN FIGHTERS IN SYRIA, Richard Barrett, The Soufan Group, June 2014 <http://soufangroup.com/wp-content/uploads/2014/06/TSG-Foreign-Fighters-in-Syria.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.leaders.com.tn/article/14496-3-000-jihadistes-tunisiens-en-syrie-pourquoi-sont-ils-en-tete>

terroristes ont eu lieu : au Musée du Bardo (21 personnes tués, principalement des touristes étrangers)<sup>6</sup>, dans un hôtel à Sousse (38 personnes tués, principalement des touristes étrangers)<sup>7</sup> et à Tunis, la capitale, où des gardes de l'institution de la Présidence ont été attaqués (12 policiers tués)<sup>8</sup>. Avant que cette tendance violente s'enracine en Tunisie, des interventions d'urgence devront être mis en place pour arrêter la propagation de cette radicalisation. Des mesures antiterroristes telles que le contrôle des frontières, le renforcement de l'intervention de la police et la mise en adéquation du système judiciaire sont certainement parmi les solutions importantes pour réduire ces activités.

Cependant, il est d'une importance cruciale aussi de travailler sur les causes profondes, en répondant aux besoins socio-économiques du pays, en particulier dans les régions intérieures et enclavées qui connaissent un déficit d'accès aux droits économiques et sociaux, en renforçant le rôle des autorités locales dans la stimulation du tissu économique régional et la promotion de d'investissement privé créateur d'emplois afin de rétablir le sentiment d'appartenance et de renforcer l'inclusion sociale des jeunes.

Après l'attaque terroriste à Sousse en Juillet 2015, le gouvernement tunisien a déclaré l'état d'urgence pour 3 mois et a entamé la fortification de sa défense tout au long de sa frontière avec la Libye (160 km) pour faire face à la menace du terrorisme. En novembre 2015, après l'attaque visant la police présidentielle à Tunis, un état d'urgence d'1 mois a été annoncé, et un couvre-feu a été imposé sur la ville capitale. Peu de jours après l'attaque, en 25 novembre 2015, une réunion du Conseil Supérieur de la Sécurité Nationale s'est tenue, présidée par le Président de la République, Béji Caïd Essebsi, au cours de laquelle un certain nombre de mesures pour la lutte contre le terrorisme ont été décidées et mis en place, parmi lesquels une nécessité d'élaborer un programme national spécifique pour l'emploi des jeunes dans les régions frontalières<sup>9</sup>. Le 2 mars, mais surtout le 7 mars 2016, des opérations terroristes d'une grande ampleur ont ciblé la délégation de Benguerdan [Gouvernorat de Médenine] et où le nombre des victimes a atteint plus de 16 personnes parmi les civils et les forces de l'ordre. Cette dernière opération amplifie les difficultés<sup>10</sup> auxquelles font face les communautés locales et notamment celles vivant dans les zones frontalières, comme elle rappelle l'importance du renforcement de la résilience des communautés sur le plan économique et social.

---

## II. Stratégies

L'objectif principal du projet est d'intervenir dans la région du sud de la Tunisie, à savoir dans les gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kebili<sup>11</sup> (Carte 1. Zone colorée en vert), afin de contribuer à la réduction du chômage et de renforcer le rôle des autorités et collectivités locales, comme les acteurs économiques locaux, dans la promotion de l'investissement privé et le renforcement de l'écosystème entrepreneurial permettant, ainsi, la création d'emplois dans le cadre d'un partenariat public-privé solide. Le taux de chômage dans les gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kebili en 2013<sup>12</sup>, étaient respectivement de 20,4%, 37,0%, 24,8%, 20,8%; ces taux sont supérieurs à la moyenne nationale qui était de l'ordre de 15,7% pour la même année. Les taux de chômage sont encore plus élevés pour les diplômés de l'enseignement



---

<sup>6</sup> <http://www.tunisienumerique.com/attaque-du-bardo-liste-definitive-des-victimes-par-nationalites/249730>

<sup>7</sup> <http://www.tunisienumerique.com/tunisie-bilan-definitif-de-lattaque-de-sousse/260472>

<sup>8</sup> <http://www.tunisia-live.net/2015/11/25/tunis-attack-part-of-regional-trend/>

<sup>9</sup> <http://www.pm.gov.tn/pm/actualites/actualite.php?lang=fr&id=8667>

<sup>10</sup> <http://www.defense.tn/index.php/fr/actualites/item/564-Communiqu%C3%A9%20MDN>

<sup>11</sup> According to the INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE in Tunisia, population of youth (aged 15-39) in Medenine, Tataouine, Tozeur and Kebili are respectively, 205300, 66700, 45600, and 71700. Source: <http://www.ins.nat.tn/indexen.php>

<sup>12</sup> Note des indicateurs démographiques, éducationnelles et économiques par gouvernorat 2010-2013, INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE – TUNISIE, 2013

supérieur (respectivement 50,1%, 55,9%, 40,2% et 60,8% en 2013). Le taux de chômage des femmes est quasiment le double de celui des hommes (respectivement 48,9%, 58,2%, 35,2% et 56,5% en 2013) et celui des femmes diplômées de l'enseignement supérieur est encore plus alarmant (respectivement 68,4%, 72,8%, 48,6% et 73,8% en 2013). L'inclusion socio-économique de la région du Sud est la clé d'une transition stable du pays. En outre, cette situation pourrait aussi encourager les jeunes à s'orienter vers le secteur informel et vers les activités illégales comme source alternative de revenus, en particulier mais non exclusivement, dans la région frontalière avec la Libye<sup>13</sup> où le commerce informel représenterait plus de 50% des échanges commerciales avec ce pays. Ainsi, au-delà des réformes structurelles de l'économie nationale requises en vue de réduire ces taux de chômage alarmants notamment chez les jeunes et diplômés de l'enseignement supérieur, il est un impératif, à court terme, de stimuler l'environnement de l'investissement privé et de promouvoir l'esprit entrepreneurial auprès des jeunes en guise d'alternative à la quête d'un emploi.

Toutefois, selon la Banque mondiale, la bureaucratie étouffe les efforts de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et réduit la compétitivité des entreprises. La bureaucratie représente un fardeau particulier pour les petits entrepreneurs et induit les petites entreprises à rester dans l'informel<sup>14</sup>.

Face à cette situation alarmante, le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi s'est attelé à renforcer ses multiples programmes dédiés au renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes et l'amélioration de leur employabilité, et notamment en faveur des jeunes dans les régions marginalisées. De plus, le Ministre soutient que la promotion de l'entrepreneuriat et le développement des affaires seront parmi les priorités du Ministère. Une étude menée dans le cadre du précédent projet du PNUD a exposé les problèmes sous-jacents à la situation du chômage dans les gouvernorats de Médenine et de Tataouine<sup>15</sup> et a présenté un cadre stratégique régional pour améliorer l'appui aux entrepreneurs, à travers notamment une régionalisation des politiques d'appui à l'emploi et l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, le système éducatif, considéré comme l'un des fers de lance de la Tunisie moderne, fait face aujourd'hui à plusieurs contraintes. En effet, il est constaté un système éducatif difficilement capable de répondre aux besoins du marché du travail, comme de générer des ressources humaines qualifiées, dotées d'un esprit d'initiative fort capable de contribuer à la croissance économique et de promouvoir l'investissement privé. Les écoles tunisiennes (universités et écoles de formation professionnelle) n'arrivent pas à fournir les compétences et les connaissances clé aux jeunes pour faciliter leur intégration dans le marché du travail. D'autre part, l'économie tunisienne, en particulier dans les régions de l'intérieur, n'arrive pas à engager une dynamique permettant l'absorption du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur.

Les microentreprises en Tunisie accaparent à elles seules 96,95% de l'économie tunisienne contrairement aux petites, moyennes et grandes entreprises [employant 10 salariés et plus] qui ne constituent que 3,04%<sup>16</sup>. Une grande partie des entreprises dans les régions du sud sont de nature commerciale et proposent ainsi une valeur ajoutée limitée, comme un potentiel d'investissement et de création d'emplois faibles. Les entreprises industrielles sont sous-représentées en comparaison avec la moyenne nationale, et la plupart d'entre elles opèrent dans le secteur agro-alimentaire. Le nombre d'entreprises pour 1000 habitants dans la région ciblée est inférieur à la moyenne nationale qui est de 62 entreprises (il est de 53 pour Tozeur, 51 pour Kébili, 50 pour Médenine et 42 pour Tataouine)<sup>17</sup>. Toutefois la connaissance du potentiel du tissu des TPE/PE dans la région ciblée reste assez limitée en termes de potentiel de développement, d'investissement et de création d'emplois bien qu'il est remarqué une croissance relativement importante en comparaison avec les moyennes nationales, pouvant représenter un potentiel de développement pour la région. De plus, l'information

---

<sup>13</sup> Lotfi Ayadi et al., 2013, *Estimating Informal Trade across Tunisia's Land Borders*, World

<sup>14</sup>[http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia\\_report/tunisia\\_report\\_the\\_unfinished\\_revolution\\_eng\\_synthesis.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia_report/tunisia_report_the_unfinished_revolution_eng_synthesis.pdf)

<sup>15</sup> UNDP Tunisia, 2014, *Cadre Stratégique Régional pour l'Emploi dans les Gouvernorats de Médenine et Tataouine*, UNDP

<sup>16</sup> <http://www.emploi.gov.tn/en/studies-and-publications/employment/strategie-nationale-pour-lemploi/>

<sup>17</sup> <http://www.ins.nat.tn/indexfr.php>

quant à l'accès au financement et aux instruments d'investissement/financement (private equity, SICAR, etc.) de ces TPE/PE reste relativement faible.

