



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Crédit photographique : Mashrou3i

Évaluation

Évaluation définitive de la performance du projet « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie »

Juin 2016

Cette publication a été réalisée à la demande de l'Agence des États-Unis pour le développement international. Elle a été préparée indépendamment par James Statman et Richard Rousseau avec International Development Group LLC dans le cadre de l'ordre d'exécution Learning Evaluation and Analysis Project-II (LEAP-II).

RAPPORT D'ÉVALUATION

ÉVALUATION DÉFINITIVE DE LA PERFORMANCE DU PROJET « FAVORISER L'EMPLOI DES JEUNES EN TUNISIE »

24 JUIN 2016

Ordre d'activité n° 17 du projet Learning Evaluation and Analysis Project-II (LEAP-II)
Numéro de contrat : AID-OAA-I-12-00042/AID-OAA-TO-14-00046

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Les points de vue des auteurs exprimés dans le cadre de la présente publication ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Agence des États-Unis pour le développement International ni celles du gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
But de l'évaluation et questions d'évaluation	11
Contexte du projet	13
Méthodologie et limitations	16
Méthodologie d'évaluation	16
Limitations	18
Constatations et conclusions	20
QE1. Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables ?.....	20
QE 2. En comparaison avec un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA a-t-elle présenté des avantages ? L'utilisation de l'approche GDA permettant de faciliter les partenariats de ressources externes, et de l'approche OIP permettant d'attirer des ressources issues d'autres bailleurs de fonds, ont-elles présenté des externalités ?.....	31
QE3. Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats sur l'emploi ? (Tenez compte du modèle d'affaires de l'ONUDI, des années d'expérience de travail avec les organisations parapubliques et de la structure des coûts.).....	32
QE4. Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI peuvent-elles être validées indépendamment et jugées crédibles ?.....	36
Recommandations	39
Annexes	42
Annexe I : Termes de référence de l'évaluation.....	42
Annexe II : Guide des entrevues avec des participants clés (EPC)	55
Annexe III : Protocole du Groupe de discussion (GD) - Bénéficiaires	63
Annexe IV : Questionnaire d'enquête pour bénéficiaire particulier	64
Annexe V : Questionnaire d'enquête pour bénéficiaire institutionnel	73
Annexe VI : Matrice de conception de l'évaluation.....	79
Annexe VII : Liste des entrevues avec des participants clés (EPC) et des groupes de discussion (GD).....	84
Annexe VIII : Liste des programmes de création de postes en Tunisie.....	91
Annexe IX : Complexités de l'estimation des emplois créés et de leurs coûts.....	93
Annexe X : Mention des conflits d'intérêts.....	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Emplois créés et prévus tel que constaté par l'ONUDI 3/2016 (4).....	3
Tableau 4.1 Réunions de groupe tenues à Sousse.....	17
Tableau 4.2 Résumé des populations étudiées, des échantillons et des taux de participation	17
Tableau 5.1 Emplois créés et prévus tel que constaté par l'ONUDI 3/2016 (4).....	19
Tableau 5.2 Participants aux formations et accompagnements HP-LIFE selon l'âge (1).....	26
Tableau 5.3 Estimation des emplois créés par entreprise/entrepreneur assisté(e)	32
Tableau 5.4 Coût par emploi créé	37
Tableau 5.5 Durée d'amortissement	38

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie Mashrou3i	15
Figure 5.1 Impact du projet Mashrou3i sur le revenu personnel	21
Figure 5.2 Comment le projet Mashrou3i a-t-il affecté votre situation professionnelle ?	24
Figure 5.3 Combien de personnes avez-vous embauchées grâce au projet Mashrou3i ?	24
Figure 5.4 Participants au projet Mashrou3i par sexe et par région.....	25
Figure 5.5 Impact du projet Mashrou3i sur la situation professionnelle par genre.....	26
Figure 5.6 Plus haut niveau d'étude atteint par les participants au projet Mashrou3i.....	27
Figure 5.7 Période de chômage après l'obtention du diplôme	27
Figure 5.8 Statut professionnel	28
Figure 5.9 Évaluations des fournisseurs de services aux PME (SBS) à Kairouan par les participants au projet Mashrou3i	33
Figure 5.10 Évaluations des fournisseurs de services aux PME (SBS) à Kasserine par les participants au projet Mashrou3i.....	34
Figure 5.11 Évaluations des fournisseurs de services aux PME (SBS) au Kef par les participants au projet Mashrou3i	34
Figure 5.12 Évaluations des fournisseurs de services aux PME (SBS) à Sidi Bouzid par les participants au projet Mashrou3i.....	35

ABRÉVIATIONS

ANETI	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
EPC	Entrevues avec des participants clés
FàF	Face à face
GD	Groupes de discussion
GDA	Global Development Alliance (Alliance pour le développement mondial)
GDÉ-U	Gouvernement des États-Unis
GDI	Gouvernement italien
GDT	Gouvernement tunisien
HP	Hewlett Packard
HP-LIFE	Initiative d'apprentissage d'Hewlett Packard pour les entrepreneurs
IDG	International Development Group LLC
ISSET	Institut supérieur des études technologiques
Mashrou3i	Projet « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie »
ODCO	Office de Développement du Centre Ouest
OIP	Organisation internationale publique
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PME	Petites et moyennes entreprises
RBA	Représentant du bureau d'assistance
SBS	Small Business Support (Services aux PME)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threat (forces, faiblesses, opportunités et menaces)
ToR	Mandat
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
UTICA	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

SOMMAIRE

Objectif de l'évaluation

Entre 2012 et 2016, le projet « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie » (Mashrou3i) visait à créer des emplois pour les jeunes Tunisiens dans quatre gouvernorats intérieurs : Le Kef, Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid.¹ Le soutien de l'USAID a été fourni par le biais de l'Alliance pour le développement mondial (GDA) en partenariat avec Hewlett Packard (HP), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et le gouvernement de l'Italie (GDI). L'activité est mise en œuvre par l'ONUDI en partenariat avec la Fondation HP et les organisations locales partenaires tunisiennes. Le financement de l'USAID d'un montant de 1,5 million de dollars a été obtenu grâce à un accord de contribution au programme conclu avec l'ONUDI, signé le 28 septembre 2012 et qui, après deux prolongations sans frais, devrait prendre fin le 30 septembre 2016.

Le but de l'évaluation finale de la performance est de documenter et d'évaluer les moyens et la mesure dans laquelle le projet Mashrou3i a réussi à créer des emplois/des moyens de subsistance durables pour les populations visées. L'évaluation a été menée de mars à mai 2016 et les activités sur le terrain se sont déroulées du 23 mars au 8 avril 2016 à Tunis, Sousse et Kairouan, en Tunisie.

Questions d'évaluation

L'évaluation de la performance a été réalisée pour répondre spécifiquement aux quatre principales questions d'évaluation :

- 1) Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables au sein des régions dans lesquelles l'activité a été mise en œuvre ?
- 2) Par rapport à un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA pour la mise en œuvre de l'activité de HP et de l'ONUDI offrait-elle des avantages (à savoir, des coûts plus bas, plus de profit) ? L'utilisation de l'approche GDA permettant de faciliter les partenariats de ressources externes et de l'approche OIP permettant d'attirer des ressources issues d'autres bailleurs de fonds a-t-elle présenté des externalités (positives ou négatives) ?
- 3) Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats de l'emploi ? Réfléchissez au modèle d'affaires de l'ONUDI, aux années d'expérience de travail avec les organisations autochtones financées par le gouvernement (entreprises parapubliques) et à la structure des coûts.
- 4) Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI seront-elles validées indépendamment et jugées crédibles ?

Contexte du programme

Le projet Mashrou3i est organisé en deux éléments techniques complémentaires mais distincts :

1. **Élément 1** : Soutien en faveur des fournisseurs de services aux PME (SBS)
2. **Élément 2** : Soutien en faveur des entrepreneurs et des entreprises, comprenant :
 - 2.1 Formation et accompagnement HP-LIFE en matière d'entrepreneuriat
 - 2.2 Soutien en faveur des startups et des entreprises existantes

Méthodologie et limitations

¹ Fin 2015, le projet Mashrou3i a lancé des activités liées au programme dans quatre autres gouvernorats : Gafsa, Kébili, Médenine et Tataouine. Cependant, ces activités ne sont pas incluses dans le cadre de la présente évaluation.

L'évaluation s'est basée sur des méthodes qualitatives et quantitatives permettant d'obtenir des preuves suffisantes pour étayer les conclusions et les recommandations portant sur les questions d'évaluation. Ces méthodes incluent : l'examen de documents ; 41 entrevues avec des participants clés (EPC) ; un groupe de discussion (sept participants) ; quatre réunions de groupe (total de 17 participants) ; une observation de formation HP-LIFE ; et cinq visites d'entreprises.

L'équipe d'évaluation a également mené deux enquêtes en ligne sur les participants au projet : (1) une enquête portant sur les particuliers et les entreprises bénéficiaires (qui couvrait les entrepreneurs formés et/ou accompagnés par HP-LIFE, les startups et les entreprises existantes ayant reçu des services dans le cadre du projet), et (2) une enquête portant sur les institutions bénéficiaires (qui couvrait les SBS ayant reçu des services de renforcement des capacités dans le cadre du projet Mashrou3i). L'enquête portant sur les particuliers et les entreprises bénéficiaires a généré un total de 272 réponses valides sur un total de 1 463 participants à qui l'enquête a été envoyée, ce qui constitue un taux de réponse de 18,6 %. L'enquête institutionnelle a été envoyée à 23 organisations SBS régionales, dont 13 ont répondu, ce qui constitue un taux de réponse de 57 %.²

Les limites incluaient des contraintes de sécurité qui ont empêché l'équipe d'évaluation d'effectuer des visites de collecte de données au Kef, à Kasserine et à Sidi Bouzid. L'équipe a été en mesure d'effectuer deux visites sur site à Kairouan. Faute de temps et de budget, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de mener une enquête aléatoire statistiquement significative des particuliers et entreprises qui ont reçu le soutien du projet Mashrou3i. L'équipe d'évaluation a abordé ces limitations en effectuant des EPC supplémentaires et des réunions de groupe à Tunis et à Sousse avec certains participants et bénéficiaires des quatre régions cibles et en utilisant différentes méthodes et sources de données pour répondre à chaque question d'évaluation.

Constatations et conclusions

QE1 : Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables ?

Conclusion : Compte tenu du contexte de l'instabilité politique, sociale et économique au cours de la période 2014-2015 et des défis posés par les conditions de sécurité actuelles, le projet Mashrou3i a réalisé des progrès notables en générant des emplois durables pour les jeunes au sein des quatre gouvernorats intérieurs dans lesquels il a été mis en place, tout en dépassant légèrement son objectif de création d'emplois directs et en démontrant ainsi l'efficacité de son approche d'intervention.

Constatations : Du 1^{er} octobre 2012 au 31 mars 2016, l'ONUDI signale avoir généré 1 035 emplois directs, soit 103,5 % de l'objectif de l'activité fixé à 1 000 emplois directs.³ De plus, le projet Mashrou3i signale avoir pourvu des postes à 44 stagiaires HP-LIFE et projette qu'au cours des 12 prochains mois, 575 emplois supplémentaires seront créés à partir des activités actuelles du programme, comptabilisant ainsi un total de 1 654 emplois directs créés ou en cours de création. Cela représente 165,4 % de l'objectif de l'activité.

Le tableau suivant présente les emplois créés et projetés tel que rapporté par l'ONUDI selon l'activité ou le type d'entreprise. L'équipe d'évaluation a réalisé une analyse détaillée des données relatives aux emplois fournies par l'ONUDI afin de produire le tableau 1.1 ci-dessous et a confirmé que des documents justificatifs existent pour les emplois figurant dans le tableau.

² Les participants à l'enquête n'ont pas répondu à toutes les questions du questionnaire et le nombre de réponses (N) peut donc différer d'un élément à un autre. Dans le cadre de ce rapport, le nombre de réponses (N) indiqué dans le texte, les figures et les tableaux se rapporte au nombre de participants ayant répondu à cette question d'enquête spécifique.

³ L'accord de contribution au programme, les termes de référence de l'évaluation et le graphique de la « Chaîne de résultats et principaux résultats attendus » du projet Mashrou3i se réfèrent tous à un objectif de 2 000 emplois, emplois indirects et saisonniers inclus. Toutefois, à la suite de ses opérations sur le terrain, l'équipe d'évaluation a été informée par l'USAID/Washington que peu après le début de la mise en œuvre du projet Mashrou3i, l'USAID et l'ONUDI ont décidé de modifier la cible à 1 000 emplois *directs*, laissant de côté l'inclusion des emplois saisonniers ou indirects. Le présent rapport fait donc référence à cet objectif.

Tableau 1.1 Emplois créés et prévus tel que constaté par l'ONUDI 3/2016 (4)

N°	Activité/type d'entreprise	Emplois créés avant mars 2016	Remarque	Stagiaires HP-LIFE placés avant mars 2016	Remarque	Emplois supplémentaires à créer conformément au rapport de l'ONUDI	Remarque	Totaux
1	Soutien HP-LIFE pour les entrepreneurs :	471		44		307		822
	Startups développées/facilitées par le programme HP-LIFE	121	(1)					121
	Nouveaux postes créés par les startups activées par le programme HP-LIFE	350	(1)			307	(1)	657
	Ont trouvé un emploi ailleurs			14	(1)			14
	Embauchés par des entreprises existantes			30	(1)			30
2	Accompagnement d'affaires approfondi pour les startups en coopération avec des organisations locales (5) :	135				268		403
	Startups développées à la suite d'un accompagnement d'affaires	16	(2)				(2)	16
	Nouveaux postes pourvus par les startups établies à la suite d'un accompagnement d'affaires	119	(2)			268	(2)	387
3	Soutien aux entreprises existantes	429	(3)			Emplois supplémentaires attendus mais non quantifiés		429
	Totaux	1 035		44		575		1 654

Remarques

(1) « Copie de Survey_HP-LIFEentrepreneurs_16_March_2016_2.xlsx », ONUDI, mars 2016

(2) « Startups_job creation_data_Jan_2016 », ONUDI, janvier 2016

(3) « Tableau_accompagnement EE Mars 2016 », ONUDI, mars 2016

(4) « Copie de Mashrou3i project - JOBS Data-mars 2016 », ONUDI, mars 2016

(5) Selon l'ONUDI, ces startups ont initialement reçu une formation, mais pas d'accompagnement HP-LIFE.

Selon l'enquête en ligne menée par l'équipe d'évaluation, 53 % (N=99) des 188 bénéficiaires HP-LIFE ayant participé ont indiqué que le projet Mashrou3i les a aidés à démarrer une entreprise ; 11 % (N=20) que le projet les a aidés à développer une entreprise existante ; 10 % (N=19) que le projet les a aidés à trouver un emploi ; et 27 % (N=50) que le projet n'a eu aucune incidence sur leur situation professionnelle.

Pour l'enquête en ligne des entrepreneurs individuels et des entreprises, un peu plus de la moitié des répondants (85 sur 163) a noté une augmentation des emplois au sein de leurs entreprises, avec pour certains plus de dix nouveaux postes : 36 % (N=58) des répondants ont rapporté une augmentation de 1 à 5 poste(s) après avoir participé au projet Mashrou3i ; 9 % (N=15) ont signalé une augmentation de 6 à 10 emplois ; 7 % (N=12) ont rapporté plus de 10 nouveaux emplois ; et 48 % (N=78) n'ont signalé aucun changement.

1a) Quels aspects de l'approche de mise en œuvre ont été les plus efficaces pour la création d'emplois durables, et pourquoi ?

Conclusion : Le soutien en faveur des jeunes entrepreneurs et des entreprises existantes s'est avéré l'élément le plus efficace du projet Mashrou3i pour la création d'emplois. Cela peut être lié aux formations et aux accompagnements plus intensifs associés à ces activités.

Constatations :

- Au sujet des emplois créés à ce jour, l'ONUDI signale que : 471 emplois (46 %) ont été créés grâce au soutien HP-LIFE en faveur des jeunes entrepreneurs ; 429 (41 %) grâce au soutien aux entreprises existantes ; et 135 emplois (13 %) ont été attribués à l'accompagnement approfondi du projet Mashrou3i en collaboration avec les organismes de soutien des entreprises locales. Plus de 12 000 Tunisiens ont participé à au moins un module d'apprentissage en ligne HP-LIFE. Dans le groupe de discussion (Kairouan) et lors des réunions de groupe avec les jeunes entrepreneurs du Kef, de Kasserine et de Sidi Bouzid, les participants ont généralement déclaré que les modules d'apprentissage en ligne et les formations de groupe leur ont été utiles et leur ont permis de développer une idée d'entreprise et d'améliorer leurs compétences en matière de gestion et de finances.
- Lors des réunions de groupe avec les jeunes entrepreneurs des quatre gouvernorats (N=17), beaucoup ont déclaré avoir été confrontés à de sérieux défis concernant l'accès au financement et ont décrit plusieurs des principaux obstacles bureaucratiques rencontrés dans l'obtention des permis nécessaires ou de l'enregistrement. Beaucoup semblaient intimidés par un environnement professionnel qu'ils perçoivent comme étant quelque peu décourageant pour les jeunes entrepreneurs, et par ce qu'ils ont décrit comme un manque généralisé de culture entrepreneuriale dans leurs régions respectives. Comme l'a indiqué un participant : « Nous ne disposons d'aucun modèle ou de témoignage de réussite » duquel puiser une inspiration ou des conseils.

1b) Quelles populations ont le plus bénéficié de l'activité et pourquoi ? Comment les femmes et les jeunes des quatre régions ont-ils été mobilisés et soutenus ?

Conclusion : Bien que les femmes aient participé au programme avec un taux de participation légèrement supérieur à celui des hommes⁴, les données d'évaluation n'indiquent pas de résultats distincts selon la région ou le sexe. Environ 75 % des hommes et des femmes ont indiqué que le projet Mashrou3i les avait aidés à trouver un emploi, ou à lancer ou à agrandir une entreprise.

Constatations :

- Le projet Mashrou3i ne ventile pas les emplois créés en fonction du sexe ou de l'âge.
- Environ 87 % (N=1 354) des participants aux formations et aux accompagnements HP-LIFE pour lesquels l'ONUDI a communiqué les dates de naissance étaient âgés de 20 à 34 ans (Tableau 5.2). La grande majorité des personnes ayant répondu à l'enquête portant sur les particuliers et les entreprises (94 %, N=247) ont déclaré avoir terminé des études postsecondaires dans divers domaines d'études, notamment l'informatique, l'ingénierie et d'autres domaines scientifiques ou techniques, de fabrication et « autres services ».
- Les participants aux réunions de groupe du projet Mashrou3i menées par l'équipe d'évaluation ont étudié un large éventail de sujets, notamment l'ingénierie et l'informatique, ainsi que l'optométrie, la physiothérapie, l'agronomie, les communications, le journalisme et les sciences humaines.
- Une majorité (59 %, N=150) des répondants (N=253) (à une question concernant la période de chômage au terme des études) a rapporté avoir été sans emploi pendant plus d'un an après l'obtention

⁴ L'ONUDI rapporte (rapport d'avancement de projet 1^{er} janvier 2013 – 15 mars 2016) que parmi les 1 136 entrepreneurs HP-LIFE, 588 (52 %) sont des femmes.

de leur diplôme ; 11 % (N=27) ont déclaré avoir été au chômage pendant une période de six mois à un an ; 14 % (N=36) pour une période de un à six mois ; et 16 % (N=40) pour une période de moins d'un mois (Figure 5.7, page 29). Parmi ceux qui ont répondu à une question sur leur situation professionnelle actuelle (N=263), 48 % (N=127) se sont décrits comme étant actuellement au chômage ; 37 % (N=96) comme travailleurs indépendants ; et 15 % (N=40) comme travailleurs salariés (Figure 5.8).

1c) Comment les participants ont-ils été identifiés ? Peut-on émettre des conclusions sur les caractéristiques générales (à savoir, contexte éducatif ou professionnel) des participants en comparaison avec les non participants ?

Conclusion : La caractéristique la plus frappante des participants aux formations en FàF HP-LIFE, selon les données de l'enquête et les EPC de l'ONUDI, concerne le niveau élevé d'instruction des participants, avec 94 % des répondants (N=247) ayant indiqué avoir achevé des études postsecondaires⁵. En outre, un pourcentage très élevé de participants au programme ont étudié dans des domaines scientifiques, techniques ou d'ingénierie.

Constatations :

- **Programme d'apprentissage en ligne HP-LIFE.** L'accès au programme d'apprentissage en ligne HP-LIFE (25 modules) est gratuit et ouvert à toute personne résidant en Tunisie et disposant d'un ordinateur connecté à internet.
- **Ateliers d'accompagnement d'affaires de quatre jours** Les formateurs des partenaires locaux s'entretiennent avec tous les candidats HP-LIFE pour la formation en face à face et désignent les candidats pour l'accompagnement d'affaires estimés comme ayant les idées d'affaires les plus viables.
- **Accompagnement approfondi.** Les candidats à l'accompagnement approfondi pour le développement de *startups* et le soutien des *entreprises existantes* ont répondu à un appel de propositions demandant des idées d'affaires de la part des futurs jeunes entrepreneurs au sein des quatre gouvernorats ciblés. Après cet appel, 44 propositions ont été sélectionnées en fonction du mérite technique et de la probabilité de succès estimée. De même, 88 entreprises dans les quatre régions ont été évaluées et sélectionnées pour le support technique sur la base de leur potentiel estimé en matière de génération d'emplois.

1d) Comment l'approche de HP et de l'ONUDI consistant à travailler directement avec les communautés locales influence-t-elle les motivations des individus, la formation à l'emploi ou l'issue des placements ?

Conclusion : En faisant appel à des partenaires locaux pour la prestation de services au niveau communautaire, le modèle Mashrou3i encourage l'accès et exploite les connaissances locales pour la création d'emplois. L'intégration du programme d'apprentissage en ligne de HP-LIFE aux programmes de l'Institut supérieur des études technologiques (ISET) est un exemple particulièrement frappant de ce processus. Les efforts de HP et de l'ONUDI visant à renforcer ces institutions, bien que relativement modestes en termes de portée, peuvent être liés de manière plausible à l'amélioration ou l'extension de la prestation de services et des résultats de placement. L'approche du travail par le biais des institutions locales a amélioré la sensibilisation de l'accès à la formation en ligne HP-LIFE et l'inscription ultérieure d'environ 12 000 Tunisiens.

Constatations :

⁵ L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'obtenir des données sur le niveau d'instruction des propriétaires ou directeurs des 52 entreprises désignées par l'ONUDI comme « entreprises existantes », ou des propriétaires d'environ 60-70 % des 42 startups (c.-à-d. ceux qui ont participé à ce qu'on appelle l'accompagnement approfondi) qui n'ont pas non plus reçu de formation HP-LIFE en FàF.

- Les réponses à l'enquête en ligne reçues de la part de 13 partenaires SBS suggèrent la réussite du renforcement de leurs capacités en matière de prestation de services. Sur un total de 11 organisations ayant répondu à une question concernant l'impact du projet Mashrou3i sur leurs services aux entrepreneurs, 55 % (N=6) ont indiqué que le projet Mashrou3i leur a permis d'ajouter de nouveaux services et d'améliorer les services existants ; 36 % (N=4) ont indiqué une amélioration des services existants ; et 9 % (N=1) n'ont indiqué aucune incidence sur la prestation de leurs services.
- La décision du Ministère de l'Enseignement Supérieur d'intégrer formellement les modules d'apprentissage en ligne HP-LIFE aux cours d'entrepreneuriat requis au sein de 25 ISET dans l'ensemble du pays (et de former ses instructeurs à cette approche, cette méthodologie et ce contenu), renforce ces institutions en y intégrant un programme de formation informatisé et normalisé sur les compétences d'affaires et une plate-forme d'enseignement, dont des exercices, au sein des campus et pour les instructeurs, et en élargissant la population bénéficiant du programme HP-LIFE.

QE2 : En comparaison avec un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA a-t-elle présenté des avantages ? L'utilisation de l'approche GDA permettant de faciliter les partenariats de ressources externes, et de l'approche OIP permettant d'attirer des ressources issues d'autres bailleurs de fonds, ont-elles présenté des externalités ?

Conclusion : L'approche de la GDA, y compris de la Coopération italienne pour le Développement et de l'USAID, et l'engagement d'une organisation internationale publique (OIP) expérimentée comme principal partenaire de mise en œuvre, a permis de tirer profit des ressources financières, du capital humain et de l'expérience institutionnelle pour favoriser la réussite du programme ; a engagé l'extraordinaire expertise technique d'une société de grande envergure issue du secteur privé ; et a démontré la valeur et le potentiel d'un tel modèle de partenariat public-privé (PPP) multi-donateurs.

Constatations :

- Le mécanisme de la GDA a donné lieu à une augmentation importante des ressources du programme de l'USAID, multipliant par deux l'investissement du GDÉ-U en faveur du programme HP-LIFE. L'approche de la GDA a également tiré parti de l'expertise et de l'expérience de l'ONUDI dans le pays, une OIP avec laquelle l'USAID n'a pas souvent collaboré, en incorporant ses partenariats à long terme avec HP et le GDI.
- Les GD et les EPC suggèrent que cette collaboration exclusive, impliquant l'engagement multilatéral des gouvernements de la Tunisie, de l'Italie et des États-Unis, d'une agence des Nations Unies, et d'une société du secteur privé (créant ainsi un PPP au sein de sa structure), est en soi un modèle remarquable conforme à l'orientation coopérative de la politique de développement international et aux principes de prise en charge locale et d'établissement des priorités.
- Le GDI estime que le projet Mashrou3i a été très efficace et valorise grandement son partenariat de travail avec le GDT, l'USAID, HP et l'ONUDI. Fin 2015, le GDI a considérablement augmenté son investissement, en fournissant des ressources pour étendre le programme à quatre gouvernorats supplémentaires : Gafsa, Kébili, Médenine et Tataouine (ces quatre gouvernorats supplémentaires ne sont pas couverts dans la présente évaluation).

QE3 : Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats sur l'emploi ? (Tenez compte du modèle d'affaires de l'ONUDI, des années d'expérience de travail avec les organisations parapubliques et de la structure des coûts.)

Conclusion : La coopération de l'ONUDI avec les SBS a contribué directement et indirectement à la création d'emplois. Toutefois, les participants au programme ne considèrent pas toujours la qualité et l'impact des services fournis par certains partenaires locaux comme étant acceptables.

Constatations :

- Les réponses à l'enquête d'évaluation en ligne des organismes régionaux de soutien aux petites entreprises suggèrent un impact positif sur la prestation des services locaux : sur les 11 organisations ayant répondu à une question concernant l'impact du programme, six ont signalé que le projet Mashrou3i leur a permis d'ajouter de nouveaux services et d'améliorer les services existants ; quatre ont déclaré que le programme leur a permis d'améliorer les services existants ; et une n'a signalé aucun impact.
- Lors des réunions de groupe et des EPC, les bénéficiaires du projet, y compris les aspirants entrepreneurs HP-LIFE et les propriétaires de PME existantes, ont exprimé diverses opinions concernant la valeur de l'aide des partenaires de mise en œuvre en faveur des projets entrepreneuriaux. Bien que certains ont trouvé que les SBS locaux étaient utiles pour fournir un soutien, une assistance et des conseils techniques, beaucoup d'autres sont d'avis que les membres du personnel des SBS qu'ils ont consultés ne sont pas suffisamment qualifiés, expérimentés ou intéressés pour offrir le soutien dont les entrepreneurs ont besoin.
- Tout en reconnaissant les avantages potentiels en matière de coûts et de durabilité de l'utilisation des structures de SBS locales afin d'offrir une formation entrepreneuriale, des conseils et des services d'accompagnement, plusieurs experts tunisiens du développement des entreprises ont suggéré que les organismes parapublics ne disposent généralement pas de l'expertise pratique réelle, de l'expérience dans les affaires et de la motivation rencontrées dans le secteur privé.
- Tout en reconnaissant le soutien financier, matériel et technique de l'ONUDI, certains représentants de centres d'affaires participants ont indiqué lors des EPC qu'ils considéraient ce niveau de soutien insuffisant pour donner lieu à une augmentation significative et durable des services institutionnels.

QE4 : Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI peuvent-elles être validées indépendamment et jugées crédibles ?

Conclusion : L'équipe d'évaluation a été en mesure de valider de manière indépendante un échantillon des informations du projet Mashrou3i sur l'emploi et n'ont constaté aucune preuve d'erreur ou de fausse déclaration dans les résultats. Le partenariat de HP et de l'ONUDI s'efforce de surveiller et de suivre assidûment ses activités de programme, et de recueillir, analyser et indiquer les résultats crédibles sur l'emploi, et a modifié la conception du programme en conséquence. Il est recommandé cependant de procéder à un contrôle des résultats et un suivi des performances plus systématiques et rigoureux qui permettent de séparer plus clairement le processus de collecte et d'analyse des données du personnel et des fonctions de prestation de services.

Constatations :

- La comparaison entre les emplois déclarés par l'ONUDI parmi un petit échantillon de sociétés et les chiffres de création d'emplois déclarés par les mêmes sociétés dans le cadre de l'enquête en ligne s'est avérée presque identique, ce qui suggère que les informations communiquées par l'ONUDI peuvent être considérées comme crédibles.

4a) Comment HP et l'ONUDI définissent et mesurent-ils la création d'emplois ?

Conclusion : HP et l'ONUDI ne disposent d'aucune définition officielle du terme « création d'emplois » qui soit liée à une action spécifique ou un ensemble d'actions menées ou soutenues par l'activité. HP et l'ONUDI mesurent la création d'emplois par le biais d'enquêtes auprès des entreprises qui permettent de comparer les niveaux d'emploi à différents moments.

Constatations :

- Le projet Mashrou3i s'appuie sur des enquêtes périodiques afin de déterminer si des nouveaux emplois ont été créés dans les entreprises assistées. L'ONUDI considère un *emploi durable* comme étant un travail qui a perduré pendant un an ou plus. Par le biais de sa plus récente enquête (mars 2016), l'ONUDI a vérifié avec les entrepreneurs tous les nombres de startups rapportés dans le

rapport d'avancement d'avril 2016. L'ONUDI ne compte pas les entreprises (ou leurs chiffres en matière d'emploi) qui ont été mises en place en 2014 ou 2015 et fermées par la suite ou qui n'ont pas pu être validées par le biais du processus d'enquête.⁶

4b) Étant donné la méthodologie et les procédures utilisées pour recueillir les informations sur l'emploi, dans quelle mesure est-il probable que les résultats du suivi de routine de l'activité soient sur- ou sous-estimés ?

Conclusion : Compte tenu de la méthode et des procédures actuellement utilisées par l'ONUDI, il peut y avoir des divergences entre les résultats réels et ceux signalés pour les entreprises individuelles participantes. Cependant, sur la base de l'analyse de la documentation justificative de l'ONUDI et des résultats de l'enquête en ligne, l'équipe d'évaluation estime que les informations relatives à l'emploi sont suffisamment précises.

