



من الشعب الياباني
From the People of Japan



*Au service
des peuples
et des nations*

RAPPORT DE L’EVALUATION FINALE DU PROJET
« Création accélérée d’emplois et appui à l’entrepreneuriat »
Gouvernorats de Médenine et Tataouine

Etabli par MC. ABROUS/Consultant Senior
Novembre 2017

SOMMAIRE

Page

Liste des acronymes et abréviations	2
Résumé exécutif	3
Méthodologie de l'évaluation	6
Niveaux d'analyse - Résultats de l'évaluation	
Déterminant : Pertinence/Conception du Projet	7
Déterminant : Efficacité du Projet	
Composante 1 : Facilitation de l'accès au marché de travail et appui à la création d'entreprises	11
Composante 2 : Amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes	16
Composante 3 : Renforcement des capacités de l'ODS	20
Déterminant : Efficience du Projet	22
Déterminant : Durabilité du Projet	24
Leçons apprises et Recommandations	26
Annexes	28
Annexe N° 01 Diagramme logique d'intervention du projet	29
Annexe N° 02 Etat de situation des entreprises communautaires créées - Médenine	30
Annexe N° 03 Etat de situation des entreprises communautaires créées - Tataouine	31
Annexe N° 04 Modèle grille questionnaire des porteurs de projets « Ennajah Machroui »	33-35

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ASP	Accompagnement Social Personnalisé
BETI	Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant
CEFE	Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs
CIDES	Contrat d'Insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur
EE	Espace Entreprendre
MFPE	Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi
MORAINE	Méthode Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre
MMT	Marketing Méditerranée Tunisie (Association)
ODS	Office de développement du Sud PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement
Réso	Association « Relais pour l'Emergence d'une jeunesse Sociale Organisée »
TRE	Techniques de recherche d'emploi
USD	Dollar américain

RESUME EXECUTIF

En vue de répondre à une problématique d'insertion professionnelle liée à la lente résorption du chômage des femmes et des jeunes qualifiés dans deux territoires parmi les plus vulnérables de la Tunisie, le PNUD a lancé, en Mars 2014, un projet intitulé « **Création accélérée d'emplois et Appui à l'entrepreneuriat dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine** », financé par le Gouvernement du Japon et mis en œuvre en partenariat avec l'Office du Développement du Sud (ODS).

Ce projet se voulait global. Il ambitionnait d'explorer toutes les voies possibles d'amélioration de l'insertion professionnelle des femmes et jeunes qualifiés en situation de chômage et en même temps stimuler et renforcer les capacités techniques et organisationnelles de l'écosystème entrepreneurial local.

Le projet s'est adossé sur les réalisations, les réseaux et les connaissances générés par le projet du PNUD intitulé « Appui au relèvement économique, développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie » mis en œuvre dans les mêmes gouvernorats en 2012 et 2013, également en partenariat avec l'ODS avec un financement du Gouvernement du Japon.

Le projet a structuré sa stratégie autour de trois composantes clés :

- Composante 1 : La facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises à travers la mise en œuvre de trois programmes pilotes
- Composante 2 : L'amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes à travers le développement d'entreprises communautaires ;
- Composante 3 : Le soutien à un pilotage performant des programmes de promotion de l'emploi au niveau régional, à travers le renforcement des capacités d'une organisation (ODS) jugée la plus apte sur le plan régional pour assurer cette mission

Afin d'assurer une appropriation du projet par les acteurs locaux, des partenariats multiples aussi bien avec des institutions publiques, avec le secteur privé et avec la société civile ont été conclus.

Le montant de l'enveloppe budgétaire accordée par le Gouvernement du Japon pour ce projet est de 1 245 000 USD

La durée du projet était initialement prévue pour une année, devant se clôturer en avril 2016. Il a bénéficié d'une extension de huit (08) mois

Etant arrivé à terme en décembre 2016, le PNUD a décidé de procéder à son évaluation afin d'avoir un regard externe et indépendant de nature à promouvoir la génération de connaissances et à informer la programmation future.

Les objectifs assignés à cette évaluation se situent à 3 niveaux :

- Analyser l'exécution du projet pour en apprécier la pertinence et l'efficacité de l'utilisation des ressources en référence aux résultats attendus, ainsi que d'évaluer la durabilité des résultats acquis, et analyser l'impact de ce projet à moyen et à long terme ;
- Dégager les leçons apprises pour une duplication éventuelle de la démarche et des actions du projet dans d'autres régions du pays ;
- Générer des enseignements pour le partage de l'expérience et la capitalisation des bonnes pratiques.

A ce titre, cette évaluation s'est intéressée aussi bien aux processus qu'aux acquis. Elle se réfère aux déterminants de l'évaluation d'un projet à travers les notions de pertinence/conception, d'efficacité, d'efficacité et de durabilité.

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

Comme appréciation d'ordre général, l'on peut se prononcer sur la réussite du projet en ces termes : Globalement, l'on peut considérer que la réussite de ce projet est incontestable, avec toutefois des degrés nuancés d'intensité en rapport avec les trois grands volets sur lesquels il a intervenu.

Nous pouvons assurer que le projet dans son premier volet « facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises individuelles », a introduit des conditions favorables pour que cette facilitation soit actuellement une réalité, dont nul ne peut douter, et ce à la satisfaction entière autant des bénéficiaires que des parties prenantes impliquées dans cette action.

Relatif au second volet lié à la création de projets communautaires aux fins de l'inclusion économique des femmes et jeunes qualifiés en situation de chômage, sa performance en rapport avec les indicateurs de réussite stipulés dans le cadre logique pour cette opération, est tout à fait approuvable.

Tous ses indicateurs sont validés. L'on peut considérer de ce fait que cette intervention a atteint l'objectif formel qui lui a été fixé

Cependant, le déroulement de cette opération ayant été quelque peu bousculé, par des contraintes survenues durant son déroulement, et qui ont affecté quelques entreprises sociales créées, il y avait lieu de tirer les leçons qui s'imposaient. Ces enseignements sont documentés dans le rapport.

Concernant le troisième volet se rapportant au renforcement des capacités de l'ODS, bien que certains aspects abordés restent perfectibles, l'on peut considérer que les résultats atteints sont probants.

De ces faits, l'on peut globalement concéder à ce projet une mention honorable de réussite

Relatif à la Pertinence/Conception du projet

La pertinence de ce projet est catégorique. En effet, il s'inscrit dans les résultats de l'UNDAF Tunisie (axe 2, effet 2 ; « D'ici à 2019, les acteurs régionaux gèrent les ressources régionales avec efficacité et les exploitent d'une manière optimale, durable et inclusive ». Il répond également au 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 ». Il s'appuie enfin sur le Cadre Stratégique Régional pour l'Emploi dans les Gouvernorats de Médenine et Tataouine élaboré dans le cadre d'un projet précédent mis en place par le PNUD dans la même région.

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

La stratégie développée par le projet a été définie avec une approche systémique, cherchant à maximiser l'exploitation de différentes voies adaptées à la situation socioéconomique de la région. L'on peut attester de la justesse et de la perspicacité de la logique d'intervention formulée.

Tous les programmes projetés présentent des liens directs avec les composantes correspondantes. Ils sont de ce fait, en cohérence totale avec ces composantes et par corollaire aussi avec les résultats recherchés.

Concernant la construction du cadre logique, elle est considérée comme correcte dans son agencement et dans son contenu. La formulation des indicateurs restant toutefois un point à faire évoluer.

Sur le plan opérationnel, les approches retenues témoignent d'une démarche tactique perspicace.

Relatif à l'efficacité du projet

Les programmes mis en place dans le cadre de la composante 1 « Facilitation de l'accès au marché de travail et appui à la création d'entreprises » ont été appliqués de manière idoine. Ceux-ci ont été idéalement gérés par l'équipe du projet en partenariat avec ses partenaires régionaux et locaux.

Les résultats physiques obtenus ont dépassé notablement les attentes planifiées.

Les premiers effets sont même observables dès à présent chez les bénéficiaires entrepreneurs en termes de changement amélioré de leur état autant sur le plan matériel que psychologique, ainsi qu'au niveau de certains services d'appui impliqués dans la mise en œuvre de cette composante

Concernant les bénéficiaires entrepreneurs, à la question N° 39 de la grille d'évaluation que nous a servi de support d'interview « Quels sont les bénéfices que vous avez pu tirer pour vous-même sur le plan matériel et sur le plan personnel »

Sur les 23 entrepreneurs interviewés qui ont développé leur projet, près de 80% d'entre eux ont répondu positivement à ces deux changements.

Sur le plan matériel, ils nous ont dévoilé que leurs conditions matérielles d'existence ont très positivement évolué. Les ressources tirées de leur entreprise leur auront permis d'acquérir des biens d'ameublement, d'acquérir même un véhicule pour trois d'entre eux, d'entamer la construction d'une maison pour l'un, d'agrandir déjà son local professionnel pour un autre.

Sur le plan psychologique, ils nous ont confié que les bénéfices tirés pour eux mêmes en tant qu'individu sont aussi substantiels que les conditions matérielles dont ils jouissent maintenant

Les verbatim les plus récurrents sont : « Je ne suis plus un boulet pour ma famille » « J'ai acquis ma liberté financière » « Je suis plus respecté autant de mon environnement familial que de mon voisinage » « Des jeunes viennent même me voir pour me demander des conseils sur des projets qu'ils souhaitent réaliser » « J'ai repris confiance en moi même et j'ai confiance en l'avenir »

Au niveau des services d'appui, des signes d'effets ont pu être également observés. A la question posée principalement aux chefs des bureaux du BETI « Vous avez vécu l'expérience du projet, quel est votre avis personnel sur la stratégie et les approches adoptées par le projet » ces derniers nous ont déclaré qu'ils sont convaincus de la performance des approches appliquées et qu'il y a de l'intérêt à ce que nos services s'y réfèrent dans le futur

Concernant les process appliqués à travers cette composante, au niveau de l'employabilité l'approche innovante consistant pour les bureaux de l'emploi de changer d'attitude en prenant en considération plutôt la demande que l'offre des entreprises, est une initiative fort intéressante et avantageuse.

Au niveau de l'entrepreneuriat, Le dispositif mis en place basé sur un processus compétitif, allié à un accompagnement de proximité et sur l'octroi d'une subvention aux nominés est tout à fait pertinent.

L'opération Ennajah Machroui a démontré qu'un tel dispositif a de fortes probabilités de créer des entreprises viables par des jeunes.

Concernant la prise en compte de l'aspect genre, une attention particulière a été portée à l'entrepreneuriat des femmes comme moyen d'élargir leurs opportunités en les faisant bénéficier d'une bonification de points dans la phase de sélection des candidats à la subvention. Parmi les 32 promoteurs qui ont lancé et réussi leurs projets d'entreprises, 21 sont des femmes.

Les process menés à travers cette première composante sont pressentis comme des exemples à suivre.

Quant à la composante 2 « Inclusion socioéconomique de jeunes », son efficacité, sous l'incidence de contraintes difficilement maîtrisables, est pour partie mitigée. Sur les 16 projets ESS créés, sept (7) seulement ont réellement pleinement abouti ou en voie de l'être. Les autres présentent des situations problématiques freinant leur aboutissement, du moins durant la période du projet.

Comme enseignements tirés de cette situation, il y a lieu de mentionner que la préparation et la mise en œuvre d'une telle opération ne s'harmonise pas avec le temps restreint qui lui a été consacré par le projet. En effet, des contraintes difficilement maîtrisables survenues durant la mise en œuvre, dus au facteur temps, ont quelque peu bousculé son déroulement, ce qui s'est traduit pour quelques unes des entreprises sociales créées à un état de non durabilité, si des dispositions ne sont pas prises pour lever les facteurs d'influence négatifs qui les bloquent

L'on peut rattacher cette situation, à la non appréciation à sa juste mesure de la faisabilité sur le plan temporel d'une action complexe que constitue la création d'entreprise communautaire, qui exige du temps bien au-delà de la durée qui lui a été consacrée par le projet.