Les dernières revendications sociales [janvier 2016] ont poussé le gouvernement à accélérer la mise en place de nouveaux mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat dédiés aux diplômés de l'enseignement supérieur<sup>18</sup> (ou d'élargir le champ d'intervention de mécanismes existants), en facilitant l'accès au financement et en l'élevant à un niveau plus important, notamment à travers la BTS, en prenant en charge l'autofinancement requis des promoteurs de projets [sur le budget de l'Etat], comme par l'exemption de l'obligation de garanties (réelles ou personnelles). Toutefois, il est impératif de renforcer la coordination entre les différents acteurs, comme de faciliter l'orientation des promoteurs, afin de garantir l'efficacité de ces mécanismes et d'assurer une rapidité de mise en œuvre. Par ailleurs, l'appui à des projets de taille relativement significative [au-delà de 100 000 TND, ~50 000 USD], requiert une meilleure connaissance de cette typologie de projets, comme un appui technique spécifique au profit des promoteurs de projets. De même, la loi de finance complémentaire pour l'année 2015 a prévu de renforcer les mécanismes existants pour la restructuration des entreprises connaissant des difficultés économiques dues à la conjoncture défavorable ou encore de stimuler l'investissement privé<sup>19</sup>. Pour l'ensemble de ces mécanismes et programmes, il est prévu un mode de gouvernance au niveau régional et national réunissant les différents acteurs qui est amené à être renforcé en vue de le rendre plus efficace et garantissant le maintien comme la création d'emplois. De plus, ces constats convergent avec la déclaration du dialogue national sur l'emploi<sup>20</sup> (mars 2016) qui prône parmi les mesures urgentes, sous la thématique de l'entrepreneuriat et la promotion des micro-projets, l'institution d'une structure unifiée supervisant le système de promotion de projets, dans tout son cycle de vie, corrélée à un système de « guichet unique régional » unifiant toutes les intervenants ; la mise en place de mécanismes d'appui et d'accompagnement aux PME en vue de stimuler la création d'emploi et le renforcement du cadre des avantages offerts aux promoteurs de projets. L'intervention du projet devra, ainsi, permettre, d'offrir un cadre de référence pour l'activation de cette feuille de route.

A côté de cela, un aspect culturel a été fortement constaté chez la plupart des jeunes : une forte volonté de travailler au sein du secteur public, perçu comme étant une source d'emploi sûre et gratifiante. Le secteur privé est, en revanche, perçu, comme une option de carrière risquée et sans avenir. Cette situation est encore plus marquée dans la région du sud où le secteur privé, notamment de taille conséquente, n'est pas fortement ancré, et où, en outre, les partenariats public-privé sont limités et n'ont pas encore pu avoir un impact direct sur la création d'emplois. Ainsi, au-delà du défi d'un meilleur rapprochement entre les jeunes et le secteur privé, notamment via une meilleure implication commune des organisations professionnelles (UTICA, UTAP, CONECT, CNFCE et autres), des administrations d'appui aux jeunes (ANETI, à travers les BETI et EE en particulier) et les institutions universitaires (enseignants et étudiants), il est important de renforcer le tissu économique des PME dans les régions cible en vue d'offrir des opportunités conséquentes au profit des diplômés de l'enseignement supérieur et des centres de formation professionnelle.

Les jeunes entrepreneurs sont confrontés à diverses contraintes : (1) manque d'information concernant les possibilités économiques au niveau local ; (2) les rôles, mandats et responsabilités des administrations publiques ne sont pas assez claires, ou encore sont enchevêtrés ; (3) accès limité aux institutions financières et autres fonds d'investissement ; (4) bureaux d'appui au développement de l'entreprise (à savoir Espace Entreprendre, bureaux de l'emploi) ne sont pas assez outillés et manquent de capacités techniques en terme d'encadrement, orientation et accompagnement des jeunes promoteurs d'idées de projet ; (5) difficulté d'accès à des services professionnels d'appui technique et managérial (services de conseil fiscal, social et de gestion). Ainsi, même s'il est constaté l'existence

---

<sup>18</sup> Discours du Président du gouvernement devant l'Assemblée des Représentants du Peuple en date du 28/01/2016. Correspondance du Ministère des finances à la BTS en date du 01/02/2016.

<sup>19</sup> Articles 2 à 10 de la loi de finances complémentaire pour l'exercice budgétaire 2015. [http://www.finances.gov.tn/index.php?option=com\\_jdownloads&Itemid=721&view=finish&cid=943&catid=9&lang=fr](http://www.finances.gov.tn/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=721&view=finish&cid=943&catid=9&lang=fr)

<sup>20</sup> Les mesures urgentes (Dialogue national sur l'emploi sous le patronage de la Présidence du gouvernement, l'UGTT et l'UTICA), mars 2016.

d'un certain nombre d'opportunités : (1) incubateurs et parcs d'activités économiques à accès compétitifs ; (2) programmes de financement ciblés ; (3) programmes de formation et renforcement des capacités techniques intégrés dans les cursus ou parallèles ; (4) opportunités économiques et marchés avérés dans les régions cible et avantages comparatifs des régions ; le principal défi réside dans la mise en cohérence des divers services tout en contribuant à l'amélioration de ces services.

En conclusion, au-delà des difficultés économiques conjoncturelles et structurelles auxquelles font face les régions du sud (le cadre réglementaire et les réformes structurelles, l'infrastructure, l'aspect culturel et l'esprit entrepreneurial), et au-delà des contraintes et limites spécifiques présentées ci-dessus, il est constaté une faible coordination et synergie entre les différents acteurs, pouvant constituer **l'écosystème entrepreneurial local**. **Le renforcement de cet écosystème** devra se traduire en conséquence par **(1) une offre d'un meilleur service d'appui aux promoteurs de projets et aux entrepreneurs**, en renforçant les capacités techniques des acteurs clés et en améliorant les aspects organisationnels et matériels de ces services ; **(2) un mécanisme de coordination entre les divers intervenants fluidifiant les informations économiques et financières**, et renforçant la connaissance des besoins et potentiels économiques des TPE, PE et PME et l'identification des créneaux porteurs ; **(3) un renforcement de l'implication des organisations professionnelles**, et notamment celles dédiées aux femmes entrepreneures, auprès des comités publics de concertation pour l'appui à l'entrepreneuriat, comme dans la mobilisation des entrepreneurs ; **(4) une mobilisation des institutions universitaires pour la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes** ; **(5) une promotion de l'entrepreneuriat à travers les médias**, notamment régionaux, et une diffusion des bonnes pratiques pour la promotion de projets ; **(6) une conception d'un schéma de financement qui soit adapté aux besoins des entrepreneurs** alliant un prêt sans intérêt, comme fonds d'amorçage rotatif au profit de la région [assimilé à un crédit revolving à taux « 0 »] et un financement bancaire de la part de la BTS ; **(7) un renforcement des capacités techniques et organisationnelles des promoteurs et entrepreneurs** et un accompagnement post-crédation/développement des projets ; et enfin **(8) l'intégration, en continue, des leçons apprises des dynamiques de promotion de l'entrepreneuriat dans la planification stratégique du développement économique des régions** en vue d'améliorer : le cadre réglementaire, l'infrastructure et la culture de l'entrepreneuriat.

Ainsi, le projet portera sur l'emploi des jeunes et sur l'amélioration de l'environnement de l'entrepreneuriat dans quatre gouvernorats ciblés qui font parmi des plus vulnérables dans le pays en mettant l'accent sur: i) une analyse approfondie et l'identification des opportunités essentiellement pour les petites et très petites entreprises ; ii) un renforcement des capacités des acteurs clefs en appui au développement des entreprises, tels que l'Office de Développement de Sud (ODS), l'ANETI - à travers les bureaux d'Espace Entreprendre et les unités de promotion de la micro-entreprise - et la Banque Tunisienne de Solidarité ; iii) un soutien donné à, au moins, 40 jeunes entrepreneurs (10 pour chaque gouvernorat) pour démarrer/développer leurs projets ; iv) un effort de sensibilisation et mobilisation des jeunes et des partenaires locaux pour la promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi dans le secteur privé ; v) un renforcement des mécanismes de coordination entre le secteur académique (universités & écoles professionnelles), le secteur privé (les entreprises), les institutions financières, les administrations sectorielles concernées, et les municipalités et collectivités locales ; vi) un système d'évaluation et une production de la documentation des leçons apprises afin d'intégrer l'emploi des jeunes au centre de priorités du processus de Développement Local.