Constatations :

Les enquêtes de contrôle effectuées par le projet Mashrou3i et le personnel des partenaires locaux peuvent avoir tendance à surestimer l'activité du programme et les résultats relatifs à l'emploi en raison de l'effet de désirabilité sociale qui implique que les répondants sont réticents à fournir des informations négatives aux gens avec lesquels ils coopèrent dans la réalisation du projet. À l'inverse, les enquêtes téléphoniques risquent de ne pas pouvoir atteindre les travailleurs et les entreprises et startups qui sont alors exclus, entraînant une sous-estimation des résultats. Toutefois, l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun signe de surestimation ou de sous-estimation systématique de la création d'emplois.

4c) Quelles méthodologies, procédés, systèmes ou structures ont facilité ou empêché la collecte de données crédibles et de qualité sur l'emploi ?

Conclusion : L'absence d'une fonction de suivi et de signalement séparée et à plein temps, dans le cadre du projet, peut menacer la collecte de données crédibles et de qualité sur l'emploi.

Constatations :

- Alors que l'ONUDI s'engage dans la prestation de services de qualité et les systèmes de collecte, d'analyse et de transmission des données, la fonction de suivi et d'évaluation du projet Mashrou3i ne reçoit probablement pas une attention et une expertise suffisantes. Comme la majeure partie du modèle de mise en œuvre du projet Mashrou3i, le processus de collecte de données relatives à l'emploi est construit autour des relations personnelles/professionnelles plutôt que sur un plan de suivi des performances plus systématique, rigoureux et indépendant. La méthode de collecte de données de HP et de l'ONUDI peut être laborieuse, et les données communiquées peuvent être sujettes à de possibles erreurs et mauvaises interprétations, ce qui limite leur crédibilité et leur utilité pour la prise de décisions relatives au programme.

4d) Sur la base des données recueillies par HP et l'ONUDI, le coût par emploi créé (y compris les coûts de gestion et les contributions en nature) peut-il être estimé avec précision ? Fournissez un calcul avantage/coût simple pour déterminer si les avantages des emplois créés ont dépassé les coûts (par ex. comparez le coût par emploi avec les données salariales).

Conclusion : Le coût par emploi créé peut être estimé mais l'exactitude de ce calcul est soumise à un degré élevé d'incertitude en raison des doutes concernant les coûts à utiliser, la fiabilité des données relatives à l'emploi et l'attribution des emplois au programme. Un calcul avantage/coût peut également être réalisé, mais implique un niveau similaire d'incertitude.

Constatations :

⁶ La mesure par l'ONUDI des emplois pris en charge par les SBS se limite aux startups qui ont reçu un accompagnement approfondi par le biais des SBS. Les données sur l'emploi rapportées par l'ONUDI ne reflètent que les emplois qui ont résulté de la formation/l'accompagnement HP-LIFE, ou du soutien aux startups et aux entreprises existantes. Elles ne comprennent pas les autres emplois qui pourraient avoir été encouragés par les SBS.

- Sur la base du chiffre de 1 035 emplois créés et de la contribution de l'USAID pour un montant de 1,5 million de dollars, le coût par emploi est de 1 449 dollars. Sur la base du chiffre de l'emploi plus élevé de 1 654, qui comprend 44 *postes pourvus* et 575 *emplois anticipés*, le coût par emploi tombe à 907 USD.
- Si le coût total de l'activité, y compris la contribution de HP et du gouvernement italien (1 847 748 USD) est inclus dans le calcul, le rapport coût/emploi estimé augmente à 3 235 USD sur la base des 1 035 emplois créés. Si l'on ajoute les *emplois anticipés* et les *placements*, le chiffre tombe à 2 024 USD. Une mesure plus précise se pencherait sur le coût total par emploi créé et comprendrait non seulement les coûts du projet Mashrou3i, mais également tous les coûts supportés par les entrepreneurs pour créer de nouveaux emplois.
- En supposant un salaire mensuel moyen de 600 TND (ou environ 300 USD), l'investissement dans ce programme de création d'emplois permettrait d'atteindre une rentabilisation complète après 3 à 10,8 mois, selon le calcul coût/emploi utilisé. Bien sûr, la période de rentabilisation tenant compte de la totalité des coûts par emploi créé (c'est-à-dire le coût/emploi comprenant les frais engagés par les entrepreneurs afin de créer de nouveaux emplois) serait plus longue.

Recommandations

- 1. Continuer à soutenir la création d'emplois dans les régions intérieures de la Tunisie :** Étant donné les niveaux élevés de chômage et de pauvreté à Kairouan, Kasserine, Le Kef et Sidi Bouzid et les répercussions négatives potentielles sur la sécurité et la stabilité en Tunisie et dans la région, l'USAID devrait continuer à fournir son assistance aux activités de création d'emplois dans ces gouvernorats. Comme expliqué plus loin dans les autres recommandations, l'USAID devrait envisager des mécanismes visant à fournir aux entreprises des services de soutien et de conseil qui reposent davantage sur les prestataires de services privés et les accompagnateurs d'entreprises qualifiés qui ont l'expérience réelle du secteur privé des affaires.
- 2. Continuer à travailler avec HP-LIFE :** Il est recommandé que l'USAID continue de travailler avec HP-LIFE sur deux niveaux. Tout d'abord, pour étendre et améliorer les formations en ligne HP-LIFE et les formations et accompagnements en face à face pour les jeunes entrepreneurs. Deuxièmement, compte tenu de la relation de travail très positive que le projet Mashrou3i a établi avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur en général et avec les Instituts supérieurs des études technologiques (ISET) en particulier, l'USAID devrait continuer de travailler avec le ministère et les ISET afin d'intégrer le programme HP-LIFE dans les programmes d'entrepreneuriat existants au sein des ISET et éventuellement d'autres établissements d'enseignement supérieur et de promouvoir activement l'utilisation du programme d'apprentissage en ligne dans les gouvernorats intérieurs. Cette collaboration avec le ministère viendra compléter le soutien continu du projet de réforme et de compétitivité des entreprises (BRCP) pour la création et le renforcement des centres de carrière dans les établissements d'enseignement supérieur.
- 3. Travailler avec les fournisseurs de services de soutien privés pour assurer le développement des entreprises, de l'entrepreneuriat et des services pour l'emploi :** Compte tenu a) du réseau important de fournisseurs de services privés en Tunisie, y compris ceux qui ont bénéficié des programmes financés par l'USAID dans le passé, ainsi que b) de la nécessité pour les entreprises privées d'être soutenues par des personnes et organisations qui comprennent les affaires, l'USAID devrait collaborer avec les fournisseurs de services et les organisations, autochtones et privés, afin d'étendre l'assistance technique et l'offre de formation pour le développement des entreprises, l'entrepreneuriat et l'employabilité dans les futurs programmes.
- 4. Soutenir les programmes de développement de l'entrepreneuriat qui fournissent un accompagnement par des experts d'affaires expérimentés :** Étant donné que l'accompagnement d'affaires réalisé par des professionnels qualifiés a été identifié en Tunisie et dans le monde entier comme un élément essentiel de la réussite de nombreuses nouvelles entreprises, et que les nouvelles entreprises en Tunisie sont confrontées à une multitude d'obstacles administratifs et financiers,

l'USAID devrait soutenir les systèmes autochtones et les programmes qui offrent un accompagnement d'affaires continu par des experts qualifiés et expérimentés dans le secteur des petites entreprises sur une période de trois à quatre ans.

5. **Réorienter les centres d'affaires régionaux et les bureaux régionaux de l'APII** : Dans la mesure où les organismes régionaux et parapublics de soutien aux entreprises tunisiens ne disposent pas des connaissances ou des qualifications nécessaires pour conseiller les entrepreneurs et les propriétaires d'entreprises sur la façon de gérer une entreprise, l'USAID devrait encourager le GDT à examiner les avantages politiques, opérationnels et de prestation de services de la transformation des centres d'affaires régionaux et des bureaux de l'APII en partisans du développement des entreprises. Au lieu de leurs activités actuelles, ces organisations pourraient réorienter leurs efforts afin d'aider les entrepreneurs et les entreprises à obtenir les approbations gouvernementales nécessaires et à accéder aux services de conseil et aux financements disponibles via le secteur privé. Le fait d'assumer ce rôle de promotion peut permettre de surmonter les goulots d'étranglement administratifs signalés lors des EPC avec les jeunes entrepreneurs.
6. **Améliorer l'environnement afin de le rendre propice aux affaires** : Parallèlement à son soutien continu essentiel vis-à-vis des réformes fiscales et douanières en Tunisie, l'USAID devrait continuer à encourager le GDT à améliorer le climat des affaires global en réduisant les charges administratives pour les entrepreneurs et les entreprises, en réformant notamment les codes existants en matière de travail et de faillite. Ce sont deux domaines signalés lors des EPC comme constituant de sérieux obstacles à la création d'emplois en Tunisie.
7. **Programmes d'emploi du GDT** : Parallèlement à la recommandation 6, l'USAID doit coordonner ses efforts avec d'autres donateurs afin d'encourager le GDT à examiner et à réviser les programmes d'emploi qui découragent involontairement les travailleurs à rechercher un emploi à temps plein dans le secteur privé.
8. **Collecte et analyse des données relatives à la création d'emplois** : Afin de renforcer et d'assurer la fiabilité, la validité et l'utilité des données relatives à la création d'emplois attribuables au projet Mashrou3i, et compte tenu de l'expansion des services aux quatre gouvernorats supplémentaires, il est recommandé que l'ONUDI emploie un professionnel local qualifié en matière de suivi et d'évaluation des données pour établir et exploiter la collecte de données du projet Mashrou3i ainsi que le système d'analyse, l'ONUDI devrait également utiliser un organisme de recherche tunisien indépendant pour mettre en œuvre l'analyse et la collecte de données qualitatives et quantitatives.

Les réformes, comme celles proposées dans les recommandations 6 et 7, compléteront et renforceront les efforts engagés par l'USAID pour financer de nouveaux programmes de développement de l'entrepreneuriat, de l'employabilité et de l'entreprise.

BUT DE L'ÉVALUATION ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'USAID a commandé une évaluation finale indépendante et externe de la performance des activités « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie » (Mashrou3i), mises en œuvre grâce à une alliance de développement mondial (GDA) gérée par le Bureau Moyen-Orient de l'USAID avec Hewlett Packard (HP), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et le gouvernement de l'Italie (GDI).

Lancée fin 2012, l'alliance GDA a pour but de créer des emplois pour les jeunes hommes et femmes tunisiens dans quatre régions vulnérables du centre ouest de la Tunisie : Le Kef, Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid. Il s'agit de la seule activité de création d'emploi parrainée par l'USAID en Tunisie qui cible exclusivement les zones situées en dehors des régions côtières. Pendant la durée de l'activité, le projet Mashrou3i a pour objectif d'atteindre environ 10 000 entrepreneurs existants et futurs en mettant l'accent sur la jeunesse et de créer au moins 1 000 emplois directs dans les gouvernorats ciblés.

L'évaluation vise à comprendre dans quelle mesure l'activité a réussi à créer des emplois/des moyens d'existence durables dans les régions vulnérables intérieures de la Tunisie, où l'activité est mise en œuvre. Les résultats permettront à l'USAID/Washington, au bureau tunisien de l'USAID, aux partenaires de mise en œuvre et aux autres intervenants pertinents de comprendre l'efficacité de l'approche de HP-ONUDI et aideront les partenaires à mieux comprendre la façon de soutenir la vision du gouvernement de la Tunisie (GDT) afin de promouvoir le développement et la croissance du secteur privé à travers la création de petites et moyennes entreprises (PME).

L'évaluation a été menée de mars à mai 2016 et les activités sur le terrain se sont déroulées du 23 mars au 8 avril 2016 à Tunis, Sousse et Kairouan, en Tunisie. L'équipe d'évaluation était composée de quatre consultants :

- Dr. James M. Statman – Chef d'équipe
- M. Richard Rousseau – Expert technique en croissance économique
- Dr. Medhi Ben Braham – Spécialiste de la surveillance et de l'évaluation
- Mme Samia Boussaid – Responsable de l'administration et de la logistique

Questions d'évaluation

Ce rapport présente les réponses, étayées par des preuves, aux questions et aux sous-questions d'évaluation suivantes, par ordre de priorité :

- 1) Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables au sein des régions dans lesquelles l'activité a été mise en œuvre ?**
 - a) Quels aspects de l'approche de mise en œuvre ont été les plus efficaces pour la création d'emplois durables, et pourquoi ?
 - b) Quelles populations ont le plus bénéficié de l'activité et pourquoi ? L'équipe d'évaluation devrait notamment envisager la façon dont les jeunes et les femmes de chacune des quatre régions ont différemment été touchés et ont bénéficié de l'activité.

- c) Comment les participants ont-ils été identifiés ? Peut-on émettre des conclusions sur les caractéristiques générales (par ex. contexte éducatif ou professionnel) des participants en comparaison avec les non participants au programme HP-ONUDI ?
 - d) Comment l'approche de HP et de l'ONUDI consistant à travailler directement avec les communautés locales influence-t-elle les motivations des individus, la formation à l'emploi et l'issue des placements ?
- 2) Par rapport à un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA pour la mise en œuvre de l'activité de HP et de l'ONUDI offrait-elle des avantages (à savoir, des coûts plus bas, plus de profit) ? Des externalités (positives ou négatives) ont-elles découlé de l'utilisation :**
- a) d'une approche GDA qui facilite les partenaires de ressources externes ?
 - b) de l'approche d'une Organisation internationale publique (OIP) telle que l'ONUDI qui attire les ressources de donateurs supplémentaires ?
- 3) Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats de l'emploi ? Réfléchissez au modèle d'affaires de l'ONUDI, aux années d'expérience de travail avec les organisations autochtones financées par le gouvernement (entreprises parapubliques) et à la structure des coûts.**
- 4) Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI seront-elles validées indépendamment et jugées crédibles ?**
- a) Comment HP et l'ONUDI définissent-ils et mesurent-ils la création d'emplois ?
 - b) Étant donné la méthodologie et les procédures utilisées pour recueillir les informations relatives à l'emploi, quelle est la probabilité que les résultats du suivi de routine de l'activité communiqués soient sur- ou sous-estimés ?
 - c) Quelles méthodologies, procédés, systèmes ou structures ont facilité ou empêché la collecte de données sur l'emploi crédibles et de haute qualité ?
 - d) Sur la base des données recueillies par HP et l'ONUDI, le coût par emploi créé (y compris les coûts de gestion du programme et les contributions en nature) peut-il être estimé avec précision ? Dans la mesure du possible, fournissez un simple calcul avantage-coût permettant de déterminer si les avantages des emplois créés ont dépassé les coûts (p. ex., en comparant le coût estimé par emploi avec les données salariales).

CONTEXTE DU PROJET

Le projet Mashrou3i est mis en œuvre via une GDA gérée par le Bureau Moyen-Orient de l'USAID avec HP, l'ONUDI et le GDI. L'ONUDI est responsable de l'exécution du projet en Tunisie. L'USAID a fourni 1 500 000 USD, et HP et le GDI ont fourni 1 847 748 USD supplémentaires pour le partage des coûts, ce qui porte le budget total à 3 347 748 USD.

Selon l'accord de contribution de programme entre l'USAID et l'ONUDI, le projet Mashrou3i vise à « créer des opportunités pour les jeunes Tunisiens dans quatre régions vulnérables, Le Kef, Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid. » Le programme a été conçu pour promouvoir directement et indirectement la création de nouvelles entreprises et de nouveaux projets d'entreprise, et la croissance des entreprises et projets d'entreprise existants. Conformément à l'accord, le projet vise à tirer parti de l'expertise de l'ONUDI dans le domaine du développement du secteur privé et de son expérience de travail avec des partenaires locaux afin de stimuler la création et le développement d'entreprises, en mettant l'accent sur les secteurs de l'industrie agroalimentaire et de l'environnement. Le projet a été développé en conformité avec la stratégie du GDT visant à promouvoir le développement du secteur privé grâce à la création et au développement de PME par la promotion de l'emploi, en particulier auprès des jeunes. Le projet comprenait un élément de renforcement des capacités afin que les fournisseurs de services nationaux et régionaux renforcent le soutien pourvu aux PME. Les objectifs du projet sont les suivants : (1) atteindre environ 10 000 entrepreneurs aspirants ou existants, y compris de nombreux jeunes, et (2) créer au moins 2 000 emplois, y compris les emplois directs, indirects et temporaires.⁷

La subvention du projet Mashrou3i a débuté le 1^{er} octobre 2012, avec une date d'achèvement prévue pour le 31 mars 2015. Le projet a bénéficié d'une prolongation sans frais en février 2015, prolongeant le délai d'exécution au 31 décembre 2015, et a reçu une deuxième prolongation sans frais en décembre 2015 pour reporter la date d'achèvement au 30 septembre 2016.

Le programme du projet Mashrou3i est organisé en deux éléments techniques complémentaires mais distincts :

1. Élément 1 : Soutien en faveur des fournisseurs de services aux PME (SBS)

La stratégie du programme HP-ONUDI fait appel à des organisations locales de soutien aux petites entreprises parapubliques (SBS) pour fournir les services du projet Mashrou3i dans les quatre gouvernorats ciblés. Cette approche incorpore structurellement le programme au sein de ces institutions existantes (et s'inspire de leurs connaissances et leurs relations de travail avec les entreprises, les banques et les institutions gouvernementales locales) comme moyen de promouvoir la durabilité et une prestation de services rentable.

Le renforcement des capacités des SBS dans le cadre du projet Mashrou3i a été mis en œuvre par le biais de la livraison d'une quantité limitée de matériel informatique et grâce au soutien technique et de formation destiné aux organisations et au personnel des SBS participants. Le soutien technique et de formation se composait d'un atelier d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) qui a permis aux partenaires locaux de mise en œuvre d'évaluer leurs atouts institutionnels ainsi que leurs limites, et d'ateliers de formation pour la promotion des « entreprises vertes » et pour l'apprentissage des modèles de soutien aux petites entreprises locales.

En liaison avec l'élément deux (ci-dessous), la formation a également été fournie via le programme HP-LIFE et les cours offerts au personnel des SBS et aux formateurs et accompagnateurs recrutés auprès

⁷ L'accord de contribution au programme, les termes de référence des travaux de l'évaluation et le graphique de la « Chaîne de résultats et principaux résultats attendus » du projet Mashrou3i se réfèrent tous à un objectif de 2 000 emplois, y compris les emplois indirects et saisonniers. Toutefois, à la suite de ses opérations sur le terrain, l'équipe d'évaluation a été informée par l'USAID/Washington que peu après le début de la mise en œuvre du projet Mashrou3i, l'USAID et l'ONUDI ont décidé de modifier la cible à 1 000 emplois *directs*, laissant de côté l'inclusion des emplois saisonniers ou indirects. Le présent rapport fait donc référence à cet objectif.

des institutions d'enseignement locales et nationales, renforçant ainsi les capacités de ces institutions tout en développant l'effectif des fournisseurs du programme HP-LIFE.

2. Élément 2 : Soutien aux startups et aux entreprises existantes

2.1 Formation et accompagnement HP-LIFE en matière d'entrepreneuriat : construit autour de la plate-forme d'apprentissage en ligne HP composée de 25 modules interactifs abordant l'activité principale, les finances et les connaissances et compétences entrepreneuriales. Les particuliers peuvent s'inscrire sans frais pour participer à un ou plusieurs module(s) et pour recevoir les certifications des modules achevés. Initialement développé par HP en espagnol, le projet Mashrou3i a traduit le programme HP-LIFE en français et en arabe pour son utilisation en Tunisie. Généralement, les particuliers entendent parler du programme HP-LIFE par le biais de la page Facebook du projet Mashrou3i et d'autres médias sociaux, des amis et associés, par le biais de partenaires de mise en œuvre locaux ou d'autres organisations de services à la jeunesse, par le biais de séances d'information menées par l'ONUDI dans les collèges, salons de l'emploi ou autres événements et, dans certains cas, dans le cadre du programme d'études obligatoires dans le domaine de l'entrepreneuriat auprès des instituts supérieurs des études technologiques (ISET) locaux.

Les jeunes qui ont terminé avec succès au moins trois modules peuvent alors postuler pour participer à une formation de groupe de trois jours en face à face menée par le personnel de l'ONUDI dans un centre d'affaires local participant ou une organisation SBS. Ce processus, qui vise à aider l'aspirant entrepreneur à élaborer une idée d'entreprise viable, met également en rapport les participants avec les formateurs et les autres intervenants des SBS, avec les entreprises locales et avec leurs pairs afin de permettre l'accès à un soutien, un accompagnement et des conseils continus à mesure qu'ils évoluent dans la mise en œuvre de leur idée.

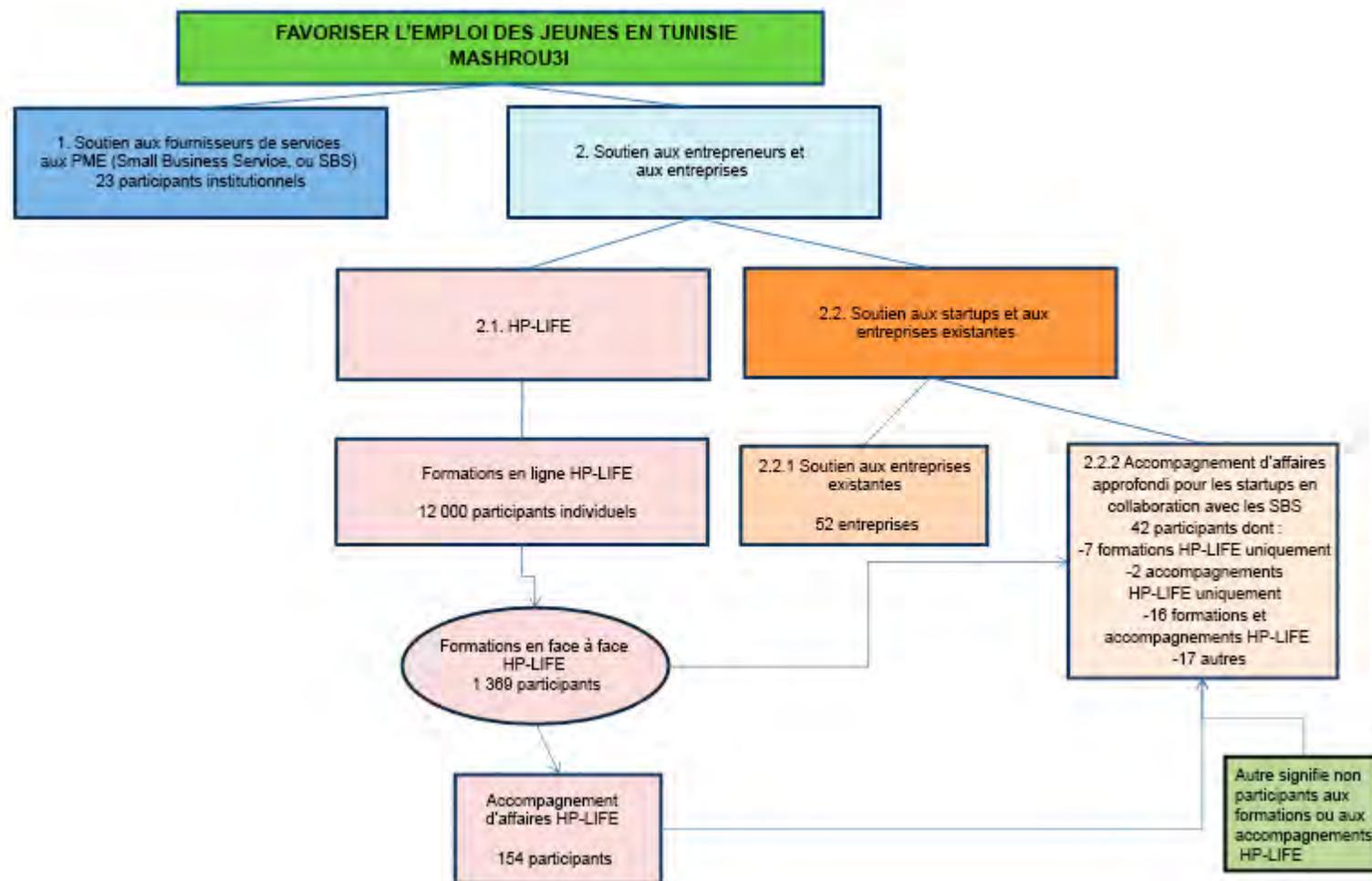
Parmi les participants qui ont terminé la formation de trois jours, le formateur identifie les participants dont les idées d'entreprise semblent avoir un mérite particulier et de grandes chances de réussite. Les participants peuvent ensuite être nommés par le formateur pour participer à un atelier intensif supplémentaire de quatre jours afin de permettre la création d'un plan d'affaires complet et de diriger et guider le développement de leur entreprise. Les participants continueront ensuite à travailler avec leur partenaire de mise en œuvre local afin d'appliquer le plan d'affaires, enregistrer leur startup, accéder aux financements correspondants et démarrer leur activité.

2.2 Soutien en faveur des startups et des entreprises existantes dans les régions : Suite à un processus concurrentiel formel dans le cadre duquel les jeunes des quatre régions ont présenté des idées de nouvelles entreprises, le projet Mashrou3i, par le biais de ses partenaires locaux, a lancé un processus intensif et continu d'accompagnement, de formation et de soutien pour faciliter le développement de nouvelles entreprises viables. En outre, les entités partenaires ont permis d'identifier des entreprises locales à potentiel de croissance et d'expansion des emplois dans chaque localité. Ensuite, ces entreprises reçoivent une assistance technique et un soutien intensifs individuels de la part des experts de l'ONUDI en matière de financement des PME, de marketing et de communication et d'autres services de la part des SBS locaux, afin de répondre aux opportunités et à leurs besoins d'affaires spécifiques.

L'**élément 1** et l'**élément 2.2** sont gérés par l'ONUDI à Tunis, en Tunisie. L'**élément 2.1** est géré depuis le siège de l'ONUDI à Vienne, en Autriche, qui est aussi responsable de la gestion globale et de la supervision du projet.

Le graphique fourni à la page suivante (Figure 3.1) montre le flux des participants dans les éléments du projet Mashrou3i.

Figure 3.1 : Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie - Mashrou3i⁸



⁸ L'ONUDI a d'abord approuvé l'accompagnement d'affaires approfondi pour 44 startups ; 42 d'entre elles figurent sur les listes détaillées de l'ONUDI fournies à l'équipe d'évaluation. L'ONUDI indique que 36 startups sont actuellement actives et estime que 30 à 40 % d'entre elles ont participé à une formation HP-LIFE en FàF et à un accompagnement d'affaires HP-LIFE.

MÉTHODOLOGIE ET LIMITATIONS

Méthodologie d'évaluation

Méthode de collecte des données

L'évaluation s'est basée sur des méthodes qualitatives et quantitatives permettant d'obtenir des données et des preuves suffisantes pour étayer les conclusions et les recommandations portant sur les questions d'évaluation (voir l'annexe VI pour consulter la matrice de conception de l'évaluation). Chaque méthode de collecte de données est décrite et expliquée en détail ci-dessous. Tel que mentionné dans la section relative aux limitations (ci-dessous), certaines restrictions de sécurité ont nécessité une reconfiguration des méthodes de collecte des données, empêchant la totalité des EPC sur le terrain, des visites d'observation et des GD planifiés dans les régions du Kef, de Kasserine et de Sidi Bouzid. Avec l'aide de l'ONUDI, l'équipe d'évaluation a compensé ces limitations par l'observation de la formation, les EPC et les réunions de groupes à Sousse avec les participants des trois régions qui étaient inaccessibles. L'équipe a également effectué des EPC supplémentaires à Tunis avec les représentants des organisations partenaires de ces régions qui ont été en mesure de se rendre à Tunis dans un délai très court. L'équipe d'évaluation tient à souligner l'extraordinaire niveau de coopération, de transparence et de support professionnel fourni par l'ONUDI qui a permis à l'évaluation d'être menée à bien malgré ces défis importants.

Examen de documents

L'équipe d'évaluation a mené un examen exhaustif pour obtenir des renseignements généraux sur les questions de fond, contextualiser les questions de recherche, déterminer et prioriser les principales recherches en mettant en évidence les manques d'information, et pour identifier les principaux intervenants. Les documents examinés comprenaient les documents d'accord, les rapports d'avancement, les présentations, les données de résultats, les plans de travail, les listes des participants, les données des enquêtes et le matériel publicitaire. En plus des documents reçus immédiatement avant le début du travail sur le terrain, HP et l'ONUDI à Tunis et à Vienne se sont montrés immédiatement réactifs et disposés à fournir et à clarifier les documents.

Entrevues avec des participants clés (EPC)

L'équipe d'évaluation a mené des entrevues individuelles semi-structurées et, parfois, des entrevues de petits groupes avec des intervenants clés sur la base des guides d'EPC (voir l'annexe II). Les entrevues étaient semi-structurées pour donner lieu à un cadre ouvert, une communication conversationnelle et des questions de suivi plus détaillées si nécessaire. Les EPC duraient environ une heure. Dans les cas où les répondants ne disposaient pas du temps nécessaire, les entrevues étaient abrégées et seuls les thèmes centraux étaient abordés. Au total, l'équipe d'évaluation a mené 41 EPC (39 en personne et deux par téléphone). L'annexe VII présente la liste des EPC.

Groupes de discussion (GD) et réunions de groupes

L'équipe d'évaluation a mené un GD au Cyber parc de Kairouan (l'une des 18 installations établies à l'échelle nationale par le Ministère de la technologie et des communications) avec sept bénéficiaires présents (deux hommes et cinq femmes). Trois membres de l'équipe d'évaluation étaient présents dans le GD. Un membre guidait la discussion en français et en arabe et les autres prenaient des notes et préparaient un résumé de contrôle (le GD n'était ni enregistré ni transcrit). Voir l'annexe III pour en savoir plus sur l'instrument des GD.

L'équipe d'évaluation a mené quatre réunions de groupes à Sousse avec les participants HP-LIFE des quatre régions ciblées qui avaient déjà achevé la formation de quatre jours relative au plan d'affaires et qui avaient bénéficié d'un accompagnement avancé de la part des formateurs HP-LIFE. Voir le tableau 4.1 ci-dessous pour plus de détails.

Observation de la formation

L'équipe d'évaluation a pu observer des séances de formation HP-LIFE avec les aspirants entrepreneurs des quatre régions ciblées et discuter de la formation avec le formateur et les participants.