Nonobstant cette défektivité, on doit considérer que c'est une expérience instructive et enrichissante, qui a permis de tester une démarche de création d'entreprises communautaires de

finalité sociale et de statuts juridiques multiples permettant de mieux cerner les conditions de création de ce type d'entreprises atypiques.

Concernant la composante 3 : « Renforcement des capacités de l'ODS ». Bien que certains aspects abordés par cette composante restent perfectibles, nous pouvons considérer que cette action a été efficace. Les résultats atteints à travers cette composante sont probants.

Les capacités techniques de l'ODS ont été renforcées en rapport avec les gaps identifiés. Cette opération a favorisé une capitalisation de savoir de cet organisme, en termes de programmation de développement et en suivi/évaluation des programmes d'investissement public. Les premiers effets sont observables dès à présent.

Relatif à l'efficacité du projet

Les ressources financières ont été affectées aux postes initialement prévus. La distribution entre les trois composantes dénote globalement un degré de cohérence convenable. Relatif à l'évolution des dépenses engagées par le projet, un fort décalage dans le temps entre le prévu et réalisé est constaté. Plus de 80% des dépenses ont été effectuées durant les douze derniers mois de la mise en œuvre du projet. Ceci est en conformité avec le rythme d'évolution des activités qui n'ont pas été parfois en concordance avec le planning initial.

Les ressources mises à disposition ont été convenablement optimisées tant à Médenine qu'à Tataouine.

Relatif à la durabilité/reproductibilité du projet

La durabilité des acquis du projet est dépendante de chacune des actions menées. La majorité des acquis engendrés par le projet sont préservés à court terme.

A moyen et long terme, la durabilité est parfaitement soutenable pour les acquis engendrés par la composante 1.

Concernant la composante 2, pour les projets ayant abouti, la constance prévisible de durabilité est acquise. Pour les projets non pleinement aboutis, la probabilité de durabilité est très faible, si les facteurs de blocage ne sont pas levés dans un temps raisonnable.

Pour la composante 3. Il est ardu de se prononcer dès à présent sur la durabilité des acquis engendrés Celle-ci reste tributaire de la poursuite des processus initiés.

La reproductibilité du projet dans sa partie Facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises est absolue sur le plan technique mais moins évidente sur le plan financier.

Dans sa partie « inclusion économique des jeunes » la prise en considération des enseignements tirés de cette opération, rendrait certainement reproductible une mise à l'échelle d'une telle opération

Dans sa partie « Renforcement des capacités de l'ODS » La reproductibilité de cette action dans les termes actuels ne présente pas encore de signes significatifs de garantie de succès.

In fine, l'on peut considérer que les résultats atteints par ce projet sont au maximum de ce qui pouvait être raisonnablement atteint, compte tenu de la temporalité relativement restreinte de sa mise en œuvre et des sujets multiples abordés, qui pouvaient constituer chacun d'entre eux un projet individualisé. Nous sommes d'avis que la redevabilité envers le bailleur de fonds et auprès des acteurs qui en bénéficient a été assumée

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Pour effectuer cette évaluation, les principaux instruments utilisés ont été :

- Une analyse du document de projet « Création accélérée d'emplois et appui à l'entreprenariat » ainsi que du document relatif au Cadre stratégique régional pour l'emploi dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine et des PV des réunions du Comité de Pilotage (COPIL)
- L'examen du Plan Cadre (UNDAF) du Système Des Nations Unies d'aide au Développement 2015-2019 Tunisie
- L'examen du Projet de descriptif de programme de pays pour la République tunisienne (2015-2019)
- Des missions de terrain (visite aux porteurs de projets individuels « Ennajah Machroui » et aux porteurs de projets communautaires « Emjed » et interviews des promoteurs)
- Des Interviews des partenaires du projet (ODS, ANETI, BETI de Médenine et de Tataouine)
- Une Grille d'évaluation sous forme d'un questionnaire
- Un sondage téléphonique auprès des jeunes insérés dans la vie professionnelle dans le cadre du projet

L'évaluation a porté autant sur le projet dans sa globalité que sur chaque composante du projet au nombre de trois. Les questions directrices explorées ont porté sur les résultats et effets ainsi que sur les processus mis en œuvre.

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.

La dimension de l'analyse s'est effectuée à travers quatre déterminants :

- La pertinence/conception du projet ;
- L'efficacité du projet ;
- L'efficience ;
- la durabilité.

Le principe aux fins d'apprentissage, de faire participer à l'évaluation sur le terrain, des membres de la Direction de l'investissement privé et de la Direction Appui au Développement et Evaluation de l'ODS, a été retenu.

Mesdames Amel Haddad, Zemmouri Bochra, Najoua Saaidi ont été désignées à cette fin.

Ces personnes ont assisté à l'ensemble des entretiens et se sont exercées de même à effectuer au moins un entretien chacune. Le transport en commun durant les déplacements a été aussi l'occasion d'échanger sur les techniques d'évaluation.

NIVEAUX D'ANALYSE – RESULTATS DE L'EVALUATION

DETERMINANT: PERTINENCE/CONCEPTION DU PROJET

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

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

Les réponses aux dites questions découlent principalement de l'analyse :

- de la réalité et de l'enjeu de la problématique identifiée
- de la correspondance (liens logiques) entre la problématique mise en évidence et la stratégie définie
- de l'analyse de la stratégie interne d'intervention (relation de causalité, cohérence entre les cinq niveaux de fins / moyens formulés (objectif du projet / outcome / outputs /champs d'actions /activités

CONSTAT - ANALYSE - CONCLUSION - LEÇONS TIREES

Relatif à la problématique identifiée

Ce projet a été initié pour répondre à une problématique d'insertion professionnelle liée à la lente résorption du chômage des femmes et des jeunes qualifiés dans deux territoires parmi les plus vulnérables de la Tunisie.

La problématique diagnostiquée freinant la création accélérée d'emplois est multifactorielle et se présente principalement sous quatre aspects interdépendants formulés ci-après :

- i. L'impact très moyen des programmes pratiqués, tant par ceux mis en œuvre par le MFPE que ceux lancés par des bailleurs de fonds et des ONG, dus à des gaps identifiés dans les offres de services d'appui en termes d'efficacité d'insertion professionnelle des jeunes qualifié(e)s demandeurs d'emplois et en termes d'accompagnement des jeunes entrepreneurs potentiels dans la création de leurs entreprises.
Les facteurs frénateurs sont liés aux états suivants :
 - La méconnaissance du demandeur d'emploi sur les techniques de recherche d'emploi
 - Un accompagnement souvent lacunaire offert au demandeur d'emploi, omettant une évaluation des compétences pour une correcte orientation ainsi qu'une formation d'adaptation pour correspondre aux exigences du poste de travail
 - L'attitude attentiste des BETI rattachée exclusivement aux offres d'emplois
 - Les services d'appui n'accordent pas toute l'attention nécessaire à l'accompagnement des promoteurs dans l'élaboration du business plan et la création « proprement dite » de leurs entreprises
 - L'accompagnement post-crédation jusqu'à une date très récente n'était pas pris en considération
- ii. La vulnérabilité des jeunes femmes diplômées pour l'accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat

- iii. La faible intégration des jeunes qualifiés dans des entreprises communautaires
- iv. L'inconsistance d'un dispositif global de coordination des programmes de promotion de l'emploi au niveau régional.

Se référant à l'analyse de la problématique réalisée par le projet, l'on ne peut qu'attester que celle-ci a été cernée d'une manière idoine pour une meilleure prise en compte des facteurs freinant l'insertion professionnelle des jeunes et femmes dans ces deux territoires.

Relatif à la Stratégie d'intervention adoptée par le projet

En vue de progresser vers le but qu'il s'est fixé, à savoir Contribuer à une meilleure insertion économique et professionnelle des jeunes et femmes dans les gouvernorat de Médenine et Tataouine, en augmentant leur employabilité et en créant un environnement favorable pour les jeunes entrepreneurs potentiels, le projet « Création accélérée d'emplois et entrepreneuriat », s'est construit sur une logique d'intervention devant lever ou du moins réduire les facteurs diagnostiqués affectant l'insertion professionnelle des populations ciblées.

Afin de mener à bien sa stratégie d'intervention, le projet a structuré ses interventions autour de trois composantes clés :

- Composante 1 : La facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises à travers la mise en œuvre de trois programmes pilotes originaux ;
- Composante 2 : L'amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes à travers le développement d'entreprises communautaires ;
- Composante 3 : Le soutien à un pilotage performant des programmes de promotion de l'emploi au niveau régional, à travers le renforcement des capacités d'une organisation (ODS) jugée la plus apte pour assurer cette mission.

Ces composantes présentent une bonne complémentarité. Une fertilisation mutuelle entre ces trois approches, sont à même de concourir efficacement à l'atteinte de l'objectif du projet

A travers sa première composante intitulée, « Facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises », le projet a prévu trois programmes pilotes pour l'emploi et l'entrepreneuriat.

- a. Un programme pour l'amélioration de l'employabilité qui est une approche globale construite à la fois autour d'un programme de formation de jeunes demandeurs d'emplois sur les techniques et recherches d'emplois (TRE) et sur la formation à l'accompagnement personnalisé des acteurs de la société civile
- b. Un programme inédit dédié à l'insertion professionnelle proprement dite, dépassant les attitudes souvent d'attentisme du passé des bureaux de l'emploi (BFPE). L'innovation apportée est d'aller à la rencontre des acteurs privés, d'identifier leurs besoins en termes de profils recherchés puis d'assurer une formation adéquate à des jeunes de la région, aboutissant à leur insertion professionnelle, via la signature de convention d'embauche.
- c. Un programme d'accompagnement amélioré à l'entrepreneuriat des jeunes et de participation au financement des projets

Tous les programmes projetés présentent des liens directs avec les composantes correspondantes. Ils sont de ce fait, en cohérence totale avec ces composantes et par corollaire aussi avec les outputs recherchés cités ci-après : (se référer à annexe N° 01 diagramme logique d'intervention du projet)

Output 1 : Les jeunes femmes et hommes diplômés chômeurs seront appuyés afin d'accéder à l'emploi et créer des entreprises adaptées aux spécificités du marché local et répondant aux besoins de leurs communautés à Médenine et Tataouine

Output 2 : L'inclusion socio-économique des jeunes est améliorée, à travers le renforcement de leur rôle en tant que moteur du développement socio-économique et de stabilité, afin de renforcer la

résilience de leurs communautés locales à Médenine et Tataouine.

Output 3 : Les capacités techniques de l'ODS sont renforcées afin qu'il appuie les processus de développement participatifs et inclusifs, réduise les disparités entre les territoires et promeuve l'accès à l'emploi, en particulier pour les groupes vulnérables.

La stratégie développée par le projet montre bien des liens logiques entre toute la hiérarchie des objectifs (Objectif du projet/Outputs attendus/Composantes développées/Programmes appliqués)

Se référant à ces faits, l'on peut confirmer que la logique d'intervention du projet répondait de manière adéquate à la problématique identifiée et par corollaire l'on peut attester de la justesse de la stratégie développée

Concernant la construction du cadre logique

La construction du cadre logique a obéi globalement aux normes, aux règles et principes directeurs de la planification d'un projet. Ses composantes sont correctement agencées, les risques et les hypothèses sont valablement discernés.