Le projet sera coordonné étroitement avec les agences des Nations Unies, les agences bilatérales et multilatérales et adoptera une stratégie concrète pour la coopération Sud-Sud et triangulaire (TSC).

L'approche genre sera l'un des principaux objectifs du projet, et les résultats de l'étude sur la vulnérabilité des femmes entrepreneures menée par le PNUD en partenariat avec CAWTAR en 2015 (financé par le Japon) seront pris en considération pour appuyer l'autonomisation économique des femmes dans la région.

L'Office de Développement du Sud (ODS – sous la tutelle du Ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale), l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail

### III. Résultats et partenariat

#### A. RESULTATS

**Output 1 :** Les acteurs publics clé de la région des gouvernorats cibles acquièrent les connaissances nécessaires sur les secteurs économiques, essentiellement des TPE et PME, et les opportunités d'affaire et d'investissement dans la région d'intervention. Un mécanisme de coordination et d'appui au développement des entreprises est établi entre les institutions publiques, privées et la société civile, dans le but d'assurer la durabilité et la pérennité des petites entreprises et PME, et d'offrir un service professionnel de soutien accessible, amélioré et plus efficace pour les jeunes hommes et femmes dans le développement des affaires<sup>21</sup>.

#### Principales activités

1. Les structures et les organismes publics d'appui existants seront évalués afin d'identifier leurs capacités techniques et organisationnelles. Le marché d'affaires et les possibilités d'emploi spécifiques à chaque gouvernorat seront identifiés.
2. Un mécanisme de promotion de l'entrepreneuriat dans la région, y compris une approche financière optimale, sera examiné et établi en partenariat avec les différentes structures d'appui (ODS, ANETI à travers Espace Entreprendre et UPME,...) et les institutions financières publiques (BTS) et privées en charge de l'investissement privé.
3. L'ANETI, à travers ses structures régionales -Espaces Entreprendre et Unités de promotion de la micro-entreprise - et les autres structures identifiées (ODS) des régions cibles choisies seront équipés et outillés suffisamment en matériel et de compétences techniques en vue d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs et jeunes promoteurs de projets et leur accompagnement. Des expériences internationales réussies dans des circonstances similaires seront identifiées pour capturer les bonnes pratiques.
4. Un renforcement des capacités techniques des cadres et autre personnel de l'ANETI (à travers les Espaces Entreprendre et UPME), de l'Office de développement du Sud (ODS) (à travers la Direction de la promotion de l'investissement privé, des Directions régionales de développement et des services centraux dédiés), de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), etc. Cet appui technique se focalisera essentiellement sur l'amélioration des services de développement des affaires et des processus de S&E.

Le partenariat entre l'université (ISET, UVT, associations d'enseignants universitaires et club d'entreprises étudiantins), les organisations professionnelles (UTICA, UTAP, CONNECT, CNFCE etc.) et les institutions publiques, y compris les municipalités qui travaillent dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat sera renforcé / établi. Des expériences internationales réussies dans une des circonstances similaires seront échangées à travers la coopération triangulaire sud-sud (TSSC).

**Output 2 :** Les jeunes entrepreneurs, femmes et hommes, sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs propres entreprises. Au moins 40 projets pilotes sont sélectionnés à travers un processus participatif dans le cadre de comités multi-acteurs (public-privé et organisations de la société civile) et en partenariat avec les Espaces Entreprendre et UPME, sont en partie financés par le PNUD, bénéficient d'un financement de la BTS suivant les règles généralement admises et sont accompagnés pour le développement de leurs entreprises à travers les mécanismes de l'ODS et tout autre programme fourni par les partenaires du projet.

---

<sup>21</sup> Up to 30,000TND initial capital funds.

## **Principales activités :**

1. 10 meilleurs projets proposés par gouvernorat seront sélectionnés par le comité technique régional (sur la base de ceux déjà établi et à renforcer à Médenine et Tataouine au sein du cadre du projet « création accélérée d'emplois 2014-2015 » du PNUD, et à mobiliser dans les gouvernorats de Kébili et Tozeur), à travers une approche participative. Chaque entrepreneur (1) reçoit un appui technique ; (2) apporte ses fonds propres ou autofinancement ou tout autre appui apprécié et défini par le projet; (3) bénéficie d'un soutien financier remboursable du PNUD suivant un mécanisme à développer (qui sera géré par la BTS sous la forme d'un fonds d'amorçage rotatif pour les régions cibles) ; (4) reçoit des crédits d'une institution financière (la Banque Tunisienne de Solidarité- BTS) suivant les schémas de financement et d'investissement généralement admis. Environ 1000 jeunes sont attendus à être sensibilisés et mobilisés pour participer au processus parmi lesquels 200 seront sélectionnés pour mettre en œuvre un diagnostic et des études d'opportunités et bénéficient d'actions de renforcement des capacités. 80-100 devraient présenter un plan d'affaires complet, parmi lesquels 40 seront sélectionnés pour bénéficier de l'appui technique et financier.

Un effort de mobilisation des fonds d'investissement publics et privés sera mis en œuvre en vue de stimuler l'écosystème entrepreneurial dans les régions cibles (SODIS, CDC, TAEF, etc.).

Un programme spécifique pour le renforcement des capacités des femmes entrepreneures et promotrices de projet sera mené en amont afin de les appuyer dans l'amélioration des processus de génération d'idées de projets, comme dans l'amélioration de leurs compétences de vie. Ce programme capitalisera sur les outputs de l'étude qualitative sur la vulnérabilité des jeunes femmes diplômées menée en partenariat avec CAWTAR, comme il capitalisera sur l'expertise de l'ONG en matière d'appui à l'autonomisation économique des femmes, tout en s'adossant sur les programmes dédiés à la formation sur l'entrepreneuriat offert par les Espaces Entreprendre (MORAINE, GERME, CEFÉ, CREE, etc.).

2. Pour stimuler l'esprit entrepreneurial chez les jeunes, un plan de communication sera élaboré et mis en œuvre (TV, radio ou internet, etc.) en vue de diffuser les bonnes pratiques en matière de promotion de projets et de vulgariser les mécanismes existants en matière d'entrepreneuriat.

**Output 3 :** Le projet est suivi et évalué. Les leçons apprises sont capturées, et les stratégies de mise à l'échelle sont intégrées dans les plans de développement local des gouvernorats ciblés.

## **Principales activités :**

1. Un mécanisme de monitoring sera mis en place depuis le démarrage du projet pour assurer le suivi et l'évaluation du projet

2. A travers le projet, les processus et les approches seront évalués et documentés dans les manuels/produits de gestion de connaissance.

3. Les leçons apprises seront partagées, et les efforts de plaidoyer pour une mise à l'échelle seront effectués. A travers une collaboration étroite avec le projet PNUD « Programme de Soutien au Développement Local Intégré et Durable à travers des Plateformes d'Articulation des Territoires », l'emploi des jeunes sera intégré au centre des priorités du processus de Développement Local des gouvernorats cibles.

## **B. PARTENARIAT**

Au niveau des gouvernorats, les principaux interlocuteurs du projet seront les structures régionales d'appui et de promotion de l'entrepreneuriat, les institutions financières, ainsi que les organisations professionnelles et le secteur privé. Le PNUD travaillera également avec les autorités régionales. Le projet coordonnera aussi activement avec d'autres organisations nationales et internationales travaillant sur des programmes d'appui à l'entrepreneuriat et l'emploi similaires ciblant les mêmes bénéficiaires, afin d'éviter les chevauchements et assurer une complémentarité et des synergies possibles.

## Visibilité

Tout au long de la mise en œuvre du projet, le PNUD veillera à assurer la visibilité de son bailleur de fonds institutionnel, le gouvernement du Japon :

- Les Invitations des réunions / ateliers, les ordres du jour et les documents y afférent doivent contenir l'expression « ce projet est financé par le Gouvernement du Japon » et, si possible, les logos des institutions partenaires.
- Les publications / Rapports utilisés et communiqués de presse reflètent que ce projet est financé par le gouvernement du Japon.
- Les panneaux d'affichage pour les activités en cours, ou autres dispositifs (Roll up, Banderoles,..) indiquant le Japon comme pays donateur du projet
- Les photos et les séquences vidéo des activités du projet devraient faire référence au donateur « gouvernement japonais »

Le projet aura un personnel de programme japonais dans l'équipe de gestion directe du projet.

En raison de l'absence d'ONG japonaises travaillant dans le domaine de l'emploi en Tunisie, le PNUD travaillera étroitement avec JICA afin d'harmoniser leurs activités dans la région d'intervention et identifier les synergies possibles.

Au cours de la mise en œuvre du projet, le PNUD encouragera toute collaboration avec des entreprises japonaises.

Le PNUD, coordonnera étroitement et d'une façon régulière avec l'ambassade du Japon pour toute programmation des réunions et des visites dans le cadre du projet.

En outre, la pleine reconnaissance du donateur (Japon) sera reflétée dans l'ensemble des produits de communication et d'autres documents pertinents à travers l'affichage du logo.