Emplacement des participants	Hommes	Femmes	Total
Le Kef	3	0	3
Kairouan	4	2	6
Kasserine	2	1	3
Sidi Bouzid	3	2	5
Total	12	5	17

Visites d'entreprises

L'équipe d'évaluation a visité cinq entreprises dans la région de Kairouan et ses environs dont les propriétaires ou les directeurs avaient participé à un ou plusieurs élément(s) ou événement(s) du projet Mashrou3i. Ces entreprises comprenaient une entreprise de recyclage de bouteilles en plastique qui exporte vers la Chine ; une usine de crèmes glacées ; une entreprise de condiments et de conservation des aliments ; un centre pour autistes et enfants souffrant d'un handicap mental et physique ; et une société de services informatiques.

Enquête en ligne

L'équipe d'évaluation a mené deux enquêtes distinctes à l'aide du logiciel Survey Monkey afin d'obtenir des données permettant de répondre aux quatre questions d'évaluation. La première enquête a couvert les organisations de soutien régionales qui faisaient partie de **l'élément 1** du programme et qui ont contribué à la prestation de services auprès des organisations SBS (voir l'annexe V pour en savoir plus sur l'instrument d'enquête). La deuxième enquête était destinée aux entrepreneurs individuels et aux entreprises ayant reçu le soutien d'une ou de plusieurs activité(s) dans le cadre de **l'élément 2** du programme (voir l'annexe IV pour en savoir plus sur l'instrument d'enquête). Compte tenu des importantes restrictions sur les voyages en vigueur au sein de trois des quatre gouvernorats assistés par l'activité, ces enquêtes sont devenues une méthode très importante de collecte des données. Les questionnaires ont été distribués par courrier électronique aux adresses indiquées par l'ONUDI. Les rappels par courrier électronique ont été envoyés à plusieurs reprises entre la date de distribution initiale du 25 mars 2016 et la date limite du 16 avril 2016 ; un suivi téléphonique a également été mené avec un certain nombre d'entreprises existantes. La première enquête, (à savoir, celle portant sur les organismes de soutien opérationnel régionaux) a généré 13 réponses valides provenant de 23 organismes interrogés ; Il n'y avait aucune réponse invalide. La deuxième enquête des entrepreneurs individuels et des entreprises a généré un total de 272 réponses valides sur un total de 1 463 participants au programme (particuliers et entreprises) à qui le questionnaire a été envoyé ; 30 réponses ont été considérées comme invalides (27 étaient des doublons et 3 ne se trouvaient pas sur les listes des participants de l'ONUDI). Le tableau 4.2 ci-dessous fournit des informations détaillées concernant les populations ciblées par l'enquête, les échantillons et les taux de participation.

N° de l'élément	Activité du programme	Type de bénéficiaire	Nombre soutenu par le programme	Nombre étudié	Nombre de réponses valides	Taux de participation
1	Renforcement des capacités institutionnelles	Institutions publiques	23	23	13	57 %
	<i>Sous-total Élément 1</i>		<i>23</i>	<i>23</i>	<i>13</i>	<i>57 %</i>
2.11	Cours en ligne et formation en face à face	Particuliers	1 215	1 215	175	14 %

Tableau 4.2 Résumé des populations étudiées, des échantillons et des taux de participation						
N° de l'élément	Activité du programme	Type de bénéficiaire	Nombre soutenu par le programme	Nombre étudié	Nombre de réponses valides	Taux de participation
2.12	Cours en ligne, formation et accompagnement en face à face	Particuliers	154	154	57	37 %
2.2	Startups	Entreprises	42	42	17	40 %
2.3	Entreprises existantes	Entreprises	52	52	28	54 %
	<i>Sous-total Élément 2</i>		<i>1 463</i>	<i>1 463</i>	<i>272</i>	<i>19 %</i>
	Total (Comp. 1 et 2)		1 486	1 486	285	19 %
Remarques : Le total des réponses valides fournies par les particuliers et les entreprises (277) pour l'élément 2 dépasse le « sous-total Élément 2 » pour le « nombre de réponses valides » (272) en raison de la participation de plusieurs entrepreneurs à l'accompagnement HP-LIFE et du soutien à l'activité des startups.						

L'équipe d'évaluation a également demandé les coordonnées de l'ONUDI et HP pour les personnes qui ont uniquement suivi les cours en ligne, et qui ne sont pas inscrites aux formations en face à face ni à l'accompagnement HP-LIFE. HP a expliqué que ces renseignements n'étaient pas disponibles en raison des changements de systèmes qui ont eu lieu après la division de HP en deux entreprises d'exploitation séparées en 2015. HP estime qu'environ 12 000 personnes se sont inscrites aux formations en ligne de HP-LIFE en Tunisie.

Limitations

Plusieurs restrictions qui méritent d'être signalées.

Contraintes de sécurité : Elles ont empêché l'équipe d'évaluation d'effectuer des visites de collecte de données au Kef, à Kasserine et à Sidi Bouzid. L'équipe a pu effectuer deux visites à Kairouan, mais a dû retourner à Sousse avant la tombée de la nuit. Ces restrictions de sécurité ont considérablement réduit le nombre de GD avec les aspirants entrepreneurs, de visites d'observation dans les entreprises et les SBS ; et d'EPC avec les entrepreneurs, les SBS et le personnel d'enseignement et autres bénéficiaires du programme. Avec l'assistance de l'ONUDI, l'équipe d'évaluation a toutefois pu observer un cours de formation HP-LIFE à Sousse et organiser des réunions de groupe avec des participants de chaque gouvernorat. En outre, des représentants des partenaires de mise en œuvre locaux ont pu voyager à Tunis pour participer à des EPC individuelles et de groupe. Cela a permis à l'équipe d'évaluation d'obtenir suffisamment de données pour traiter de manière adéquate chacune des questions et sous-questions d'évaluation mais a certainement diminué la richesse, la variabilité et la fiabilité des informations et restreint les comparaisons entre les régions.

Taille de l'enquête et EPC : Faute de temps et de budget, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de mener une enquête aléatoire statistiquement significative des particuliers et entreprises qui ont reçu le soutien du projet Mashrou3i. Toutefois, les questionnaires d'enquête ont été envoyés à tous les bénéficiaires dont l'équipe d'évaluation avait une adresse électronique valide. Sur une population totale de 1 463 participants au programme, 272 réponses valides ont été reçues. En outre, une enquête séparée a été menée sur les 23 organisations SBS locales soutenues par le projet Mashrou3i et 13 réponses valides ont été reçues. Bien que l'enquête ne soit pas scientifiquement et statistiquement valable, elle a couvert une partie importante des bénéficiaires et a permis d'obtenir des informations utiles.

De même, les EPC individuelles et collectives et les réunions avec les bénéficiaires du programme ont été utiles ; organisées par le biais de l'ONUDI, sur la base de la disponibilité et (pour ceux qui venaient des régions ciblées que l'équipe d'évaluation ne pouvait pas visiter) de la volonté et de la capacité à se rendre à Tunis dans un délai réduit pour rencontrer l'équipe. Pour pallier à ces contraintes, l'équipe d'évaluation a

triangulé et vérifié les données provenant de diverses sources, lorsque cela était possible, et a prêté une attention particulière aux perspectives ou opinions déviantes ou inhabituelles.

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Cette section présente les constatations et les conclusions organisées selon chacune des questions d'évaluation (QE) et des sous-questions. Pour chacune, nous présentons d'abord la conclusion de la question et ensuite les constatations spécifiques ou les preuves à l'appui de cette conclusion.

QE1. Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables ?

Conclusion : Compte tenu du contexte d'instabilité politique, sociale et économique au cours de la période 2012-2016 et des défis posés par les conditions de sécurité actuelles, le projet Mashrou3i a réalisé des progrès considérables en générant des emplois durables pour les jeunes au sein des quatre gouvernorats intérieurs dans lesquels il a été mis en place.

Constatations :

1.1 Du 1^{er} octobre 2012 au 31 mars 2016, l'ONUDI signale avoir engendré 1 035 emplois, soit 103,5 % de l'objectif de l'activité fixé à 1 000 emplois directs.⁹ De plus, l'ONUDI indique avoir pourvu des postes à 44 stagiaires HP-LIFE et qu'au cours des 12 prochains mois, 575 emplois supplémentaires seront créés à partir des activités actuelles du programme, comptabilisant ainsi un total de 1 654 emplois créés ou en cours de création. Cela représente 165,4 % de l'objectif de l'activité. L'équipe d'évaluation a réalisé une analyse détaillée des données relatives aux emplois fournies par l'ONUDI afin de produire le tableau 5.1 ci-dessous et a confirmé que des documents justificatifs existent pour les emplois figurant dans le tableau.

Tableau 5.1 Emplois créés et prévus tel que constaté par l'ONUDI 3/2016 (4)

N°	Activité/type d'entreprise	Emplois créés avant mars 2016	Remarque	Stagiaires HP-LIFE placés avant mars 2016	Remarque	Emplois supplémentaires à créer conformément au rapport de l'ONUDI	Remarque	Totaux
1	Soutien HP-LIFE pour les entrepreneurs :	471		44		307		822
	Startups développées/facilitées par le programme HP-LIFE	121	(1)					121
	Nouveaux postes pourvus par les startups activées	350	(1)			307	(1)	657

⁹ L'accord de contribution au programme, les termes de référence de l'évaluation et le graphique de la « Chaîne de résultats et principaux résultats attendus » du projet Mashrou3i se réfèrent tous à un objectif de 2 000 emplois, y compris les emplois indirects et saisonniers. Toutefois, à la suite de ses opérations sur le terrain, l'équipe d'évaluation a été informée par l'USAID/Washington que peu après le début de la mise en œuvre du projet Mashrou3i, l'USAID et l'ONUDI ont décidé de modifier la cible à 1 000 emplois *directs*, laissant de côté l'inclusion des emplois saisonniers ou indirects. Le présent rapport fait donc référence à cet objectif.

Tableau 5.1 Emplois créés et prévus tel que constaté par l'ONUDI 3/2016 (4)

N°	Activité/type d'entreprise	Emplois créés avant mars 2016	Remarque	Stagiaires HP-LIFE placés avant mars 2016	Remarque	Emplois supplémentaires à créer conformément au rapport de l'ONUDI	Remarque	Totaux
	par le programme HP-LIFE							
	Ont trouvé un emploi ailleurs			14	(1)			14
	Embauchés par des entreprises existantes			30	(1)			30
2	Accompagnement d'affaires approfondi pour les startups en coopération avec des organisations locales (5) :	135				268		403
	Startups développées à la suite d'un accompagnement d'affaires	16	(2)				(2)	16
	Nouveaux postes pourvus par les startups établies à la suite d'un accompagnement d'affaires	119	(2)			268	(2)	387
3	Soutien aux entreprises existantes	429	(3)			Emplois supplémentaires attendus mais non quantifiés		429
	Totaux	1 035		44		575		1 654

Remarques :

(1) « Copie de Survey_HP-LIFEentrepreneurs_16_March_2016_2.xlsx », ONUDI, mars 2016

(2) « Startups_job creation_data_Jan_2016 », ONUDI, janvier 2016

(3) « Tableau_accompagnement EE Mars 2016 », ONUDI, mars 2016

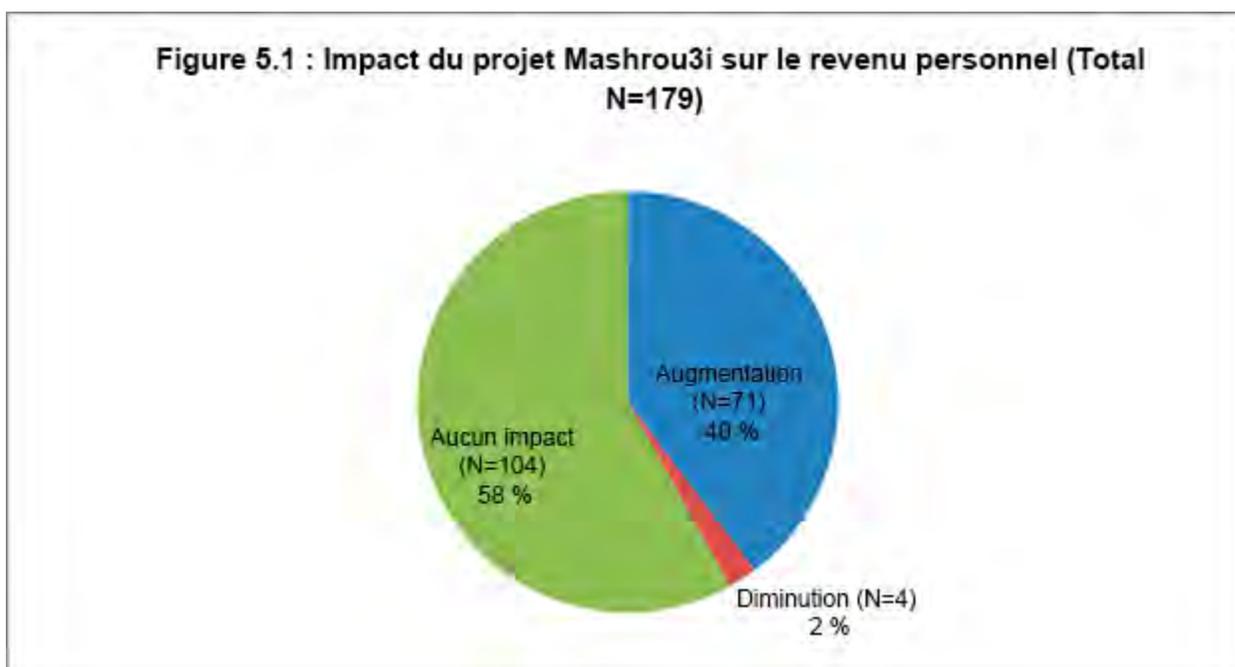
(4) « Copie de Mashrou3i project - JOBS Data-mars 2016 », ONUDI, mars 2016

(5) Selon l'ONUDI, ces startups ont initialement reçu une formation, mais pas d'accompagnement HP-LIFE. Un soutien supplémentaire a été assuré par des experts via des partenaires locaux.

1.2 Le processus de création d'emplois par le biais de la mise en place opérationnelle de nouvelles entreprises ne peut pas prétendre engendrer immédiatement des emplois. Le *rapport d'avancement de mars 2016* du projet Mashrou3i indique que sur les 1 136 entrepreneurs participant à la formation HP-LIFE, la majorité (57 %) se trouvait en phase de création de projet (idée) ; 18 % dans la phase préparatoire de création du plan d'affaires; 11 % étaient à la recherche de financement ; 1 % avait récemment reçu des fonds ; 5 % étaient dans la phase de démarrage de l'entreprise ; et 8 % avaient établi des entreprises opérationnelles. Cela suggère un pipeline actif des comportements entrepreneuriaux vers la création de startups, un moment défini par l'enregistrement concret de la société.

1.3 Les commentaires des participants au projet Mashrou3i (N=188) soutiennent l'affirmation de la réussite du programme. 55 % (N=99) des bénéficiaires HP-LIFE ayant participé à l'enquête d'évaluation en ligne ont indiqué que le projet Mashrou3i les a aidés à démarrer une entreprise ; 11 % (N=20) que le projet les a aidés à développer une entreprise existante ; 10 % (N=19) que le projet les a aidés à trouver un emploi ; et 27 % (N=50) que le projet n'a eu aucune incidence sur leur situation professionnelle (Figure 5.2, page 26). Bien que les répondants au sondage ne puissent pas être considérés comme un échantillon statistiquement significatif des participants HP-LIFE, le fait que près de 74 % des personnes interrogées affirment que le programme était associé à une amélioration de leur situation professionnelle est la preuve de l'efficacité du modèle.

Alors que, comme indiqué ci-dessus, la majorité des personnes interrogées affirme que leur situation professionnelle s'est améliorée, la figure 5.1 ci-dessous montre que 58 % (N=104) des répondants au sondage en ligne indiquent que leur niveau de revenu n'a pas changé ; 40 % (N=71) indiquent que le programme a entraîné une augmentation de leurs revenus ; et 2 % (N=4) rapportent une diminution de revenus (total N=179). Sur la base des réunions de l'équipe d'évaluation avec un certain nombre d'entrepreneurs, il est probable qu'une partie des répondants qui ont déclaré que le projet Mashrou3i les avait aidés à démarrer un projet n'ont pas encore observé d'incidence sur leurs revenus.



1.4 L'enquête en ligne a également demandé aux participants du programme : « Combien de personnes avez-vous embauchées à la suite du projet Mashrou3i » ? Un peu plus de la moitié des répondants (85 sur 163) a noté une augmentation des emplois au sein de leurs entreprises, certains rapportant plus de dix nouveaux postes : 36 % (N=58) des répondants ont rapporté une augmentation de 1 à 5 position(s) après avoir participé au projet Mashrou3i ; 9 % (N=15) ont signalé une augmentation de 6 à 10 emplois ; 7 % (N=12) ont rapporté plus de 10 nouveaux emplois ; et 48 % (N=78) n'ont signalé aucun changement (Figure 5.3, page 26). Tel que mentionné, près de la moitié des répondants n'ont signalé aucune croissance des emplois et plusieurs ont déclaré que les augmentations en matière d'emploi devaient être attribuées à leurs efforts personnels, à d'autres facteurs ou à une combinaison des deux. Certains ont rapporté des nombres d'emplois spécifiques : « 50 » et « 20 nouveaux emplois » ; « 6 emplois permanents et 100 saisonniers » ; « 16 emplois (dont cinq sont professionnels) ». Plusieurs répondants ont mentionné l'approbation générale du projet ou ont fait remarquer que ce dernier a généré de l'espoir et la preuve que malgré le contexte économique souvent sombre, la « création d'emplois est possible ».

1.5 Plusieurs jeunes se trouvant dans la phase de lancement de leur entreprise ont souligné qu'ils « ne savaient pas comment gérer une entreprise » avant d'avoir participé aux formations HP-LIFE et que les formations et l'accompagnement avaient été très utiles. Ils ont tout de même ajouté qu'il y a « une grande différence entre la théorie et l'exploitation réelle d'une entreprise » et que malgré leur participation au programme, ils étaient selon eux « confrontés seuls à leurs problèmes ». Un participant a déclaré : « n'importe qui peut créer une entreprise, mais le véritable défi est de survivre ». Face à ce qu'ils considèrent comme une absence de culture d'entreprise et une corruption rampante « même dans le centre d'affaires », ils soulignent l'importance de trouver des personnes d'expérience capables de les guider face au défi que représente la survie d'une entreprise. (Source : EPC, GD et réunions de groupe)

1a) Quels aspects de l'approche de mise en œuvre ont été les plus efficaces pour la création d'emplois durables, et pourquoi ?

Conclusion : Sur la base des données de l'ONUDI pour tous les participants, de l'enquête d'évaluation et des EPC, le soutien de HP-LIFE auprès des jeunes entrepreneurs et le soutien du projet Mashrou3i en faveur des entreprises existantes ont été les plus efficaces en matière de création d'emplois. Cela peut être lié aux formations et aux accompagnements plus intensifs associés à ces activités.

Constatations :

1a.1 Le projet Mashrou3i génère des emplois par le biais de plusieurs activités distinctes et en quelque sorte complémentaires. Au sujet des emplois créés à ce jour, l'ONUDI signale que : 471 emplois (46 %) ont été créés grâce au soutien HP-LIFE en faveur des jeunes entrepreneurs ; 135 (13 %) grâce à l'accompagnement d'affaires approfondi du projet Mashrou3i en collaboration avec les organismes de soutien des entreprises locales ; et 429 emplois (41 %) ont été attribués au soutien en faveur des entreprises existantes (voir tableau 5.1, page 20).

1a.2 Des 575 emplois que l'ONUDI projette de créer à l'avenir, suite à ses activités jusqu'en mars 2016, 307 (53 %) sont attribués au soutien de HP-LIFE vis-à-vis des jeunes entrepreneurs et 268 (47 %) à l'accompagnement approfondi avec les SBO. Aucune estimation n'a été fournie à l'équipe d'évaluation pour les emplois supplémentaires dans les entreprises existantes, bien que l'ONUDI prévoit une poursuite de la croissance.

1a.3 Plus de 12 000 Tunisiens ont participé à au moins un module de formation en ligne HP-LIFE. HP et l'ONUDI rapportent que les participants participent en moyenne à 13-14,5 modules de formation sur les 25 disponibles et complètent 90 % des cours débutés. L'assimilation importante des modules d'apprentissage en ligne HP-LIFE suggère un marché continu pour la formation en matière d'entrepreneuriat et de gestion d'entreprise. Pour la grande majorité des participants tunisiens, le processus d'apprentissage en ligne HP-LIFE constitue leur seul engagement formel avec le projet Mashrou3i. Les données des résultats de HP-LIFE dans le monde entier suggèrent que l'expérience consistant à achever des modules interactifs fournit des connaissances et des compétences concrètement utiles¹⁰. Toutefois, en raison des modifications apportées à la structure corporative de HP et des modifications simultanées apportées à la plate-forme en ligne de HP-LIFE, HP ne parvient pas à ventiler facilement les informations par pays, tout comme le système actuel ne parvient pas à le faire en fonction de l'emplacement des utilisateurs ou du gouvernorat. L'évaluation n'a pas non plus été en mesure de déterminer un moyen permettant d'identifier et d'obtenir des informations sur les résultats des projets des particuliers dont l'unique engagement envers le projet Mashrou3i était en ligne, ni de moyen permettant d'identifier ceux qui ont participé aux modules dans le cadre d'un programme de formation

¹⁰ L'enquête de l'exercice 2015 portant sur les participants aux formations en ligne HP-LIFE (de tous les pays) réalisée six mois après l'enregistrement sur HP-LIFE indique que 78 % d'entre eux ont déclaré qu'ils avaient appliqué les informations ou compétences acquises grâce aux modules en ligne et 84 % ont convenu que les modules les avaient aidés à atteindre leurs objectifs professionnels.

dans le domaine de l'entrepreneuriat. Dans la mesure où l'adoption des cours ne cesse d'augmenter et que l'utilisation en ligne continue, la capacité de recueillir des informations auprès de ces utilisateurs devient de plus en plus importante.

- 1a.4** Un soutien supplémentaire concernant l'utilité de HP-LIFE découle d'une enquête de 2015 réalisée par l'ONUDI auprès des participants tunisiens ayant suivi la formation en face à face de trois jours du programme HP-LIFE. Cette expérience de formation établit une relation entre les jeunes aspirants entrepreneurs, les formateurs/accompagnateurs des institutions partenaires locales et leurs pairs et sert de point d'entrée pour un accompagnement plus approfondi et une participation éventuelle aux ateliers de planification d'affaires de quatre jours du projet Mashrou3i. Les participants ont signalé que les modules d'apprentissage en ligne et la formation en groupe ont été utiles et leur ont permis de développer une idée d'entreprise et d'améliorer leurs compétences dans le domaine des affaires et des finances.

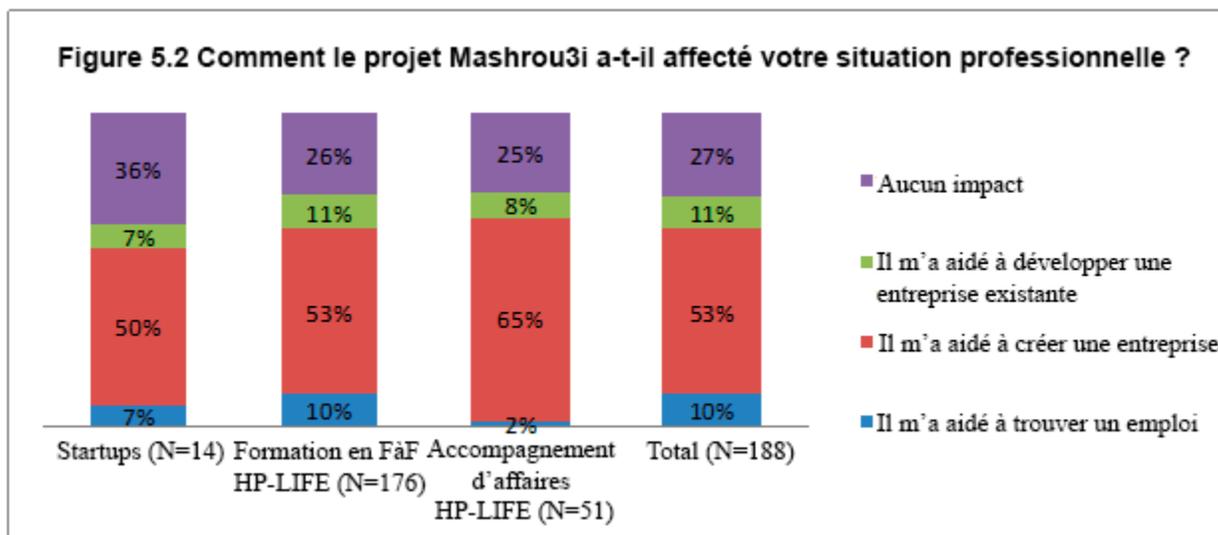
Selon un sondage mis en place par l'ONUDI, parmi les 376 aspirants entrepreneurs tunisiens interrogés (les participants HP-LIFE qui avaient participé à la formation de trois jours en face-à face (FàF) mais qui n'étaient pas propriétaires d'une entreprise), 305 (81 %) ont déclaré qu'ils utilisent activement les concepts commerciaux et techniques qu'ils ont acquis dans le cadre de la formation. Ce groupe a signalé avoir créé 63 nouvelles entreprises générant 339 emplois directs. 91 (24 %) des 376 répondants ont indiqué que la formation a amélioré la faisabilité de leur projet. 120 (32 %) ont déclaré que la formation a confirmé leur idée d'entreprise et 31 (8 %) ont indiqué avoir changé leur idée d'entreprise à la suite de la formation ; cinq d'entre eux ont ensuite trouvé un emploi.

De même, parmi les 66 entrepreneurs établis (qui avaient également terminé la formation en FàF) interrogés par l'ONUDI, 59 (89 %) ont affirmé qu'ils utilisent activement les connaissances et les compétences acquises grâce au programme dans leur travail, ce qui a abouti à l'élaboration ou à l'amélioration de leur entreprise. Ces entrepreneurs ont accredité à HP-LIFE une augmentation de la rentabilité (32 %), l'acquisition de nouveaux clients (26 %), l'augmentation des revenus (20 %), la diminution des coûts (16 %), l'embauche de nouveaux employés (6 %) et la création de 21 emplois directs.

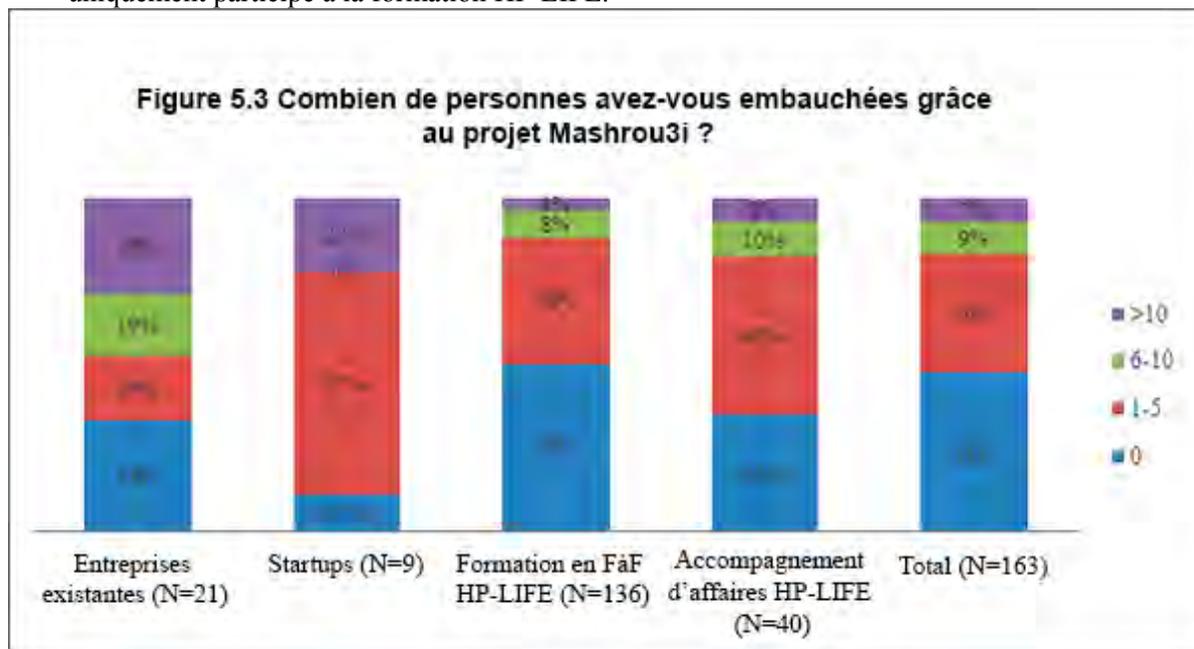
- 1a.5** Les réunions de groupe avec les jeunes entrepreneurs des quatre gouvernorats (N=17) qui avaient terminé l'accompagnement de quatre jours concernant la planification d'affaires ont montré un large éventail de milieux et de progrès techniques/professionnels. Beaucoup ont déclaré avoir affronté de sérieux défis concernant l'accès au capital, notamment pour les frais de fonctionnement, et plusieurs ont décrit des obstacles bureaucratiques majeurs pour l'obtention des permis nécessaires ou de l'enregistrement (pour certains, cela n'a pas posé de problème). Environ un tiers des répondants avaient des cartes de visite et des brochures commerciales ou d'autres documents de marketing et presque tous ont pu rapidement et avec enthousiasme décrire la « proposition de valeur unique » de leur entreprise dans ce que le formateur appelle les « conversations d'ascenseur ». Sur les 17 bénéficiaires, tous sauf un avaient clairement en tête leur plan d'affaires, leur stratégie marketing, leur segment du marché et les mesures immédiates à prendre et tous ont manifestés que HP-LIFE leur avait permis d'acquérir des compétences commerciales et des concepts essentiels. Beaucoup semblaient cependant intimidés par un environnement professionnel qu'ils perçoivent comme étant quelque peu décourageant pour les jeunes entrepreneurs, et par ce qu'ils ont décrit comme un manque généralisé de culture entrepreneuriale dans leurs régions respectives. Comme l'a indiqué un groupe : « Nous ne disposons d'aucun modèle ou de témoignage de réussite » pour y puiser une inspiration ou des conseils.

- 1a.6** Comme le montre la figure 5.2 ci-dessous, les données de l'enquête d'évaluation indiquent que les participants identifiés par l'ONUDI comme des « startups » étaient plus enclins à dire que le programme n'avait pas eu d'impact sur leur situation d'emploi personnelle que les participants identifiés par l'ONUDI comme des participants en formation ou suivant un accompagnement HP-LIFE. 36 % des participants identifiés comme des « startups » par l'ONUDI ont affirmé que le projet Mashrou3i n'avait

eu aucun impact sur leur situation d'emploi, alors que 26 % des participants en formation HP-LIFE et 25 % des participants suivant un accompagnement HP-LIFE ont déclaré que le projet n'avait pas eu d'impact.