Il appelle toutefois à faire quelques observations relatives aux indicateurs

- La première concerne la temporalité des indicateurs, qui a été fixée dans tous les cas pour la fin du projet. Cela est correct, mais il aurait été utile d'établir pour un même indicateur, des sous indicateurs échelonnés dans le temps, afin de permettre au manager du projet de suivre la progression des résultats et pouvoir intervenir en temps utile en cas de besoin.
- La seconde se rapporte à l'absence d'indicateurs liés au suivi post-crédation des entreprises et au suivi des jeunes insérés professionnellement dans le cadre du projet
- La troisième a trait à la faiblesse de formulation d'indicateurs de suivi des produits (extrants). La majorité des indicateurs formulés dans le cadre logique sont des indicateurs de processus qui mesurent les activités exécutées.
- La quatrième a trait à l'absence d'indicateurs liés au partenariat. Le partenariat étant un élément important dans ce projet, il est bien mis en évidence dans l'approche opérationnelle du projet. Dans un tel type de projet, il est recommandé de vérifier régulièrement dans quelle mesure la collaboration entre les acteurs engagés dans le projet est jugée satisfaisante.

Concernant la construction du cadre logique, l'on peut considérer que celle-ci est relativement correcte dans son agencement et dans son contenu. La formulation des indicateurs restant un point à faire évoluer.

Sur le plan Opérationnel

Le projet a prévu de tirer profit des expériences antérieures, de développer des synergies, de construire des partenariats utiles et de réaliser des enquêtes et études initiales de nature à mieux orienter ses actions.

Ainsi, le projet s'est appuyé sur les réalisations, les réseaux et les connaissances générés par un projet précédent du PNUD intitulé « Appui au relèvement économique, développement du secteur privé et cohésion sociale pour une croissance inclusive en Tunisie » mis en œuvre dans les mêmes gouvernorats en 2012 et 2013.

Il met l'accent sur les synergies avec d'autres organismes nationaux et internationaux de développement intervenant dans la même zone auprès des mêmes populations cibles.

Il se propose de développer de nombreux partenariats utiles autant avec les acteurs publics que privés et associatifs.

Il projette de réaliser deux enquêtes initiales, se rapportant pour l'une à un diagnostic rapide des possibilités d'emploi et d'affaires et pour l'autre à une cartographie des besoins au niveau des deux gouvernorats pour identifier les services sociaux manquants et d'élaborer une étude sur la vulnérabilité des femmes à l'accès à l'emploi.

De par ces approches opérationnelles envisagées, combinant l'action de différents moyens en vue d'obtenir le maximum d'efficacité, l'on ne peut que témoigner de la perspicacité de la tactique opérationnelle développée par ce projet.

Conclusion

La pertinence de ce projet est catégorique. Il a été initié pour répondre à une problématique réelle liée à des facteurs limitant l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes possédant une qualification

L'analyse de la problématique a été cernée d'une manière idoine permettant d'appréhender aisément les facteurs limitants.

La logique d'intervention adoptée répond de manière adéquate à cette problématique.

Le cadre logique construit est cohérent dans son agencement et son contenu. La formulation des indicateurs restant toutefois un aspect à faire évoluer.

Sur le plan opérationnel, les approches retenues témoignent d'une démarche tactique perspicace.

Cette conception du projet devrait permettre d'une manière assurée l'atteinte de l'objectif du projet

DETERMINANT : EFFICACITE DU PROJET

Les Questions Evaluatives liées à ce déterminant se formulent comme suit

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

Les réponses aux dites questions découlent principalement de l'analyse, d'un état de situation que nous avons élaboré, inhérent aux activités principales menées dans les trois (03) composantes du projet.

- C1 : Facilitation de l'accès au marché de travail et appui à la création d'entreprise
- C2 : Amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes
- C3 : Renforcement des capacités de l'Office de Développement du Sud

PRESENTATION - CONSTAT - ANALYSE - CONCLUSION - LEÇONS TIREES - RECOMMANDATIONS

A. Composante 1 : Facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises

a. Présentation de la composante

Cette composante s'adosse au cadre stratégique régional pour l'emploi et l'entrepreneuriat, conçu par un précédent projet du PNUD afin de mettre en œuvre des programmes pilotes pour l'emploi et l'entrepreneuriat au niveau régional, avec comme principe directeur une approche participative impliquant toutes les parties prenantes de la région (Institutions publiques, secteur privé, société civile).

Le but visé est d'identifier à travers ces programmes pilotes les meilleures pratiques pour une régionalisation des politiques actives de l'emploi et de l'entrepreneuriat.

Sa mise en œuvre est assurée en partenariat avec le MFPE et l'ANETI.

Les programmes pilotes proposés pour les deux volets Employabilité et entrepreneuriat se présentent comme suit :

▪ Volet employabilité :

Axe 1 : Formation d'accompagnateurs professionnels et ONG et formation des jeunes demandeurs d'emploi sur les techniques d'amélioration de l'employabilité/ (TRE).

Cet axe se veut aboutir aux résultats suivants :

- La formation de 24 accompagnateurs professionnels en employabilité ;
- La formation de 24 accompagnateurs d'ONG sur les TRE ;
- L'accompagnement de 100 demandeurs d'emplois sur les TRE

Axe 2 : Formation-Insertion professionnelle dans des secteurs/métiers porteurs

Le principe adopté pour cet axe est de partir d'offres d'emplois réels/potentiels exprimés par des entreprises du secteur privé, et pour lesquelles elles ont des difficultés pour trouver des profils valables sur le marché de l'emploi. L'apport du projet PNUD serait alors de favoriser la mise à disposition de profils répondant aux exigences de ces entreprises, à travers une formation d'adaptation des candidats.

Cet axe se veut aboutir à 70 candidats insérés professionnellement

▪ Volet Entrepreneuriat

Axe 1 : Formation d'accompagnateurs « Entrepreneuriat ».

Cet axe a pour objectif de créer un corps d'accompagnateurs « Entrepreneuriat » confirmés au service des promoteurs de projets au niveau de la région.

Cet axe se veut aboutir à 24 accompagnateurs

Axe 2 : Sélection et Formation/accompagnement des promoteurs pour la création de leurs entreprises.

Cet axe se veut former 90 jeunes sur la création de projets dont au moins 24 jeunes seront accompagnés dans la création effective de leurs entreprises (12 dans chacun des deux gouvernorats). Le projet se propose d'accorder une subvention avec un plafond de l'ordre 25000 TND aux jeunes formés, accompagnés et sélectionnés pour la création de leurs entreprises.

Les activités de cette première composante démarrent par une analyse rapide des possibilités d'emploi et d'affaires dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine et par la réalisation d'une étude sur la vulnérabilité des femmes à l'accès à l'emploi.

b. Résultats atteints et effets engendrés

Tableau N° 1 : Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs

Principales Activités programmées	Degré d'atteinte des résultats	Validation indicateurs	
		Oui	Non
Réalisation de deux (02) études de base			
- Réalisation d'un Etat des Lieux	- Etude réalisée, validée et partagée	X	
- Analyse rapide des possibilités d'emploi et des affaires et proposition d'un plan d'actions à court terme et à moyen terme	- Plan d'actions à court et à moyen terme élaboré	X	
	- Plan d'actions à court terme mis en œuvre	X	
Réalisation d'une étude sur la vulnérabilité des femmes à l'accès à l'emploi	- Etude réalisée, validée et partagée	X	
	- Un programme à court, moyen et long terme a été développé afin d'améliorer l'insertion des jeunes femmes diplômées	X	
Volet Employabilité			

Axe 1 Formation/Accompagnement sur les techniques d'amélioration de l'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> - 20 accompagnateurs professionnels (BETI) formés sur les TRE - 15 accompagnateurs D'ONG formés sur les TRE suivi d'un volet pratique au profit des jeunes demandeurs d'emploi - 65 demandeurs d'emplois formés et accompagnés sur les TRE 	X	
Axe 2 Formation-Insertion professionnelle dans des secteurs/métiers porteurs.	<ul style="list-style-type: none"> - 124 jeunes dont 44 femmes formés et insérés dans des entreprises du secteur privé au niveau régional. 	X	
Volet Entrepreneuriat « Ennajah Machroui »			
Axe 1 Formation d'accompagnateurs « Entrepreneuriat »	<ul style="list-style-type: none"> - 24 Accompagnateurs (public, privé, ONG) formés 	X	
Axe 2 Sélection et formation / accompagnement des promoteurs	<ul style="list-style-type: none"> - 90 jeunes formés et accompagnés à l'élaboration de leur Business Plan - Plus de 80% des promoteurs ont accordé une note supérieure à la moyenne pour la formation dont ils ont bénéficié 	X	
Axe 3 Financement des projets à travers un processus compétitif	<ul style="list-style-type: none"> - 32 jeunes ont bénéficié de subventions et ont créé leur projet 	X	
Axe 4 Accompagnement des jeunes ayant créé leurs projets en phase Post Création	<ul style="list-style-type: none"> - Opération entamée - Les 32 projets créés sont tous opérationnels et viables après une année d'exercice - 80% des entreprises créées présentent dès la première année un équilibre budgétaire - 100% des promoteurs sont confiants dans l'avenir 	X	
Axe 5 Formation de formateurs en démarche de générations d'idées de projets (optionnel). Formation de jeunes en génération d'idées.	<ul style="list-style-type: none"> - 12 formateurs formés suivi d'un volet pratique au profit de jeunes promoteurs potentiels. - 90 jeunes formés en génération d'idées. 	X	

Se rapportant aux résultats physiques, les données inscrites dans le tableau ci-avant attestent que l'ensemble des activités programmées pour cette composante ont été pleinement réalisées et que les résultats planifiés en début de projet sont atteints. Tous les indicateurs sont validés.

Il est même à relever que le nombre d'entreprises à créer, fixé en fin de compte à au moins 24, a été dépassé. 32 entreprises ont été créées.

Il est à mentionner que le nombre initial était de 50, comme stipulé dans le Plan de travail 2014. Néanmoins, ce chiffre a été baissé à au moins 24 promoteurs à appuyer, suite à la réunion du comité de pilotage organisée le 26 novembre 2014

Fig N° 1 Typologie des Entreprises créées
"Ennajah Machroui"
Médénine : 15 projets

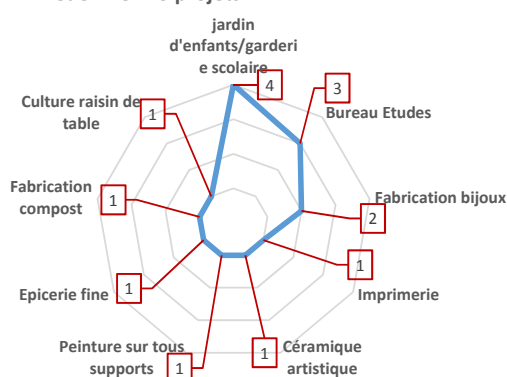
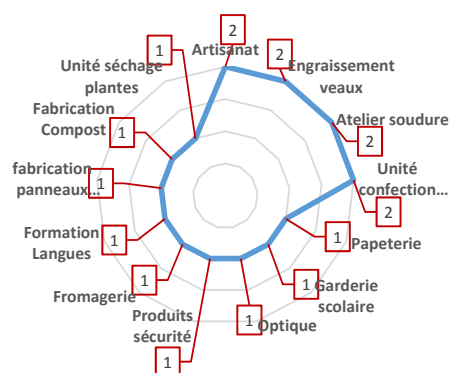


Fig N°2 Typologie des Entreprises créées
"Ennajah Machroui"
Tataouine : 17 projets



Les activités économiques développées à travers ces projets sont très variées. Ceci traduit une ouverture significative vers des niches d'activités potentiellement existantes dans la majorité des secteurs. Cette variation d'activités économiques prouve aux futurs jeunes entrepreneurs qu'il existe un grand potentiel de niches d'activités à explorer dans pratiquement tous les secteurs économiques.