- a) Le PNUD soumettra une demande écrite au Gouvernement du Japon pour l'approbation préalable dans le cas où **(1)** l'extension du projet est nécessaire, et / ou **(2)** le redéploiement des fonds entre les composantes du budget du projet approuvé est nécessaire, si l'on prévoit plus de 20% d'augmentation ou de diminution.
- b) Pour les soldes de fonds à la fin du projet, le PNUD doit consulter le gouvernement du Japon sur son utilisation.
- c) Le revenu d'intérêt devrait être traité conformément à l'accord Japon-PNUD sur les arrangements pour le revenu d'intérêt provenant du Fonds de partenariat Japon-PNUD.

## IV. Risques et hypothèses

En raison de la situation de transition en Tunisie, il existe différents types de risques auxquels le projet pourrait faire face. Le projet travaillera sur l'atténuation de ces risques par le biais de mécanismes et actions pertinents.

**RISQUE POLITIQUE** : le contexte politique encore fragile et transitoire et les étapes importantes en relation (élections des collectivités locales ou municipales, etc.) peuvent contribuer à des tensions au niveau local et communautaire. Le manque de dialogue, la mauvaise perception et la tension avec les institutions publiques peut entraver aussi la cohésion sociale et les interventions du projet. Pour ce risque, le PNUD veillera à **1)** une communication régulière avec les associations locales et les communautés, **2)** la mise en place d'une approche et des mécanismes de mise en œuvre participatifs.

**RISQUE STRATÉGIQUE** : Chevauchement avec les interventions des autres acteurs et programmes de coopération. Pour ce risque, le PNUD veillera, en collaboration avec les partenaires et notamment l'ODS, à une communication continue qui permettra la mise en place des mécanismes de coordination multilatéraux / bilatéraux pour éviter les chevauchements, harmoniser les actions, et identifier les possibilités de collaboration.

**RISQUE INSTITUTIONNEL :** Changement de personnel dans les institutions partenaires, les représentants des autorités locales, les gouverneurs. Cela peut freiner l'élan dans la mise en œuvre du projet et entraîner des retards. Pour ce risque, l'équipe de gestion du projet rendront régulièrement des visites de courtoisie aux partenaires et s'assureront que les informations soient échangées en continu et que des mécanismes de retour d'information soient en place.

**DOMAINE MISE EN ŒUVRE DES RISQUES :** La capacité limitée des éventuelles organisations partenaires du projet. Un plan de développement des capacités sera implanté ciblant également les partenaires de mise en œuvre.

**RISQUE DE SÉCURITÉ :** Les attaques terroristes, les troubles sociaux, les manifestations et les protestations violentes ou tout autre type de perturbation similaire qui pourraient nuire à la mise en œuvre du projet, que ce soit en aggravant le contexte général de l'environnement de travail ou entravant le personnel du projet à travailler dans un environnement sûr et sécurisé. Pour ce risque, le projet portera une attention particulière à la situation socio-économique de la région d'intervention pour capturer les informations concernant cet événement le plus tôt possible pour éviter le risque. Une bonne coordination avec UNDSS sera mise en place.

### **Engagement des parties prenantes**

**Groupes cibles :** les jeunes diplômés femmes et hommes promoteurs de projets et/ou entrepreneurs qui recevront un soutien technique et financier seront encouragés à s'engager dans le projet car ils seront invités à contribuer eux-mêmes au montage/développement de leurs entreprises, ils en feront la promotion (autofinancement et projets d'investissement). En outre, les organisations de la société civile, notamment les organisations professionnelles, voir éventuellement des représentants des jeunes chômeurs (comme les associations des Diplômé Chômeurs) seront impliqués dans les comités de concertation. Les jeunes au sein des universités seront également mobilisés afin de les sensibiliser sur les opportunités offertes et les potentialités de l'entrepreneuriat, de les encourager, de les sensibiliser sur leurs droits et d'améliorer leur implication dans le projet, non seulement en tant que bénéficiaires, mais aussi en tant que décideur du développement économique local.

**D'autres groupes potentiellement affectés :** Les jeunes chômeurs qui ne sont pas des bénéficiaires directs du projet, bénéficieront quand même de l'impact du projet, en étant sensibilisés à des «success story» que le projet promouvra via leurs bénéficiaires directs. Le projet travaillera dans le but de contrer la perception conventionnelle négative de l'auto-emploi chez les jeunes, et d'encourager la création d'entreprise comme une option valable et à part entière de carrière.

**Autres partenaires :** Les mécanismes de coordination entre les établissements d'enseignement (universités et écoles de formation professionnelle) et le secteur privé / employeur, les institutions financières, les administrations sectorielles et les municipalités seront identifiés afin qu'ils prennent part au projet, et bénéficient des réseaux et de la dynamique qui sera créée et de la connaissance générée par les activités du projet.

### **Coopération triangulaire Sud-Sud et (SSC / TRC)**

L'une des activités du projet (ISSUE 1. Activité 3) est de renforcer la capacité des organismes d'appui et de développement des affaires publiques (c'est-à-dire : Espace Entreprendre, ODS, BTS, etc.), dans le cadre de cette activité une expérience internationale dans une des circonstances similaires sera identifiée pour en saisir des bonnes pratiques.

Autres échanges internationaux et le partage des connaissances seront recherchés à travers le projet, parmi lesquelles, peut-être une expérience japonaise dans le domaine de l'entrepreneuriat.

### **Gestion de Connaissances**

Le projet considère que la gestion de connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat et le partage des leçons apprises sont des éléments centraux de ses objectifs. Ainsi, La gestion des connaissances qui représente le troisième résultat attendu du projet permettra l'alimentation de plans stratégiques

pour le développement économique local des régions cibles en vue de garantir les éléments d'une durabilité de l'intervention du projet. La production des supports de communication, des études, des brochures, des manuels seront générés et diffusés pour les partenaires nationaux ainsi que pour d'autres partenaires travaillant dans le domaine de l'entrepreneuriat en vue de bénéficier de l'expérience du projet.

### **Durabilité et Mise à l'échelle**

Le projet se fondera sur les réalisations, les partenariats établis et les connaissances générées, les meilleures pratiques et les leçons apprises dans le cadre des projets du PNUD de « Appui au relèvement économique, à la cohésion sociale et développement du secteur privé pour une croissance inclusive en Tunisie (2012-2013) », et « Création accélérée d'emploi et appui à l'entrepreneuriat (2014-2015) » mis en œuvre dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine. Au cours de ces deux projets, le PNUD a réussi à établir des partenariats solides avec les autorités régionales et locales, les institutions publiques et la société civile dans les deux gouvernorats. En outre, grâce aux précédents projets, le PNUD a réussi à développer des ressources et des capacités techniques durables, telles que le noyau régional d'accompagnateurs entrepreneuriaux, les ONG habilitées et opérationnelles locales, les comités techniques mis en place et composés par les principales parties prenantes régionales concernées prêtes à contribuer aux efforts visant à améliorer les mécanismes permettant de promouvoir l'esprit entrepreneurial, etc. Ceci sera d'un apport significatif pour le projet et peut raccourcir sensiblement la phase de lancement, principalement dans les gouvernorats de Médenine et de Tataouine, et permettre un gain au niveau de la période de mise en œuvre.

Le projet permettra de renforcer l'appropriation des activités des projets précédents par les acteurs régionaux et nationaux, pour que l'initiative soit durable, même après la fin du cycle du projet. Pour que cet objectif se concrétise, le projet reconnaît que la participation des autorités locales et la prise de décision participative est essentielle à la réussite. De même, le projet impliquera activement les partenaires concernés dans la mise en œuvre des activités afin qu'ils soient en mesure de prévoir la transition durable.

Enfin, le projet mettra en œuvre les mécanismes et outils de suivi et évaluation, en collaboration avec ses partenaires nationaux, en vue d'analyser l'impact de l'intervention et d'alimenter le processus de gestion des connaissances décrit ci-dessus.

## **V. Gestion de projet**

### **Efficacité des coûts et de l'efficacité**

La stratégie du projet est d'impliquer, autant que possible, les parties prenantes pour assurer la pérennité de l'initiative et d'améliorer l'appropriation du projet par les partenaires locaux en vue d'une éventuelle mise à l'échelle. Cette pratique suivie lors du projet passé a prouvé ses avantages surtout au niveau de l'efficacité des coûts. Beaucoup d'ateliers, des sessions de formation et des cérémonies etc. ont eu lieu dans les bureaux du partenaire national (ODS) et aussi dans les locaux d'autres partenaires régionaux (ANETI, à travers Espace Entreprendre et BETI,...). Il en a résulté une économie des frais engagés pour le projet, et a permis le renforcement de la participation du partenaire national et des acteurs régionaux. Cette pratique sera gardée et renforcée dans le nouveau projet, et les locaux des partenaires locaux (ODS / Espace Entreprendre et BETI / municipalités, etc.) seront mis en service pour certaines activités. Par ailleurs, grâce à l'appui des partenaires nationaux, le projet actuel bénéficiera d'un appui financier de l'ANETI pour le renforcement des capacités des promoteurs de projets en dédiant des programmes rentrant dans les mécanismes de l'Institution, de même, l'ODS permettra l'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs sélectionnés à travers ses mécanismes d'assistance à la promotion de l'investissement privé. Enfin, la BTS, en qualité de partenaire national, dédiera des lignes de financement rentrant dans le cadre de ses schémas d'intervention en vue d'offrir le financement bancaire nécessaire aux projets sélectionnés.