1a.7 Cependant, un paysage différent émerge en ce qui concerne la création d'emplois. La figure 5.3 ci-dessous indique, comme on pouvait le prévoir, que les résultats des startups dépassent ceux qui ont uniquement participé à la formation HP-LIFE.



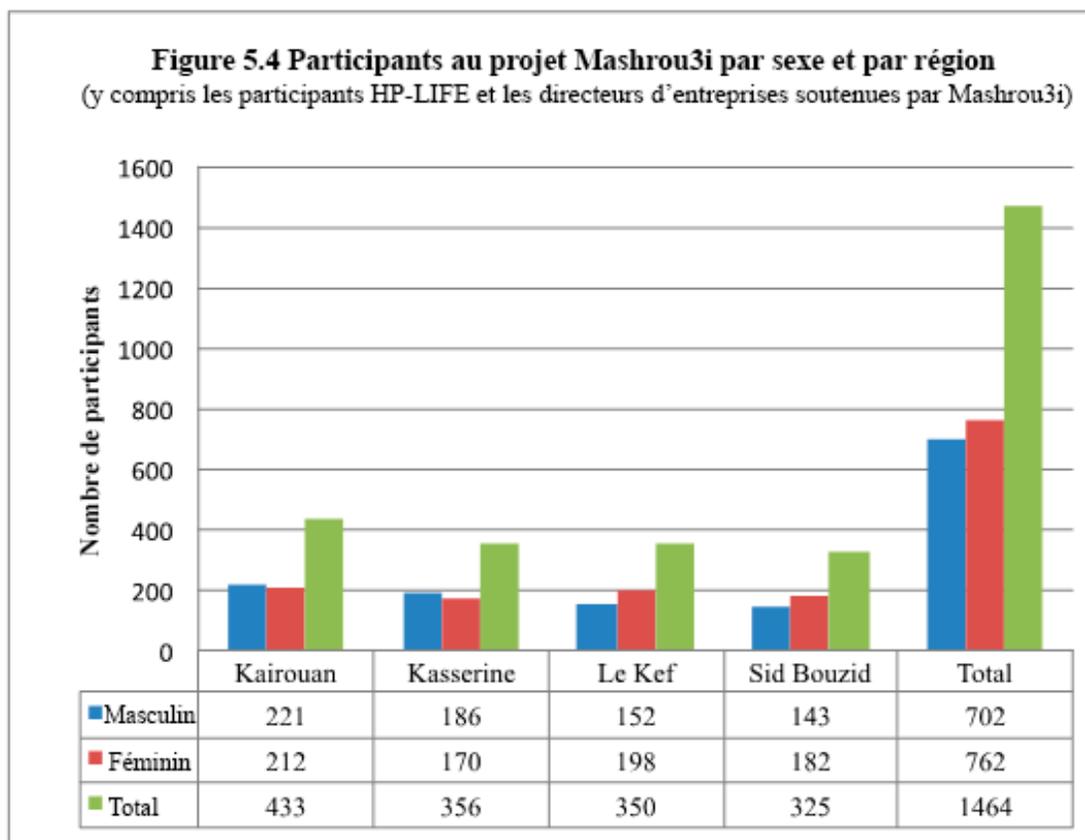
Ib) Quelles populations ont le plus bénéficié de l'activité et pourquoi ? Comment les femmes et les jeunes des quatre régions ont-ils été mobilisés et soutenus ?

Conclusion : L'évaluation n'a trouvé aucune donnée suggérant une différence de résultats du programme selon la région ou le sexe. Les données de l'ONUDI sur tous les participants indiquent que les femmes ont participé au programme dans une proportion légèrement supérieure aux hommes, bien que cela varie selon la région, comme le montre la figure 5.4 ci-dessous. 87% de tous les participants du programme sont âgés

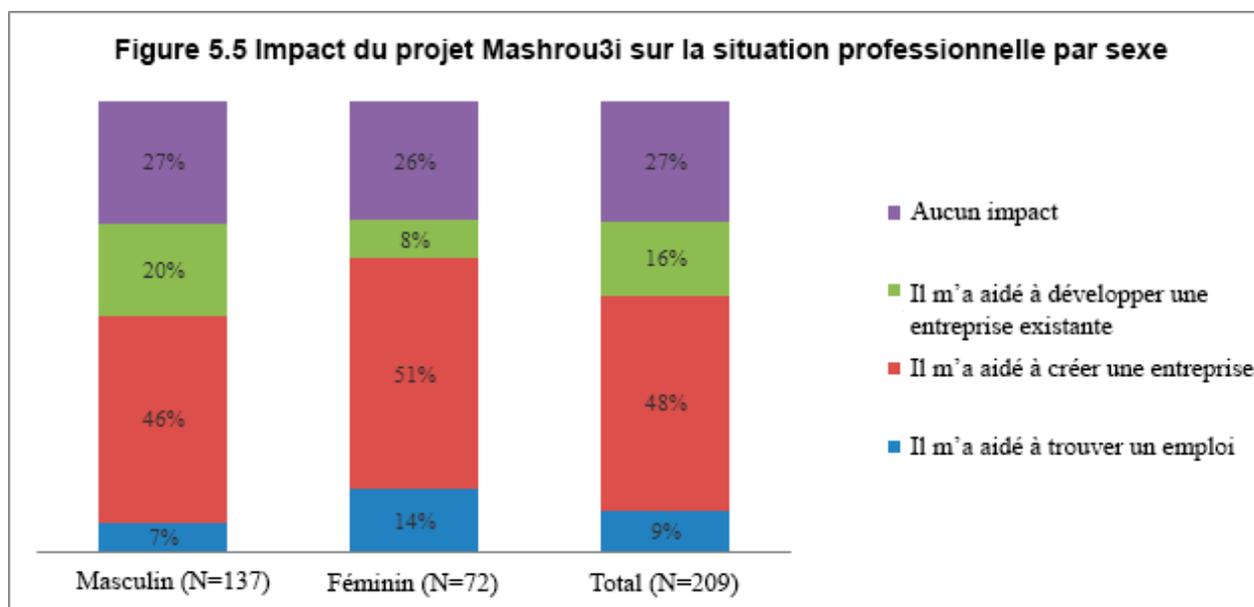
de 34 ans ou moins. Cependant, l'ONUDI ne ventile pas les emplois créés en fonction du sexe ou de l'âge. L'enquête d'évaluation a conclu que 74 % des femmes ont signalé un impact positif de leur participation au projet Mashrou3i (à savoir, elles ont trouvé un emploi, ont participé à la création d'une entreprise ou aidé à la croissance d'une entreprise existante), tandis que 73 % des hommes ont signalé un impact positif.

Constatations :

1b1. Les données fournies par l'ONUDI indiquent que les femmes constituent un peu plus de la moitié des participants au projet Mashrou3i avec une petite variation selon les gouvernorats (voir figure 5.4 ci-dessous).



Les données de l'enquête d'évaluation montrent que le projet Mashrou3i a bénéficié aux hommes et aux femmes dans des proportions à peu près égales, un peu plus de 70 % des deux groupes de participants signalant un impact positif de l'aide du programme comme le montre la figure 5.5 ci-dessous.



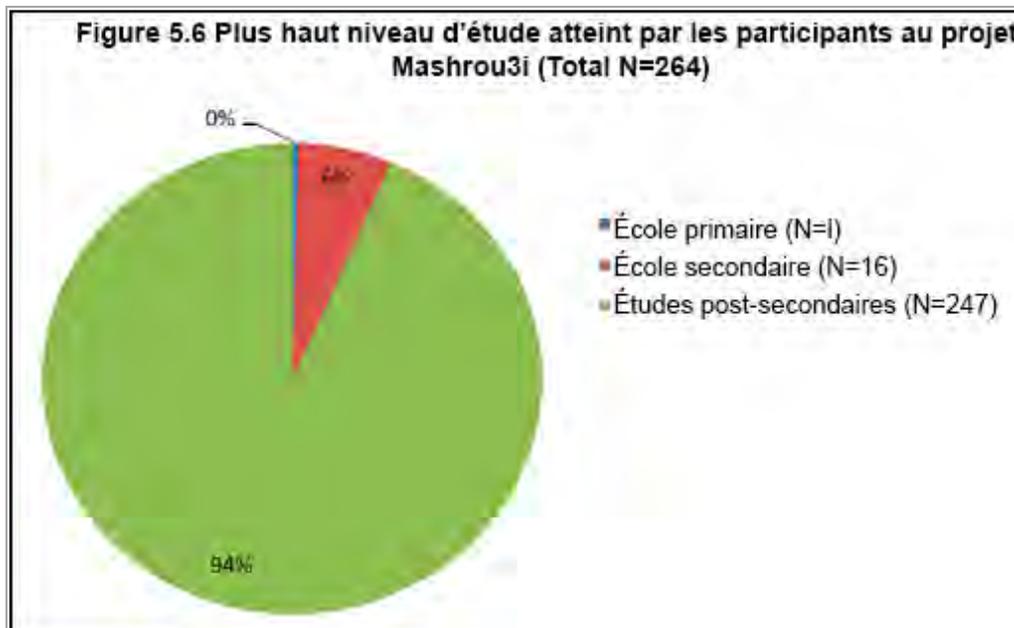
1b.2 Selon les données de l'ONUDI sur les participants au programme compilées par l'équipe d'évaluation, environ 87% des participants aux formations et accompagnements HP-LIFE ont entre 20 et 34 ans (surlignés en vert), comme le montre le tableau 5.2 ci-dessous.

Tableau 5.2 Participants aux formations et accompagnements HP-LIFE selon l'âge (1)

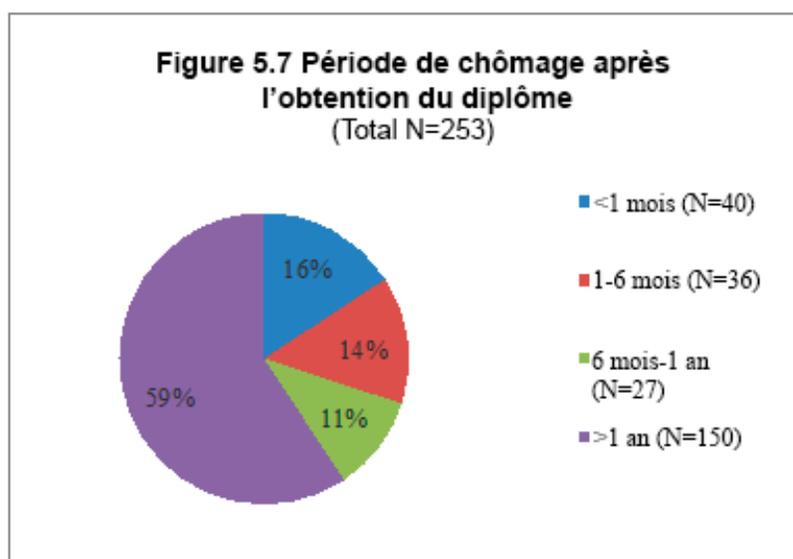
Groupe d'âge (ans)	Nombre de personnes dans le groupe d'âge	% du total	Nombre cumulatif de personnes jusqu'à ce groupe d'âge inclus	% cumulatif du total
15-19	3	0,2 %	3	0,2 %
20-24	146	8,3 %	149	8,5 %
25-29	645	52,0 %	794	60,5 %
30-34	376	26,6 %	1170	87,1 %
35-39	130	8,7 %	1300	95,8 %
40-44	35	2,8 %	1335	98,6 %
45-49	12	0,8 %	1347	99,4 %
50-54	5	0,4 %	1352	99,8 %
55-59	1	0,1 %	1353	99,8 %
60-64	1	0,2 %	1354	100,0 %
65-69	0	0,0 %	1354	100,0 %
Totaux	1354	100,0 %	1354	100,0 %

(1) Inclut des participants aux formations et accompagnements HP-LIFE menés par le personnel, trois centres d'affaires régionaux à Kairouan, au Kef et à Sidi Bouzid, et l'ODCO à Kasserine ainsi que d'autres institutions locales.

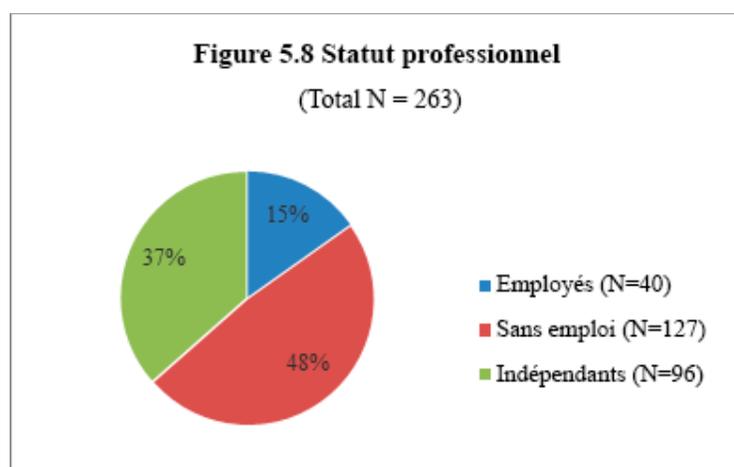
1b.3 Des données descriptives de l'enquête d'évaluation en ligne fournissent les caractéristiques des bénéficiaires du programme HP-LIFE. La grande majorité (94 %) des personnes interrogées signalent avoir une éducation postsecondaire dans plusieurs domaines d'étude, comme le montre la figure 5.6 ci-dessous. Un grand nombre de participants a fait des études d'informatique, d'ingénierie et d'autres domaines techniques ou scientifiques, de fabrication et « d'autres services ».



Comme l'illustre la figure 5.7 ci-dessous, la majorité des personnes interrogées (59 %) signale être restée sans emploi pendant plus d'un an après l'obtention de leur diplôme ; 10 % de six mois à un an ; 15 % de 1 à 6 mois, et 16 % moins d'un mois au chômage.



En outre, comme le montre la figure 5.8, 48 % des personnes interrogées durant l'enquête se sont décrites comme actuellement sans emploi ;¹¹ 37 % comme travailleurs indépendants ; et 15 % comme salariés.



Les participants au projet Mashrou3i avec lesquels l'équipe d'évaluation s'est réunie lors des réunions de groupe ont étudié un large éventail de sujets, notamment l'ingénierie et l'informatique, mais également l'optométrie, la kinésithérapie, l'agronomie, les communications, le journalisme et les sciences humaines.

1b.4 Lors des EPC, le personnel de l'ONUDI a déclaré que le bénéficiaire « idéal » du programme HP-LIFE (en termes de bénéfices et de probabilité de réussite maximums) serait une jeune personne des « régions de l'intérieur » de la Tunisie avec un diplôme postsecondaire en ingénierie, en informatique ou dans d'autres domaines techniques, mais a remarqué que les participants qui ont réussi avec succès ont étudié dans plusieurs domaines y compris les communications et le journalisme.

Ic) Comment les participants ont-ils été identifiés ? Peut-on émettre des conclusions sur les caractéristiques générales (par ex. contexte éducatif ou professionnel) des participants en comparaison avec les non participants ?

Conclusion : Les processus d'identification des candidats au programme HP-LIFE d'apprentissage en ligne, au programme HP-LIFE et à l'accompagnement approfondi sont décrits en détail ci-dessous (les sources de ces descriptions sont les EPC menées avec le personnel de l'ONUDI). La conclusion la plus saisissante à tirer, à la fois des données de population du projet Mashrou3i et des données de l'enquête, est le niveau d'éducation élevé des participants, dont 94 % ont achevé des études postsecondaires. En outre, un pourcentage très élevé de participants au programme ont étudié dans des domaines scientifiques, techniques ou d'ingénierie.

Constatations :

1c.1 L'accès au programme d'apprentissage en ligne HP-LIFE (25 modules) est gratuit et ouvert à toute personne résidant en Tunisie et disposant d'un ordinateur connecté à internet. La sensibilisation au programme HP-LIFE est promue à travers la page Facebook du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI, les amis, les collègues, des conférences et des conseillers d'orientation, les institutions locales de soutien aux entreprises, les réseaux sociaux électroniques, et les événements de sensibilisation de HP

¹¹ Alors que ce pourcentage élevé de personnes sans emploi pourrait constituer un effet artificiel de la procédure d'échantillonnage de l'enquête, il peut également refléter le temps nécessaire depuis la conception d'une idée d'entreprise à l'élaboration concrète d'un plan d'affaires, au financement et au lancement d'une nouvelle entreprise. Nombre de ces personnes sans emploi peuvent être « sur la voie » de la création d'entreprise.

et de l'ONUDI dans les collèges, les salons de l'emploi et d'autres événements. Ainsi, l'inscription initiale au projet Mashrou3i et l'accès potentiel aux formations, à l'accompagnement d'affaires et à d'autres ressources du programme ne sont limités que par la connaissance du programme, l'intérêt, l'accès à internet et les compétences basiques en informatique.

1.c.2 L'ONUDI décrit le processus de sélection HP-LIFE comme centré sur l'inclusion plutôt que sur l'exclusion. Les formateurs des partenaires locaux s'entretiennent personnellement avec tous les participants pour la formation en face à face, afin de s'assurer qu'ils sont motivés, qu'ils comprennent les défis auxquels ils seront confrontés et que leur intérêt et leurs idées de base semblent plausibles et réalistes. Personne ayant une idée raisonnable et désirant participer n'est exclu. Il n'y a aucun critère de sélection écrit (ni de statistiques tenues sur les personnes refusées). Dans ce processus, le projet Mashrou3i s'attend que des formateurs s'appuient sur leur jugement professionnel, de la même façon que lorsqu'ils désignent des candidats dont ils estiment qu'ils ont les idées d'entreprises les plus viables pour les ateliers d'accompagnement d'affaires de quatre jours.

1c3. Un processus plus ciblé et compétitif a été utilisé pour la sélection des candidats pour l'accompagnement approfondi des startups et le soutien aux entreprises existantes. La sélection a commencé par une demande de propositions annoncée sur la page Facebook du projet Mashrou3i, sollicitant des idées d'entreprises de la part de jeunes entrepreneurs potentiels dans les quatre régions cibles. Sur la base de cette initiative, 78 propositions de futurs entrepreneurs ont été reçues et examinées par un comité composé de personnel de HP et de l'ONUDI et d'institutions locales partenaires. 44 de ces propositions (56 %) ont été sélectionnées et approuvées par le comité directeur national sur la base du mérite technique et des chances de succès. Les institutions partenaires ont ensuite commencé le processus d'accompagnement formel dans le but de créer des startups commerciales performantes. Huit participants ont ensuite abandonné, en raison de perte d'intérêt ou de motivation ou pour avoir trouvé un emploi ou d'autres opportunités, réduisant le nombre de participants actifs à 36. De même, 88 entreprises existantes dans les quatre régions ont été évaluées et sélectionnées pour un soutien technique sur la base de leur potentiel estimé en matière de création d'emplois. Environ 52 ont été sélectionnées pour un soutien supplémentaire.

Id) Comment l'approche de HP et de l'ONUDI consistant à travailler directement avec les communautés locales influence-t-elle les motivations des individus, la formation à l'emploi ou l'issue des placements ?

Conclusion : En faisant appel à des partenaires locaux pour la prestation de services au niveau communautaire, le modèle Mashrou3i encourage l'accès et exploite les connaissances locales pour la création d'emplois. Cette accessibilité locale peut aussi soutenir la motivation individuelle envers la formation et le soutien aux entreprises. L'intégration du programme d'apprentissage en ligne de HP-LIFE aux programmes de l'ISET est un exemple particulièrement frappant de ce processus. Les efforts de HP et de l'ONUDI pour renforcer les SBS, bien que modestes dans leur portée, peuvent être vraisemblablement liés à amélioration ou à une extension des prestations locales de services accessibles, y compris le conseil aux entreprises, et également peut-être aux résultats de placements.

Constatations :

1d1 Le modèle du projet Mashrou3i utilise des institutions locales de soutien aux entreprises et d'éducation bien établies dans les quatre régions – notamment les centres d'affaires au Kef, à Kairouan et à Sidi Bouzid, l'Office de Développement du Centre Ouest (ODCO) à Kasserine, et les branches ISET – en tant que partenaires dans l'offre de services, de soutien, de renforcement des capacités et d'intégration structurelle du programme dans ces structures permanentes. De cette façon, le travail de HP et de l'ONUDI avec ces communautés passe par ces entités publiques et est renforcé ou limité par leurs capacités, leur niveau de fonctionnalité, de service, de motivation et leur réputation dans leurs communautés respectives.

- 1d.2** L'ONUDI signale des activités de soutien de développement de capacités dont : des ateliers initiaux d'analyse SWOT avec des organisations partenaires locales de mise en œuvre pour établir des domaines de soutien au renforcement de capacités ; une formation « Entreprises écologiques » dans toutes les régions ; des ateliers pour le personnel des ISET et de l'UTICA (Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat) ; une formation pour les éducateurs des ISET et de l'APERRE sur la méthodologie d'apprentissage en ligne HP-LIFE ; une formation des formateurs dans les quatre régions et la fourniture d'équipements informatiques à des partenaires régionaux.
- 1d.3** L'évaluation des réponses des organisations partenaires SBS régionales à l'enquête en ligne suggère une réussite dans le renforcement de leur capacité de prestation de services. Sur un total de 11 personnes interrogées, 54 % (N=6) ont indiqué que le projet Mashrou3i leur a permis d'ajouter de nouveaux services et d'améliorer les services existants ; 36 % (N=4) ont indiqué une amélioration des services existants ; et 9 % (N=1) n'ont indiqué aucune incidence sur la prestation de leurs services.
- 1d.4** La décision de l'ISET d'intégrer formellement les modules d'apprentissage en ligne HP-LIFE aux cours d'entrepreneuriat requis et de faire en sorte que ses instructeurs soient formés à cette approche, cette méthodologie et ce contenu, renforce ces institutions en incorporant un programme de formation informatisé sur les compétences d'affaires et une plate-forme d'enseignement, dont des exercices, au sein des campus et pour les instructeurs, et en élargissant la population bénéficiant du programme HP-LIFE.

QE 2. En comparaison avec un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA a-t-elle présenté des avantages ? L'utilisation de l'approche GDA permettant de faciliter les partenariats de ressources externes, et de l'approche OIP permettant d'attirer des ressources issues d'autres bailleurs de fonds, ont-elles présenté des externalités ?

Conclusion : L'approche GDA, y compris la Coopération italienne pour le Développement (GOI) et l'USAID, et l'engagement d'une organisation internationale publique (OIP) expérimentée comme principal partenaire de mise en œuvre, a clairement permis de tirer profit des ressources financières, du capital humain et de l'expérience institutionnelle pour favoriser la réussite du programme ; elle a engagé l'extraordinaire expertise technique d'une société de grande envergure issue du secteur privé ; et elle a démontré la valeur et le potentiel d'un tel modèle multi-donateurs (PPP). (L'annexe VIII inclut une liste de programmes financés par des donateurs en Tunisie.)

Constatations :

- 2.1** Le mécanisme de la GDA a donné lieu à une utilisation importante des ressources du programme de l'USAID, multipliant par deux l'investissement du GDÉ-U en faveur du programme HP-LIFE.
- 2.2** L'approche de la GDA a également tiré parti de l'expertise et de l'expérience de l'ONUDI dans le pays, une OIP avec laquelle l'USAID n'a pas souvent collaboré, en incorporant les partenariats à long terme de l'ONUDI à HP et au GDI. Les GD et les EPC suggèrent que cette collaboration exclusive, impliquant l'engagement multilatéral des gouvernements de la Tunisie, de l'Italie et des États-Unis, d'une agence des Nations Unies, et d'une société du secteur privé (créant ainsi un PPP au sein de sa structure), est en soi un modèle remarquable conforme à l'orientation coopérative de la politique de développement international et aux principes de prise en charge locale et d'établissement des priorités.
- 2.3** Le GDI a affirmé que le GDT et les donateurs bilatéraux et multilatéraux sont d'accord sur le fait que traiter les difficultés de l'emploi des jeunes dans les régions marginalisées est un point central du développement et que, dans cet environnement de disponibilité d'emplois limitée, l'entrepreneuriat

représente l'approche programmatique principale pour une croissance plausible et durable des emplois. Cependant, le GDI estime qu'il continue à y avoir une mauvaise communication, et un partage des détails du programme et une coordination entre les donateurs inadéquats, entraînant une perte d'efficacité et des possibles doublons (des EPC avec le GDI). Le GDI estime que le projet Mashrou3i a été très efficace et valorise grandement son partenariat de travail avec le GDT, l'USAID, HP et l'ONUDI. Fin 2015, le GDI a considérablement augmenté son investissement, en fournissant des ressources pour étendre le programme à quatre gouvernorats supplémentaires : Gafsa, Kébili, Médenine et Tataouine (ces quatre gouvernorats supplémentaires ne sont pas inclus dans la présente évaluation).

- 2.4 La Fondation HP – la nouvelle structure sociétaire qui gère le programme HP-LIFE – estime également que le projet Mashrou3i a été un programme précieux pour le renforcement des capacités et des connaissances commerciales et entrepreneuriales chez les jeunes Tunisiens, et apprécie grandement ses partenariats avec l'ONUDI et l'USAID (EPC téléphoniques avec la Fondation HP). HP reste engagée à maintenir et développer HP-LIFE en Tunisie, est en cours de mise à jour et d'amélioration de sa plateforme (qui permettra une collecte de données plus étendue et plus discrète ainsi qu'une analyse des résultats), et travaille pour inclure deux modules supplémentaires au programme HP-LIFE.
- 2.5 Le mécanisme GDA et la participation de l'ONUDI (une OIP), du GDI et de HP – qui avaient déjà une relation professionnelle avant la création de la collaboration GDA pour la mise en œuvre du projet Mashrou3i – ont généré des procédures administratives et des exigences de suivi et de signalement plus flexibles et apparemment moins rigoureuses (ou peut-être rigides) que celles utilisées dans la gestion d'activités contractuelles classiques de l'USAID. Le champ d'application de l'accord entre l'USAID et l'ONUDI était constitué d'une déclaration générale de buts et d'objectifs généraux du programme sur une page.

Une évaluation globale des avantages et des coûts possibles d'un mécanisme GDA en comparaison à des approches contractuelles plus traditionnelles devrait être tirée de l'examen de plusieurs de ces activités. Les leçons apprises de ce seul exemple suggèrent que : (1) le mécanisme GDA a réussi à faciliter l'engagement coopératif et la contribution de ressources et d'expertise de la part d'institutions publiques et privées présentant des cultures organisationnelles, des traditions bureaucratiques et des exigences administratives différentes, sans créer de friction ou de conflit apparents ; et (2) le mécanisme GDA a permis d'engendrer le degré de flexibilité et d'adaptabilité du programme nécessaire à la réorientation rapide des interventions pour augmenter la participation et améliorer les résultats.

QE3. Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats sur l'emploi ? (Tenez compte du modèle d'affaires de l'ONUDI, des années d'expérience de travail avec les organisations parapubliques et de la structure des coûts.)

Conclusion : La coopération de l'ONUDI avec les SBS a contribué directement et indirectement à la création d'emplois. Toutefois, les participants au programme ne considèrent pas toujours la qualité et l'impact des services fournis par certains partenaires locaux comme étant acceptables.

Constatations :

- 3.1 Dans sa conception du projet Mashrou3i, l'ONUDI s'appuie sur son expérience de quarante ans de travail en Tunisie (son bureau de Tunis a été créé en 1995 après la période des réformes économiques) et a une histoire importante de relations de travail avec les institutions locales parapubliques éducatives et de soutien aux entreprises qui fournissent des services rentables dans les quatre gouvernorats cibles.
- 3.2 Un examen des données de l'ONUDI sur la création d'emplois (voir le tableau récapitulatif sous la Question 1) suggère que la collaboration avec les institutions locales sur l'accompagnement approfondi pour les startups a eu moins de résultats en termes absolus de création d'emplois que les deux autres

programmes de soutien qui ont travaillé plus indépendamment des institutions de soutien locales (c'est-à-dire le soutien HP-LIFE aux startups et le soutien d'UNIDO aux entreprises existantes). Selon les données de l'ONUDI, sur les 1 035 emplois créés au total à ce jour par le programme, seulement 135 proviennent de l'accompagnement approfondi mené en collaboration avec les SBS, tandis que 471 emplois sont attribués au soutien HP-LIFE pour les startups et 429 autres sont attribués au soutien du programme pour les entreprises existantes, tel que le montre le tableau 5.3 ci-dessous. Ceci peut être attribué dans une certaine mesure au fait que le nombre d'entreprises participant à l'accompagnement approfondi des startups (44 sélectionnées ; 36 restantes) était inférieur au nombre d'entreprises participant au programme pour les entreprises existantes (52) et au nombre d'entrepreneurs HP-LIFE qui ont terminé leur formation en ligne, leur formation en face à face, et leur accompagnement en face à face (154). Cependant, une comparaison relative des emplois par entreprise créée montre que le soutien aux entreprises existantes a eu plus de succès que l'accompagnement approfondi aux startups, et que ce dernier était comparable au soutien HP-LIFE aux entrepreneurs lorsque l'on tient compte seulement des 154 entrepreneurs soutenus par HP qui ont terminé leur formation en ligne et leur formation et leur accompagnement en face à face.

Tableau 5.3 Estimation des emplois créés par entreprise/entrepreneur assisté(e)							
N°	Activité/type d'entreprise	Emplois créés avant mars 2016	Emplois supplémentaires à créer conformément aux prévisions de l'ONUDI	Total des emplois	Nombre d'entrepreneurs et/ou d'entreprises aidés	Emplois par entreprise basé sur les emplois créés à ce jour	Emplois par entreprise basé sur les emplois prévus
1	Soutien HP-LIFE aux entrepreneurs	471	307	778	154	3	5
2	Accompagnement d'affaires approfondi pour les startups	135	268	403	42	3	10
3	Soutien aux entreprises existantes	429		429	52	8	8

3.3 Les réponses à l'enquête d'évaluation de la part des organisations SBS régionales suggèrent un impact positif important sur la prestation locale de services. Comme indiqué ci-dessus, sur les 11 organisations interrogées, six ont indiqué que le projet Mashrou3i les a aidées à ajouter de nouveaux services et à améliorer les services existants ; quatre ont déclaré que le programme les a aidées à améliorer des services existants ; et une n'a signalé aucun impact. Bien qu'en raison de limites de sécurité et de temps, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de valider ou de confirmer indépendamment ces résultats, ils sont encourageants et indicatifs de l'utilité de ce modèle de programmes.

3.4 Lors des réunions de groupe et des EPC, les bénéficiaires du projet, y compris les aspirants entrepreneurs HP-LIFE et les propriétaires de PME existantes, ont exprimé diverses opinions concernant la valeur de l'aide des partenaires de mise en œuvre en faveur des projets entrepreneuriaux. Bien que certains ont trouvé que les SBS locaux étaient utiles pour fournir un soutien, une assistance et des conseils techniques, beaucoup d'autres sont d'avis que les membres du personnel des SBS qu'ils ont consultés n'étaient pas suffisamment qualifiés, expérimentés ou intéressés pour offrir le soutien dont les entrepreneurs ont besoin.