Conclusions, leçons tirées et recommandations :

Les programmes mis en place dans le cadre de la composante 1 « Facilitation de l'accès au marché de travail et appui à la création d'entreprises » ont été appliqués de manière idoine. Ceux-ci ont été idéalement gérés par l'équipe du projet en partenariat avec ses partenaires régionaux et locaux.

Les résultats physiques obtenus ont dépassé notablement les attentes planifiées.

Nos vérifications de visu des entreprises créées et nos entretiens avec les porteurs de ces projets nous laissent constater que des effets encourageants engendrés par cette composante sont dès à présent observables chez la population cible (bénéficiaires directs) et même au niveau de certains services d'appui impliqués dans ce projet. En effet, comme circonscié ci-avant, les effets relevés sont perçus

- à travers le changement amélioré d'état psychologique et matériel, observé dès à présent chez les bénéficiaires directs (jeunes qui ont pu trouver un emploi et jeunes qui ont créé leurs entreprises). Ceux-ci se disent avoir, recouvert un statut respecté dans leur environnement, retrouvé une confiance en soi, amélioré leurs conditions matérielles et celles de leurs familles et ont manifesté dans leur totalité leur confiance dans l'avenir
- et via l'influence exercée par le projet sur des membres des services d'appui impliqués dans cette composante qui se disent convaincus de la performance des approches mises en œuvre et de l'intérêt de s'y référer dans le futur.

Validation des process adoptés à travers cette composante

Concernant le volet employabilité :

L'approche innovante consistant pour les bureaux de l'emploi de changer d'attitude en prenant en considération plutôt la demande que l'offre des entreprises, est une initiative fort intéressante et avantageuse. Les besoins des entreprises sont mieux cernés, les candidats à l'emploi après sélection et une formation d'adaptation présentent des profils adéquats à la satisfaction des entreprises.

La réalisation d'un sondage auprès des jeunes bénéficiaires nous enjoint à rapporter toutefois, que cette action pilote présente deux points à faire évoluer.

Le premier a trait à la formation d'adaptation dont ils ont bénéficié. Celle-ci est jugée focalisée plus sur la théorie que sur la pratique et qu'il y a un déficit à ce niveau à combler. Nous préconisons la réalisation d'un test après formation permettant de s'assurer que les compétences acquises par les jeunes durant cette formation d'adaptation correspondent bien aux exigences du poste à pourvoir. Le second se rapporte à la viabilité de l'emploi obtenu qui est parfois éphémère. Un suivi plus soutenu des jeunes nouvellement intégrés serait probablement requis.

Concernant le volet entrepreneuriat :

Le dispositif mis en place basé sur un processus compétitif et transparent et sur l'octroi d'une subvention aux nominés est tout à fait pertinent.

L'adoption d'un processus compétitif est un gage de justice, d'équité et fort probablement aussi d'assurance de réussite des projets de création d'entreprises des jeunes défavorisés sur le plan économique.

L'action de prouver qu'un tel dispositif a de fortes probabilités de créer des entreprises viables par des jeunes, est démontrée par l'opération Ennajah Machroui. Les 32 projets créés sont tous opérationnels et viables après une année d'exercice, 80% des entreprises créées présentent dès la première année un équilibre budgétaire, 100% des promoteurs sont confiants dans l'avenir.

Le process adopté pour ce volet a été dynamisant. Il a réussi à communiquer aux jeunes entrepreneurs potentiels l'énergie et le dynamisme nécessaires pour mener à terme, d'une manière efficace, leurs idées de projet et leur développement. En effet, nous avons constaté que certains bénéficiaires ont commencé déjà à réaliser d'autres investissements pour leurs projets, que ça soit des extensions à d'autres activités complémentaires aux premières, ou des investissements immatériels (acquisition de progiciels spécifiques) ce qui démontre la continuation de ce dynamisme.

Concernant l'octroi d'une subvention par le projet, cette faveur a le grand avantage de permettre de conforter de manière significative les fonds propres des jeunes créateurs d'entreprises. La subvention reste souvent, vu les exigences en matière de garanties, la seule alternative pour assurer concrètement le développement de l'entrepreneuriat dans ces territoires défavorisés.

Cependant, le taux élevé de la subvention pratiqué à travers ce projet, peut créer un antécédent contre-productif pour le futur, dans le sens où il est difficile d'assurer d'une manière permanente ce type de taux élevé de subvention pour les nouveaux entrepreneurs potentiels. Ce dispositif est en déphasage avec les programmes nationaux.

Une réflexion s'impose sur la durabilité de ce modèle de subvention. Des alternatives pour rendre le modèle durable seraient probablement à explorer.

Il serait peut-être plus recommandable de minimiser le taux de la subvention et octroyer un prêt d'honneur remboursable à taux 0, constituant une partie des fonds propres du candidat entrepreneur. Cette alternative a de fortes probabilités de rester attractive pour les jeunes entrepreneurs potentiels.

Parallèlement, cette composante a permis de constituer un pool d'accompagnateurs performants au service du système d'employabilité et entrepreneurial au niveau régional.

Concernant la prise en compte de l'aspect genre, vu que les femmes entrepreneurs rencontrent davantage de difficultés que les hommes pour créer et développer leurs entreprises, en raison des normes culturelles et des attitudes sociales, une attention particulière a été portée à l'entrepreneuriat des femmes comme moyen d'élargir leurs opportunités en les faisant bénéficier d'une bonification de points dans la phase de sélection des candidats à la subvention. Parmi les 32 promoteurs qui ont lancé leurs projets d'entreprises, 21 sont des femmes.

[In fine, les actions menées à travers cette composante sont pressenties comme des exemples à suivre. Le projet a rempli pleinement sa redevabilité envers cette composante](#)

Composante 2 / Amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes

a. Présentation de la composante 2

L'introduction dans le projet de la thématique relative à l'amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes se voulait renforcer la résilience de leurs communautés locales à Médenine et Tataouine, à travers le renforcement de leur rôle en tant que moteur du développement socio-économique et de stabilité.

A ce titre, le projet a développé un programme d'appui aux entreprises sociales et aux organisations de jeunes pour la conception et la mise en œuvre de Projets de développement au niveau communautaire dans le cadre de l'Economie Sociale et Solidaire.

Les projets ont bénéficié d'un processus d'appui, de renforcement des capacités et de sélection par le comité technique ESS de la composante.

En parallèle, des études ont été réalisées permettant de développer un programme d'appui pour la pérennisation des projets d'ESS mis en œuvre, comme d'identifier le cadre propice pour le financement des projets d'ESS.

Cette composante se veut créer un corps d'accompagnateurs « Entrepreneuriat ESS » confirmés, soutenir au moins 10 projets d'entreprises sociales et solidaires, qui créeront près de 50 emplois et toucheront des bénéficiaires indirects de l'ordre d'un millier. Les projets mis en œuvre répondent aux besoins déterminés par une cartographie des besoins sociaux pour la région.

Sur le plan financier, le projet se propose d'accorder une subvention avec un plafond de l'ordre 25000 TND de soutien aux projets ESS à créer ou aux structures communautaires déjà existantes.

Tableau N° 2 : Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs

Principales Activités programmées	Degré d'atteinte des résultats	Validation indicateurs	
		Oui	Non
Réalisation d'une (01) étude de base			
Etude Cartographie des services et besoins sociaux dans les deux régions	<ul style="list-style-type: none"> - Etude réalisée, validée et partagée - Thématiques prioritaires des services et besoins sociaux identifiées - Plan d'actions à court terme élaboré 	X X X	
Programme « EDMEJ » Soutenir au moins 10 organisations de jeunes et entreprises sociales pour concevoir et mettre en œuvre des projets de développement au niveau communautaire.	<ul style="list-style-type: none"> - 16 projets adoptant l'approche et la finalité de l'Economie Sociale et Solidaire ont été mis en œuvre 	X	

Examen, Analyse et documentation des processus afin de capter les meilleures pratiques et d'élaborer une stratégie de mise à l'échelle	- Un programme d'appui pour la pérennisation des projets d'ESS mis en œuvre	X	
	- Echange de bonnes pratiques dans le cadre des travaux nationaux de promotion de l'Economie Sociale et Solidaire	X	
	- Les leçons apprises ont alimenté les travaux de la commission nationale sectorielle de l'Economie Sociale et Solidaire.	X	

Les données inscrites dans le tableau ci-avant attestent que l'ensemble des activités programmées pour cette composante ont été pleinement réalisées. Se rapportant aux résultats physiques, Le nombre prévu d'entreprises sociales à créer a été même dépassé. Il en était prévu 10, il en a été fondé 16. Tous les indicateurs sont validés. L'on considère que cette opération a atteint son objectif. Cependant, faudrait-il relever que des contraintes internes à quelques unes de ces entreprises sociales, ont été dommageables à leur plein aboutissement durant la période du projet. Ce qui a même amené la Direction du projet à prendre la décision de surseoir à la poursuite du soutien financier apporté à ces dernières. La deuxième tranche du montant prévu ne leur a pas été accordée. Se référer à annexes N° 02 et N° 03 Etat de situation des projets ESS créés à Médenine et à Tataouine.

Fig N° 3 Etat de situation des projets ESS Créés

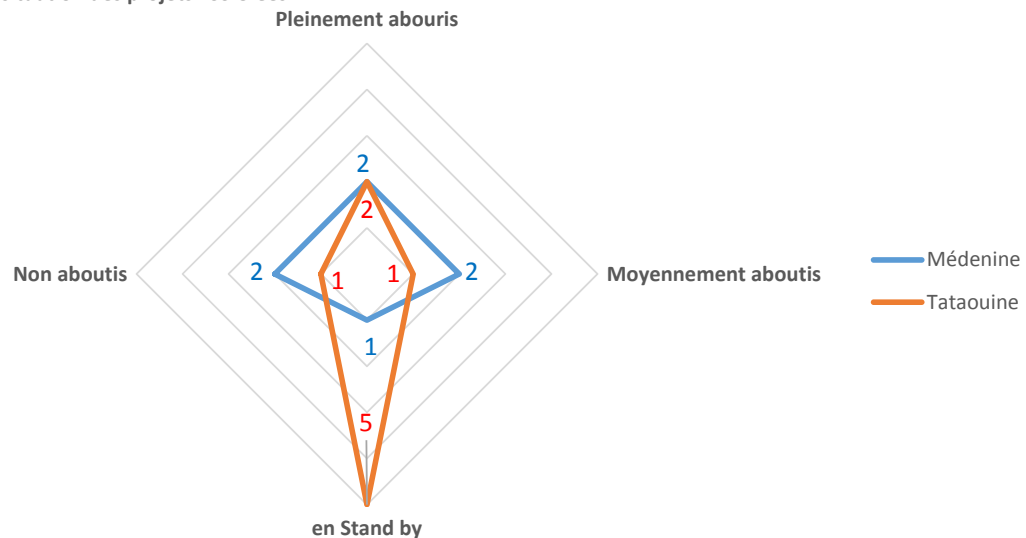
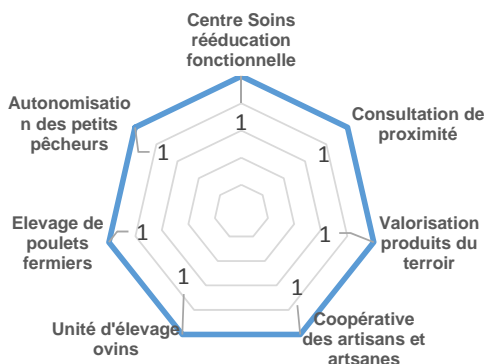
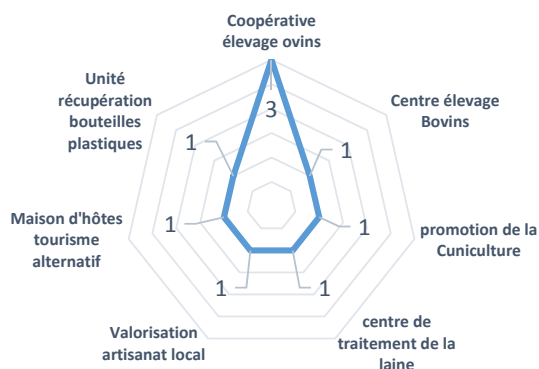


Fig N°04 Typologie des entreprises ESS Créées
(07)- Médenine



EFig N° 05 Typologies des entreprises ESS Créées
(09) -Tataouine



Les projets ESS mis en place émergent de contextes très variés propres à chaque territoire.