Les actifs du projet précédent seront automatiquement transférés au projet ultérieur, ce qui permettra également de réduire le coût d'investissement initial.

## **Gestion de projet**

Le PNUD a son bureau de représentation, au sein du siège de l'ODS, dans le gouvernorat de Médenine, l'un des quatre gouvernorats de l'intervention du projet. Avec l'appui de l'ODS, le PNUD pourra installer un point focal de son équipe de projet dans un autre gouvernorat d'intervention en vue de faciliter la mise en œuvre du projet. Le projet sera opérationnalisé dans 4 gouvernorats, où l'ODS a des représentations locales (Directions Régionales de Développement - DRD). L'ODS avec ses quatre DRD seront des partenaires opérationnels du projet. L'ANETI, avec ses Espaces Entreprendre et ses bureaux de l'emploi et du travail indépendant (BETI – où sont installées les unités de promotion de la micro-entreprise), a également des structures dans les gouvernorats de Médenine et Tozeur. Ces structures seront outillées et dotées d'appui technique et matériel nécessaire pour desservir la population locale.

D'autres projets du PNUD opérant dans les gouvernorats cibles seront consultés pour travailler ensemble en bonne intelligence.

Le projet aura un personnel de programme japonais dans l'équipe de gestion directe du projet.

**DOCUMENT DE PROJET**

**[Tunisie]**



Empowered lives.  
Resilient nations.

**VI. Cadre des résultats et ressources**

<b>Résultat visé comme indiqué dans le PNUAD / Pays [ou global / régional] Résultats du programme et cadre de ressources :</b>				
Effet UNDAF 4 : D’ici à 2019, les acteurs régionaux gèrent les ressources régionales avec efficacité et les exploitent d’une manière optimale, durable et inclusive				
<b>Les indicateurs de résultats énoncés dans le programme de pays [ou / régionaux mondiaux] Résultats et cadre de ressources, y compris la ligne de base et les objectifs</b>				
Produit CPD 4.1 : Des plans de développement locaux valorisant les potentialités du territoire sont élaborés dans deux zones pilotes et une stratégie de généralisation est formulée				
<b>Output (s) applicable à partir du plan stratégique du PNUD :</b>				
Produit CPAP 4.1.3 : Un dispositif local de promotion du volontariat, de l’emploi et de l’entrepreneuriat, et d’accès au financement des petites, moyennes et micro entreprises est testé dans 4 régions et généralisé.				
<b>Titre du projet et Numéro du projet Atlas</b>				
OUTPUTS	OUTPUT INDICATEURS	ACTIVITES	ROLE de PARTENAIRES	INPUTS
<b>Output 1:</b> <i>Les acteurs publics clé de la région des gouvernorats cibles acquièrent les connaissances nécessaires sur les secteurs économiques, essentiellement des TPE et PME, et les opportunités d’affaire et d’investissement dans la région d’intervention. Un mécanisme de coordination et d’appui au développement des entreprises est établi entre les institutions publiques, privées et la société civile, dans le but d’assurer la durabilité et la pérennité des petites entreprises et PME, et</i>	<b>indicateur de Résultat 1.1</b> <i>Nombre d’opportunités d’affaires et d’emplois identifiés et analysés dans les 4 gouvernorats cibles.</i>	1.1 Les structures d’appui existantes seront évaluées afin de développer le plan de renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et matérielles. Le marché d’affaires de chaque gouvernorat et les possibilités de création des emplois spécifiques à chaque région seront identifiés. 1.2 Un mécanisme de promotion de l’entrepreneuriat dans la région, y compris une approche financière optimale, sera examiné et établi en partenariat avec les différentes structures d’appui (ODS, ANETI : Espace entreprendre et UPME –BETI-, etc.) et les institutions financières publiques (BTS) et privées en charge de l’investissement privé. Des expériences internationales réussies dans des circonstances similaires seront identifiées pour capturer les bonnes pratiques. 1.3 Les Espaces Entreprendre, UPME et les structures dédiées à l’entrepreneuriat au sein de l’ODS seront équipés de matériel et	<i>Office de Développement du Sud (ODS)                      ANETI (EE-UPME (BETI) )                      Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)                      Autres parties prenantes :                      UTICA, CONECT, UTAP,                      CNFCE, réseaux formels et informels des femmes entrepreneurs, API, APIA, centres de formation professionnelle, BFPME, Municipalités, Gouvernorats</i>	<b>USD 410 000</b>
	<b>indicateur de Résultat 1.2</b> <i>Nombre de mécanismes de coordination appuyés</i>			<i>Cout de suivi</i>

<p><i>d'offrir un service professionnel de soutien accessible, amélioré et plus efficace pour les jeunes hommes et femmes dans le développement des affaires.</i></p>	<p><i>/ partenariat de coordination établi</i></p> <p><b>indicateur de Résultat 1.3</b></p> <p><i>Nombre de centres «Espace Entreprendre» et/ou « UPME » et autres structures dédiées de l'ODS, dotés de compétences techniques et des matériaux.</i></p> <p><b>indicateur de Résultat 1.4</b></p> <p><i>Nombre de membres du personnel (ANETI, ODS, BTS, Organisation SC, universitaires, municipalités) formés et impliqués dans l'établissement de partenariats stratégiques pour la promotion de projets</i></p>	<p>leur personnel dédié sera doté des compétences techniques nécessaires.</p> <p>1.4 L'Office de Développement de Sud (ODS) sera soutenu pour promouvoir les résultats des analyses, et communiquer au public les niches du marché à exploiter. L'ODS sera appuyé pour jouer le rôle d'un coordonnateur dans l'élaboration de partenariats et médiateur de collaboration entre les institutions concernées.</p> <p>1.5 Renforcement des capacités des membres du personnel de l'ANETI (Espace Entreprendre et UPME), Office de développement du Sud (ODS), Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), etc. en matière des services de développement des affaires et des processus de S &amp; E.</p> <p>1.6 Le partenariat entre l'université (ISET, UVT, associations d'enseignants universitaires et club d'entreprises étudiantins), les organisations professionnelles (UTICA, UTAP, CNFCE, CONNECT, etc.) et les institutions publiques, y compris les municipalités qui travaillent dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat sera renforcé par le biais, des ateliers et des formations de renforcement des capacités. Les réseaux officiels et non officiels d'entrepreneurs féminins seront appuyés.</p>		
<p><b>Output 2 :</b> <i>Les jeunes entrepreneurs femmes et hommes sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs propres entreprises. Au moins 40 projets pilotes sont sélectionnés à travers un processus</i></p>	<p><b>indicateur de Résultat 2.1</b></p> <p><i>Nombre de jeunes femmes / hommes diplômés mobilisés</i></p>	<p>2.1 Un programme de renforcement de capacité axé sur le genre sera mis en place afin d'encourager la participation féminine à travers le processus de sélection des projets.</p> <p>2.2 Approximativement 1000 jeunes promoteurs/entrepreneurs participeront au projet en présentant leurs candidatures, parmi lesquels 200 jeunes seront sélectionnés pour mettre en œuvre un diagnostic et des études d'opportunités et bénéficient d'actions de renforcement des capacités. Des comités techniques</p>	<p><i>Office de Développement du Sud (ODS) ANETI (EE-UPME (BETI)) Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) Autres parties prenantes : UTICA, CONECT, UTAP,</i></p>	<p><b>USD 895 000</b></p> <p><i>Monitoring Costs:</i></p>