3.5 Tout en reconnaissant les avantages potentiels en matière de coûts et de durabilité de l'utilisation des structures de SBS locales afin d'offrir une formation entrepreneuriale, des conseils et des services d'accompagnement, plusieurs experts tunisiens du développement des entreprises et de l'expansion des

entreprises, y compris des membres de l'université, du personnel des agences de développement et un consultant d'entreprise, ont suggéré que les organismes parapublics ne disposent généralement pas de l'expertise pratique réelle, de l'expérience dans les affaires et de la motivation rencontrées dans le secteur privé.

- 3.6** Tout en reconnaissant le soutien financier, matériel et technique de l'ONUDI, certains représentants de centres d'affaires participants ont indiqué lors des EPC qu'ils considéraient ce niveau de soutien insuffisant pour produire une augmentation significative et durable de la capacité et des résultats des services institutionnels.
- 3.7** L'enquête auprès des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises a demandé aux participants de chaque région de noter les services fournis par les organisations partenaires du projet Mashrou3i situées dans leurs régions respectives. Le projet Mashrou3i a travaillé avec sept agences de soutien du secteur public se trouvant dans chaque région : l'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), la pépinière de l'APII, l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA), le Centre d'affaires, l'ISET et l'ODCO. L'ANETI rend des comptes au Ministère du travail ; l'APII et le Centre d'affaires rendent des comptes au Ministère de l'industrie, l'APIA au Ministère de l'agriculture ; l'ISET au Ministère de l'éducation supérieure et l'ODCO au Ministère du développement régional. En outre, les participants à Kairouan ont été interrogés sur leur opinion concernant le Cyber Park de Kairouan, géré par le Ministère des technologies de l'information.
- 3.8** Les graphiques suivants (figures 5.9, 5.10, 5.11 et 5.12) montrent les notes des participants par région et par organisation, par ordre de notes combinées « Excellent », « Très bien » et « Bien ». L'organisation sur la gauche de chaque graphique a obtenu les notes les plus hautes, tandis que l'organisation sur la droite de chaque graphique a obtenu les notes les plus basses. Les notes de ces agences ont varié selon la région, avec certaines organisations ayant de bonnes notes dans certaines régions mais pas dans d'autres. La seule exception est l'ODCO qui a systématiquement obtenu des notes inférieures.

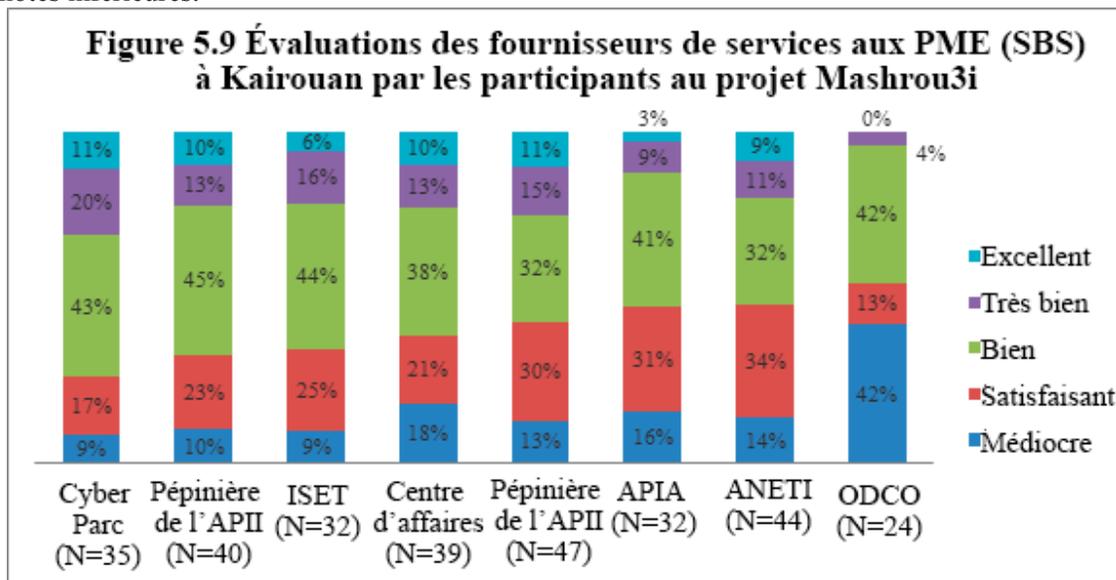


Figure 5.10 Évaluations des fournisseurs de services aux PME (SBS) à Kasserine par les participants au projet Mashrou3i

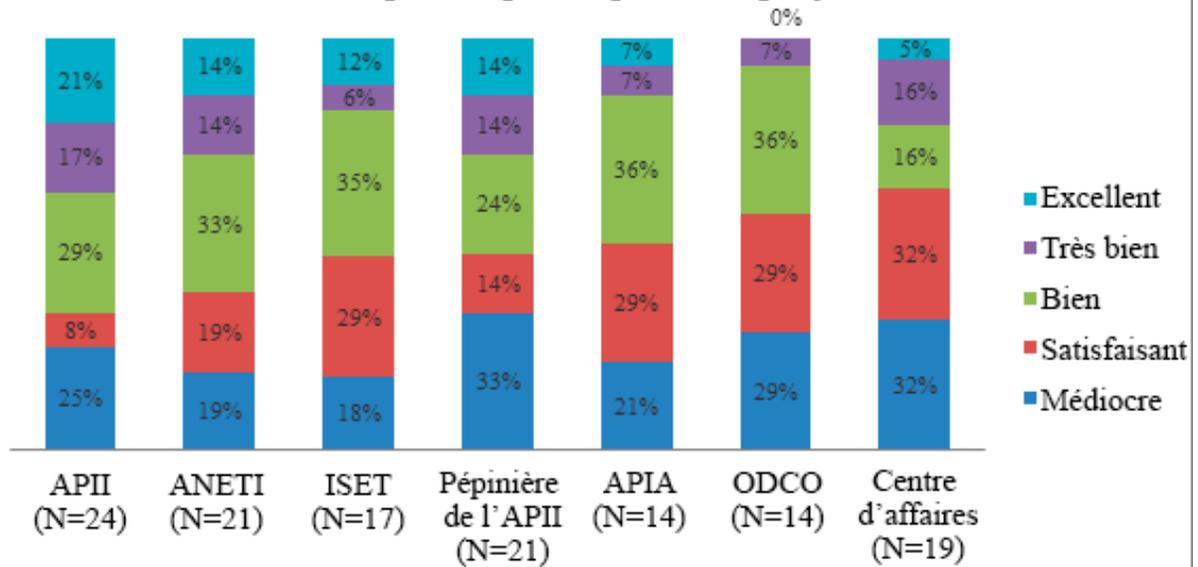
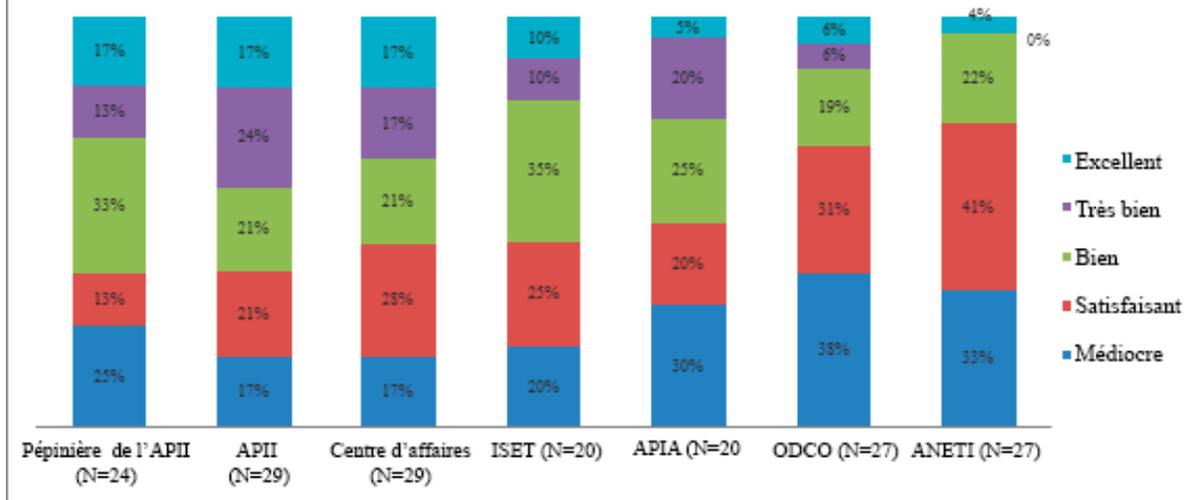
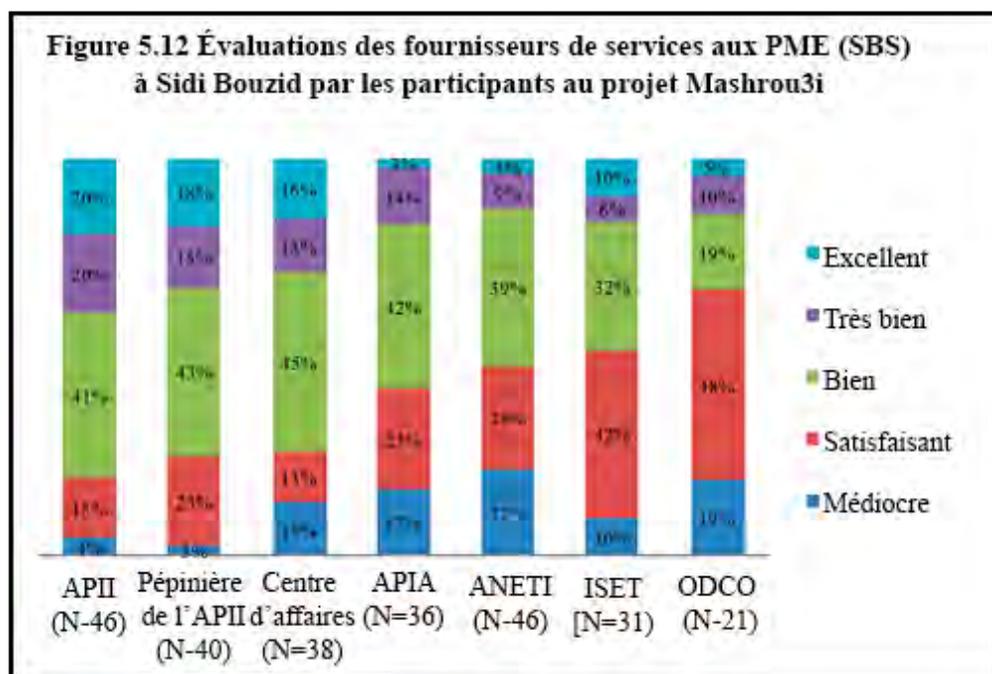


Figure 5.11 Évaluations des fournisseurs de services aux PME (SBS) au Kef par les participants au projet Mashrou3i





QE4. Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI peuvent-elles être validées indépendamment et jugées crédibles ?

Conclusion : L'équipe d'évaluation a été en mesure de valider de manière indépendante un petit échantillon des informations du projet Mashrou3i sur l'emploi et n'ont constaté aucune preuve d'erreur ou de fausse déclaration dans les résultats. Le partenariat de HP et de l'ONUDI s'efforce de surveiller et de suivre assidûment ses activités de programme, et de recueillir, analyser et indiquer les résultats crédibles sur l'emploi, et a modifié sa conception du programme en conséquence. Il est recommandé cependant de procéder à un contrôle des résultats et un suivi des performances plus systématiques et rigoureux qui permettent de séparer plus clairement le processus de collecte et d'analyse des données du personnel et des fonctions de prestation de services.

Constatations :

4.1 Pour pouvoir répondre à cette question, l'équipe d'évaluation a comparé le nombre d'emplois créés dans 20 entreprises existantes signalées par l'ONUDI avec les réponses fournies par ces mêmes 20 entreprises dans l'enquête d'évaluation en ligne. 20 des 52 sociétés interrogées ont répondu à la question : « Combien de personnes avez-vous embauchées grâce au projet Mashrou3i ? » Les résultats de l'ONUDI ont été inférieurs aux résultats de l'enquête dans neuf cas, supérieurs dans cinq cas, et égaux dans six cas. En général, l'ONUDI a estimé que 142 emplois avaient été créés dans ces 20 entreprises, alors que les résultats de l'enquête en avaient montré 139, une différence de trois emplois seulement au total.

Sur la base de cette évaluation limitée, l'équipe d'évaluation conclut que les résultats signalés par l'ONUDI peuvent être considérés comme étant crédibles. Les différences des nombres spécifiques peuvent être dues à plusieurs facteurs, notamment les différences de calendrier entre l'enquête de l'ONUDI (février 2016) et celle de l'équipe d'évaluation (mars 2016), et le niveau de compréhension

par les personnes interrogées de la nature des questions posées dans l'enquête de l'ONUDI et dans celle de l'équipe d'évaluation.

4a) Comment HP et l'ONUDI définissent et mesurent-ils la création d'emplois ?

Conclusion : HP et l'ONUDI ne disposent d'aucune définition officielle du terme « création d'emplois » qui soit liée à une action spécifique ou un ensemble d'actions menées ou soutenues par l'activité. HP et l'ONUDI mesurent la création d'emplois par le biais d'enquêtes auprès des entreprises qui permettent de comparer les niveaux d'emploi à différents moments. Les enquêtes sont menées par le personnel de l'ONUDI et par des partenaires locaux.

Constatations :

4a1. Selon les EPC avec le personnel de l'ONUDI, le projet Mashrou3i s'appuie sur des enquêtes périodiques afin de déterminer si de nouveaux emplois ont été créés dans les entreprises assistées. L'ONUDI considère qu'un emploi est durable quand un travail a perduré pendant un an ou plus. Par le biais de sa plus récente enquête (mars 2016), l'ONUDI a vérifié avec les entrepreneurs tous les nombres de startups rapportés dans son *Rapport d'avancement d'avril 2016*. L'ONUDI ne compte pas les entreprises (ou leurs chiffres en matière d'emploi) qui ont été constituées en 2014 ou 2015 et fermées par la suite ou qui n'ont pas pu être validées par le biais du processus d'enquête.

4b) Étant donné la méthodologie et les procédures utilisées pour recueillir les informations sur l'emploi, dans quelle mesure est-il probable que les résultats du suivi de routine de l'activité soient sur- ou sous-estimés ?

Conclusion : Compte tenu de la méthode et des procédures actuellement utilisées par l'ONUDI, il peut y avoir des divergences entre les résultats réels et ceux signalés pour les entreprises individuelles participantes. Cependant, sur la base de l'analyse de la documentation justificative de l'ONUDI et des résultats de l'enquête en ligne, l'équipe d'évaluation estime que les informations relatives à l'emploi sont suffisamment précises. Il n'existe aucune preuve de surestimation ou de sous-estimation systématique des emplois créés.

Constatations :

4b.1 Les enquêtes de contrôle effectuées par le projet Mashrou3i et le personnel des partenaires locaux peuvent avoir tendance à surestimer l'activité du programme et les résultats relatifs à l'emploi en raison de l'effet de désirabilité sociale qui implique que les répondants sont réticents à fournir des informations négatives aux gens avec lesquels ils coopèrent dans la réalisation du projet. À l'inverse, les enquêtes téléphoniques risquent de ne pas pouvoir atteindre les travailleurs et les entreprises et startups qui sont alors exclus en entraînant une sous-estimation des résultats. Comme remarqué ci-dessus, l'évaluation n'a pas trouvé de preuve de surestimation ou de sous-estimation systématiques du niveau d'activité ou des résultats.

4c) Quelles méthodologies, procédés, systèmes ou structures ont facilité ou empêché la collecte de données crédibles et de qualité sur l'emploi ?

Conclusion : L'absence d'une fonction de suivi et de signalement séparée et à plein temps dans le cadre du projet empêche la collecte de données crédibles et de qualité sur l'emploi.

Constatations :

4c1. L'ONUDI est clairement engagée dans la fourniture de services de qualité à ses bénéficiaires cibles. Les systèmes de collecte, d'analyse et de rapports de données, bien que traités, peuvent ne pas recevoir une attention et une expertise suffisantes. Comme la majeure partie du modèle de mise en œuvre du

projet Mashrou3i, le processus de collecte de données relatives à l'emploi est construit autour des relations personnelles/professionnelles plutôt que sur un plan de suivi des performances et un système de données plus systématiques, rigoureux et indépendants. Comme énoncé ci-dessus, la méthode de collecte de données de HP et de l'ONUDI peut être laborieuse et susceptible de partialité, et les données communiquées peuvent être sujettes à de possibles erreurs et à de mauvaises interprétations, ce qui limite leur crédibilité et leur utilité pour la prise de décisions relatives au programme.

4d) Sur la base des données recueillies par HP et l'ONUDI, le coût par emploi créé – y compris les coûts de gestion et la contribution en nature – peut-il être estimé avec précision ? Fournissez un calcul avantage/coût simple pour déterminer si les avantages des emplois créés ont dépassé les coûts (par ex. comparez le coût par emploi avec les données salariales).

Conclusion : Le coût par emploi créé peut être estimé mais l'exactitude de ce calcul est soumise à un degré élevé d'incertitude en raison des doutes concernant les coûts à utiliser, la fiabilité des données relatives à l'emploi et l'attribution des emplois aux interventions du programme (voir annexe IX sur les « Complexités de la mesure des emplois créés et de leurs coûts »). Un calcul avantage/coût peut également être réalisé, mais implique un niveau similaire d'incertitude.

Constatations :

4d1. Plusieurs coûts par emploi créé apparaissent dans le tableau 5.4 ci-dessous :

Tableau 5.4 Coût par emploi créé				
Source de la contribution	Type de contribution	Contribution totale	Coût/emploi basé sur les emplois créés	Coût/emploi basé sur les emplois créés et prévus
USAID	Espèces	1 500 000 USD	1 449 USD	907 USD
Gouvernement italien	Espèces	1 137 748 USD	1 099 USD	688 USD
Hewlett Packard	Espèces	410 000 USD	396 USD	248 USD
USAID, GDI, HP	Espèces	3 047 748 USD	2 945 USD	1 843 USD
Hewlett Packard	En nature	300 000 USD	290 USD	181 USD
USAID, GDI, HP	Espèces et en nature	3 347 748 USD	3 235 USD	2 024 USD
Entreprises et entrepreneurs participants	Espèces et en nature (informations non disponibles)			
Totaux		3 347 748 USD	3 235 USD	2 024 USD
Remarque : Comme le montre le tableau 1.1, emplois créés à ce jour = 1 035 ; emplois créés à ce jour et emplois prévus = 1 654.				

Le coût estimé par emploi dans le projet Mashrou3i va de 907 USD à 3 235 USD selon les estimations de coûts et d'emplois utilisées. Cependant, ces estimations ne représentent pas le coût total par emploi, qui inclurait également les coûts encourus par l'organisation ou l'individu qui a créé l'emploi. De tels coûts peuvent inclure des éléments tels que la formation, les outils, l'équipement, les fournitures, l'espace et l'assurance sociale.

Coût USAID/emploi : Sur la base du chiffre de 1 035 emplois créés (voir tableau sous la Question 1), comme signalé par l'ONUDI, et de la contribution de l'USAID de 1 500 000 USD, le coût par emploi

est de 1 449 USD. Sur la base du chiffre de l'emploi le plus élevé de 1 654, qui comprend 44 *postes pourvus* et 575 *emplois anticipés*¹², le coût par emploi tombe à 907 USD.

Total des contributions en espèces/emploi : Si les contributions de HP en nature sont exclues, alors le coût/emploi est de 2 945 USD sur la base des emplois créés à ce jour, et de 1 843 USD sur la base des emplois créés à ce jour et des emplois prévus.

Coûts totaux du programme/emploi : Si on utilise le coût total de l'activité, y compris les contributions en espèces et en nature de la part de HP et du gouvernement italien (1 847 748 USD), alors le coût estimé/emploi signalé s'élève à 3 235 USD sur la base des 1 035 emplois créés à ce jour. Si l'on ajoute les *emplois anticipés* et les *placements*, le chiffre tombe à 2 024 USD.

Coût total/emploi : Une mesure plus précise se pencherait sur le coût total par emploi créé et comprendrait non seulement les coûts du projet Mashrou3i, mais également tous les coûts supportés par les entrepreneurs et les entreprises pour créer de nouveaux emplois.

4d.2 Analyse avantage/coût : En supposant un salaire mensuel moyen de 600 TND (soit environ 300 USD), l'investissement dans ce programme de création d'emplois permettrait d'atteindre une rentabilisation complète après 3 à 10,8 mois, selon le calcul coût/emploi utilisé, comme le montre le tableau 5.5 ci-dessous. La durée d'amortissement utilisant les coûts totaux par emploi créé serait plus longue.

Tableau 5.5 Durée d'amortissement		
Coût par emploi basé sur :	Durée d'amortissement en mois basée sur les emplois créés à ce jour	Durée d'amortissement en mois basée sur les emplois créés à ce jour et les emplois prévus
Coût USAID/emploi	4,8	3,0
Contributions totales en espèces/emploi	9,8	6,1
Contributions totales en espèces et en nature (USAID, GDI, HP)/emploi	10,8	6,7
Contributions totales en espèces et en nature (USAID, GDI, HP, autres)/emploi	NA	NA

RECOMMANDATIONS

Sur la base des constatations et des conclusions de l'évaluation définitive de la performance de l'activité « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie », l'équipe d'évaluation recommande de :

- 1. Continuer à soutenir la création d'emplois dans les régions intérieures de la Tunisie :** Étant donné les niveaux élevés de chômage et de pauvreté à Kairouan, Kasserine, Le Kef et Sidi Bouzid et les répercussions négatives potentielles sur la sécurité et la stabilité en Tunisie et dans la région, l'USAID devrait continuer à fournir son assistance aux activités de création d'emplois dans ces gouvernorats. Comme expliqué plus loin dans les autres recommandations, l'USAID devrait envisager des mécanismes visant à fournir aux entreprises des services de soutien et de conseil qui

¹² Mashrou3i identifie les emplois « anticipés » ou « prévus » pendant la discussion périodique avec un échantillon d'entreprises participantes et revoit ces chiffres régulièrement.

reposent davantage sur les prestataires de services privés et les accompagnateurs d'entreprises qualifiés qui ont l'expérience réelle du secteur privé des affaires.

2. **Continuer à travailler avec HP-LIFE :** Il est recommandé que l'USAID continue de travailler avec HP-LIFE sur deux niveaux. Tout d'abord, pour étendre et améliorer les formations en ligne HP-LIFE et les formations et accompagnements en face à face pour les jeunes entrepreneurs. Deuxièmement, compte tenu de la relation de travail très positive que le projet Mashrou3i a établi avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur en général et avec les Instituts supérieurs des études technologiques (ISET) en particulier, l'USAID devrait continuer de travailler avec le ministère et les ISET afin d'intégrer le programme HP-LIFE dans les programmes d'entrepreneuriat existants au sein des ISET et éventuellement d'autres établissements d'enseignement supérieur et de promouvoir activement l'utilisation du programme d'apprentissage en ligne dans les gouvernorats intérieurs. Cette collaboration avec le ministère viendra compléter le soutien continu du projet de réforme et de compétitivité des entreprises (BRCP) pour la création et le renforcement des centres de carrière dans les établissements d'enseignement supérieur.
3. **Travailler avec les fournisseurs de services de soutien privés pour assurer le développement des entreprises, de l'entrepreneuriat et des services pour l'emploi :** Compte tenu a) du réseau important de fournisseurs de services privés en Tunisie, y compris ceux qui ont bénéficié des programmes financés par l'USAID dans le passé, ainsi que b) de la nécessité pour les entreprises privées d'être soutenues par des personnes et organisations qui comprennent les affaires, l'USAID devrait collaborer avec les fournisseurs de services et les organisations, autochtones et privés, afin d'étendre l'assistance technique et l'offre de formation pour le développement des entreprises, l'entrepreneuriat et l'employabilité dans les futurs programmes.
4. **Soutenir les programmes de développement de l'entrepreneuriat qui fournissent un accompagnement par des experts d'affaires expérimentés :** Étant donné que l'accompagnement d'affaires réalisé par des professionnels qualifiés a été identifié en Tunisie et dans le monde entier comme un élément essentiel de la réussite de nombreuses nouvelles entreprises, et que les nouvelles entreprises en Tunisie sont confrontées à une multitude d'obstacles administratifs et financiers, l'USAID devrait soutenir les systèmes autochtones et les programmes qui offrent un accompagnement d'affaires continu par des experts qualifiés et expérimentés dans le secteur des petites entreprises sur une période de trois à quatre ans.
5. **Réorienter les centres d'affaires régionaux et les bureaux régionaux de l'APII :** Dans la mesure où les organismes régionaux et parapublics de soutien aux entreprises tunisiens ne disposent pas des connaissances ou des qualifications nécessaires pour conseiller les entrepreneurs et les propriétaires d'entreprises sur la façon de gérer une entreprise, l'USAID devrait encourager le GDT à examiner les avantages politiques, opérationnels et de prestation de services de la transformation des centres d'affaires régionaux et des bureaux de l'APII en partisans du développement des entreprises. Au lieu de leurs activités à la prestation de services, ces organisations pourraient réorienter leurs efforts afin d'aider les entrepreneurs et les entreprises à obtenir les approbations gouvernementales nécessaires et à accéder aux services de conseil et aux financements disponibles via le secteur privé. Le fait d'assumer ce rôle de promotion peut permettre de surmonter les goulots d'étranglement administratifs signalés lors des EPC avec les jeunes entrepreneurs.
6. **Améliorer l'environnement afin de le rendre propice aux affaires :** Parallèlement à son soutien continu essentiel vis-à-vis des réformes fiscales et douanières en Tunisie, l'USAID devrait continuer à encourager le GDT à améliorer le climat des affaires global en réduisant les charges administratives pour les entrepreneurs et les entreprises, en réformant notamment les codes existants en matière de travail et de faillite. Ce sont deux domaines signalés lors des EPC comme constituant de sérieux obstacles à la création d'emplois en Tunisie.

7. **Programmes d'emploi du GDT** : Parallèlement à la recommandation 6, l'USAID doit coordonner ses efforts avec d'autres donateurs afin d'encourager le GDT à examiner et à réviser les programmes d'emploi qui découragent involontairement les travailleurs à rechercher un emploi à temps plein dans le secteur privé.
8. **Collecte et analyse des données relatives à la création d'emplois** : Afin de renforcer et d'assurer la fiabilité, la validité et l'utilité des données relatives à la création d'emplois attribuables au projet Mashrou3i, et compte tenu de l'expansion des services aux quatre gouvernorats supplémentaires, il est recommandé que l'ONUDI emploie un professionnel local qualifié en matière de suivi et d'évaluation des données pour établir et exploiter la collecte de données du projet Mashrou3i ainsi que le système d'analyse, l'ONUDI devrait également utiliser un organisme de recherche tunisien indépendant pour mettre en œuvre l'analyse et la collecte de données qualitatives et quantitatives.

Des réformes, telles que celles proposées dans les recommandations 6 et 7, compléteront et renforceront les efforts engagés par l'USAID pour financer de nouveaux programmes de développement de l'entrepreneuriat, de l'employabilité et des entreprises.

ANNEXES

Annexe I : Termes de référence de l'évaluation

Termes de référence

Évaluation définitive de la performance du projet « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie »

I. Objectif et utilisation de l'évaluation

L'objectif de ces termes de référence est de réaliser une dernière évaluation de la performance de l'activité « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie », mise en œuvre grâce à une alliance de développement mondial (GDA) gérée par le Bureau Moyen-Orient de l'USAID avec Hewlett Packard (HP), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et le gouvernement de l'Italie. L'objectif de l'activité est de créer des opportunités d'emploi pour les jeunes Tunisiens. L'évaluation définitive vise à comprendre dans quelle mesure l'activité a réussi à créer des emplois/des moyens d'existence durables dans les régions vulnérables intérieures de la Tunisie, où l'activité est mise en œuvre.

L'évaluation doit aider USAID/Washington, le Bureau de l'USAID en Tunisie, les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes concernées à comprendre l'efficacité de l'approche HP-ONUDI pour la création d'opportunités d'emploi dans les régions intérieures de la Tunisie. L'évaluation aidera de nombreux partenaires à mieux comprendre comment soutenir la vision du gouvernement de Tunisie (GDT) pour promouvoir le développement du secteur privé grâce à la création et au développement de petites et moyennes entreprises (PME), ce qui aura pour conséquence la création d'emplois, particulièrement chez les jeunes. Les leçons apprises seront partagées avec les partenaires pertinents et utilisées pour informer la conception des programmes ultérieurs de création d'emplois.

II. Identification de la subvention

Titre de la subvention :	Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie
Partenaire de mise en œuvre :	Organisation des Nations unies pour le développement industriel, Hewlett Packard et le gouvernement italien
Mécanisme :	Accord de subvention d'une Organisation internationale publique (OIP)
Numéro d'activité :	AID-OAA-10-12-00002
Durée de la subvention :	Du 1 ^{er} octobre 2012 au 31 mars 2015 (prolongation sans coût supplémentaire jusqu'au 31 décembre 2015)
Budget de la subvention :	1 500 000,00 USD
Participation aux coûts :	1 847 784,00 USD (via Hewlett Packard et le gouvernement italien)
Pays de mise en œuvre :	Tunisie

III. Contexte

La révolution tunisienne a mis en évidence le besoin de gouvernance et de création d'emplois. Cependant, dans les quatre ans qui ont suivi la révolution, la situation économique et sociale ne s'est améliorée que marginalement et le chômage reste globalement élevé, atteignant plus de 30 % chez les jeunes diplômés. Le taux de chômage est encore plus élevé dans les gouvernorats du Sud, du Centre et du Nord-Ouest, en particulier chez les femmes et les jeunes. Le GDT a identifié la promotion de l'emploi, en particulier chez les jeunes, comme une

priorité nationale, et un certain nombre de donateurs soutiennent des programmes d'entrepreneuriat et de création d'emplois.

À ce jour, il n'y a eu aucune évaluation des activités de l'USAID liées à l'emploi en Tunisie. Exception faite des analyses de la Banque mondiale sur l'efficacité des programmes du GDT, l'USAID n'a pas connaissance d'évaluations d'autres programmes de donateurs ou du GDT. Le « Évaluation des processus et des résultats du Programme HP-LIFE » de 2012 (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pdact908.pdf) a couvert cinq pays mais sans inclure la Tunisie car, au moment de l'évaluation, la Tunisie était considérée comme ayant un nombre insuffisant de stagiaires HP-LIFE potentiels.