Conclusions, Leçons tirées et Recommandations

Les actions menées à travers cette composante se voulaient rendre réceptifs les jeunes diplômés et les communautés de Médenine et Tataouine à la forme d'entreprise communautaire sociale et solidaire. Cet objectif a été amplement atteint.

Se rapportant aux résultats physiques, le nombre prévu d'entreprises sociales à créer a été même dépassé. Il en était prévu 10, il en a été fondé 16. Vis à vis des indicateurs de réussite stipulés dans le cadre logique pour cette opération, tous sont validés. L'on considère ainsi que cette opération a atteint son objectif.

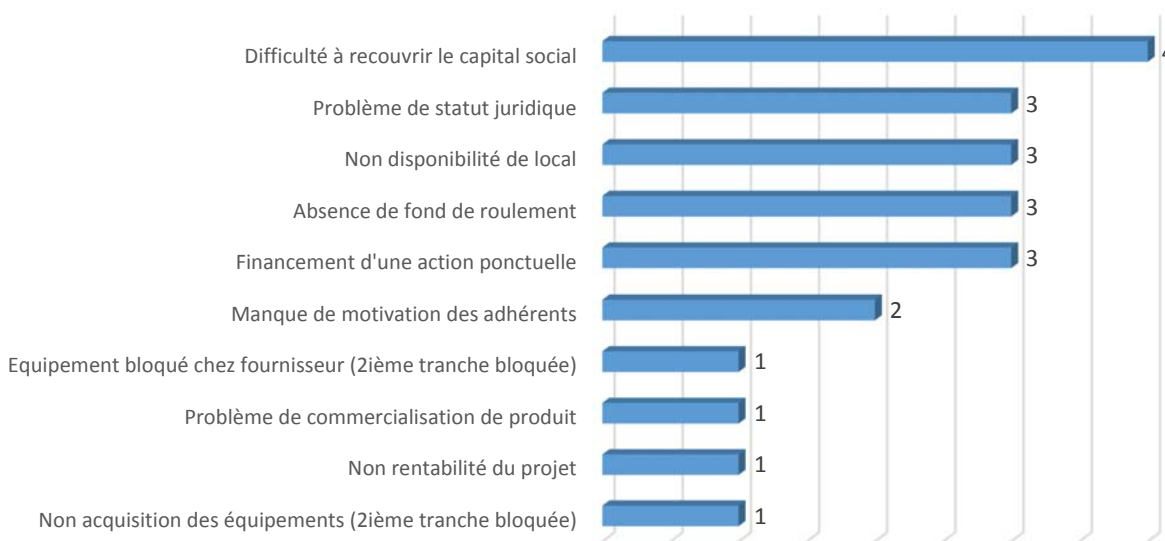
Cependant, il y a lieu de mentionner qu'un certain nombre de contraintes qui ont émergé durant la mise en œuvre de cette opération ont quelque peu bousculé son déroulement dans des conditions idéales. Parmi ces contraintes, l'on peut évoquer :

- Une préparation et un suivi assez précipités de l'action due à son déroulement dans un temps reculé de l'agenda du projet
- Un temps réduit consacré à l'accompagnement de chaque projet, dû à l'augmentation du nombre de projets prévus initialement
- Un statut juridique inintelligible pour certaines entreprises créées
- Des études de faisabilité des projets parfois peu approfondies

Ces contraintes ne permettent pas à certaines de ces entreprises sociales de devenir durables si des dispositions ne sont pas prises pour lever les facteurs d'influence négatifs qui les bloquent.

Les projets qui n'ont pas pleinement aboutis et/ou en stand by sont caractérisés par les singularités suivantes

Fig N° 6 Occurrence des principaux facteurs d'influence négatifs



Ces facteurs d'influence négatifs constituent des obstacles que doivent surmonter les entreprises d'économie sociale et solidaire.

L'on peut néanmoins considérer que c'est une expérience instructive et enrichissante, qui a permis de tester une démarche de création d'entreprises communautaires de finalité sociale et de statut juridique multiples permettant de mieux cerner les conditions de création de ce type d'entreprise atypique.

Les quelques projets ESS qui n'ont pas aboutis pleinement ne doivent pas être perçus comme des échecs. On a souvent tendance à les reléguer dans le compte pertes et profits et ne plus s'intéresser à ces cas. Une réflexion doit s'engager sur ces cas afin de les inciter à poursuivre l'expérience. Il faut faire évoluer les a priori sur l'échec et faire qu'il devienne une expérience enrichissante qui permet de capitaliser sur les atouts et les faiblesses et qui structure les bases d'une réussite future. Il y va du crédit à donner par les jeunes aux entreprises communautaires.

Expressément à l'octroi de subventions aux projets ESS, une partie de la subvention (2^{ième} tranche) n'a pas été versée à certains projets, pour les raisons invoquées ci-avant (facteurs d'influence négatifs). La non disponibilité de cette 2^{ième} tranche a empêché censément l'acquisition de certains investissements planifiés, bloquant le développement de certains projets. Les cas les plus significatifs étant ceux du GDAP D'EI Grine et de la SMSA Eleveurs de Lapins à Smar Tataouine.

Fig N° 7 Part de la subvention versée et non versée projets ESS - Médenine

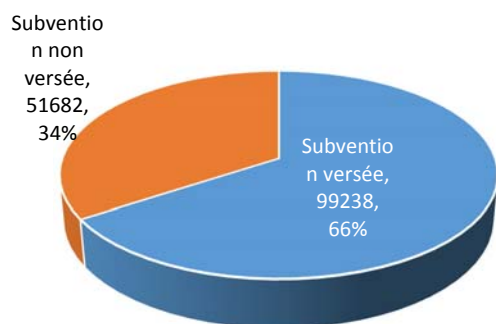
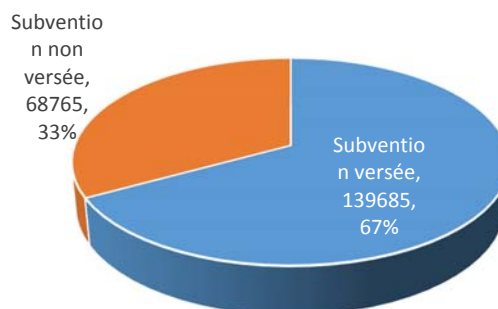


Fig N° 08 Part de la subvention versée et non versée projets ESS - Tataouine



Quant aux projets pleinement aboutis et/ou en voie d'aboutir, au nombre de sept (07), ils ont créé des emplois et ont engendré des effets réconfortants, qui sont observables chez la population.

Parmi ces effets, l'on peut mentionner dans le gouvernorat de Médenine, le bénéfice tiré par les populations en termes de soins de proximité, l'amélioration de sources de revenus pour les femmes rurales, une autonomisation plus renforcée pour les petits pêcheurs de Zarzis, un développement de sources de revenus d'appoints pour les femmes ramasseuses de palourdes.

Pour le gouvernorat de Tataouine, l'on peut citer les bénéfices tirés par la population en termes de jouissance d'un environnement plus propre, la disponibilité d'activités de loisirs pour enfants et la mise à disposition des visiteurs d'une structure d'accueil sous forme de maison d'hôtes, de création des sources de revenus pour les femmes rurales ayant bénéficié d'un capital bétail.

In fine, à la question finale relative à l'atteinte de l'objectif de cette composante « Est-ce que l'inclusion socioéconomique des jeunes a été améliorée et est-ce que la résilience de leurs communautés locales a été renforcée, à travers la mise en œuvre de cette composante » nous pouvons nous prononcer comme suit :

Même si la création d'entreprises communautaires n'a pas été menée à terme dans toute son étendue, chose qui était prévisible, les jeunes de Médenine et de Tataouine qui se sont impliqués dans cette opération en tant qu'entrepreneurs sociaux, ont eu accès à des opportunités d'apprentissage pour la création de projets communautaires qui leur ont permis de créer leurs propres emplois et répondre en même temps aux besoins de leurs communautés.

Ils se sont engagés dans un processus d'apprentissage de développeurs d'entreprises sociales œuvrant pour répondre aux besoins de leurs communautés, notamment des groupes vulnérables. Ils ont joué de ce fait un rôle décisif de changement social en participant à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une action collective. Ils ont été à notre sens des leaders dans ce domaine.

Nous pouvons affirmer de ces faits que l'inclusion socioéconomique des jeunes a été améliorée et que la résilience de leurs communautés a été renforcée

Composante 3 / Renforcement des capacités de l'ODS

a. Présentation de la composante 3

Cette composante a été intégrée au projet pour asseoir les bases d'une prise en charge globale de la problématique de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes dans la zone de convergence du projet.

Parallèlement aux actions techniques menées à travers les deux autres composantes pour améliorer ces deux piliers de la politique de l'emploi, il devenait rationnel de s'attacher à travers une troisième composante, à la performance de l'organisme (ODS) chargé de l'investissement privé et

de la planification des programmes de développement dans cette région.

Un diagnostic conduit par le projet relatif aux capacités de cet organisme, met en exergue des insuffisances en termes de degré d'implication et de méthodologie de gestion des programmes de développement, notamment ceux liés à l'emploi.

Ainsi, le projet se propose de renforcer les capacités des services de cet organisme en matière de S&E, de coordination, d'analyse stratégique et d'identification de programmes de développement adaptés au contexte et besoins de la région, notamment pour les populations les plus vulnérables

Tableau N°3 : Principales activités programmées et Degré d'atteinte des résultats/Validation des indicateurs

Principales Activités programmées	Degré d'atteinte des résultats	Validation indicateurs	
		Oui	Non
Réalisation d'un (01) diagnostic de base			
Organisation d'un atelier participatif pour l'identification des gaps en capacités managériales, stratégiques et institutionnelles de l'ODS	- Gaps en capacités managériales, stratégiques et institutionnelles de l'ODS déterminés	X	
Conception et mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités à l'intention de l'ODS	- Plan de renforcement des capacités élaboré, validé par un comité technique et mis en œuvre	X	
	- Des sessions de formation en programmation de développement et en suivi/évaluation des programmes d'investissement public sont mis en œuvre au profit des cadres des services de l'ODS	X	
	- Organisation d'un voyage d'études et d'échanges en suède pour des cadres de l'ODS	X	
	- Pratique d'un programme de formation- action pour l'élaboration d'un diagnostic territorial participatif	X	
Evaluation du plan de renforcement des capacités de l'ODS	- Les gaps en capacités managériales, stratégiques et institutionnelles de l'ODS sont déterminés	X	
	- Plus de 50 cadres, représentant les différentes directions centrales et régionales de l'ODS ont amélioré leurs capacités en programmation de développement et en suivi/évaluation des programmes d'investissement public	X	
	- Le système de suivi-évaluation des investissements et des projets de développement a été révisé	X	
	- Deux projets de développement local dans deux délégations prioritaires (Dhehibet et El Faouar) sur la base d'un diagnostic territorial participatif ont été développés	X	
	- Une proposition d'un nouveau positionnement pour l'ODS a été développé	X	

Conclusions, leçons tirées et recommandations :

Se rapportant aux résultats physiques, les données inscrites dans le tableau ci-avant attestent que l'ensemble des activités programmées pour cette composante ont été pleinement réalisées et que les résultats planifiés en début de projet sont atteints. Tous les indicateurs sont validés. De ces faits, l'on ne peut que témoigner que cette composante a été mise en œuvre d'une manière appropriée, susceptible d'assurer les résultats et les effets recherchés.