<p><i>participatif dans le cadre de comités multi-acteurs (public-privé et organisations de la société civile) et en partenariat avec les Espaces Entreprendre, sont en partie financés par le PNUD, bénéficient d'un financement de la BTS suivant les règles généralement admises et sont accompagnés pour le développement de leurs entreprises à travers les mécanismes de l'ODS et tout autre programme fourni par les partenaires du projet.</i></p>	<p><b>indicateur de Résultat 2.2</b></p> <p><i>Nombre des jeunes entrepreneurs (homme et femme) appuyés</i></p> <p><b>indicateur de Résultat 2.3</b></p> <p><i>Nombre de nouveaux projets appuyés techniquement et financièrement</i></p>	<p>multisectoriel de chaque gouvernorat seront en charge de la sélection. Une bonification sera accordée aux candidates femmes.</p> <p>2.3 Un schéma de financement pour les entreprises à appuyer est développé avec la coordination de l'Office de Développement du Sud, Espace Entreprendre (et le soutien de l'ANETI) et la Banque Tunisienne de Solidarité.</p> <p>2.4 80-100 plans d'affaires sont étudiés et évalués par le comité technique, parmi lesquels 40 seront sélectionnés pour avoir le financement (prêt sans intérêt). Le processus de sélection comprend un bonus pour les femmes candidates.</p> <p>2.5 10 meilleurs projets proposés par gouvernorat (40 en total) seront sélectionnés par le comité technique régional, à travers une approche participative. Chaque entrepreneur 1) reçoit un appui technique ; (2) apporte ses fonds propres ou autofinancement ou tout apport défini dans le cadre du projet ; (3) bénéficie d'un soutien financier remboursable du PNUD suivant un mécanisme à développer (qui sera géré par la BTS sous la forme d'un fonds d'amorçage rotatif pour les régions cibles) ; (4) reçoit des crédits d'une institution financière (la Banque Tunisienne de Solidarité-BTS) suivant les schémas de financement et d'investissement généralement admis.</p> <p>2.6 Pour stimuler l'esprit entrepreneurial chez les jeunes, un plan de communication sera élaboré et mis en œuvre (TV, radio, or internet etc.) en vue de diffuser les bonnes pratiques en matière de promotion de projets et de vulgariser les mécanismes existants en matière d'entrepreneuriat.</p>	<p><i>CNFCE, réseaux formels et informels des femmes entrepreneurs, API, APIA, centres de formation professionnelle, BFPME, Municipalités, Gouvernorats</i></p>	
<p><b>Output 3 : Le projet est suivi et évalué. Les leçons apprises sont capturées, et les stratégies de mise à l'échelle sont intégrées dans les plans de</b></p>	<p><b>indicateur de Résultat 3.1</b></p>	<p>3.1 Un mécanisme de monitoring sera mis en place depuis le démarrage du projet pour assurer le suivi et l'évaluation du projet.</p> <p>3.2 A travers le projet, les processus et les approches seront évalués et documentés dans les manuels/produits de gestion de connaissance.</p>	<p><i>Office de Développement du Sud (ODS) ANETI (EE-UPME (BETI) ) Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)</i></p>	<p><b>USD 323 206</b></p>

<p>développement local des gouvernorats ciblés.</p>	<p>Existence d'un mécanisme opérationnel de S &amp; E</p> <p><b>indicateur de Résultat 3.2</b></p> <p>Nombre des produits de gestion de connaissance élaborés</p> <p><b>indicateur de Résultat 3.3</b></p> <p>Nombre de municipalités et gouvernorats informés et mobilisés</p>	<p>3.3 Les leçons apprises seront partagées, et les efforts de plaidoyer pour une mise à l'échelle seront effectués.</p> <p>A travers une collaboration étroite avec le projet PNUD « Programme de Soutien au Développement Local Intégré et Durable à travers des Plateformes d'Articulation des Territoires », l'emploi pour les jeunes sera intégré au centre des priorités du processus de Développement Local des gouvernorats cibles.</p>	<p>Autres parties prenantes : UTICA, CONNECT, UTAP, CNFCE, réseaux formels et informels des femmes entrepreneurs, API, APIA, centres de formation professionnelle, BFPME, Municipalités, Gouvernorats</p>	
<p><b>Partenariat et production des rapports</b></p> <p>GMS 8%</p> <p>ISS &amp; Administrative fee</p>				<p><b>USD 310 194</b></p>

\* Un budget de fonctionnement sera dédié par l'Office de développement du Sud pour la mise en œuvre du projet. Ce budget est présenté en annexe au présent document de projet.

\*\* Un budget pour les programmes d'appui aux jeunes promoteurs sera dédié par l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant. Ce budget comprend un ensemble de sessions de formation et de mécanismes d'appui offert par l'Agence et sera dédié aux bénéficiaires du présent projet. Ce budget sera défini et validé à une étape ultérieure lors de la mise en œuvre du schéma d'intervention auprès des bénéficiaires et sera rapporté lors des réunions du Comité de pilotage du projet ainsi que les rapports périodiques.

## VII. Suivi & Evaluation

Conformément aux politiques et procédures du PNUD, le projet sera suivi à travers les plans de suivi et d'évaluation suivants :

Activité de suivi	Objectif	Fréquence	action attendue	Coût
<b>Avancement des résultats à suivre</b>	Les données relatives à l'avancement des activités du projet seront recueillies en vue de les analyser et les évaluer par rapport aux indicateurs de résultats mentionnés dans le RRF.	Par trimestre, ou selon la fréquence indiquée pour chaque indicateur dans le RRF	Si un retard est enregistré au niveau de certains indicateurs, le sujet sera abordé et traité par l'équipe de gestion du projet pour prendre les mesures nécessaires.	
<b>Suivre et gérer les risques</b>	Identifier les risques spécifiques qui peuvent menacer la réalisation des résultats escomptés. Identifier et suivre les actions de gestion des risques en utilisant un journal des risques. Cela comprend des mesures de surveillance et des plans qui auraient pu être nécessaires selon les normes environnementales et sociales du PNUD. Les vérifications seront effectuées conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer le risque financier.	Par trimestre	Les risques sont identifiés par l'équipe de gestion du projet et des mesures sont prises pour gérer le risque. Le journal de risque est activement maintenu pour assurer le suivi des risques et prendre les actions adéquates.	
<b>Connaissances</b>	Les connaissances, les bonnes pratiques et les leçons seront capturées régulièrement, ainsi que celles provenant d'autres projets et partenaires et intégrées de nouveau dans le projet.	Au moins une fois par an	Les leçons pertinentes sont capturées par l'équipe du projet et utilisées pour améliorer les décisions de gestion.	
<b>Assurance Qualité annuel du Projet</b>	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour identifier les forces et les faiblesses du projet pour améliorer les décisions de gestion.	Une fois par an	les points de forces et de faiblesses seront examinés et utilisés pour la performance du projet.	
<b>Réviser et faire les corrections dans l'immédiat</b>	Révision interne des données de toutes les actions de suivi pour faciliter la prise de décision.	Au moins une fois par an	La performance de données, les risques, les enseignements et la qualité seront discutés par l'équipe de gestion du projet et utilisés pour effectuer des corrections nécessaires.	

<b>Rapports du projet</b>	Un rapport d'avancement des activités sera préparé et présenté au comité de pilotage et aux principales parties prenantes, montrant les résultats obtenus par rapport aux objectifs annuels prédéfinis au niveau de chaque output. Le rapport comprend des évaluations qualitatives capables de mettre en exergue l'avancement et la réalisation des principaux produits, à partir de critères de qualité et de méthodes à développer.	Annuellement et à la fin du projet.		
<b>Comité de pilotage</b>	Un Comité de pilotage (COFIL) pour le projet sera mis en place et sera composé de partenaires gouvernementaux tels que le bailleur des fonds (Ambassade du Japon), le PNUD, l'Office de Développement du Sud, l'ANETI et la BTS, approuvera les plans de travail et le budget annuels, examinera les rapports d'avancement, prodiguera des conseils stratégiques et guidera le projet conformément à ses objectifs pour assurer la réalisation des résultats définis. Le COFIL doit se réunir à la fin du projet pour saisir les leçons apprises et discuter des possibilités de mise à l'échelle.	Trimestriel	Les problèmes de qualité ou tout retard observé au niveau de réalisations de résultats devraient être discutés au sein du COFIL et les mesures correctives nécessaires et adéquates sont prises	

## VIII. Plan de travail annuel

EXPECTED OUTPUTS and RESULT INDICATORS	PLANNED ACTIVITIES	TIMEFRAME				RESPONSIBLE PARTY	PLANNED BUDGET		
		Q1	Q2	Q3	Q4		Funding Source	Budget Description	Amount
<p><b>Output 1 :</b> <i>Les acteurs publics clé de la région des gouvernorats cibles acquièrent les connaissances nécessaires sur les secteurs économiques, essentiellement des TPE et PME, et les opportunités d'affaire et d'investissement dans la région d'intervention. Un mécanisme de coordination et d'appui au développement des entreprises est établi entre les institutions publiques, privées et la société civile, dans le but d'assurer la durabilité et la pérennité des petites entreprises et PME, et d'offrir un service professionnel de soutien accessible, amélioré et plus efficace pour les jeunes hommes et femmes dans le développement des affaires.</i></p> <p><b>Results Indicator 1.1</b> <i>Le nombre des possibilités d'affaires et d'emplois identifiées et analysés dans les quatre gouvernorats.</i></p> <p><b>Target 1.1</b></p>	<p>1.1 Les structures d'appui existantes seront évaluées afin de développer le plan de renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et matérielles.</p> <p>Le marché d'affaires de chaque gouvernorat et les possibilités de création des emplois spécifiques à chaque région seront identifiés.</p>					<p><i>PNUD Office de Développement du Sud (ODS) ANETI (EE-UPME (BETI)) Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) Autres parties prenantes : UTICA ,UTAP, CNFCE, CONECT réseaux formels et informels des entrepreneurs, API, APIA, centres de formation professionnelle , BFPME,</i></p>	00141	Consultant national /Workshop	\$15,000
	<p>1.2 Un mécanisme de promotion de l'entrepreneuriat dans la région, y compris une approche financière optimale, sera examiné et établi en partenariat avec les différentes structures d'appui (ODS, ANETI : Espace entreprendre et UPME, etc.) et les institutions financières publiques (BTS) et privées en charge de l'investissement privé. Des expériences internationales réussies dans des circonstances similaires seront identifiées pour capturer les bonnes pratiques.</p>						00141	Workshop/ Consultant/ IT system	\$48,000
	<p>1.3 Les Espaces Entreprendre, UPME et les structures dédiées à l'entrepreneuriat au sein de l'ODS seront équipés de matériel et leur personnel dédié sera doté des compétences techniques nécessaires.</p>						00141	Workshop/ Consultant/ matériels et équipement	\$235,000