IV. Description de l'activité

Lancée début 2013, l'Alliance pour le développement mondial (GDA) de l'USAID, avec l'ONUDI, Hewlett Packard et le Gouvernement de l'Italie a pour objectif principal de créer des opportunités d'emploi pour les jeunes femmes et les jeunes hommes tunisiens dans quatre régions vulnérables du Centre Ouest de la Tunisie : Le Kef, Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid. L'activité est conforme avec la stratégie du GDT visant à promouvoir le développement du secteur privé grâce à la création et au développement de petites et moyennes entreprises (PME) qui auront pour conséquence un taux d'emploi accru, en particulier chez les jeunes. Actuellement, il s'agit de la seule activité de création d'emplois parrainée par l'USAID en Tunisie qui cible exclusivement des zones situées en dehors des régions côtières.

Exploitant l'expertise de l'ONUDI dans le domaine du développement du secteur privé, l'activité travaille directement et indirectement pour promouvoir la création de nouvelles entreprises et la croissance d'entreprises existantes, avec un intérêt particulier pour les secteurs de l'agroalimentaire et de l'environnement (par ex. gestion des déchets et recyclage). En outre, l'activité a soutenu le renforcement des capacités institutionnelles en fournissant aux institutions d'affaires du matériel informatiques (IT) et en soutenant les éducateurs universitaires par le biais de formations sur la façon d'intégrer les cours en ligne de Hewlett Packard, « Initiative d'apprentissage pour les entrepreneurs » (HP-LIFE) aux programmes de leurs universités. HP-LIFE est un programme mondial qui forme des étudiants, des entrepreneurs et des propriétaires de petites entreprises à l'application de compétences informatiques et commerciales, dans le but d'établir et de développer des entreprises, de construire des sociétés prospères et de créer des emplois. Le programme HP-LIFE a pour but de fournir aux entrepreneurs potentiels des compétences générales et spécialisées pour structurer leur pensée, en gestion et en promotion afin d'obtenir un financement et de bâtir et développer leurs entreprises.

Une grande partie du projet est centrée sur le programme de l'Initiative d'apprentissage pour les entrepreneurs de HP (HP-LIFE), qui est un outil d'apprentissage en ligne de 25 chapitres à disposition des entrepreneurs actuels et futurs. Jusqu'à présent, plus de 9 000 Tunisiens ont suivis les cours HP-LIFE en ligne, et plus de 1 100 d'entre eux ont continué avec une formation en face à face leur permettant de recevoir un parrainage et un accompagnement pendant qu'ils lancent leurs propres projets d'entreprise. 30 nouveaux éducateurs et 2 000 nouveaux étudiants seront formés dans des ateliers HP-LIFE offerts dans les Instituts supérieurs d'études technologiques (ISET) et les universités des quatre régions. Les ISET sont des intermédiaires qui aident à dispenser la formation. Les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) aident à identifier des entrepreneurs et des sociétés ayant besoin de soutien.

L'annexe I fournit le cadre des résultats pour l'activité.

V. Relation avec d'autres activités/initiatives de l'USAID/GDÉ-U, de donateurs et du GDT

Il existe de nombreuses activités pour la croissance de l'entrepreneuriat, des startups commerciales et des petites entreprises gérées par le GDÉ-U et d'autres donateurs en Tunisie. Les ressources allouées par les donateurs, combinées aux initiatives nationales tunisiennes, représentent un ensemble divers d'approches et de visions pour traiter les besoins de la Tunisie en matière d'emploi. Quelques activités de donateurs, dont HP-ONUDI, se concentrent sur les emplois dans les régions intérieures de la Tunisie, alors que de nombreuses activités sont limitées aux zones côtières et aux alentours de Tunis. Certains projets se concentrent sur les entreprises au stade du développement initial ou sur l'entrepreneuriat pré-startup alors que d'autres se concentrent sur des entreprises à des stades plus avancés. Nombre d'entre eux ont une dimension de renforcement ou de collaboration avec les systèmes de formation et d'éducation tunisiens. Cette riche diversité des approches programmatiques fournit l'occasion d'en savoir plus sur les types de programmes qui fonctionnent plus efficacement dans des marchés tels que la Tunisie.

Les programmes du GDÉ-U centrés sur l'entrepreneuriat et la création d'emploi en Tunisie comprennent :

- L'USAID soutient le Centre pour le développement entrepreneurial et exécutif (CEED) pour créer un centre de gestion et de formation des entrepreneurs à Tunis ; le Projet de réforme et de compétitivité des entreprises (BRCP) pour renforcer les entreprises existantes et les fournisseurs de services aux entreprises ; et le GDA HP-ONUDI. L'annexe II contient un bref résumé de ces activités.
- L'Initiative de partenariat au Moyen Orient du Département d'État (MEPI pour ses initiales en anglais) met en œuvre l'activité des Chambres de commerce régionales, qui a donné lieu à un Programme universitaire pour l'entrepreneuriat et le leadership dans quatre universités régionales ; et le projet Entreprise des femmes pour la durabilité (WES pour ses initiales en anglais) qui fournit aux femmes une formation en entrepreneuriat et en gestion tant à Tunis que dans des régions de l'intérieur.
- Le partenariat Investissements régionaux du Département du commerce pour le soutien de l'entrepreneuriat (RISE pour ses initiales en anglais) est une nouvelle plate-forme entre le Département du commerce et un certain nombre d'entreprises et d'organisations à but non lucratif majeures des États-Unis pour augmenter les offres de formation, le parrainage, l'accès au financement pour les entrepreneurs, ainsi que pour soutenir le développement de pépinières et d'accélérateurs pour les entrepreneurs Tunisiens, et pour améliorer l'environnement commercial.
- La Société d'investissement privée à l'étranger (OPIC pour ses initiales en anglais) soutient les facilités de crédit et de garantie de Tunisie, en partenariat avec des institutions financières tunisiennes de premier plan pour augmenter l'offre de crédit disponible pour les PME tunisiennes et stimuler la croissance dans le secteur privé tunisien.

La relation et l'interdépendance de plusieurs projets du Gouvernement des États-Unis et d'autres donateurs ne sont pas bien documentées et on ignore dans quelle mesure plusieurs projets augmentent ou répliquent ce que d'autres programmes font déjà. A titre anecdotique, parmi les projets soutenus par l'USAID, on note une forte collaboration au programme ; par exemple, le personnel d'un projet financé par le Gouvernement des États-Unis peut renvoyer des entreprises/clients bénéficiaires vers d'autres projets financés par le Gouvernement des États-Unis qui leur permettent d'obtenir les services disponibles les plus adaptés à leurs besoins. Par exemple, lors de la réception de leur certification HP-LIFE, les bénéficiaires de l'activité HP-ONUDI sont parfois renvoyés vers l'activité BRCP de l'USAID, qui aide les entrepreneurs à peaufiner leurs propositions commerciales à l'aide d'une analyse de la chaîne de valeur, et à obtenir un financement. Une fois que les entrepreneurs arrivent à la phase de démarrage, le BRCP les renvoie vers le projet CEED financé par l'USAID, qui fournit un parrainage et met en contact les entrepreneurs avec un dirigeant d'entreprise plus expérimenté pour les accompagner et leur offrir une expertise locale réelle. Le CEED organise régulièrement des réunions avec différents donateurs et investisseurs providentiels qui fournissent une aide judicieuse à ces jeunes startups pour améliorer leur taux de réussite.

V. Résultats à ce jour

Tout au long de la durée de vie du projet, HP et l'ONUDI visent à atteindre environ 10 000 entrepreneurs potentiels et existants, avec un accent mis sur la jeunesse, et à créer au moins 2 000 emplois (y compris les emplois directs, indirects et temporaires) dans les gouvernorats ciblés.

En mai 2015, sur la base de données d'enquêtes, l'activité a créé 548 emplois directs au total (y compris 79 dans des startups et 469 embauches d'entreprises en développement). En ce qui concerne l'aide directe aux entrepreneurs, les résultats au mois de mai 2015 incluent les éléments suivants :

- Plus de 9 000 Tunisiens ont pris des cours en ligne HP-LIFE, et 1 136 d'entre eux ont assisté à des formations en face à face (52 % de femmes)
- 36 startups et 80 PME à forte croissance font l'objet d'un soutien avec une aide technique et un accompagnement
- Plus de 1 400 étudiants et futurs entrepreneurs ont participé aux ateliers d'apprentissage en ligne et aux séances thématiques HP-LIFE

- 134 entrepreneurs HP-LIFE accompagnés pour développer leur plan d'affaires
- Développement et distribution d'un manuel pour jeunes entrepreneurs

Au regard du développement des capacités des institutions de soutien aux entreprises, les résultats en mai 2015 sont les suivants :

- 16 formateurs des secteurs public et privé formés et certifiés en apprentissage en ligne HP-LIFE
- 55 éducateurs de l'Institut supérieur d'études technologiques (ISET) et d'autres universités formés à l'apprentissage en ligne HP-LIFE pour enrichir leurs cours sur les entreprises
- Des équipements informatiques fournis pour soutenir les ateliers d'apprentissage en ligne HP-LIFE dans les quatre gouvernorats
- 76 représentants d'institutions de soutien aux entreprises formés à « rendre votre entreprise écologique »
- Évaluation des institutions locales de soutien aux entreprises

VI. Modifications de la subvention

Le 20 mars 2015, le Bureau d'aide et d'acquisition de l'USAID a alloué une prolongation de l'activité sans coût supplémentaire, qui a étendu la période de la subvention du 15 mars 2015 au 31 décembre 2015. La prolongation sans coût supplémentaire avait pour but d'allonger la période de mise en œuvre pour répondre aux difficultés du début de la mise en œuvre. Malgré les efforts de l'ONUDI, de nombreuses activités n'ont pas pu être mises en œuvre dans les délais initialement prévus, principalement en raison des difficultés politiques rencontrées par la Tunisie dans les premières phases du projet. Ces difficultés ont à leur tour entraîné des difficultés dans la mobilisation des « Centres d'affaires » partenaires nationaux et de l'*Office de Développement du Centre Ouest (ODCO)* – pour Kasserine – pour conduire un accompagnement d'affaires, ainsi que des difficultés administratives pour la signature d'accords avec des partenaires nationaux et un faible niveau de réaction des entreprises. En outre, des périodes récurrentes d'inaccessibilité des régions ciblées en raison de problèmes de sécurité, principalement à Kasserine, au Kef et à Sidi Bouzid, ont retardé la mise en œuvre du projet.

VII. Questions d'évaluation

L'évaluation doit répondre aux questions suivantes, par ordre de priorité :

- 1) Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables au sein des régions dans lesquelles l'activité a été mise en œuvre ?
 - a) Quels aspects de l'approche de mise en œuvre ont été les plus efficaces pour la création d'emplois durables, et pourquoi ?
 - b) Quelles populations ont le plus bénéficié de l'activité et pourquoi ? L'équipe d'évaluation devrait notamment envisager la façon dont les jeunes et les femmes de chacune des quatre régions ont différemment été touchés et ont bénéficié de l'activité.
 - c) Comment les participants ont-ils été identifiés ? Peut-on émettre des conclusions sur les caractéristiques générales (par ex. contexte éducatif ou professionnel) des participants en comparaison avec les non participants au programme HP-ONUDI ?
 - d) Comment l'approche de HP et de l'ONUDI consistant à travailler directement avec les communautés locales influence-t-elle les motivations des individus, la formation à l'emploi et l'issue des placements ?

Remarque : Aux fins de cette question d'évaluation, « efficace » est défini comme la création concrète d'emplois/de moyens de subsistance par opposition aux prévisions du début de la mise en œuvre de l'activité. Le terme « emplois durables » décrit des postes créés par des employeurs ou des travailleurs indépendants qui durent (ou qui sont censés durer) pendant au moins un an après l'intervention. Si, au cours de l'évaluation, l'équipe d'évaluation identifie des préoccupations au regard de la validité de la définition d'« emplois durables », ces préoccupations doivent être documentées dans le rapport final d'évaluation. L'équipe d'évaluation doit proposer une méthodologie d'évaluation qui tente d'identifier le rôle de la mise en œuvre de l'approche HP-ONUDI dans la

création d'emploi par opposition à d'autres facteurs qui pourraient expliquer la création d'emplois pendant la même période.

- 2) Par rapport à un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA pour la mise en œuvre de l'activité de HP et de l'ONUDI offrait-elle des avantages (à savoir, des coûts plus bas, plus de ressources)? L'utilisation a) de l'approche GDA permettant de faciliter les partenariats de ressources externes et b) de l'approche OIP comme celle de l'ONUDI permettant d'attirer des ressources issues d'autres bailleurs de fonds ont-elles présenté des externalités (positives ou négatives)?
- 3) Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats de l'emploi ? Réfléchissez au modèle d'affaires de l'ONUDI, aux années d'expérience de travail avec les organisations autochtones financées par le gouvernement (entreprises parapubliques) et à la structure des coûts.
- 4) Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI seront-elles validées indépendamment et jugées crédibles ?
 - a) Comment HP et l'ONUDI définissent-ils et mesurent-ils la création d'emplois ?
 - b) Étant donné la méthodologie et les procédures utilisées pour recueillir les informations relatives à l'emploi, quelle est la probabilité que les résultats du suivi de routine de l'activité communiqués soient sur- ou sous-estimés ?
 - c) Quelles méthodologies, procédés, systèmes ou structures ont facilité ou empêché la collecte de données sur l'emploi crédibles et de haute qualité ?
 - d) Sur la base des données recueillies par HP et l'ONUDI, le coût par emploi créé (y compris les coûts de gestion du programme et les contributions en nature) peut-il être estimé avec précision ? Dans la mesure du possible, fournissez un simple calcul avantage-coût permettant de déterminer si les avantages des emplois créés ont dépassé les coûts (p. ex., en comparant le coût estimé par emploi avec les données salariales).

Sur la base des constatations de l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit identifier des recommandations réalisables qui aideront l'USAID à mieux concevoir et mettre en œuvre des programmes efficaces pour l'emploi des jeunes à l'avenir, particulièrement en ce qui concerne les jeunes des régions vulnérables de Tunisie. Dans la mesure du possible, les recommandations doivent également aborder des considérations pour reproduire ou adapter le programme à d'autres contextes.

VIII. Données/informations existantes sur l'activité

L'USAID fournira les documents d'activité suivants à l'équipe d'évaluation :

- Document de réflexion sur l'activité
- Accord de l'activité et prolongation sans coût supplémentaire
- Rapports trimestriels et annuels de l'activité
- Plan de travail de l'activité
- Information budgétaire
- Données de l'enquête HP-ONUDI auprès des bénéficiaires
- Résumés des résultats en une page
- Évaluation des programmes de croissance économique de la région MOAN récemment remplie par le Département d'État (Bureau des affaires du Proche Orient)
- Autres documents, selon disponibilité et sur demande de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation doit avoir terminé d'examiner les documents avant son arrivée en Tunisie. L'équipe d'évaluation peut également demander et examiner des ressources supplémentaires dans la mesure nécessaire à l'exécution de son travail, et l'USAID fera de son mieux pour fournir lesdites ressources dans la mesure de leur disponibilité.

IX. Conception et méthodologie de l'évaluation

1) Conception globale de l'évaluation

Les évaluateurs utiliseront un mélange de collecte de données quantitatives et qualitatives et de méthodes d'analyse pour générer des réponses aux questions d'évaluation énumérées ci-dessus. L'évaluation doit suivre les principes et les directives des évaluations de haute qualité énumérées dans la Politique *USAID Evaluation Policy* (janvier 2011) et l'ADS 203.

2) Méthode de collecte des données

L'équipe d'évaluation doit développer des outils de collecte de données qui fourniront des données de haute qualité pour répondre aux questions de l'évaluation. Les méthodes de collecte des données peuvent inclure, mais sans s'y limiter, une combinaison des éléments suivants :

- Un examen des documents pertinents (par ex. rapports d'activité, données d'enquête, etc.) ;
- Des entrevues avec des participants clés (EPC) (qui doivent comprendre, sans s'y limiter, des EPC avec l'équipe de croissance économique de l'USAID/Washington, y compris le personnel RBA, HP-ONUDI, et avec des bénéficiaires de l'activité) ;
- Des groupes de discussion ou des entretiens en groupe avec des bénéficiaires (par ex. des stagiaires HP-LIFE, des futurs entrepreneurs, des entreprises, des bénéficiaires d'universités) et d'autres parties prenantes ;
- Des enquêtes en ligne d'informateurs clés et de participants à la formation ;
- Traçage de processus, analyse des contributions ou autre analyse causale basée sur des « cas »

Le travail de terrain sera effectué en Tunisie. L'équipe d'évaluation est tenue de mener un travail de terrain dans chacun des quatre gouvernorats dans lesquels l'activité est mise en œuvre. L'équipe d'évaluation doit proposer une méthodologie qui identifie autant de représentants d'une section transversale de bénéficiaires de l'activité que possible. Toutes les données relatives aux bénéficiaires doivent être ventilées par sexe et par emplacement géographique. L'USAID facilitera la présentation de l'équipe d'évaluation au bureau de l'ONUDI de Tunis et aux directeurs de projets de l'activité HP-ONUDI, qui faciliteront à leur tour le travail de terrain de l'équipe d'évaluation. L'ONUDI pourra fournir des données sur les bénéficiaires des formations HP-LIFE (environ 1 200 entrepreneurs à ce jour) qui comprennent : (i) le nom, la date de naissance, la formation, le diplôme, les années d'expérience professionnelle, le statut du projet (idée de projet/plan d'affaires/startup, entreprise existante, etc.), le secteur, l'activité, l'investissement, le nombre d'emplois prévus et déjà créés, le nombre de certificats HP-LIFE, etc. ; et (ii) les données des enquêtes d'impact HP-LIFE réalisées, avec les réponses des entrepreneurs.

Lors de la conception de l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit proposer une approche pour valider les données sur l'emploi collectées pendant l'activité HP-ONUDI. L'USAID fournira à l'équipe d'évaluation l'outil que HP et l'ONUDI utilisent pour collecter les données sur l'emploi, et organisera une rencontre avec le directeur des données HP-ONUDI.

Avant de commencer le travail de terrain, l'équipe doit partager les outils de collecte des données avec l'USAID pour examen et commentaires avant leur utilisation sur le terrain (par ex. les questionnaires des entrevues d'informateurs clés, les protocoles de groupes de discussion, les questionnaires d'enquête en ligne, etc.). Lors de cette discussion, l'équipe d'évaluation doit également fournir à l'USAID la liste proposée des bénéficiaires et parties prenantes que l'équipe a l'intention d'interroger pendant l'évaluation, ainsi que le calendrier des réunions.

3) Matrice de conception de l'évaluation et plan d'analyse

Avant de commencer le travail sur le terrain, l'équipe d'évaluation doit présenter, pour examen et approbation de l'USAID, une matrice de conception de l'évaluation qui détaille la méthodologie proposée pour la collecte et l'analyse de données pour chacune des questions de l'évaluation. Le plan d'analyse doit détailler les procédures qui seront utilisées pour analyser les données qualitatives et quantitatives ; comment les données des groupes de discussion et des entrevues avec les participants clés seront transcrites et analysées ; et comment l'évaluation pondérera et intégrera les données qualitatives à l'enquête quantitative et aux données de suivi de la performance pour obtenir des conclusions.

4) Qualité des données et limites des données

L'équipe d'évaluation doit s'assurer que les données collectées répondent clairement et de façon adéquate aux questions d'évaluation, qu'elles soient suffisamment précises pour présenter une image fidèle de la performance, et qu'elles présentent un niveau de détail suffisant pour permettre de produire des conclusions et des recommandations d'actions. L'USAID exige que tous les problèmes affectant potentiellement la qualité des données d'évaluation (y compris la validité, l'intégrité, la rapidité, la précision et la fiabilité des données) soient discutés et documentés pendant la phase de planification de l'évaluation et évalués de façon continue pendant la mise en œuvre de l'évaluation, y compris pendant la collecte et l'analyse des données. Toutes les limitations et mesures pour traiter et résoudre les limitations doivent être discutées par l'équipe d'évaluation et l'USAID pendant la phase de mise en œuvre et être détaillées dans le rapport final. Le rapport final d'évaluation doit être clair et transparent sur toutes les limitations notables et sur la façon dont elles peuvent affecter les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation le cas échéant.

X. Livrables de l'évaluation

1. **Matrice de conception de l'évaluation, plan d'analyse et plan de travail de l'évaluation :**

L'Entrepreneur présentera une matrice de conception de l'évaluation définitive comprenant un plan d'analyse et un plan de travail de l'évaluation au Représentant de l'agent de négociation des contrats de l'ordre de mission (TOCOR pour ses initiales en anglais), qui couvrira (a) la stratégie générale de conception de l'évaluation, (b) la méthodologie de l'évaluation détaillée, y compris le plan de collecte et d'analyse de données pour l'évaluation, les personnes interrogées proposées, les questionnaires proposés et les autres outils de collecte des données, et (c) des calendriers spécifiques de mise en œuvre de l'évaluation et du travail sur le terrain (à l'aide d'un diagramme de Gantt). La matrice de conception de l'évaluation, le plan d'analyse, les outils de collecte des données, le plan de travail de l'évaluation et le budget doivent recevoir l'approbation de l'USAID avant que l'équipe d'évaluation ne commence le travail de terrain.

2. **Réunion de planification de l'équipe d'évaluation.** Avant le début de l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit avoir au moins deux réunions en personne ou par téléphone avec l'USAID, y compris, mais sans s'y limiter, le TOCOR de l'évaluation et le RBA de l'activité pour :

- a. Examiner les questions d'évaluation ;
- b. Examiner le plan de travail de l'évaluation ;
- c. Définir les rôles et responsabilités des membres de l'équipe ;
- d. Discuter du projet de matrice d'évaluation, du plan d'analyse, des méthodes de collecte des données et des instruments et outils ;
- e. Examiner et clarifier toutes les procédures logistiques et administratives pour la mission ;
- f. Évoquer d'autres problèmes, selon le besoin.

L'équipe d'évaluation doit examiner les questions d'évaluation avec l'USAID pour déterminer leur pertinence et leur faisabilité avant que la matrice de conception ne soit finalisée. Si des modifications sont apportées aux questions d'évaluation, ces modifications, avec leurs justifications détaillées, doivent être documentées clairement dans une annexe à l'évaluation. Toutes les modifications doivent recevoir l'approbation du TOCOR de l'évaluation.

3. **Projet de rapport d'évaluation et briefing :** L'Entrepreneur présentera un projet de rapport et fera un exposé détaillé des constatations et recommandations préliminaires de l'évaluation à l'USAID, y compris, mais sans s'y limiter, au TOCOR de l'évaluation et au RBA de l'activité, dans les trois semaines de l'achèvement du travail de terrain. Les recommandations concernant de futurs programmes pour la création d'emplois en Tunisie seront traitées. L'USAID examinera le rapport et fournira des commentaires écrits sur le projet dans les 7 jours de sa réception.

4. **Rapport d'évaluation définitif :** Le rapport d'évaluation définitif doit être présenté dans les sept jours ouvrables de la réception des commentaires de l'USAID. Le rapport d'évaluation ne doit pas dépasser 30 pages, à l'exclusion de la page de titre, des annexes et des données de l'évaluation. Le rapport doit être initialement présenté en anglais, au format électronique, et une traduction en français doit être présentée

dans les 60 jours. Au moment de la présentation du rapport définitif en anglais, les instruments d'enquête et les ensembles de données, conformément aux normes ADS 203 et ADS 579, doivent être présentés sur une clé USB au TOCOR de l'évaluation.

Le rapport d'évaluation définitif doit comprendre :

1. **Note de synthèse** (incluant le contexte de l'activité, l'objectif de l'activité, les questions d'évaluation, la méthodologie, les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons apprises, sans dépasser quatre pages).
2. **Introduction et contexte** (y compris objectif de l'évaluation, contexte de l'activité, description de la subvention).
3. **Corps du rapport** organisé comme suit :
 - a. Questions d'évaluation ;
 - b. Méthodologie ;
 - c. Limitations ;
 - d. Constatations clés (preuves) ;
 - e. Conclusions ; et
 - f. Recommandations.
4. **Annexes** incluant les éléments suivants : termes de référence (y compris toutes modifications éventuelles), liste de référence des documents, liste des personnes contactées et affiliation (l'évaluateur doit avertir l'USAID en cas de préoccupation au regard du respect de la vie privée et de la confidentialité), méthodologie détaillée (y compris une présentation des limitations de la méthodologie employée), outils et protocoles de collecte des données, déclarations de l'équipe d'évaluation sur des conflits d'intérêts réels ou potentiels, références et toute autre déclaration de différence présentée par les exécutants de l'activité, les membres de l'équipe ou l'USAID.
5. **Données d'évaluation** : conformément aux directives des normes ADS 203 et ADS 579, toutes les données quantitatives brutes (par ex. réponses à l'enquête, etc.) collectées par l'équipe d'évaluation au format électronique, ainsi que les listes de codage pertinentes des données. Les données doivent être organisées de façon à pouvoir être utilisées par des personnes n'étant pas totalement familiarisées avec le projet ou l'évaluation.

L'Entrepreneur présentera quatre (4) copies papier du rapport définitif et une (1) copie électronique au format Adobe au TOCOR de l'évaluation. L'Entrepreneur présentera la version définitive en anglais du rapport d'évaluation au Centre de ressources de l'expérience de développement (DEC pour ses initiales en anglais) dans les 30 jours de l'approbation du rapport par l'USAID. L'Entrepreneur doit poster la version française de l'évaluation au DEC dans les 7 jours de son approbation par l'USAID.

Le rapport d'évaluation définitif doit être conforme aux critères pour assurer la qualité du rapport d'évaluation établis à l'annexe 1 de la *Politique d'évaluation* de l'USAID (<http://www.usaid.gov/evaluation>). Cette évaluation sera considérée comme « définitive » lorsque le TOCOR de l'évaluation confirmera, par écrit, que le rapport remplit tous les critères de qualité.

Les directives générales du rapport d'évaluation comprennent les éléments suivants :

- Le rapport d'évaluation doit représenter un effort approfondi, bien documenté et bien organisé pour évaluer objectivement ce qui a fonctionné dans le projet, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi ;
- Le rapport doit inclure les termes de référence d'évaluation en annexe. Toutes les modifications, qu'elles portent sur les exigences techniques, les questions d'évaluation, la composition de l'équipe d'évaluation, la méthodologie, le budget ou le calendrier doivent être approuvées par écrit par le RBA ;
- La méthodologie d'évaluation doit être expliquée en détail et tous les outils utilisés au cours de l'évaluation tels que les questionnaires, les listes de contrôle et les guides de discussion doivent être inclus dans une annexe au rapport définitif ;

- Les limitations à l'évaluation doivent être divulguées dans le rapport, avec une attention particulière portée aux limitations associées à la méthodologie de l'évaluation (biais de sélection, biais de rappel, différences non observables entre les groupes témoins, etc.) et aux mesures prises pour atténuer les risques pesant sur sa validité ;
- Les constatations de l'évaluation doivent être présentées en tant que faits, preuves et données analysés et ne doivent pas être basées sur des anecdotes, des rumeurs ou sur la compilation d'opinions de particuliers. Les constatations doivent être spécifiques, concises et justifiées par des preuves quantitatives et qualitatives solides ;
- Les sources d'information doivent être convenablement identifiées et énumérées dans une annexe ;
- Les recommandations doivent être justifiées par un ensemble d'observations spécifiques ; et
- Les recommandations doivent prôner des actions – et être organisées selon si les recommandations concernent le court ou le long terme ; elles doivent être pratiques et spécifiques, avec une responsabilité définie pour chaque action.

XI. Calendrier illustratif :

Étape	Activités incluses	Calendrier
Planification	Examen des informations/documents pertinents relatifs à la subvention	1 semaine
	Plan de travail de l'évaluation présenté et approuvé ; matrice initiale de conception de l'évaluation présentée	
	Réunion de l'équipe d'évaluation avec l'USAID	
Préparations	Définition, avec l'accord de l'USAID, de la matrice de conception de l'évaluation et du plan détaillé d'analyse des données	1,5 semaine
	Réunion de l'USAID avec l'équipe d'évaluation pour discuter le calendrier du travail de terrain, la liste des personnes interrogées et les outils de collecte des données.	
	Définition de la liste des personnes interrogées et du calendrier des visites de sites	

Mise en œuvre sur le terrain	Réalisation du travail d'évaluation de terrain en Tunisie	2,5 semaines
Analyse des données	Analyse des données et des constatations	2 semaines
Rapport d'évaluation définitif et diffusion	Incorporation des commentaires de l'USAID et présentation du rapport d'évaluation définitif	3 semaines
	Diffusion des constatations, conclusions et recommandations du rapport d'évaluation définitif par le biais de réunions en personne ou de téléconférences	
Durée totale		10 semaines

**Une semaine peut être constituée de 6 jours ouvrables.*

XII. Composition de l'équipe d'évaluation

Les trois postes suivants sont considérés comme constituant le personnel clé.

- Chef de l'équipe d'évaluation :

Le chef d'équipe sera un expert en évaluation de niveau senior, avec au moins 10 ans d'expérience dans la direction et la réalisation d'évaluations d'activités de développement, avec une expérience en méthodes d'évaluation des sciences sociales, en particulier en évaluations de performance, méthodes de collecte de données qualitatives, et autres techniques pertinentes de collecte et d'analyse de données. Diplôme de Master requis au minimum. Une expérience de travail avec des évaluations de l'USAID est exigée. Le chef d'équipe aura idéalement une expertise technique en croissance économique ou une expérience en gestion des activités de croissance économique, de préférence dans la région MOAN. Une expérience technique liée à la programmation de la création d'emplois et/ou du développement de la main d'œuvre sera fortement favorisée.

- Expert technique en croissance économique

L'expert technique en croissance économique doit être un expert en programmation de croissance économique, avec un accent particulier sur les programmes d'entrepreneuriat et de création d'emplois au Moyen Orient et en Afrique du Nord. Une expérience des évaluations de l'USAID et d'évaluations liées à la croissance économique sera fortement appréciée.

- Spécialiste local en suivi et évaluation

Le spécialiste local en suivi et évaluation doit avoir une solide expérience en méthodes de sciences sociales et au moins 5 ans d'expérience pertinente, y compris une expérience dans la direction d'évaluations de performance. Une expérience technique pertinente en croissance économique sera fortement appréciée.

Tous les membres de l'équipe d'évaluation doivent avoir un niveau supérieur de compétences en rédaction, en langue anglaise, en relations interpersonnelles et en analyse. Les noms du chef de l'équipe d'évaluation et de l'expert technique en croissance économique doivent être inclus dans la proposition de l'Entrepreneur, avec les compétences clés pertinentes pour cette évaluation. Les curriculum vitae du chef de l'équipe d'évaluation et de l'expert technique en croissance économique doivent être inclus en annexe de la proposition technique. Le curriculum vitae du spécialiste suivi et évaluation doit être fourni à l'USAID pendant la réunion initiale de planification de l'équipe d'évaluation.