Les capacités techniques de l'ODS ont été renforcées en rapport avec les gaps identifiés. Plus de 50 cadres représentant les différents services de cette organisation ont bénéficié de formations théoriques et pratiques.

Comme effets engendrés par cette opération de renforcement de capacités, ils sont multiples. Cette opération a favorisé une capitalisation de savoir des cadres de cet organisme, en termes de programmation de développement et en suivi/évaluation des programmes d'investissement public. Une autoévaluation des connaissances indique un gain d'indice de 1,35 (écart entre avant et après formation)

Cette dimension de l'appui apporté par le projet a été d'autant plus profitable. Elle a permis aux cadres de l'ODS d'accroître leurs performances et de tester avec succès leur maîtrise de ce savoir-faire, en produisant deux projets de développement local dans deux délégations prioritaires (dhehibet et El faour) sur la base d'un diagnostic participatif.

Des effets sont aussi observables sur le plan d'approche de travail et de réforme institutionnelle. Un processus de méthode de travail collaboratif est initié. Sur le plan de réforme institutionnelle, de nouvelles perspectives de positionnement de cette organisation sont réfléchies et discutées d'une manière participative et inclusive avec toutes les parties prenantes aussi bien publiques que civiles. Ceci a permis de développer une proposition d'un nouveau positionnement de l'ODS plus en adéquation avec l'environnement évolutif de la gouvernance des territoires.

Sur le plan de la promotion de l'accès à l'emploi, l'ODS se propose de superviser la mise en œuvre de la stratégie entrepreneuriale au niveau régional et de suivre les progrès réalisés par les jeunes entrepreneurs. Un début de concrétisation de ce suivi post-crédation des entreprises créées par les jeunes dans le cadre de l'opération « Ennajah Machroui » est observé. A cet effet, nous suggérons d'établir et mettre en œuvre des plans d'actions, assortis d'indicateurs mesurables, définis dans le temps et facilement accessibles.

In fine, bien que certains aspects abordés par cette composante sont inévitablement perfectibles, du fait que toute expérience recèle une part d'apprentissage, nous pouvons considérer que les résultats atteints à travers cette composante sont probants.

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

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

- > Les ressources financières ont-elles été affectées aux postes initialement prévus ?
- > Quelles principales modifications sont intervenues et pourquoi ?
- > Dans quelle mesure les ressources financières ont été optimisées ?

Les réponses aux dites questions sont obtenues à travers :

- > L'examen du rapport entre le budget planifié par produit et les dépenses effectives.
- > L'appréciation de l'adéquation entre les dépenses par produit et les résultats obtenus (optimisation des ressources - Value for Money)

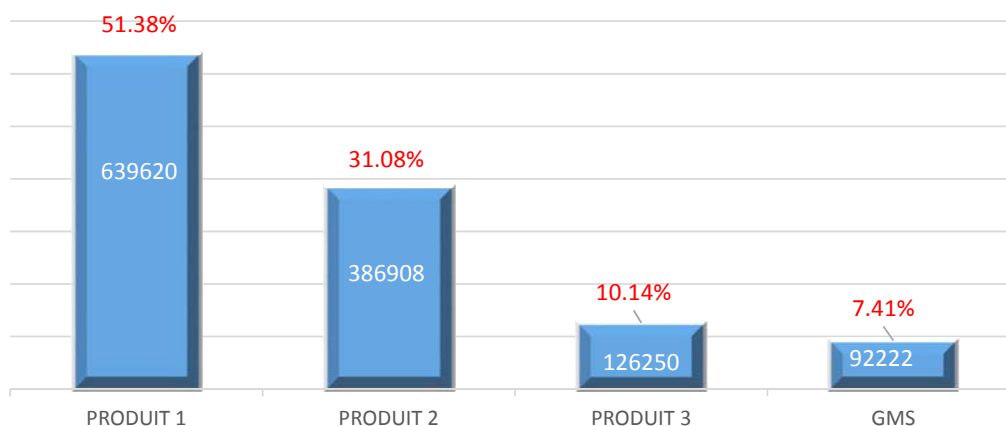
CONSTAT - ANALYSE - CONCLUSION - LEÇONS TIRÉES

Les ressources financières déployées pour ce projet s'élèvent à un montant de 1 245 000,00 USD financé par le Gouvernement japonais. Il a également bénéficié d'une dotation de fonds propres du PNUD de 186 469 USD

Ces ressources ont été affectées aux postes initialement prévus dans les dimensions suivantes : Un peu plus de la moitié (51,38 %) de ces ressources ont été affectées à la composante 1 du projet. Le 1/3 (31,08 %) à la composante 2, 10,14 % à la composante 3, un peu plus de 7% consacrés aux frais de gestion du projet

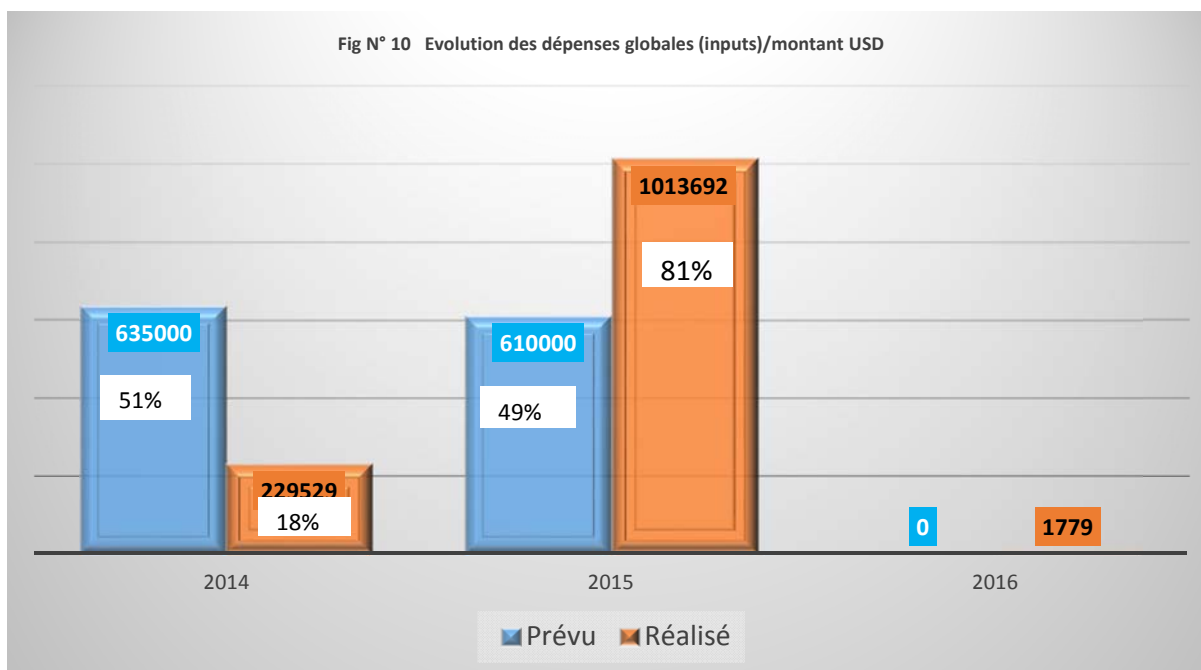
Cette clé de répartition tient compte d'un certain nombre de paramètres objectifs, tels que l'importance des interventions à mener dans chacune de ces composantes, le nombre de projets à financer qui passe du simple au double (32 dans la composante 1, 16 dans la composante 2). Cette distribution dénote globalement un degré de cohérence convenable.

Fig N° 9 Répartition des INPUTS par Produit/montant USD



Relatif à l'évolution des dépenses engagées par le projet, la trajectoire agrégée des dépenses globales, telle que figurée dans le schéma ci-dessous, montre un décalage sur l'année 2015 d'une grande partie des actions planifiées. Ceci est en conformité avec le rythme d'évolution des activités qui n'ont pas été parfois en conformité avec le planning initial.

Des retards ont été accumulés dans la mise en œuvre. L'existence d'une justification objective de ces retards a amené le partenaire financier à accorder une extension d'une période huit (08) mois au projet



Relatif à l'optimisation des ressources, l'exemple de la répartition des schémas d'investissements des 32 projets menés dans le cadre de l'opération « Ennajah Machroui », illustrés par les figures ci-après, montre que l'essentiel de l'investissement est réservé à l'acquisition d'équipements, devant constituer l'outil de travail. Le fonds de roulement destiné au fonctionnement ne représentant qu'un faible taux de l'ordre de 10%

Ceci démontre que les ressources mises à disposition sont convenablement optimisées tant à Médénine qu'à Tataouine.

Fig N°11 Archétype de schéma d'investissement appliqué dans le cadre de création de projets "Ennajah machroui" Tataouine

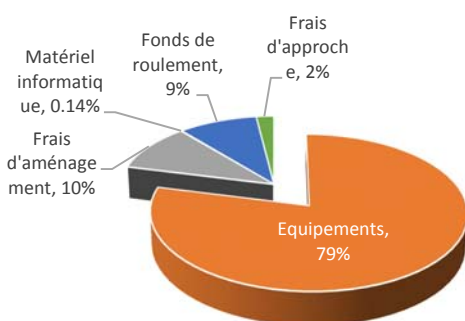
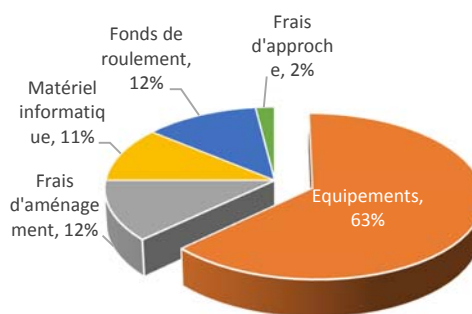


Fig N° 12 Archétype de schéma d'investissement appliqué dans le cadre de création de projets "Ennajah machroui" Médénine



DETERMINANT: DURABILITE DU PROJET

L'évaluation de ce déterminant se rapporte aux trois niveaux d'intervention effectués par le projet (composante 1, 2 et 3)

Ce déterminant est apprécié pour chacune de ces composantes, sous trois (03) angles :

a) La stabilité à court terme : Quelle est la probabilité que les avantages et acquis obtenus se maintiennent à court terme, au-delà du terme du projet ? il est compris qu'il n'y a pas de menace réelle à court terme sur les acquis du projet.

b) La constance prévisible à moyen et long terme : Est-ce que la durabilité de l'action est soutenable, et peut se poursuivre de manière autonome, sans appui extérieur nécessaire à moyen et long terme ? il est entendu que la capacité des systèmes améliorés introduits par le projet, peuvent fonctionner à moyen et long terme, en soutenant leur équilibre.

c) La reproductibilité (scaling up) : Le projet est-il reproductible. Il est compris la capacité des acteurs locaux à générer d'autres projets avec des objectifs similaires ou appliquer la démarche du projet à d'autres contextes

Tableau N° 4 : Durabilité/Reproductibilité des acquis générés par les programmes réalisés à travers les trois composantes du projet