<p><i>Le marché d'affaires et les opportunités de la création d'emploi identifiés dans chaque gouvernorat (4 gouvernorats).</i></p> <p><b>Results Indicator 1.2</b></p> <p><i>Le nombre de mécanisme de coordination soutenu/établit</i></p> <p><b>Target 1.2</b></p> <p><i>Mécanismes établis et opérationnels dans au moins 2 gouvernorats</i></p> <p><b>Results Indicator 1.3</b></p> <p><i>Nombre d'Espace Entreprendre/UPME qui a la capacité technique et est équipé de matériels nécessaires</i></p> <p><i>Nombre de structures dédiées de l'ODS qui a la capacité technique nécessaire</i></p> <p><b>Target 1.3</b></p> <p><i>Parmi les 4 Espaces Entreprendre et UPME, au moins 2 ont la capacité nécessaire et sont équipés de matériels nécessaires.</i></p> <p><b>Results Indicator 1.4</b></p> <p><i>Nombre de personnels (ANETI, ODS, BTS, organisations de la société civile, universités, municipalités...) formés et impliqué dans le processus d'établissement d'une stratégie de partenariat pour la création d'emplois</i></p> <p><b>Target 1.4</b></p> <p><i>50 personnels (ANETI, ODS, BTS) formés et impliqué dans le processus 2 OSCs impliquées</i></p> <p><i>1 réseau des femmes entrepreneuses soutenu</i></p> <p><i>Au moins 1 université impliquée</i></p> <p><i>Au moins 2 municipalités impliquées</i></p>	<p>1.4 L'Office de Développement de Sud (ODS) sera soutenu pour promouvoir les résultats des analyses, et communiquer au public les niches du marché à exploiter. L'ODS sera appuyé pour jouer le rôle d'un coordonnateur dans l'élaboration de partenariats et médiateur de collaboration entre les institutions concernées.</p>					<i>Municipalités, Gouvernorats</i>	00141	Workshop/ Consultant/	\$10,000	
	<p>1.5 Renforcement des capacités des membres du personnel de l'ANETI (Espace Entreprendre et UPME), Office de développement du Sud (ODS), Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), etc. en matière des services de développement des affaires et des processus de S &amp; E.</p>							00141	Workshop/ Consultant/	\$10,000
	<p>1.6 Le partenariat entre l'université, les organisations professionnelles (UTICA, UTAP, CNFCE, CONNECT, etc.) et les institutions publiques, y compris les municipalités qui travaillent dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat sera renforcé par le biais, des ateliers et des formations de renforcement des capacités. Les réseaux officiels et non officiels d'entrepreneurs féminins seront appuyés.</p>							00141	Workshop/ Grant	\$20,000
	<p>Project Management</p>						PNUD	00141	Salaires	\$72,000

<p><b>Output 2 : Les jeunes entrepreneurs femmes et hommes sont techniquement et financièrement appuyés et soutenus pour lancer ou développer leurs propres entreprises. Au moins 40 projets pilotes sont sélectionnés à travers un processus participatif dans le cadre de comités multi-acteurs (public-privé et organisations de la société civile) et en partenariat avec les Espaces Entreprendre, sont en partie financés par le PNUD, bénéficient d'un financement de la BTS suivant les règles généralement admises et sont accompagnés pour le développement de leurs entreprises à travers les mécanismes de l'ODS et tout autre programme fourni par les partenaires du projet.</b></p> <p><b>Results Indicator 2.1</b> Le nombre des jeunes entrepreneurs hommes et femmes mobilisés</p> <p><b>Target 2.1</b> Au moins 50 jeunes diplômées femmes mobilisées</p> <p><b>Results Indicator 2.2</b> Le nombre de jeunes entrepreneurs, hommes et femmes soutenus</p> <p><b>Target 2.2</b> 200 jeunes hommes et femmes impliqués et/ou formés</p> <p><b>Results Indicator 2.3</b></p>	<p>2.1 Un programme de renforcement de capacité axé sur le genre sera mis en place afin d'encourager la participation féminine à travers le processus de sélection des projets.</p>					<p><i>PNUD Office de Développement du Sud (ODS) ANETI (EE-UPME (BETI) ) Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) Autres parties prenantes : UTICA, CONECT, UTAP, CNFCE, réseaux formels et informels des femmes entrepreneurs, API, APIA, centres de formation professionnelle , BFPME, Municipalités, Gouvernorats</i></p>	00141	Workshop/ Consultant	\$10,000
	<p>2.2 Approximativement 1000 jeunes promoteurs/entrepreneurs participeront au projet en présentant leurs candidatures, parmi lesquels 200 jeunes seront sélectionnés pour mettre en œuvre un diagnostic et des études d'opportunités et bénéficient d'actions de renforcement des capacités. Des comités techniques multisectoriel de chaque gouvernorat seront en charge de la sélection. Une bonification sera accordée aux candidates femmes.</p>						00141	Print/ Logistics/ Workshops	\$10,000
	<p>2.3 Un schéma de financement pour les entreprises à appuyer est développé avec la coordination de l'Office de Développement du Sud, Espace Entreprendre (et le soutien de l'ANETI) et la Banque Tunisienne de Solidarité.</p>						00141	Workshop/ Consultant	\$5,000
	<p>2.4 80-100 plans d'affaires sont étudiées et évaluées par le comité technique, parmi lesquels 40 seront sélectionnés pour avoir le financement (prêt sans intérêt). Le processus de sélection comprend un bonus pour les femmes candidates.</p>						00141	Workshop/ Formateurs (Consultants)/ MoU	\$150,000
	<p>2.5 10 meilleurs projets proposés par gouvernorat (40 en total) seront sélectionnés par le comité technique régional, à travers une approche participative. Chaque entrepreneur 1) reçoit un appui technique ; (2) apporte ses fonds propres; (3) bénéficie d'un soutien financier remboursable du PNUD suivant un mécanisme à développer (qui sera géré par la BTS sous la forme d'un fonds d'amorçage rotatif pour les régions cibles) ; (4) reçoit des crédits d'une institution financière (la Banque Tunisienne de Solidarité- BTS) suivant les schémas de financement et d'investissement généralement admis.</p>						00141	Grant/ MoU	\$630,000

<p><i>Le nombre des nouvelles entreprises techniquement et financièrement appuyées</i></p> <p><b>Target 2.3</b> 40 entreprises soutenues, dont au moins 30% de femmes en moyenne parmi les 4 gouvernorats (et au moins 40% de femmes dans les gouvernorats de Medenine et Tataouine)</p>	<p>2.6 Pour stimuler l'esprit entrepreneurial chez les jeunes, un plan de communication sera élaboré et mis en œuvre (TV, radio, or internet etc.) en vue de diffuser les bonnes pratiques en matière de promotion de projets et de vulgariser les mécanismes existants en matière d'entrepreneuriat.</p>						00141	Institutional Contract	\$5,000
	<p>Project Management</p>					PNUD		00141	Salaires
<p><b>Output 3 :</b> <i>Le projet est suivi et évalué. Les leçons apprises sont capturées, et les stratégies de mise à l'échelle sont intégrées dans les plans de développement local des gouvernorats ciblés.</i></p> <p><b>Result Indicator 3.1</b> <i>Existence d'un mécanisme opérationnel de suivi et évaluation</i></p> <p><b>Target 3.1</b> <i>1 mécanisme établi</i></p> <p><b>Results Indicator 3.2</b> <i>Le nombre de produits de gestion de connaissance élaborés</i></p> <p><b>Target 3.2</b> <i>Au moins 3 manuel/produit de gestion de connaissance élaborés</i></p> <p><b>Results Indicator 3.3</b> <i>Le nombre des nouvelles municipalités qui sont informées et mobilisées</i></p> <p><b>Target 3.3</b></p>	<p>3.1 Un mécanisme de monitoring sera mis en place depuis le démarrage du projet pour assurer le suivi et l'évaluation du projet.</p>					PNUD Office de Développement du Sud (ODS)	00141	National Consultant/ Workshop	\$20,000
	<p>3.2 A travers le projet, les processus et les approches seront évalués et documentés dans les manuels/produits de gestion de connaissance.</p>					ANETI (EE-UPME (BETI) ) Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)	00141	National Consultant/ Print	\$20,000
	<p>3.3 Les leçons apprises seront partagées, et les efforts de plaidoyer pour une mise à l'échelle seront effectués.</p> <p>A travers une collaboration étroite avec le projet PNUD « Programme de Soutien au Développement Local Intégré et Durable à travers des Plateformes d'Articulation des Territoires », l'emploi des jeunes sera intégré au centre des priorités du processus de Développement Local des gouvernorats cibles.</p>					Autres parties prenantes : UTICA, CONNECT,UR AP, CNFCE, réseaux formels et informels des femmes entrepreneurs, API, APIA, centres de formation professionnelle , BFPME, Municipalités, Gouvernorats	00141	Institutional Contract/ Workshop/ MoU	\$250,000