Veillez noter qu'un évaluateur indépendant de l'ONUDI, qui sera un membre supplémentaire de l'équipe d'évaluation, pourra accompagner l'équipe d'évaluation. Tous les coûts salariaux, de déplacement et autres liés à l'évaluateur indépendant seront pris en charge par l'ONUDI.

XIII. Gestion de l'évaluation

1. Logistique

L'équipe d'évaluation est exclusivement responsable de la logistique mais doit consulter le Bureau de l'USAID pour le Moyen Orient et le Bureau de l'USAID de Tunisie en ce qui concerne la sécurité ou autres préoccupations. L'USAID fournira à l'équipe d'évaluation des documents clés et la présentera aux partenaires de mise en œuvre avant le début du travail de terrain. L'équipe d'évaluation est responsable d'organiser les vols intérieurs, la location de véhicules et/ou de chauffeurs, selon les besoins, pour son travail de terrain et les visites de sites. Elle devra également organiser son hébergement en hôtel et obtenir son propre espace de travail/de bureaux, ses ordinateurs, son accès Internet, ses imprimantes et ses photocopieuses conformément aux réglementations de l'USAID applicables. Les membres de l'équipe d'évaluation devront effectuer leurs propres paiements.

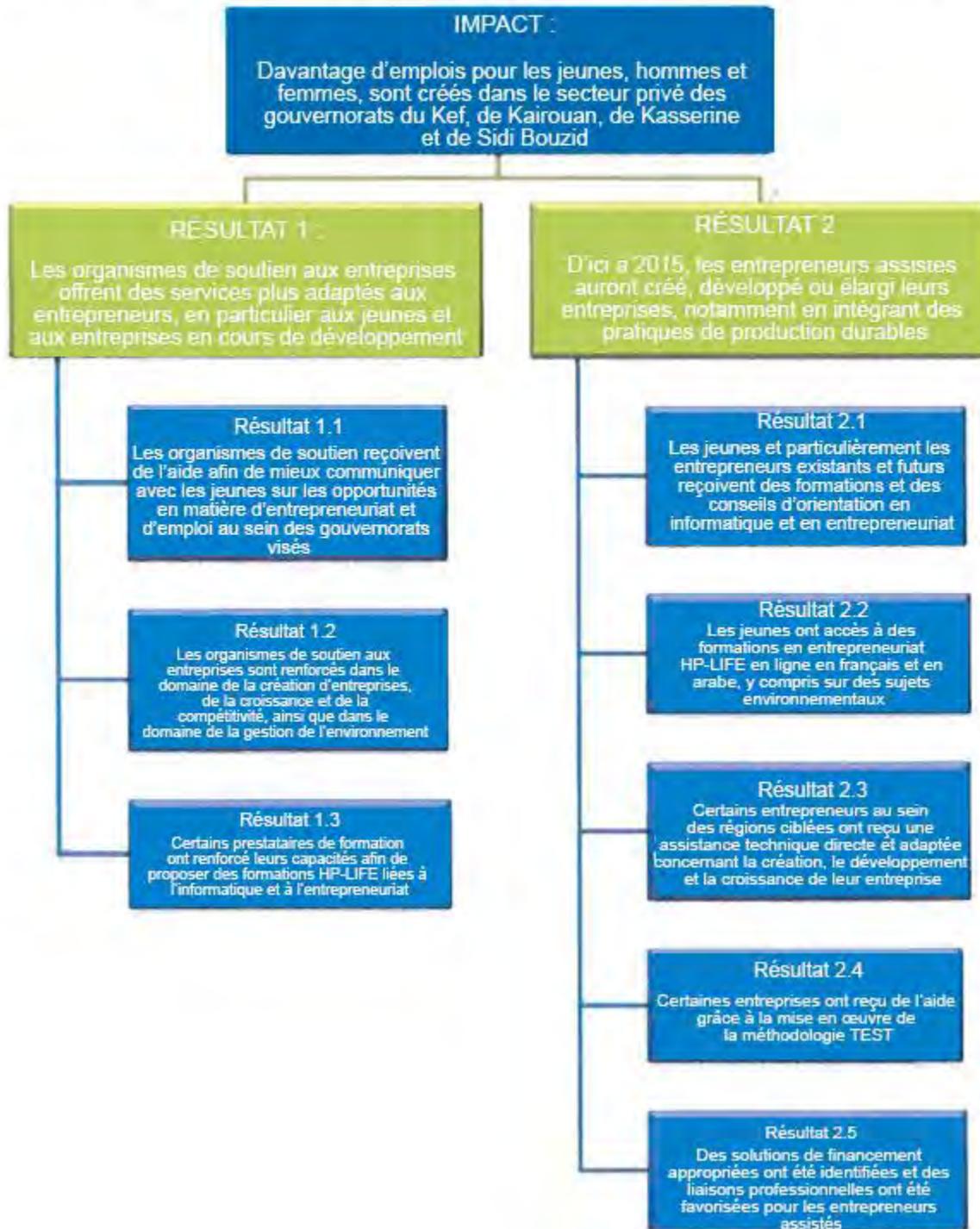
2. Période d'exécution

L'évaluation devrait commencer mi ou fin février 2016. La durée prévue de l'évaluation est d'environ 10 semaines depuis le commencement jusqu'à la livraison du rapport définitif.

Annexe Un. Cadre des résultats HP-ONUDI

Faciliter l'emploi des jeunes par le biais de l'entrepreneuriat et du développement d'entreprises dans les régions vulnérables de la Tunisie : Le Kef, Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid

CHAÎNE DE RÉSULTATS ET PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS



Annexe Deux. Programmes de l'USAID de croissance économique en Tunisie

Activités actuelles

- Projet de réforme fiscale et douanière : L'USAID fournit une aide technique pour soutenir le programme de réforme économique du Gouvernement de Tunisie nécessaire à la croissance de l'économie et à la création de nouvelles opportunités économiques pour les Tunisiens.
- Projet de réforme et de compétitivité des entreprises (BRCP) : Le BRCP travaille avec des entreprises à haut potentiel en Tunisie pour renforcer et encourager l'entrepreneuriat dans des zones critiques et tirer profit du financement durable, par voie d'emprunt ou d'émission de capital pour les PME. Le projet élargit les opportunités d'emploi avec des entreprises partenaires, en travaillant avec des organisations partenaires clés du secteur public et privé. Le programme a ajouté 3 963 emplois aux entreprises privées tunisiennes pendant sa première année de fonctionnement.
- Fond pour les entreprises tunisiennes et américaines (TAEF pour ses initiales en anglais) : L'USAID a fourni 60 millions de dollars au TAEF pour promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises privées tunisiennes par le biais d'investissements directs dans lesdites entreprises tunisiennes. L'USAID prévoit de fournir 40 millions de dollars supplémentaires au TAEF pour l'exercice fiscal 2016 et l'exercice fiscal 2017 pour capitaliser le fonds à hauteur de 100 millions de dollars. Le TAEF a fait son premier investissement en 2014 et prévoit de faire des investissements supplémentaires au cours de l'année prochaine.
- Centre pour le développement entrepreneurial et exécutif (CEED pour ses initiales en anglais) : Le CEED encourage la croissance économique en développant, en mettant en relation et en parrainant des entrepreneurs pour renforcer leurs entreprises, leur permettre de créer des emplois et ainsi accélérer la prospérité économique.
- HP/ONUUDI : L'USAID a formé un partenariat avec le Gouvernement de Tunisie, le Gouvernement italien, HP et l'ONUUDI pour favoriser la création d'emploi et l'entrepreneuriat, avec un accent mis sur la jeunesse dans les régions intérieures en promouvant la création et le développement d'entreprises dirigées par des jeunes. Le projet est en passe de créer près de 1 000 emplois d'ici fin 2015.

Activités passées

- Développement des PME de Tunisie : D'octobre 2012 à septembre 2014, ce programme de 1,2 million de dollars a travaillé pour renforcer la compétitivité économique de la Tunisie et ses perspectives de croissance durable en promouvant une plus grande participation des petites et moyennes entreprises (PME) aux activités commerciales et d'investissement. Le projet a soutenu des centres de développement des petites entreprises (SBDC pour leurs initiales en anglais) en Tunisie et une aide technique aux PME prêtes ou presque prêtes pour l'exportation afin de stimuler les exportations tunisiennes et promouvoir la croissance économique générale.
- Développement de la main-d'œuvre ICT de Tunisie : De juin 2012 à septembre 2013, l'USAID a financé un projet de 8 millions de dollars pour soutenir la compétitivité, le commerce et les exportations dans le secteur tunisien des technologies et des communications d'Internet (ICT). Le projet comprenait trois éléments :
 - Élément 1 : Entrepreneuriat ICT étendu et développement des PME.
 - Élément 2 : Croissance du développement et de l'emploi de main-d'œuvre dans les secteurs ICT et liés aux ICT en Tunisie.
 - Élément 3 : Élimination des contraintes commerciales et réglementaires sur la croissance des PME en Tunisie.

Annexe II : Guide des entretiens avec des participants clés (EPC)

Instrument semi-structuré individuel et en groupe

Cibles :

- USAID : RBA et autres
- Personnel de HP et de l'ONUDI
- Organisations de soutien aux entreprises participantes : ISET, SBS
- Formateurs
- Gouvernement tunisien : ministères et dans les gouvernorats
- Donateurs
- Jeunesse locale et experts en développement de la main-d'œuvre
- Entrepreneurs participants
- Autres bénéficiaires

Remarque : Ignorer les points non pertinents pour l'entretien de la cible en question.

1. Informations d'identification :

1.1 Nom(s)				
1.2 Affiliation(s)				
1.3 Fonction/poste(s)				
1.4 Sexe				
1.5 Lieu de l'EPC				

2. Avez-vous joué un rôle dans la conception, l'organisation ou le financement du projet Mashrou3i HP-ONUDI ? Si oui, veuillez le décrire :

2a. Pensez-vous que la signature de ce contrat par l'USAID dans le cadre de l'Alliance pour le développement mondial (GDA) avec une organisation internationale publique a présenté des avantages :

3. L'objectif du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI est de « créer des opportunités d'emploi pour les jeunes Tunisiens ». Brièvement, quelles sont les difficultés auxquelles les jeunes Tunisiens font face au moment de trouver un emploi durable ou d'entreprendre une activité commerciale ?

4. ***Pour les représentants des partenaires de mise en œuvre et des organisations coopérantes seulement*** : Quel rôle joue votre organisation dans le soutien et la mise en œuvre du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ?
Veuillez décrire :

4.a Comment votre participation au projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI a-t-elle affecté la capacité de votre organisation à offrir des services aux jeunes ?

5. Quels sont les difficultés particulières relatives à l'emploi auxquelles sont confrontés les jeunes des gouvernorats de l'intérieur, les jeunes femmes et les groupes marginalisés tels que les populations handicapées ? (si non mentionnées en Q3 ci-dessus) :

6. Dans quelle mesure le projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI a-t-il réussi à créer des emplois durables pour les jeunes Tunisiens (pour vous) ? :

Commentaires :

7. Le cas échéant, de quelles façons la participation des SBS au projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI a-t-elle contribué à l'obtention de résultats au niveau de l'emploi ? Veuillez expliquer :

8. Le projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI est composé de plusieurs éléments : De quel(s) élément(s) spécifiques avez-vous connaissance (ou auxquels avez-vous participé) ? Décrivez brièvement votre participation à cet/ces élément(s) :

Formation en ligne HP :	Accompagnement/parrainage :	Ateliers :	Autre :		Aucun :
-------------------------	-----------------------------	------------	---------	--	---------

9. Quels éléments du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ont été selon vous les plus et les moins efficaces dans la création d'emplois durable et pourquoi ?

Existe-t-il d'autres programmes et projets travaillant sur l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes qui ont été particulièrement efficaces ? Qu'est-ce qui a fait leur succès ?

10. De quelles façons spécifiques le projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI peut-il s'améliorer au regard de son objectif d'aider les jeunes à trouver un emploi durable ?

11. Quelles populations, selon vous, ont-elles le plus bénéficié du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ? Pourquoi ? :

12. Y-a-t-il des populations de jeunes Tunisiens vulnérables pour lesquelles le projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ne constituerait pas une intervention appropriée ou utile ? Que devrait-on faire pour réussir avec ces populations spécifiques ? Veuillez expliquer :

13. De quelles façons la pratique de l'ONUDI de travailler avec des groupes communautaires locaux, des organisations et des organismes parapublics a-t-elle contribué à l'efficacité du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ? Veuillez expliquer :

14. De votre point de vue, y-a-t-il eu des difficultés particulières affectant le travail de HP et de l'ONUDI avec ces organisations locales ? Comment ont-elles été traitées ?

15. Que pouvez-vous nous dire sur le processus de recrutement et de sélection des participants du projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ? (Alternativement : veuillez décrire le processus par lequel vous avez été recruté et sélectionné pour participer au projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI ?) :

15a. Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer le processus de recrutement ?

16. Avez-vous connaissance d'autres projets (ou avez-vous participé à d'autres projets) traitant des problèmes de l'emploi des jeunes en Tunisie, dont vous pensez qu'ils sont particulièrement fructueux ou intéressants ?
Veuillez décrire :

17. Selon vous, quels compromis impliquent la mise en œuvre de projets pour l'emploi et la formation des jeunes dans les gouvernorats intérieurs, au lieu des centres de population, comme moyen de traiter le chômage des jeunes de l'intérieur ?

18. Pour les personnes interrogées ayant des connaissances sur le système d'information sur l'emploi de HP et de l'ONUDI seulement : Comment décririez-vous les forces et les faiblesses du système d'information sur l'emploi ?

18a. Quelles procédures spécifiques sont-elles employées pour tester la validité et la fiabilité des données ?

19. Avez-vous d'autres remarques, commentaires ou suggestions sur le projet Mashrou3i de HP et de l'ONUDI que vous souhaiteriez partager ?



Nous estimons et apprécions infiniment votre participation à l'évaluation. Merci.

Annexe III : Protocole du Groupe de discussion (GD) - Bénéficiaires

Remarque de l'équipe d'évaluation : les GD cherchent à élucider les nuances qualitatives et le contexte, ce qui nous aide à mieux comprendre, interpréter et situer les données de l'instrument d'enquête très étendu. Les citations à titre d'illustration et les points de vue différents peuvent être particulièrement intéressants. Le temps imparti peut ne pas permettre de traiter tous les points lors de chaque GD.

PROTOCOLE :

Introduction: Depuis 2013, le projet Mashrou3i travaille avec des jeunes dans les communautés des régions du Centre Ouest de la Tunisie pour qu'ils acquièrent des compétences en technologies de l'information (informatique) et en commerce qui les aideront ensuite à trouver un emploi ou à créer ou développer leurs entreprises. Chacun et chacune d'entre vous ici aujourd'hui a participé à un ou plusieurs événements ou activités parrainés par le projet Mashrou3i. Le but de ce groupe de discussion est de nous permettre d'en apprendre autant que possible sur vos expériences et vos points de vue sur le projet.

Règles de base : Tout d'abord, voici quelques « règles de base » pour nous aider à profiter d'une discussion productive :

1. Une seule personne peut parler à la fois ;
2. Veuillez ne pas avoir de conversations croisées avec les personnes assises à côté de vous ;
3. Essayons d'éviter qu'une ou deux personnes accaparent la conversation ; et
4. Assurez-vous d'écouter tout le monde ; nous voulons entendre autant de voix, d'histoires et de perspectives différentes que possible.

Message d'ouverture (optionnel, comme moyen d'encourager la discussion) : Pour commencer, nous ferons le tour de la pièce en demandant à chacun de **répondre** brièvement à la question suivante : *Quelle caractéristique spécifique pouvez-vous nous apprendre sur votre communauté locale pour nous permettre de mieux comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les jeunes lors de la recherche d'un emploi ou la création et le développement de petites entreprises ?*

Messages pour continuer :

1. Comment avez-vous entendu parler du projet Mashrou3i ? Pourquoi avez-vous voulu participer à ce projet ?
2. De quelles façons votre vie a-t-elle changé du fait de votre participation au projet Mashrou3i ?
3. Comment les difficultés du marché du travail et du développement des petites entreprises dans votre communauté vous affectent-elles en tant que jeune homme ou jeune femme ?
4. Le projet Mashrou3i vous a-t-il apporté un soutien supplémentaire au-delà du programme HP-LIFE ? Dans quelle mesure vous a-t-il aidé à atteindre vos objectifs ? Y-a-t-il des domaines dans lesquels vous avez besoin de conseils ou de soutien supplémentaires ?
5. Globalement, comment qualifieriez-vous le projet Mashrou3i ? Quelles sont vos suggestions pour le rendre plus efficace ?

Observation finale : Merci infiniment d'avoir participé à ce groupe de discussion. Vos contributions ont été très utiles à notre travail d'évaluation. Si vous avez d'autres observations, commentaires ou suggestions à partager, veuillez nous contacter à l'adresse : jstatman@internationaldevelopmentgroup.com.

Annexe IV : Questionnaire d'enquête pour bénéficiaire particulier

Evaluation du Programme Mashrou'i	
Vous	
1. Nom	<input type="text"/>
2. Prénom	<input type="text"/>
3. E-mail	<input type="text"/>
4. Telephone	<input type="text"/>
5. Date de naissance (jour/mois/annee; 00/00/0000)	<input type="text"/>
6. Region de naissance	<input type="text"/>
7. Region de residence actuelle	<input type="text"/>
8. Genre	<input type="text"/>
9. Emploi actuel?	<input type="text"/>
10. Niveau d'instruction (plus haut niveau)	<input type="text"/>

1

11. Année d'obtention du diplôme

12. Période de chômage après obtention du diplôme

- <1 mois
- 1-6 mois
- 6 mois -1 an
- >1 an

13. Dans quel secteur est-ce que vous travaillez?

- Agriculture (y compris la pêche et la foresterie)
- Commerce (gros et détail)
- Communications et informatique
- Construction
- Éducation
- Énergie (renouvelable et non renouvelables)
- Exploitation minière
- Fabrication
- Finance (banques et assurance)
- Hôtellerie (hôtels et restaurants)
- Hydrocarbures (pétrole et gaz)
- Informations (journaux, presse écrite, radio, TV)
- Services professionnels (juridiques, comptables, etc..)
- Services (autre)
- Soins de santé
- Transport et stockage

Evaluation du Programme Mashrou'i

Services de Mashrou'i

14. Est-ce que vous avez reçu des services de Mashrou'i ? (Si oui, veuillez évaluer services spécifiques reçus ci-dessous).

- Oui
 Non

15. En quelle année est-ce que vous avez reçu pour la première fois des services de Mashrou'i ?

- 2013
 2014
 2015
 2016

Commentaire

16. Veuillez évaluer les services que vous avez reçu de Mashrou'i.

	Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Excellent	N/A
Cours en ligne de HP LIFE dans l'esprit d'entreprise	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
HP LIFE Atelier de trois jours	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Coaching d'affaires	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Assistance technique en création, développement et croissance de votre entreprise	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Méthodologie de TEST	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Des solutions de financement identifiées et des liens d'affaires promus	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Business Incubator	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					

17. Veuillez évaluer les organisations qui ont fourni les services que vous avez reçu de Mashrou'i.

	Kairouan	Kasserine	Le Kef	Sidi Bouzid
Agence de Promotion de l'Industrie et d'Innovation (API)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Agence de Promotion de l'Industrie et d'Innovation (API) Business Incubator	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Agence Nationale de l'Emploi et Travail Independent (ANETI)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Centre d'affaires	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cyber Parc de Kairouan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Institut Supérieur d'Etudes technologiques (ISET)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Office de Development Centre Ouest (ODCO)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Association FATMA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Centre Privé de Formation des Cadres (CPFC)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Other	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Commentaire

18. Si vous avez reçu d'autres services de Mashrou'i, veuillez remplir ci-dessous les services, les noms des fournisseurs, les régions ou vous avez reçu les services, et vos évaluations (Mauvais, Passable, Bon, Très bon, Excellente).

Services	<input type="text"/>
Fournisseurs	<input type="text"/>
Regions	<input type="text"/>
Evaluations	<input type="text"/>

Evaluation du Programme Mashrou'i

L'Impact de Mashrou'i sur votre situation personnelle

19. Comment est-ce que Mashhour'i a affecté votre propre situation d'emploi?

- M'a aidé de trouver un emploi.
- M'a aidé de démarrer une affaire.
- M'a aidé d'accroître une affaire existante.
- Pas d'impact.

Commentaire

20. A la suite de votre participation en Mashrou'i, combien de temps s'est passé avant que vous aviez trouvé un emploi ou commencé ou élargi votre affaire?

- 0-3 mois
- 3-6 mois
- 6 mois -1 an
- >1 an

Commentaire

21. Comment est-ce que Mashhour'i a affecté votre propre revenu ?

- Augmenter
- Diminuer
- Pas d'impact

Commentaire

22. Est-ce que vous avez changé la région ou vous habitez à cause de l'assistance de Mashhour'i ?

Non, il n'y avait aucun impact sur mon lieu de résidence.

Oui, cela m'a encouragé à déménager.

Commentaire

Evaluation du Programme Mashrou'i

L'Impact de Mashrou'i sur Votre Affaire

Si vous êtes propriétaire d'une affaire, veuillez estimer l'impact de Mashrou'i sur vos revenus et vos effectifs.

23. Combien de personnes avez-vous embauché à cause de Mashrou'i ?

- 0
- 1-5
- 6-10
- >10

Commentaire

24. Par quel pourcentage est-ce que vos revenus ont augmenté à cause de Mashrou'i ?

- 0 ou moins
- 1-5%
- 6-10%
- >10%

Commentaire

Evaluation du Programme Mashrou'i

Conclusion

28. Qu'elle etait l'aspect le plus utile de Mashrou'i?

29. Est-ce que vous avez d'autres suggestions pour ameliorer le programme?

30. Merci beaucoup pour votre participation dans l'evaluation de Mashrou'i. Est-ce que nous pourions vous contacter pour plus d'informations ?

Oui

Non

Commentaire

Annexe V : Questionnaire d'enquête pour bénéficiaire institutionnel

Évaluation du Programme Mashrou3i, Composant Institutionnel

Vous

1. Nom de votre organisation

2. Région/العنوان الحالي

3. Nom du Directeur/المقب

4. Prénom du Directeur/الاسم

5. E-mail/العنوان الإلكتروني

6. Téléphone/الهاتف

7. Nom et Prénom de la personne qui a rempli cette questionnaire

8. E-mail de la personne qui a rempli cette questionnaire

Évaluation du Programme Mashrou3i, Composant Institutionnel

Services de Mashrou'i

9. Est-ce que vous avez reçu des services de Mashrou3i ? (Si oui, veuillez évaluer les services spécifiques reçus ci-dessous). / هل تلقيت خدمات من برنامج "مشروع"؟

إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى تقييم الخدمات المعينة التي تلقيتها أدناه

- Oui
 Non

10. En qu'elle année vous avez reçu pour la première fois des services de Mashrou3i? / في أي سنة تلقيت الخدمة؟
الأولى من طرف "مشروع"؟

- 2013
 2014
 2015
 2016

Commentaire

11. Veuillez évaluer les services que votre organisation a reçu de Mashrou3i. / يرجى تقييم الخدمة التي تلقيتها من طرف "مشروع".

Mauvais/ سيئ Passable/ مقبول Bien/ جيد Très bien/ جيد جداً Excellent/ ممتاز N/A/

Aide à la formation de diplômés et jeunes entrepreneurs.

-

Commentaire

Assistance dans la mise en œuvre d'un contrôle de qualité sur la formation que vous fournissez.

-

Commentaire

Aide à l'élaboration d'un module de formation et d'assistance liée à l'accès au financement pour les entreprises en démarrage.

-

Commentaire

	Mauvais/ سيئ	Passable/ مقبول	Bien/ جيد	Très bien/ جيد جدا	Excellent/ ممتاز	N/A/
Aide à l'élaboration d'un module de formation et d'assistance lié à la formation environnementale (plan d'affaires vert et méthodologies de TEST)	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Formation sur la méthodologie TEST	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Equipements informatiques pour faciliter les formations via HP	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
Formation e-learning HP via des formateurs	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					

12. Si vous avez reçu d'autres services de Mashrou3i, veuillez remplir ci-dessous les services, les noms des fournisseurs, les régions où vous avez reçu les services, et vos évaluations (Mauvais, Passable, Bien, Très bien, Excellent). هل تحصلت على خدمات أخرى من برنامج "مشروعي"؟ الخدمات؟ من طرف من؟ المكان؟ التقييم؟

Services/ الخدمات	<input type="text"/>
Fournisseurs/ مقدم الخدمة	<input type="text"/>
Régions/ المكان	<input type="text"/>
Évaluations/ التقييم	<input type="text"/>

Évaluation du Programme Mashrou3i, Composant Institutionnel

L'impact de Mashrou3i sur Votre Organisation

13. Quel était l'impact de Mashrou3i sur les services de votre organisation aux entrepreneurs ?

- Nous a aidés à offrir de nouveaux services.
- Nous a aidé à améliorer les services existants.
- Nous a aidés à offrir de nouveaux services et améliorer les services existants.
- Aucun impact.

14. Comment est-ce que Mashrou3i a affecté le nombre de vos clients ?

- Augmenter
- Diminuer
- Pas changer

15. Dans l'ensemble, comment est-ce que Mashrou3i a affecté la capacité de votre organisation de servir ses clients?

- Augmenter
- Diminuer
- Pas changer

16. Veuillez évaluer le programme Mashrou3i comme un outil pour les entrepreneurs et les entreprises.

- Mauvais
- Passable
- Bien
- Très bien
- Excellent

17. Avez-vous d'autres commentaires que vous aimeriez faire à propos de Mashrou3i?

البرامج الأخرى/ Autre Assistance

18. Est-ce que vous avez reçu de l'assistance des autres programmes et/ou organisations? (ex. bailleurs de fonds, organisations gouvernementales locales, etc.) هل استفدت من برامج آخرين

Oui

Non

19. Quel type d'assistance est-ce que vous avez reçu? (indiquez chaque type)/ ما هي نوعها

Formation/ تكوين

Conseil/ إرشاد

Financement ou garantie/ التمويل، ضمان

Equipement/ معدات

Subvention/ مسحة

20. Veuillez énumérer les noms des programmes et/ou organisations qui ont fourni l'assistance cité au-dessous? يرجى ذكر في ترتيب البرامج والمؤسسات المعنية

Formation

Conseil

Financement ou garantie

Equipement

Subvention

Évaluation du Programme Mashrou3i, Composant Institutionnel

Conclusion

21. Qu'elle était l'aspect le plus utile de Mashrou3i?/ حسب رأيك ما هو المكون الأكثر نجاعة ضمن برنامج مشروعي؟

22. Est-ce que vous avez d'autres suggestions pour améliorer le programme? / هل لديك مقترحات لتحسين البرنامج في المستقبل؟

23. Merci beaucoup pour votre participation à l'évaluation de Mashrou3i. Est-ce que nous pourrions vous contacter pour plus d'information? / شكرًا على مساهمتك في تقييم البرنامج. هل من الممكن الاتصال بك لمزيد المعلومات؟

Oui

Non

Commentaire/ تعليقات

Annexe VI : Matrice de conception de l'évaluation

Question d'évaluation	Sous-questions	Source(s) des preuves	Analyse
1. Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre de HP et de l'ONUDI a-t-elle été efficace en termes de création d'emplois durables ?	Comment les bénéficiaires évaluent-ils l'efficacité de HP et de l'ONUDI dans l'aide qu'ils leur ont apportée pour atteindre un emploi durable ?	GD Enquête en ligne EPC Récit	Moyenne des scores ; Analyse qualitative ; Analyse de cas
	Existe-t-il des différences régionales/selon le sexe dans les évaluations des bénéficiaires ?	GD Enquête en ligne EPC Récit	Données ci-dessus ventilées par sexe et lieu ; tableaux 4x2
	Comment les résultats sur l'emploi durable sont-ils comparés aux cibles de l'activité ?	PMP Rapports trimestriels	Comparaisons annuelles
	Comment les bénéficiaires de l'ISET et du personnel de l'université évaluent-ils l'efficacité de l'aide que HP et l'ONUDI ont apportée aux bénéficiaires pour atteindre un emploi durable ?	EPC	Moyenne des scores ; Analyse qualitative
	Comment le personnel du GDT évalue-t-il l'efficacité de l'aide que HP et l'ONUDI lui ont apportée pour atteindre un emploi durable ?	EPC	Évaluations qualitatives
	Comment celles et ceux qui ont reçu une formation HP LIFE dans des ISET ou des universités évaluent-ils l'efficacité et l'utilité de leur formation ?	GD Enquête en ligne	Moyenne des scores ; évaluations qualitatives
	L'analyse de cas établit-elle une relation causale entre l'intervention de HP et de l'ONUDI et l'emploi durable ?	Récit	Reconstitution du processus
1a) Quels aspects de l'approche de mise en œuvre ont été les plus efficaces pour la création d'emplois durables, et pourquoi ?	L'évaluation de l'efficacité des bénéficiaires qui ont suivi des cours HP LIFE en ligne diffère-t-elle de celle des particuliers qui ont également bénéficié d'un parrainage et d'un accompagnement ou d'une formation en ISET ou à l'université ?	Enquête en ligne	Comparer les moyennes des scores
	Quel(s) élément(s) du modèle d'intervention les participants notent-ils comme étant le/les plus important(s) et le/les plus utile(s) ?	Enquête en ligne GD	Notes ; commentaires qualitatifs
	Quel(s) élément(s) du modèle d'intervention le personnel de HP, de l'ONUDI, des ISET et des universités estime-t-il être le ou les plus efficace(s) ?	EPC	Notes ; commentaires qualitatifs
	Les résultats sur l'emploi diffèrent-ils pour ceux ayant participé à une formation en ligne ; à une formation en ligne avec parrainage ; aux ateliers en ISET ou à l'université ?	HP ONUDI Rapports de base de données emploi	Comparer les résultats moyens par mois employés
1b) Quelles populations ont le plus bénéficié de l'activité et pourquoi ? Comment les	Y-a-t-il des différences régionales/de sexe dans les résultats sur l'emploi des participants ?	Rapports de base de données sur l'emploi HP ONUDI	Résultats sur l'emploi ventilés par sexe et par lieu