C1 : Facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises	Stabilité	Constance prévisible	Reproductibilité
Programme pour l'amélioration de l'employabilité	Les compétences acquises aussi bien par les accompagnateurs que par les jeunes sur les TRE sont des signes positifs garantissant la stabilité à court terme de cette action	La durabilité à moyen et long terme de cette action est soutenable en raison des indices suivants <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'un pool d'accompagnateurs qualifiés et convaincus de cette approche - Intérêt porté à cette approche par les services d'appui - Probabilité forte de prise en charge des coûts inhérents à cette action par les services d'appui Défis à relever : formaliser la participation des OSC formées dans le cadre de ce programme	Approche maîtrisée, peut être applicable dans d'autres milieux.
Programme dédié à l'insertion professionnelle	Il n'y a pas de menace à court terme sur les acquis de cette action	La durabilité à moyen et long terme de cette action est soutenable en raison des indices suivants <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction par les services d'appui par l'approche adoptée. - Appropriation de la démarche par les services d'appui concernés Défis à relever : <ul style="list-style-type: none"> - Faire évoluer la formation d'adaptation vers plus de pratique - Assurer un suivi plus soutenu des jeunes en phase post-emploi 	Si les défis sont relevés, l'approche améliorée est reproductible aisément
Programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat « Ennajah Machroui »	Aucune menace à court terme sur les acquis de ce programme	La durabilité technique à moyen et long terme des acquis de ce programme est incontestable. La dynamique créée autour de l'entrepreneuriat est réelle	La reproductibilité de cette action sur le plan technique est absolue Sur le plan financier, elle est moins évidente Le programme a fonctionné sur un standard élevé du point de vue subvention (90% du coût du projet). Il est très difficile d'assurer la reproductibilité du résultat ou de

			l'activité si l'on retourne vers un standard plus faible, résultant de l'utilisation de ressources propres. La modification agit comme un facteur de démotivation Défis à relever : Trouver des alternatives pour l'octroi de subvention restant attractives en équilibre avec les capacités financières nationales.
C2 : Amélioration de l'inclusion socioéconomique des jeunes « EDMEJ »	Stabilité	Constance prévisible	Reproductibilité
Création d'entreprises communautaires.	Pour les projets ayant abouti, il n'y a pas de menace à court terme sur les acquis Pour les projets n'ayant pas abouti, la stabilité à court terme est compromise	Pour les projets ayant abouti, la constance prévisible de durabilité est acquise Pour les projets n'ayant pas abouti durant la période du projet, leur durabilité est tributaire des dispositions qui seront prises pour lever les facteurs d'influence négatifs qui les bloquent	Opération pouvant être reproductible à condition de prendre en considération les facteurs d'influence négatifs signalés
	Stabilité	Constance prévisible	Reproductibilité
C3 : Renforcement des capacités de l'ODS	A court terme tous les acquis obtenus à travers cette composante sont préservés	La durabilité à moyen et long terme des acquis obtenus demeure largement tributaire de la poursuite du processus de travail collaboratif initié avec toutes les parties prenantes et de l'environnement évolutif de la gouvernance des territoires	La reproductibilité de cette action dans les termes actuels ne présente pas encore de signes significatifs de garantie de succès

La durabilité des acquis du projet est dépendante de chacune des actions menées. La majorité des acquis engendrés par le projet sont préservés à court terme.

A moyen et long terme, la durabilité est parfaitement soutenable pour les acquis engendrés par la composante 1.

Concernant la composante 2, pour les projets ayant abouti, la constance prévisible de durabilité est acquise. Pour les projets présentant une situation problématique, la probabilité de durabilité est moins soutenable

Il est ardu de se prononcer dès à présent sur la durabilité des acquis engendrés par la composante 3. Celle-ci reste tributaire de la poursuite des processus initiés.

La reproductibilité du projet dans sa partie composante 1 « Facilitation de l'accès au marché du travail et appui à la création d'entreprises » est absolue sur le plan technique mais moins évidente sur le plan financier.

Dans sa partie composante 2 « inclusion économique des jeunes à travers la création d'entreprises communautaires » celle-ci telle que réalisée ne présente pas de signes positifs suffisants pour sa reproductibilité, sinon à la réserve de prendre en considération et lever les facteurs d'influence négatifs entourant une telle opération

Dans sa partie « Renforcement des capacités de l'ODS », la reproductibilité de cette action dans les termes actuels ne présente pas encore de signes significatifs de garantie de succès.

CONCLUSION GENERALE

Le PNUD, l'ODS et le MFPE se sont engagés à travers le projet « Création accélérée d'emploi et appui à l'entrepreneuriat » dans une action à double finalité : faciliter à court terme l'accès à l'emploi aux femmes et jeunes qualifiés les plus affectés par le chômage des gouvernorats de Médenine et Tataouine à travers différentes voies innovantes et en se plaçant dans une vision d'avenir, initier des bases d'un écosystème performant en matière de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat dans cette région

Cette vision du projet est tout à fait plausible. Le seul biais rattaché à cette vision se trouve à notre sens dans la voie empruntée à travers l'action de création d'entreprises communautaires, qui est en soi même une action très avantageuse, mais sa mise en œuvre ne s'harmonise pas avec le temps restreint qui lui a été consacré par le projet. Nous pouvons rattacher cela à la non appréciation à sa juste mesure de la faisabilité sur le plan temporel d'une action complexe qui exige du temps au-delà de la durée qui lui a été consacrée par le projet.

Malgré cela, globalement les résultats obtenus au terme de ce projet sont très proches de ce qui pouvait être raisonnablement attendu. Ils sont méritoires, malgré le revers enregistré dans un certain nombre d'entreprises communautaires créées qui restent fragiles, situation qui a quelque peu déprécié le succès de la composante liée à l'inclusion socioéconomique des jeunes.

Les effets positifs de ce projet sur la création accélérée d'emplois et sur l'entrepreneuriat sont déjà observables dès à présent et poursuivent leur influence sur le moyen terme.

En effet, un certain nombre de jeunes ont réussi leur insertion professionnelle, d'autres ont créé et rendu viables leurs entreprises en un temps écourté, sont des résultats qui reflètent en soi même la performance de ce projet. Des effets de fond sont constatés de même sur l'écosystème de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat dans cette région.

Le projet a conforté une dynamique d'acteurs locaux, il a renforcé les capacités d'une structure (ODS) qui devrait entretenir cette dynamique, il a initié des approches innovantes qui ont donné leurs preuves et qui sont pressenties comme des modèles à suivre, il a mis l'accent sur la nécessité absolue d'un accompagnement post-crédation. Il a réalisé une étude sur l'aspect genre.

Les effets de toutes ces interventions constituent des ingrédients de l'amélioration future de l'écosystème de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat.

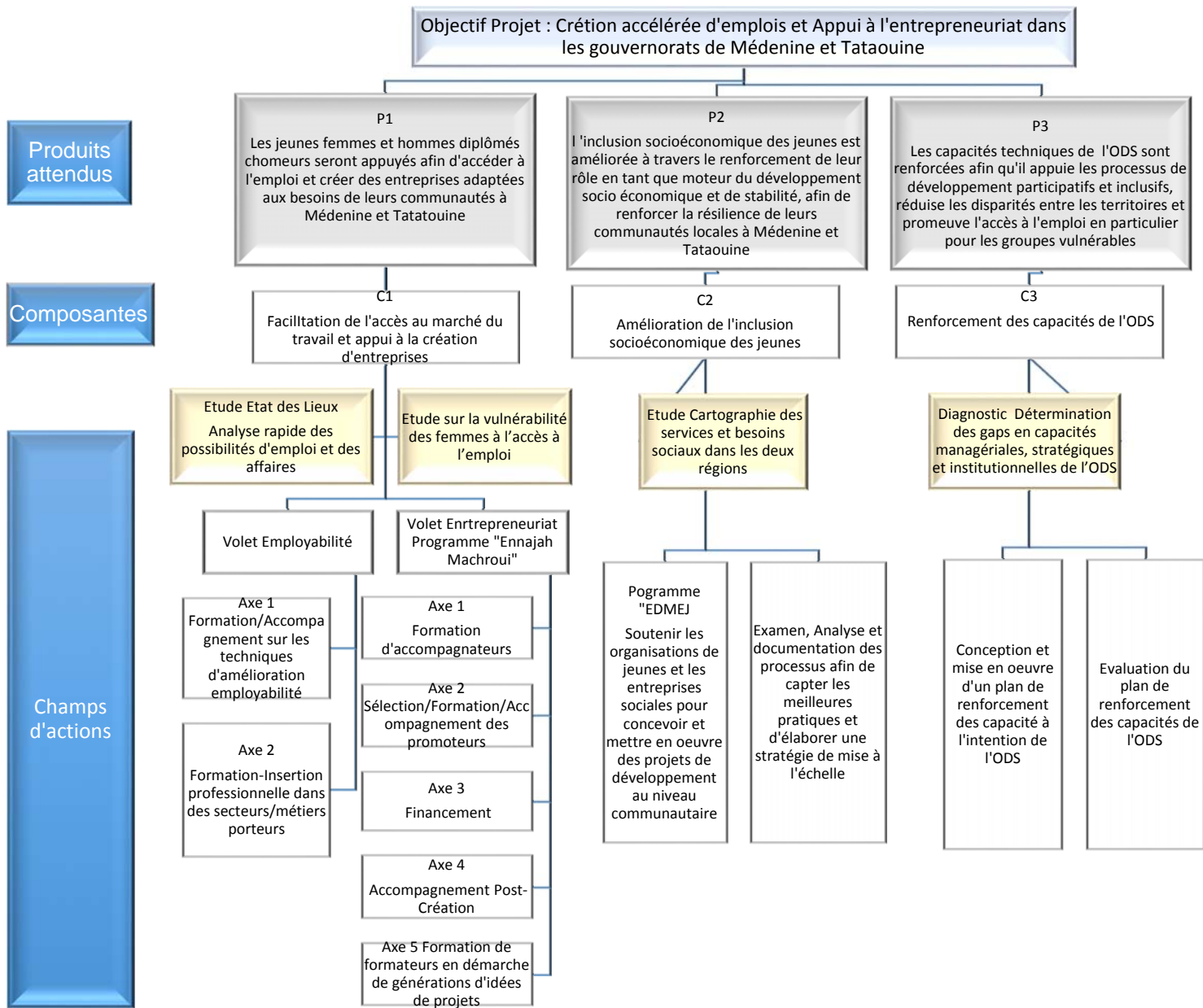
Les enseignements généraux que l'on peut tirer de l'expérience du projet sont résumés dans le tableau N° 5 ci-après à travers les forces et les points à faire évoluer

	FORCES (facteurs clés de succès)	FAIBLESSES (Points à faire évoluer)
En termes de design du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Adossement à des projets déjà réalisés dans le même contexte (capitalisation) - Forte Pertinence du projet en adéquation totale avec la problématique - Intelligibilité et cohérence de la logique d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Non examen de la faisabilité temporelle des actions planifiées.
En termes de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Co-portage très avantageux du projet avec des partenaires locaux institutionnels, privés et de la société civile. Le co-portage garantit la même perception du projet par toutes les parties prenantes, favorise l'appropriation du projet par les acteurs locaux, crée de synergies utiles - Rôle du PNUD catalyseur et facilitateur. 	
En termes de process	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif transparent et compétitif pour la sélection des candidats - Approche participative 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation d'adaptation à faire évoluer vers plus de pratique - S'assurer que les compétences acquises par les jeunes durant cette formation

	<ul style="list-style-type: none"> - L'initiative de faire bénéficier les chercheurs d'emploi d'une formation d'adaptation au poste visé 	<p>d'adaptation correspondent bien aux exigences du poste à pourvoir Assurer un suivi post emploi plus soutenu des jeunes nouvellement intégrés dans les entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le dispositif d'octroi de la subvention aux porteurs de projets est en déphasage avec les programmes nationaux. Une réflexion s'impose sur la durabilité de ce modèle de subvention
En termes de suivi/évaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'enquêtes de satisfaction après réalisation de chaque action. - Restitution des résultats de chaque action auprès des bénéficiaires et autres parties prenantes - Introduction du principe de l'accompagnement post-crédation de projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Non mise en place d'indicateurs de produits avec des jalons de nature à faciliter le suivi des progrès envers l'atteinte de ces produits - Non mise en place d'indicateurs de suivi/évaluation de la performance des partenaires Certains éléments qui échappent souvent à l'attention et qui ont pourtant une incidence forte sur l'avancement et sur les effets du projet sont souvent négligés dans un système de suivi/évaluation mis en place. C'est le cas dans ce projet du non suivi de la performance des partenaires
En termes d'intégration de l'aspect Genre	<ul style="list-style-type: none"> - Attention particulière prêtée à l'aspect genre à tous les niveaux - Expérimentation d'une ségrégation positive au profit des femmes - Réalisation d'une étude sur les facteurs limitant l'accès des femmes à l'emploi et à l'entrepreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de suivi programmatique pour suivre les effets liés à l'aspect genre à moyen terme
En termes de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Déploiement d'outils de communication adéquats. 	
En termes de redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportage périodique régulier - Modes opératoires des actions innovantes clairement décrits - Démarches d'auto-évaluation mises en œuvre - Nom du bailleur de fonds nettement lisible sur tous les documents et événements 	<ul style="list-style-type: none"> - Non information des porteurs de projets ESS sur les causes du blocage de la 2^{ème} tranche de la subvention octroyée. - Peu d'analyse sur les causes des échecs dans les rapports du projet Faire évoluer les a priori sur l'échec et faire qu'il devienne une expérience enrichissante qui permet de capitaliser sur les atouts et les faiblesses et qui structure les bases d'une réussite future.