<i>Les bonnes pratiques intégrées au moins dans le plan de développement local d'au moins 2 municipalités</i>									
	Project Management					PNUD	00141	Salaires	\$33,206
<b>Partnership &amp; Reporting</b>							00141		\$ 29,250
<b>GMS 8%</b>							00141		\$ 144,444
<b>ISS &amp; Administrative fee</b>							00141		\$ 136,500
<b>TOTAL</b>									<b>\$1,938,400</b>

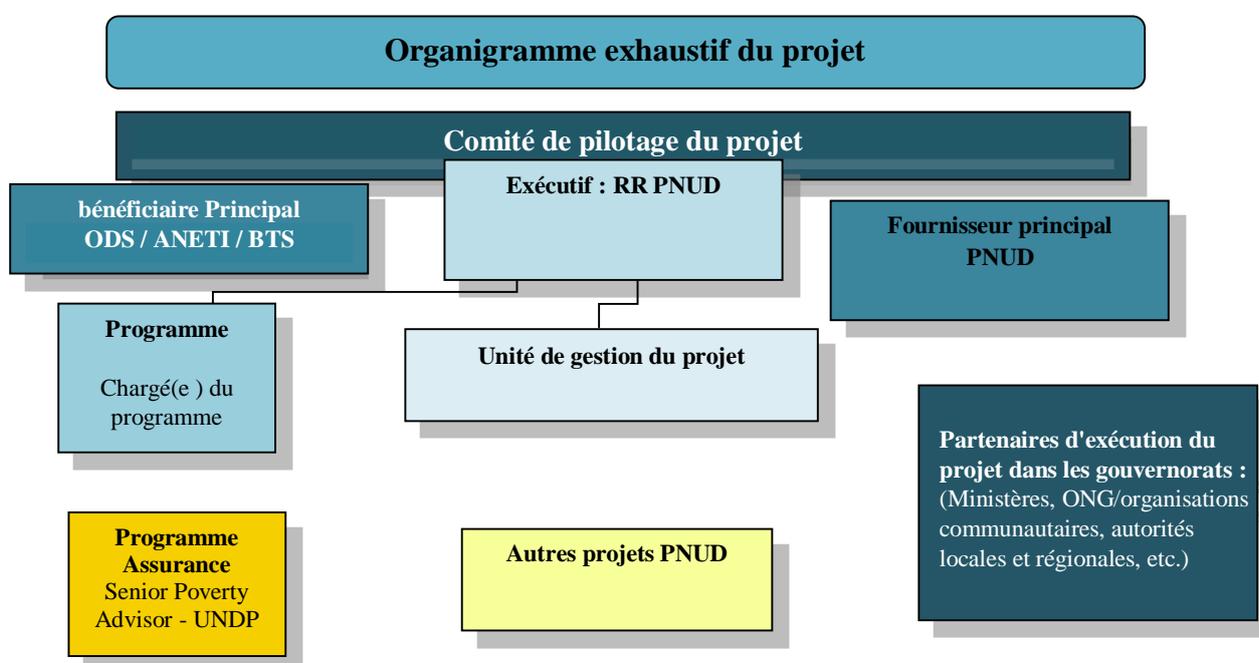
## DOCUMENT DE PROJET

**[Tunisie]**

### IX. Modalités de gestion

Le projet de renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le sud tunisien sera réalisé selon la modalité DEX. Les procédures de gestion seront conformes aux exigences du nouveau Guide de gestion de résultats. Toutes les activités et tous les produits seront mis en œuvre à l'aide de la modalité DEX. Les lettres d'accord seront signées avec les parties responsables de la mise en œuvre des activités pertinentes [en particulier le transfert des subventions aux candidats sélectionnés (produit 2)].

Le Comité de pilotage du projet sera mis en place et sera composé de partenaires gouvernementaux tels que le bailleur des fonds (Ambassade du Japon), l'Office de Développement du Sud, L'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant et la Banque Tunisienne de Solidarité, etc. Le Représentant Résident (RR) du PNUD / programme assumeront une fonction exécutive. En tant qu'organe décisionnel du projet, le Comité de pilotage approuvera les plans de travail et le budget, examinera les rapports d'avancement, prodiguera des conseils stratégiques et guidera le projet conformément à ses objectifs pour assurer la réalisation des résultats définis. Le Comité de pilotage fonctionnera également comme une entité de coordination à l'échelle nationale afin de promouvoir le partenariat, la collaboration et la coordination entre les différentes initiatives de relance et de développement économique, mises en œuvre par les acteurs sectoriels. D'autres acteurs peuvent être ajoutés au Comité de pilotage en tant que bénéficiaires si cela s'avère nécessaire. Aux fins de la mise en œuvre au quotidien du plan de travail, de la gestion du budget du projet, ainsi que de la planification et de la programmation générales des activités, le Comité de pilotage déléguera cette responsabilité à Un(e) Chargé(e) de programme du PNUD qui sera responsable de **l'assurance de la qualité du projet**.



Le PNUD travaillera avec les ministères concernés, les partenaires et les acteurs concernés pour s'assurer que les différentes composantes du projet soient bien mises en œuvre et que les objectifs

soient réalisés. Le conseiller technique principal du projet supervisera la mise en œuvre générale en travaillant en étroite collaboration avec ses homologues. Le personnel technique comme les experts en développement des affaires et de la société civile prodigueront des conseils stratégiques et fourniront des orientations sur la conception, la gestion, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des composantes techniques respectives du projet.

Des synergies et des partages des informations avec d'autres projets du PNUD travaillant dans le même domaine d'intervention et / ou gouvernorats et / ou avec les mêmes partenaires seront recherchées et assurées.

---

## X. Cadre Juridique

Ce document constitue, avec le CPAP signé par le Gouvernement et le PNUD est incorporé ici par référence, un projet de document tel que désigné dans l'accord de base type d'assistance (SBAA). Toutes les dispositions de la CPAP s'appliquent à ce document. Toutes les références dans le SBAA à «Agence d'exécution» font référence à «partenaire d'exécution», tel que ce terme est défini et utilisé dans le CPAP et ce document.

Le partenaire d'exécution s'engage à mettre tout en œuvre dans la mesure du possible pour s'assurer qu'aucun des fonds du PNUD reçus dans le cadre du présent Document de projet ne soit utilisé pour soutenir des individus ou des entités associées au terrorisme et que les bénéficiaires des fonds fournis par le PNUD dans ce cadre ne figurent pas sur la liste tenue par le Comité du Conseil de sécurité selon la résolution 1267 (1999). Ladite liste est disponible sur le site <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Cette condition doit figurer dans tous les sous-contrats ou sous-accords conclus dans le cadre du présent Document de projet.

## XI. Annexe 1 : Analyse et atténuation des risques

En raison de la situation de transition en Tunisie, le projet pourrait faire face à différents types de risques. Le projet veillera à l'atténuation de ces risques par des mécanismes et des actions pertinentes.

### Risques généraux liés à la situation sociale, économique et politique

	Risque :	Solutions/interventions suggérées
<b>SUR LE PLAN POLITIQUE</b>	Le contexte de transition politique et les étapes clés correspondantes (par exemple, des élections) peuvent contribuer à générer des tensions au niveau communautaire et/ou l'absence de dialogue, entraîner une mauvaise perception des institutions publiques et susciter des tensions avec celles-ci, empêchant ainsi la cohésion sociale et/ou bloquant les activités du projet	Le PNUD veillera à :  Une communication régulière avec les associations et les collectivités locales.  La mise en place d'une approche et de mécanismes participatifs.
<b>SUR LE PLAN STRATÉGIQUE</b>	Chevauchement avec les interventions d'autres acteurs.	En collaboration avec l'ODS, le PNUD assurera la communication continue et proposera la création de mécanismes de coordination multilatéraux/bilatéraux afin d'éviter les chevauchements, d'harmoniser les interventions et d'identifier les possibilités de collaboration.
<b>SUR LE PLAN INSTITUTIONNEL</b>	Changement de personnel dans les institutions partenaires, les OSC/ONG, les représentants des autorités locales, les gouverneurs. Cela peut freiner l'élan dans la mise en œuvre du projet et entraîner des retards.	Les gestionnaires du projet rendront régulièrement des visites de courtoisie aux partenaires et s'assureront que les informations soient échangées en continu et que des mécanismes de retour d'information soient en place.
<b>MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN</b>	Capacités limitées des OSC/ONG locales à s'engager dans la mise en œuvre du projet.	Un plan de renforcement des capacités en faveur des OSC/ONG sera mis en place dans le cadre du projet.
<b>SUR LE PLAN SECURITAIRE</b>	Les attaques terroristes, les troubles sociaux, les manifestations et les protestations violentes ou tout autre type de perturbation similaire qui pourrait nuire à la mise en œuvre du projet, que ce soit en aggravant le contexte général de l'environnement de travail ou entravant le personnel du projet à travailler dans un environnement sûr et sécurisé.	Le projet portera une attention particulière à la situation socio-économique de la région d'intervention pour capturer les informations disponibles en évitant le risque. Une bonne coordination avec UNDSS sera mise en place.