Question d'évaluation	Sous-questions	Source(s) des preuves	Analyse
femmes et les jeunes des quatre régions ont-ils été mobilisés et soutenus ?	HP et l'ONUDI ont-ils pris des mesures durant la mise en œuvre pour faciliter l'inclusion de populations particulièrement difficiles à joindre ?	EPC Rapports trimestriels	Contribution qualitative des EPC ; examen de documents
	Selon le personnel de HP et de l'ONUDI, quelles sous-populations, y compris les jeunes, ont-elles le plus bénéficié du programme ?	EPC	Analyse qualitative EPC
	Y-a-t-il des sous-populations dont le personnel de HP et de l'ONUDI pense qu'elles ne bénéficieront pas ou presque pas de leur intervention ?	EPC	Analyse qualitative EPC
	Y-a-t-il des différences régionales/de sexe dans les évaluations des participants sur l'utilité du programme ?	GD Enquête en ligne	Notes moyennes et analyse qualitative
1c) Comment les participants ont-ils été identifiés ? Peut-on émettre des conclusions sur les caractéristiques générales (par ex. contexte éducatif ou professionnel) des participants en comparaison avec les non participants ?	Quelles procédures HP et l'ONUDI ont-elles utilisées pour informer les participants potentiels de leur programme ?	EPC Rapport trimestriel	Analyse qualitative ; examen de documents
	Comment les participants ont-ils pris connaissance du programme ? Quels facteurs les ont-ils poussés à se porter candidats ?	EPC Rapport trimestriel	Analyse qualitative ; examen de documents
	Quelle a été la stratégie de HP et de l'ONUDI concernant la sélection des participants (par ex. les plus qualifiés ; les plus vulnérables ; équilibre entre les sexes ; autre) ?	EPC Proposition de HP et de l'ONUDI et rapports trimestriels	Analyse qualitative ; examen de documents
	Quelles procédures et quels critères ont été utilisés pour sélectionner/exclure les participants ?	EPC	Analyse qualitative
	Quel pourcentage de candidats intéressés a été sélectionné ?	Rapports de base de données de HP et de l'ONUDI	Examen de documents
	Comment les participants évaluent-ils le processus de sélection ?	Enquête en ligne	Scores moyens
1d) Comment l'approche de HP et de l'ONUDI consistant à travailler directement avec les communautés locales influence-t-elle les motivations des individus, la formation à l'emploi ou l'issue des placements ?	Comment les participants considèrent-ils la valeur de l'accès au programme par le biais d'institutions locales ?	GD	Analyse qualitative
	Dans quelle mesure les institutions locales participant au projet ou recevant une aide technique et un soutien au renforcement de capacités estiment-elles que ces interventions ont amélioré la formation à l'emploi et le placement des clients ?	EPC	Analyse qualitative
	Comment HP et l'ONUDI ont-ils identifié et sélectionné les partenaires locaux de mise en œuvre ?	EPC	Analyse qualitative
	Quels facteurs ont affecté le succès des partenaires locaux lors du recrutement des participants ?	EPC	Analyse qualitative
	Comment HP et l'ONUDI évaluent-ils la valeur et l'importance du travail par l'intermédiaire des institutions communautaires ?	EPC	Analyse qualitative

Question d'évaluation	Sous-questions	Source(s) des preuves	Analyse
	Y-a-t-il des leçons à tirer d'autres projets sur l'emploi/les moyens de subsistance, avec des populations et des lieux similaires, à l'appui d'une conception centrée sur la communauté ?	EPC	Analyse qualitative
2. En comparaison avec un modèle de contrat traditionnel, l'utilisation de l'approche GDA a-t-elle présenté des avantages ? L'utilisation de l'approche GDA permettant de faciliter les partenariats de ressources externes, et de l'approche OIP permettant d'attirer des ressources issues d'autres bailleurs de fonds, ont-elles présenté des externalités ?	Comment les directeurs d'USAID, de HP, de l'ONUDI et du GDI évaluent-ils la valeur et l'utilité du mécanisme GDA par comparaison aux approches contractuelles plus traditionnelles ?	EPC	Analyse qualitative
	Existe-t-il des registres qui documentent la décision d'USAID d'adopter l'approche GDA pour cette activité ?	Documents contractuels	Examen de documents
	Y-a-t-il une preuve pour justifier l'affirmation selon laquelle l'accord pour l'activité aurait été accordé en moins de temps que d'autres activités de l'USAID en Tunisie ?	Données d'accord USAID	Examen de documents
3. Dans quelle mesure la coopération de l'ONUDI avec les fournisseurs de services aux PME existants (SBS) a-t-elle contribué aux résultats sur l'emploi ? (Tenez compte du modèle d'affaires de l'ONUDI, des années d'expérience de travail avec les organisations parapubliques et de la structure des coûts.)	Comment le personnel de HP et de l'ONUDI évalue-t-il l'importance des SBS dans le projet ?	EPC	Calcul de la moyenne des scores ; analyse qualitative
	Comment le personnel de HP et de l'ONUDI évalue-t-il l'efficacité de la coopération avec les SBS ?	EPC	Calcul de la moyenne des scores ; analyse qualitative
	Comment les SBS ont-ils travaillé avec l'ONUDI avant ce projet ?	EPC	Analyse qualitative
	Comment les directeurs des SBS présentent-ils leur rôle dans le projet ?	EPC	Analyse qualitative
	Comment le personnel SBS évalue-t-il l'efficacité de sa coopération avec l'ONUDI sur ce projet ?	EPC	Analyse qualitative
	Quelles suggestions le personnel des SBS et de l'ONUDI a-t-il pour améliorer la coopération et les résultats ?	EPC	Analyse qualitative
4. Dans quelle mesure les informations sur l'emploi recueillies par l'activité de HP et de l'ONUDI peuvent-elles être validées indépendamment et jugées crédibles ?	Sur la base des constatations sommatives des points 4a-4c (ci-dessous), l'ET considère-t-il qu'il y a suffisamment de preuves à l'appui de la validité et de la crédibilité du système de données sur l'emploi du projet ?		

Question d'évaluation	Sous-questions	Source(s) des preuves	Analyse
4a) Comment HP et l'ONUDI définissent et mesurent-ils la création d'emplois ?	Quelle est la définition opérationnelle de la création d'emplois utilisée dans le projet ?	Documents de HP et de l'ONUDI	Examen de documents
	La définition du projet est-elle cohérente avec celle utilisée par les structures GDT pertinentes ?	Documents GDT	Examen de documents
	Quelle méthodologie est utilisée par HP et l'ONUDI pour recueillir des données sur l'emploi ?	Rapports et procédures de HP et de l'ONUDI ; EPC	Examen de documents ; analyse qualitative
	Comment les données du projet sur l'emploi sont-elles gérées, analysées et stockées ?	EPC ; procédures de HP et de l'ONUDI ; examen sur site	Examen de documents ; analyse qualitative ; observations directes
	Les procédures pour la collecte de données sont-elles standardisées dans les quatre gouvernorats ?	EPC ; examen de documents	Examen de documents ; analyse qualitative
	Y-a-t-il eu des changements dans le processus ou le calendrier de la collecte de données au cours du projet ?	EPC ; examen de documents	Examen de documents ; analyse qualitative
4b) Étant donné la méthodologie et les procédures utilisées pour recueillir les informations sur l'emploi, dans quelle mesure est-il probable que les résultats du suivi de routine de l'activité soient sur- ou sous-estimés ?	Quelles procédures ont-elles été utilisées pour évaluer la validité et la fiabilité de la collecte des données sur l'emploi et du système d'analyse ?	Procédures de HP et de l'ONUDI ; EPC	Examen de documents ; analyse qualitative
	Quelles ont été les difficultés principales auxquelles le projet a été confronté dans la mise en œuvre du système de collecte des données ?	EPC ; procédures du projet	Examen de documents ; analyse qualitative
	Des modifications ont-elles été faites pendant le projet pour renforcer le système de données ?	EPC ; procédures du projet	Examen de documents ; analyse qualitative
4c) Quelles méthodologies, procédés, systèmes ou structures ont facilité ou empêché la collecte de données crédibles et de qualité sur l'emploi ?	Quelles lacunes ou limitations, le cas échéant, le personnel de HP et de l'ONUDI identifie-t-il dans le système de collecte des données ?	EPC	Analyse qualitative
	Un examen rapide du système de collecte des données de HP et de l'ONUDI indique-t-il des lacunes ou des limitations qui pourraient affecter la validité et la fiabilité des données ?	Examen des systèmes (EPC et examen de la conception)	Examen de documents ; analyse qualitative
	Quels facteurs exogènes, le cas échéant, peuvent avoir affecté la validité ou la fiabilité des données ?	EPC	Analyse qualitative
4d) Sur la base des données recueillies par HP et l'ONUDI, le coût par emploi créé – y compris les coûts de gestion et la contribution en nature – peut-il être estimé	HP et l'ONUDI disposent-ils des données sur l'intégralité des coûts ?	Sortie base de données	Examen de documents
	Des données sont-elles disponibles pour estimer raisonnablement les salaires des participants au programme ?	Sortie base de données	Examen de documents

Question d'évaluation	Sous-questions	Source(s) des preuves	Analyse
avec précision ? Fournissez un calcul avantage/coût simple pour déterminer si les avantages des emplois créés ont dépassé les coûts (par ex. comparez le coût par emploi avec les données salariales).	Les données salariales peuvent-elles être ventilées par type de participation au programme (c'est-à-dire formation en ligne ; formation en ligne plus accompagnement ; atelier) ?	Sortie base de données	Examen de documents
	Les données salariales peuvent-elles être raisonnablement ventilées par sexe et par lieu ?	Sortie base de données	Salaires moyens comparés, tableaux 4x2
	Les données de HP et de l'ONUDI rendent-elles compte d'un changement en termes de valeur ou de profits pour les entrepreneurs participants ?	Sortie base de données	Comparaison de la valeur moyenne par année

Annexe VII : Liste des entrevues avec des participants clés (EPC) et des groupes de discussion (GD)

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
1	1	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I		Glenn	Rodgers		Tunis		Jeudi 24 mars 2016	9:00	Tunis
	2	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I		Rym	Ben Aisa		Tunis		Jeudi 24 mars 2016	9:00	Tunis
	3	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I		Slim	Bostangi		Tunis		Jeudi 24 mars 2016	9:00	Tunis
2	4	Organisation des Nations unies pour le développement industriel	ONUDI	I		Maurizio	Bonavia		Tunis		Jeudi 24 mars 2016	11:00	Tunis
3	5	Organisation des Nations unies pour le développement industriel	ONUDI	I	HP-LIFE	Mahmoud	Chouchene	Directeur	Tunis		Vendredi 25 mars 2016	9:00	Tunis
4	6	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	APII	G	Centre de soutien à la Création d'entreprises (CSCE)	Mohamed	Arfa	Directeur	Tunis		Vendredi 25 mars 2016	10:00	Tunis
5	7	Agence Nationale pour l'Emploi et le	ANETI	G		Jalel	Amri	Cadre (Facilitateur HP LIFE)	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	10:00	Sousse

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
		Travail Indépendant											
6	8	Cyber Parc Kairouan		G		Maryiem	Zrigue	Directrice (Facilitatrice HP LIFE)	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	10:00	Sousse
7	9	Groupe de discussion des stagiaires HP- LIFE		P					Kairouan		Lundi 28 mars 2016	10:00	Sousse
8	10	Institut Supérieur d'Études Technologiques ISET	ISET	G		Anis	Hamrouni	Vice- directeur, chef de département (Éducateur HP LIFE)	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	11:00	Sousse
9	11	Orthophoniste		P				Propriétaire	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	13:00	Sousse
10	12	Karwisoft		P		Sofien	Khelif	PDG	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	14:00	Sousse
11	13	Centre de carrières Kairouan		G				Directeur	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	15:00	Sousse
12	14	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	APII	G	Pépinière			Directeur	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	16:00	Kairouan
	15	Centre d'affaires		G		Mehdi	Oueslati	Directeur	Kairouan		Lundi 28 mars 2016	16:00	Kairouan
13	16	Institut Cyрта de Formation		P		Yemen	Yakoubi	Directeur	Le Kef	Formation	Mardi 29 mars 2016	10:00	Sousse
	17	Sirhan		P		Sirhan		Fondateur, PDG	Le Kef	Papier	Mardi	10:00	Sousse

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
											29 mars 2016		
	18	Tunisian Cloud		P		Bassem	Lamouchi	Fondateur, PDG	Le Kef	Informatique	Mardi 29 mars 2016	10:00	Sousse
14	19	Organisation des Nations unies pour le développement industriel	ONUDI	I	HP-LIFE				Tous		Mardi 29 mars 2016	12:00	Sousse
15	20	Shawki		P		Shawki			Kasserine	Décoration d'intérieur	Mardi 29 mars 2016	14:00	Sousse
	21	Tewfik		P		Tewfik			Kasserine	Vêtements	Mardi 29 mars 2016	14:00	Sousse
	22	Wafa		P		Wafa			Kasserine	Magazine en ligne	Mardi 29 mars 2016	14:00	Sousse
16	23	Ahmed		P		Ahmed			Sidi Bouزيد	Architecture	Mercredi 30 mars 2016	10:00	Sousse
	24	Shahed		P		Shahed			Sidi Bouزيد	Opticien	Mercredi 30 mars 2016	10:00	Sousse
	25	Somim		P		Amin	Ouni		Sidi Bouزيد	Ongles	Mercredi 30 mars 2016	10:00	Sousse
	26	Wiam		P		Wiam			Sidi Bouزيد	Pépinière végétale	Mercredi 30 mars 2016	10:00	Sousse
	27	Younes		P		Younes			Sidi Bouزيد	Meubles en métal	Mercredi 30 mars 2016	10:00	Sousse
17	28	Compass IT		P		Hodami			Kairouan	Développeur de sites web et de logiciels	Mercredi 30 mars 2016	14:00	Sousse

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
	29	Génie géomantique		P		Mohamed Anis	Ben Romdhane	PDG et fondateur	Kairouan	SIG	Mercredi 30 mars 2016	14:00	Sousse
	30	Infirmierie		P		Hoda			Kairouan	Infirmierie	Mercredi 30 mars 2016	14:00	Sousse
	31	MACDEV		P		Amin	Shared		Kairouan	Développeur ICT	Mercredi 30 mars 2016	14:00	Sousse
	32	NT Nouvelle Technologie		P		Walid	Hlioui	Responsable	Kairouan	Impression 3D	Mercredi 30 mars 2016	14:00	Sousse
	33	Centre d'appels Romeo		P		Salem	Hammami		Kairouan	Centre d'appels	Mercredi 30 mars 2016	14:00	Sousse
18	34	Rawen		P		Tewfik	Segni	Responsable	Kairouan	Production de légumes marinés	Mercredi 30 mars 2016	12:00	Sousse
19	35	GIPA		P		Hakim		Responsable	Kairouan	Crème glacée	Jeudi 31 mars 2016	10:00	Tunis
20	36	Sabri Hammami Recyclage	SHR	P		Sabri	Hammami	Propriétaire	Kairouan	Plastique recyclé	Jeudi 31 mars 2016	12:00	Tunis
21	37	Rawen		P		Tewfik	Segni	Responsable	Kairouan	Production de légumes marinés	Jeudi 31 mars 2016	14:00	Tunis
22	38	Ministère de l'éducation supérieure	MES	G	Direction Générale des Partenariats	Ismail	Haddad		Tous		Vendredi 1 ^{er} avril 2016		Tunis
	39	Ministère de l'éducation supérieure	MES	G	Direction Générale des Partenariats						Vendredi 1 ^{er} avril 2016		Tunis
23	40	Centre d'affaires		G					Sidi Bouzid		Vendredi 1 ^{er} avril 2016		Tunis

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
24	41	La Marbrerie Briu		P		Ouannes	Missaoui	Directeur général	Kasserine		Vendredi 1 ^{er} avril 2016		Tunis
25	42	Rachid Nafti		P		Rachid Nafti	Rachid Nafti	Consultant indépendant	Tunis		Dimanche 3 avril 2016		Tunis
26	43	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	AII	G	Bureau régional de Sidi Bouzid	Mohsen	Akrimi	Directeur	Sidi Bouzid		Lundi 4 avril 2016	10:00	Tunis
	44	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	AII	G	Pépinière du Kef	Abbes	Bouloubi	Directeur	Le Kef		Lundi 4 avril 2016	11:00	Tunis
27	45	Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise	CJD	P		Amira	Ellouze	Membre du Bureau exécutif	Tous		Lundi 4 avril 2016	11:00	Tunis
	46	Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise	CJD	P		Wafa	Laamiri	Présidente Nationale			Lundi 4 avril 2016	11:00	Tunis
28	47	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie	CONNECT	P		Douja	Ben Mahmoud Gharbi	Premier vice- président	Tous		Lundi 4 avril 2016	12:00	Tunis
29	48	Office de Développement Centre Ouest	ODCO	G		Rafiq	Giesme		Kasserine		Lundi 4 avril 2016	15:00	Tunis
30	49	Université Esprit		P		Alaya	Bettaieb		Tous		Mardi 5 avril 2016	10:00	Tunis
31	50	Silatech		I		Ali	Munif		Tous		Mardi 5 avril 2016	11:00	Tunis

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
32	51	L'Agence italienne pour la Coopération au développement		I		Cristina	Napoli	Représentante	Tous		Mercredi 06 avril 2016	10:00	Tunis
33	52	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I		Kay	Freeman	Représentante intérimaire	Tous		Mercredi 06 avril 2016	11:00	Tunis
	53	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I		Rym	Ben Aisa				Mercredi 06 avril 2016	11:00	Tunis
	54	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I		Slim	Bostangi				Mercredi 06 avril 2016	11:00	Tunis
	55	Agence des États-Unis pour le développement international	USAID	I							Mercredi 06 avril 2016	11:00	Tunis
34	56	Banque africaine du développement	BAD	I	Souk Ittanmia	Wassila	Dridi	Expert en suivi et en évaluation	Tous		Mercredi 06 avril 2016	12:00	Tunis
	57	Banque africaine du développement	BAD	I	Souk Ittanmia	Mohamed					Mercredi 06 avril 2016	12:00	Tunis
	58	Banque africaine du développement	BAD	I	Souk Ittanmia	Baha		Directeur			Mercredi 06 avril 2016	12:00	Tunis
35	59	Projet de réforme et de compétitivité des entreprises	BRCP	I		Amel	Mankai	Chef de parti			Jeudi 7 avril 2016	9:00	Tunis

N° de	Nombre de	Organisation	Acronyme	Gouv (G) Priv (P) Inst'l (I)	Bureau ou unité le cas échéant	Prénom	Nom de famille	Fonction	Région	Produit	Jour et date	Heure	Réunion à
36	60	Centre pour le développement entrepreneurial et exécutif	CEED	I		Wafa	Makhlouf	Directeur exécutif			Jeudi 7 avril 2016	13:00	Tunis
	61	Centre pour le développement entrepreneurial et exécutif	CEED	I		Sonia	Ben Hajji	Directrice de projet			Jeudi 7 avril 2016	13:00	Tunis
37	62	Réseau Entreprendre	RE	P		Allagui	Anis	Consultant externe, Ernst & Young			Jeudi 7 avril 2016	15:00	Tunis
	63	Réseau Entreprendre	RE	I		Zeinab	Messaouid	Directeur			Jeudi 7 avril 2016	15:00	Tunis
38	64	Organisation des Nations unies pour le développement industriel	ONUDI	I		Maurizio	Bonavia				Vendredi 8 avril 2016	9:30	Tunis
	65	Organisation des Nations unies pour le développement industriel	ONUDI	I		Najah	Cheniti				Vendredi 8 avril 2016	9:30	Tunis
39	66	Centre d'Orientation et de Reconversion Professionnelle	CORP	I		Youssef	Fennira	Directeur			Vendredi 8 avril 2016	11:00	Tunis

Annexe VIII : Liste des programmes de création de postes en Tunisie

N°	Nom ou type du programme	Acronyme	Exécutant	Acronyme	Agence de financement	Type d'aide	Région
1	Projet de réforme et de compétitivité des entreprises	BRCP	Pragma		USAID	Développement des entreprises	Côtière
2	Mashrou3i		ONUUDI		USAID, Coopération italienne	Développement des entreprises	Intérieure
3	Centre pour le développement entrepreneurial et exécutif	CEED	Centre pour le développement entrepreneurial et exécutif	CEED	USAID	Développement entrepreneurial	Côtière
4	Création d'entreprise et formation des entrepreneurs	CEFE	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant	ANETI	Gouvernement tunisien	Développement entrepreneurial	Tous
5	Développement entrepreneurial		Université Esprit		Entreprises tunisiennes	Développement entrepreneurial	Côtière
6	Institut Supérieur d'Études Technologiques ISET		Institut Supérieur d'Études Technologiques ISET	ISET	Gouvernement tunisien	Développement entrepreneurial	Tous
7	Mashrou3i		ONUUDI		USAID, Coopération italienne	Développement entrepreneurial	Intérieure
8	Réseau Entreprendre	RE	Fonds d'Amitié Qatari		Fonds d'Amitié Qatari	Développement entrepreneurial	Côtière
9	Souk Ittanmia		Banque africaine de développement	BAD	Banque africaine de développement	Développement entrepreneurial	Tous
10	Thniti (Ma route)		Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie	CONNECT	Fonds d'Amitié Qatari	Développement entrepreneurial	Côtière
11	Projet de réforme et de compétitivité des entreprises	BRCP	Pragma		USAID	Orientation professionnelle, formation, placement	Côtière
12	Centre d'Orientation et de Reconversion Professionnelle	CORP	Chambre du commerce et de l'industrie germano-tunisienne		Allemagne	Orientation professionnelle, formation, placement	Côtière
13	Éducation pour l'emploi	EPE	Éducation pour l'emploi	EPE		Orientation professionnelle, formation, placement	Tous
14	Fursati		Ministère de l'éducation supérieure			Orientation professionnelle, formation, placement	Tous

N°	Nom ou type du programme	Acronyme	Exécutant	Acronyme	Agence de financement	Type d'aide	Région
15	Nagehni		Silatech			Orientation professionnelle, formation, placement	
16	Tounes Ta3mil		Ministère de l'éducation supérieure	MES	Silatech, Fonds d'Amitié Qatari (QFF)	Orientation professionnelle, formation, placement	Tous
17	Microfinance		Banque Tunisienne de Solidarité	BTS	GDT	Finance	Tous
18	Microfinance		Enda			Finance	
19	Microfinance		Taysir			Finance	Kef
20	Finance PME		Banque pour le financement des petites et moyennes entreprises	BFPME	GDT	Finance	Tous
21	Fonds américano-tunisien pour les entreprises	TAEF	Fonds américano-tunisien pour les entreprises		USAID	Finance	Côtière
22	Projet de réforme et de compétitivité des entreprises	BRCP	Pragma		USAID	Politique	Tous
23	Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise		Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise	CJD	Entreprises tunisiennes	Réseautage	Côtière

*Les programmes mentionnés plus d'une fois mettent en œuvre plus d'une activité de soutien à l'emploi.

Annexe IX : Complexités de l'estimation des emplois créés et de leurs coûts

Alors que la création d'emploi et le coût de la création d'emploi peuvent être des indicateurs importants du succès du programme, il faut signaler les limitations de ces deux mesures.

1) Conflits entre les objectifs privés et publics : Alors que la création d'emplois est un objectif public central, elle s'oppose directement aux objectifs de ceux qui créent effectivement des emplois, y compris les entreprises privées, les organisations à but non lucratif et le gouvernement. Les bons directeurs d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées, augmentent l'emploi seulement pour aider à répondre aux exigences de leurs clients. Dans la mesure du possible, les dirigeants cherchent à contrôler les coûts en minimisant la création d'emplois pour obtenir la valeur la plus élevée par coût unitaire.

2) Attribution : L'attribution décrit un lien causal direct entre les activités et les résultats, sur la base d'une estimation de la situation inverse. Dans le monde complexe du développement du secteur privé, attribuer les résultats aux activités peut être extrêmement compliqué. De nombreux changements peuvent avoir lieu sans être influencés par un projet de développement. Il semble cependant raisonnable d'attribuer provisoirement la création d'emplois à un bailleur de fonds lorsqu'il y a des preuves que des emplois ont été créés et qu'ils sont liés d'une certaine façon aux activités du donateur, par exemple dans les domaines suivants :

- développement et commercialisation d'un nouveau produit ;
- établissement de nouveaux marchés pour des produits existants ;
- levée de fonds pour une expansion commerciale ; et
- réduction de coûts qui résulte dans une compétitivité et des ventes accrues.

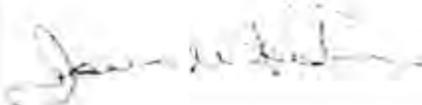
3) Suppression d'emplois : De nouveaux emplois dans une société peuvent entraîner une perte d'emplois dans d'autres sociétés (dans le pays aidé ou ailleurs), réduisant ainsi les gains sociaux nets. En d'autres termes, il se peut que les programmes de développement découpent le gâteau différemment, au lieu d'en augmenter la taille. Même si le créateur d'emplois produit un produit meilleur et/ou moins coûteux, on doit se demander si les avantages sociaux d'un tel soutien l'emportent sur les coûts sociaux.

4) Calcul des coûts : Le calcul du coût d'un nouvel emploi est difficile et peut être envisagé sous des perspectives différentes. Il y a le coût pour une agence bailleur de fonds, qui peut être mesuré. Toute l'aide des donateurs peut être mesurée. Le coût pour une entreprise peut être mesuré. Ou bien, on peut mesurer le total de tous les coûts, le coût social global. En outre, on ne doit pas supposer qu'un emploi moins cher est un meilleur emploi. Un emploi dans un secteur à forte intensité de capital coûte plus qu'un emploi dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre. Un emploi dans une startup est probablement plus cher qu'un emploi dans une entreprise existante. Cependant, parfois la création d'emplois « chers » comme ceux-là est cohérente d'un point de vue économique.

Annexe X : Mention des conflits d'intérêts

Nom	James M. Statman
Fonction	
Organisation	International Development Group
Position d'évaluation ?	<input checked="" type="checkbox"/> Chef d'équipe <input type="checkbox"/> Membre d'équipe
Numéro d'attribution de l'évaluation (contrat ou autre instrument)	
Projet(s) USAID évalué(s) <i>(Inclure le(s) nom(s) de projet, le(s) nom(s) du ou des responsable(s) de la mise en œuvre et le(s) numéro(s) d'attribution, le cas échéant)</i>	Activité « Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie ». Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Hewlett Packard et le gouvernement italien. AID-OAA-10-12-00002
J'ai des conflits d'intérêts réels ou potentiels à divulguer.	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non
Si vous avez répondu « oui » ci-dessus, divulguez les faits suivants: <i>Les conflits d'intérêts réels ou potentiels peuvent comprendre, sans s'y limiter :</i> 1. Un membre de la famille proche qui est un employé de l'unité opérationnelle de l'USAID en charge du ou des projet(s) en cours d'évaluation, ou de l'organisme de mise en œuvre dont le(s) projet(s) est ou sont en cours d'évaluation 2. Un intérêt financier direct, ou significatif bien qu'indirect, dans un ou plusieurs organisme(s) de mise en œuvre dont les projets sont en cours d'évaluation ou dans les résultats de l'évaluation. 3. Relation actuelle ou antérieure, directe ou significative bien qu'indirecte, avec le(s) projet(s) en cours d'évaluation, y compris une participation à la conception du projet et les itérations précédentes du projet. 4. Expérience professionnelle actuelle ou antérieure ou candidature professionnelle auprès de l'unité opérationnelle de l'USAID en charge de l'évaluation ou de l'organisme de mise en œuvre dont le(s) projet(s) est ou sont en cours d'évaluation. 5. Expérience professionnelle actuelle ou antérieure auprès d'une organisation qui peut être considérée comme un concurrent de l'organisme de mise en œuvre dont le(s) projet(s) est ou sont en cours d'évaluation. 6. Des idées préconçues concernant les particuliers, les groupes, les organisations ou les objectifs des projets particuliers et des organisations en cours d'évaluation susceptibles d'influencer l'évaluation.	

J'atteste (1) que j'ai rempli ce formulaire de divulgation dans son intégralité et au mieux de mes capacités et (2) que je mettrai à jour le présent formulaire de divulgation dans les plus brefs délais si les circonstances venaient à changer. Si j'accède à des informations confidentielles concernant d'autres entreprises, j'accepte de protéger leurs informations contre toute utilisation ou divulgation non autorisée tant qu'elles conserveront leur caractère privé et de m'abstenir d'utiliser les informations à toute fin autre que celle pour laquelle elles ont été communiquées.

Signature	
Date	7 juin 2016

Nom	Richard E. Rousseau
Fonction	Economic Growth Technical Expert
Organisation	International Development Group
Position d'évaluation ?	<input type="checkbox"/> Chef d'équipe <input checked="" type="checkbox"/> Membre d'équipe
Numéro d'attribution de l'évaluation (contrat ou autre instrument)	AID-OAA-I-12-00042/AID-OAA-TO-14-00046
Projet(s) USAID évalué(s) <i>(Inclure le(s) nom(s) de projet, le(s) nom(s) du ou des responsable(s) de la mise en œuvre et le(s) numéro(s) d'attribution, le cas échéant)</i>	Favoriser l'emploi des jeunes en Tunisie
J'ai des conflits d'intérêts réels ou potentiels à divulguer.	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non
Si vous avez répondu « oui » ci-dessus, divulquez les faits suivants: <i>Les conflits d'intérêts réels ou potentiels peuvent comprendre, sans s'y limiter :</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Un membre de la famille proche qui est un employé de l'unité opérationnelle de l'USAID en charge du ou des projet(s) en cours d'évaluation, ou de l'organisme de mise en œuvre dont le(s) projet(s) est ou sont en cours d'évaluation 2. Un intérêt financier direct, ou significatif bien qu'indirect, dans un ou plusieurs organisme(s) de mise en œuvre dont les projets sont en cours d'évaluation ou dans les résultats de l'évaluation. 3. Relation actuelle ou antérieure, directe ou significative bien qu'indirecte avec le(s) projet(s) en cours d'évaluation, y compris une participation à la conception du projet et les itérations précédentes du projet. 4. Expérience professionnelle actuelle ou antérieure ou candidature professionnelle auprès de l'unité opérationnelle de l'USAID en charge de l'évaluation ou de l'organisme de mise en œuvre dont le(s) projet(s) est ou sont en cours d'évaluation. 5. Expérience professionnelle actuelle ou antérieure auprès d'une organisation qui peut être considérée comme un concurrent de l'organisme de mise en œuvre dont le(s) projet(s) est ou sont en cours d'évaluation. 6. Des idées préconçues concernant les particuliers, les groupes, les organisations ou les objectifs des projets particuliers et des organisations en cours d'évaluation susceptibles d'influencer l'évaluation. 	

J'atteste (1) que j'ai rempli ce formulaire de divulgation dans son intégralité et au mieux de mes capacités et (2) que je mettrai à jour le présent formulaire de divulgation dans les plus brefs délais si les circonstances venaient à changer. Si j'accède à des informations confidentielles concernant d'autres entreprises, j'accepte de protéger leurs informations contre toute utilisation ou divulgation non autorisée tant qu'elles conserveront leur caractère privé et de m'abstenir d'utiliser les informations à toute fin autre que celle pour laquelle elles ont été communiquées.

Signature	Richard E. Rousseau	Signé numériquement par Richard E. Rousseau DN: cn=Richard E. Rousseau, o=IDG email=richardrousseau@gmail.com, c=US Date: 2015.06.07 13:46:05 -04'00'
Date		

Bureau du Moyen-Orient/Services techniques
Agence des États-Unis pour le développement international
1300 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20523