ANNEXES

Annexe N° 01 Logique d'intervention du Projet



Annexe N° 02 Etat de situation des Entreprises communautaires créées -Médenine

OSC / ES	Objectif du projet	Etat de situation	Problématique actuelle	Actions alternatives effectuées	Subvention PNUD		
					Prévue	Versée	non versée
Association Appel de charité	Création d'un Centre de soins pour les PSH rééducation fonctionnelle / Rapprocher les handicapés d'un centre de massage et de soins	Projet pleinement abouti. Structure fonctionnelle et en développement continu	Aucune		24000	20000	4000
Association Tunisienne de la santé de la reproduction - CR Médenine	Santé communautaire dans le gouvernorat de Médenine / Assurer des consultations médicales au plus près des populations	Projet abouti en tant qu'action ponctuelle mais non durable (création de 5 comités locaux de jeunes en tant qu'interfaces avec la population et mise en place d'une équipe médicale mobile durant quelques mois	Difficultés financières pour rendre cette action durable Structure fonctionnelle, mais l'action a pris fin avec la fin du projet	Recherche de bailleurs de fonds pour financement	20800	10200	10600
Association Jeunes de Zammour	Valorisation des produits du terroir à travers les femmes rurales et par l'implantation d'un restaurant typique produits du terroir / amélioration de sources de revenus pour les femmes rurales	Projet moyennement abouti en stand bye restaurant non fonctionnel SMSA des femmes de Zammour toujours fonctionnelle pour d'autres activités	Moulin à grains et équipements de restauration acquis dans le cadre du projet non encore fonctionnels. Pas de génération de revenus.	Recherche de bailleurs de fonds pour financement	20000	10000	10000
Association des diplômés chômeurs de Beni Khedache	Coopérative des artisans et artisanes de Beni khedech Statut juridique GIE création mars 2016 / améliorer la qualité des produits artisanaux de la région (tissage)	projet non abouti a fonctionné 6 mois puis arrêté	problème de recouvrement de capital, frais de location local et frais de gestion	Les membres ont rejoint un autre projet initié par le CRDA spécifique aux femmes et regroupant l'ensemble des artisanes activant dans différentes filières, pas seulement tissage	12000	9000	3000
Association Conscience Développement	Unité centralisée d'élevage ovin / Prise en charge hébergement et engraissement des ovins des adhérents	Projet non abouti A fonctionné durant une courte période puis à l'arrêt pour non rentabilité du projet.		Décision de Reconversion vers activités agricoles (culture biologique)	25000	25000	0
ADDCI de Zarzis	Création d'un GDAP petits pêcheurs à Hassi Jerbi zarzis / Autonomiser les petits pêcheurs	Projet abouti Structure GDP fonctionnelle et en développement continu	Certaines activités prévues dans le cadre du projet n'ont pas été réalisées (création point de vente, construction d'un abri en bois,		25000	11868	13132

Groupement de développement agricole et de la pêche	Promotion Elevage de poulets fermiers pour les femmes ramasseuses de palourdes Développement de sources de revenus d'appoints pour les femmes ramasseuses de palourdes	Projet moyennement abouti. Le projet s'est limité à 20 femmes bénéficiaires. L'effet multiplicateur prévu n'a pas eu lieu.	Absence de financement pour acquérir les équipements prévus, principalement la couveuse centrale, permettant de relancer et étendre le processus à un nombre plus important de bénéficiaires		24120	13170	10950
---	--	--	--	--	-------	-------	-------

Annexe N° 03 Etat de situation des Entreprises communautaires créées - Tataouine

N°	OSC / ES	Objectif du projet	Etat de situation	Problématique actuelle	actions alternatives effectuées	Subvention PNUD		
						Prévu	Versé	non versé
1	Association Irada Ksar Ouled Boubaker Bir lahmar	Création SMSA IRADA pour Elevage ovins	SMSA créée, mais non encore fonctionnelle. Projet en stand by	absence de trésorerie pour achat de brebis de départ difficulté à recouvrir le capital social de 16000 DT Actions alternatives réalisées: aucune	Aucune	18000	18000	0
2	Tunisia relief et charity El Kheir	Promotion d'un Environnement propre Création d'une unité de récupération des bouteilles plastiques pour recyclage	Projet pleinement abouti. Structure fonctionnelle	Néant		25000	20150	4850
3	Association des Diplômés Chômeurs de Tataouine	Plate forme solidaire pour le tourisme alternatif à Tataouine Valorisation de l'artisanat local et des circuits touristiques à Tataouine	SMSA non encore créée Projet en stand by	Difficulté à créer une SMSA dans le domaine artisanal		25000	11000	14000
4	URAP Tataouine	Appui à la création d'une SMSA élevage ovin	SMSA Créée, mais non encore fonctionnelle. Projet non abouti	le capital de départ acquis dans le cadre du projet (30 brebis et 1 bélier) sont parqués au niveau d'un seul adhérent (risque d'altération) Manque de motivation des adhérents	probabilité de reprise nulle selon M.Jouini Coordinateur du projet	23750	18000	5750

5	Association Planète Positive	maison d'hôte la fraternité -Tourisme alternatif / Développer des activités de loisirs pour enfants et mettre à disposition des visiteurs nationaux et étrangers une structure d'accueil sous forme de maison d'hôtes	Projet pleinement abouti. Structure fonctionnelle	Contrainte de trésorerie pour faire face aux charges de fonctionnement de la structure et régler des achats à crédit de quelques matériels acquis dans le cadre du projet		24500	18000	6500
6	SMSA "Khayrat" Kachar	Centre d'élevage de bovins laitiers / Création de sources de revenu pour les femmes rurales	Projet moyennement abouti. 5 femmes bénéficiaires. structure fonctionnelle	Action ponctuelle et non durable. Non pertinence des modalités appliquées pour en faire une action rotatoire en vue de faire bénéficier d'autres femmes rurales	Aucune	25000	23000	2000
7	SMSA Eleveurs de Lapins à SMAR Tataouine	Promotion de la cuniculture dans la zone de SMAR Amélioration de sources de revenu pour les agriculteurs de la zone	Projet en stand by, non encore fonctionnel	commande de 12 batteries d'élevage de lapins d'un montant de 12000 DT, bloquées chez fournisseur, par faute de paiement du solde soit 5885 DT		25000	6560	18440
8	SMSA Intissar Remada Etude insatisfaisante de faisabilité du projet	Centre de collecte et de traitement de la laine / Amélioration de sources de revenu pour les femmes rurales de Remada	Projet en stand by depuis mars 2016 SMSA créée le 6.09.2014 avant le projet	Acquisition d'un gros volume de laine brute non exploitée et qui se détériore, faute de faute de trésorerie pour assurer les charges d'exploitation de cette matière première. De même problèmes de commercialisation de fil de laine (rareté de clients). Difficulté à recouvrir le capital social à travers les adhérents	recherche de financement à travers des appels à projets, présentation d'un dossier auprès de la FAO	25000	16745	8255
9	Association Développement sans frontières	Création d'une SMSA Assala / Regroupement de petits agriculteurs et éleveurs	Location et petits aménagements du local / actions de sensibilisation pour la création de la SMSA Projet en stand by, non encore fonctionnel	Pas encore inscrit au JORT, Registre de commerce en attente Nombre d'adhérents départ : 22 actuel : 8		17200	8230	8970

Annexe N° 04

Grille d'évaluation des porteurs de projets "Ennajah Machroui"

N° Date interview Localité

CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DE L'ENTREPRENEUR

1	Nom			Activité	
2	genre				
3	âge				
4	adresse				
5	tel				
6	email				
7	Diplôme				
8	date de sortie de l'éducation				
9	qu'avez vous fait durant la période entre la fin de vos études et votre participation à Ennajah Machroui	Employé	chômeur	Stage ou étude	autre
10	Déclenchement de la décision de participer Ennajah Machroui	valoriser savoir faire	opportunité financière	autre	
11	Connaissez-vous déjà les thèmes dont le projet vous a formé	BP	soft skills	gestion entreprise	
12	appréciation sur l'utilité				
13	Durée formation	suffisante	insuffisante		
14	besoins autre formation (lesquelles)	Oui	Non	Si Oui laquelle ?	
15	Nom du coach				

16	Appréciation sur le coach	Très satisfait	satisfait	moyen satisfait	pas satisfait
17	Participation à autre formation	avant projet	après projet	Si oui lesquelles	
18	appréciation sur l'utilité				
19	expérience antécédente dans l'activité	Oui	non		
20	Poursuite relations avec les autres promoteurs	Oui	non	Personnel	professionnel
21	aviez vous consulté d'autres personnes ou services, autres que celles du projet	durant la préparation	après le démarrage	Lesquelles	pourquoi

CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

22	début d'activité (date)	Patente	Début activité	Explication écart entre les deux	
23	Capital départ	dotation validée	Fonds propres	Observations	
24	Avez vous eu besoin d'autres Fonds	montant	origine fond	Remboursement	
26	Type Investissements matériels départ				
27	Type Investissements immatériels départ (logiciels)				
28	Avez vous fait de Nouveaux investissements non inscrits dans votre plan d'affaires	nature	montant	origine fond	remboursement
29	recrutement de personnel (nombre)	Oui	non	à temps plein	occasionnel

30	quels sont vos documents administratifs	carnet factures	carnet bon commande	document comptabilité	Autre
31	Problèmes au niveau de la tenue de la documentation ?	Oui	non		
32	Marché	nbr clients	CA annuel	équilibre CA/Dépenses	Observations
33	Problèmes au niveau du marché ?	Oui	non	Observations	
34	missions de suivi	Nombre	Efficacité		
35	Quelle est votre VISION (rêve) pour l'avenir				
36	Que faites vous pour atteindre cette vision				
37	Etes vous confiant pour l'avenir				
38	décision pérenne pour en faire votre métier				
39	Bénéfices tirés par le promoteur	Matériels		Personnels	
40	Quel est problème le plus important que vous avez maintenant				
41	conseil ou observation à apporter à des types de projet tel que Ennajah machroui				