



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Évaluation indépendante

**Évaluation-pays des activités de l'ONUDI  
en TUNISIE**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**BUREAU DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE**

## **Évaluation indépendante**

# **Évaluation-pays des activités de l'ONUDI en TUNISIE**



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Vienne, 2015

Distr. GENERAL

ODG/EVA/15/R.21

Janvier 2016

Original: Français

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Maroc ou l'ONUDI.

# Table des matières

Abréviations .....	vi
Glossaire des termes utilisés .....	viii
Résumé exécutif.....	xi
Executive summary .....	xxi
1. Introduction et contexte.....	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Objectif, portée, méthodologie et limites de l'évaluation .....	1
1.2.1 Objectif.....	1
1.2.2 Portée et méthodologie.....	2
1.2.3 Limites de l'évaluation .....	3
1.3 Contexte du pays.....	4
1.3.1 Situation générale .....	4
1.3.2 Développement industriel .....	4
1.3.3 Les politiques, stratégies et initiatives .....	7
1.3.4 Contreparties nationales durant la période d'évaluation 2009-2015.....	8
1.3.5 Cadre Stratégique du système des Nations unies pour le développement (UNDAF) – Plan cadre d'aide au développement en Tunisie 2007-2011, 2011-2014, 2015-2019 .....	9
1.4 Bref aperçu des interventions de l'ONUDI en Tunisie .....	10
1.4.1 Historique et portée des interventions .....	10
1.4.2 Présentation du portefeuille de projets revus sur la période 2009-2015 .....	14
1.4.3 Fonds mobilisés .....	23
1.4.4 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi.....	24
2. Evaluation.....	25
2.1 Activités de coopération sur la période 2009-2015 .....	25
2.1.1. Appréciation des principaux projets relatifs à l'emploi productif.....	25
2.1.2 Appréciation des projets relatifs à la promotion de l'environnement.....	36
2.2 Participation aux activités du SNU .....	44
2.3 Le bureau de l'ONUDI en Tunisie.....	45
3. Conclusions, recommandations et enseignements tirés .....	47
3.1 Conclusions.....	47
3.1.1 Pertinence et appropriation nationale .....	47
3.1.2 Efficience.....	47
3.1.3 Efficacité et effets/impacts.....	48
3.1.4 Durabilité.....	49
3.1.5 Thématiques transversales .....	50
3.1.6 Coordination et gestion de projet.....	51
3.2 Recommandations .....	53
3.3 Enseignements tirés.....	56

Annex A.	Termes de référence .....	57
Annex B.	Liste des documents consultés .....	79
Annex C.	Liste des personnes rencontrées.....	80
Annex D.	Questions évaluatives.....	83
Annex E.	Analyse succincte des projets.....	84

## **Remerciements**

L'équipe d'évaluation tient à remercier les nombreuses personnes rencontrées, les fonctionnaires du gouvernement de la Tunisie et les parties prenantes des projets de l'ONUDI pour leur soutien et les informations fournies lors de la mission d'évaluation. De même, l'équipe d'évaluation étend ses remerciements aux entreprises, hôtels, experts nationaux et membres d'organisations professionnelles et communautaires pour leur temps, commentaires et contributions qui ont été essentiels pour ce rapport. Enfin mais pas des moindres, les évaluateurs tiennent à exprimer leur profonde gratitude pour le soutien précieux fourni par le personnel au siège de l'ONUDI à Vienne et le personnel de terrain en Tunisie.

## **Acknowledgements**

The Evaluation team acknowledges and thanks the support and information provided by numerous individuals interviewed and officials from the Government of Tunisia and UNIDO's project stakeholders who were of great help during the evaluation mission. Likewise, the evaluation team extends its thanks to representatives of companies, hotels, national experts and professional and community based organizations for their time, feedback and contributions that were essential for this report. Last but not least, the evaluators would like to express their deep appreciation for the strong support provided by UNIDO HQ Vienna and field staff in Tunisia.

# Abréviations

ACV	Analyse du Cycle de Vie
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenu
APER	Académie de Performance des Energies Renouvelables
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
BAD	Banque Africaine de Développement
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
BIT	Bureau International du Travail
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CCA	Common Country Assessment
CETIME	Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques
CETTEX	Centre Technique du Textile
CFC	Chlorofluorocarbure
CITET	Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunisie
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise
CNCC	Centre National du Cuir et de la Chaussure
CNPP	Centre National de Production Propre
CTC	Centre Technique de la Chimie
CTP	Coordinateur Technique de Projet
CTS	Centre Technique Sectoriel
CVM	Chaîne de Valeur Mondiale
DBO	Demande Biochimique en Oxygène
DCO	Demande Chimique en Oxygène
DG	Direction Générale
ERPP	Efficacité des Ressources et Production Propre
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FODEC	Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GDA	Groupement de Développement Agricole
GMG	Groupement de maintenance et de gestion de zones industrielles
HCFC	Hydrochlorofluorocarbure

HP	Hewlett Packard
IDE	Investissement Direct Etranger
IME	Industrie Mécanique et Electrique
ISET	Institut Supérieur d'Etudes Technologiques
ISID	Inclusive and Sustainable Industrial Development
ME	Mécanique et Electrique
MENA	Middle East and North Africa
MIEPME	Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Petites et Moyennes Entreprises
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ODS	Ozone Depleting Substances
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PAMPAT	Projet d'accès aux marchés des produits agroalimentaires et de Terroir
PI	Programme Intégré
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POP	Polluants Organiques Persistants
PPP	Production Plus Propre
R&D	Recherche et Développement
REME	Réseau des Entreprises Maghrébines pour l'Environnement
SECO	Secrétariat d'Etat à l'Economie suisse
SIDA	Swedish International Development Agency
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini
SNU	Système des Nations Unies
STT	Stratégie de Transition de la Tunisie
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TDR	Termes De Référence
TL	Team Leadership
UE	Union Européenne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UTICA	Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat

## Glossaire des termes utilisés

Termes	Définition
<b>Evaluation</b>	Activité circonscrite dans le temps, l'évaluation est une étude approfondie dans laquelle des techniques reconnues sont employées d'une manière systématique et justifiable au plan analytique, pour former un jugement sur la valeur d'une intervention. L'objectif est de juger de la valeur des résultats obtenus et de leurs répercussions en vue de décider du maintien intégral de l'intervention, de sa modification, de son abandon ou de sa reconduite. Il ne s'agit pas de sanctionner mais de réfléchir à des choix stratégiques, voire de réorienter les sanctions entreprises de façon notamment à rendre compte d'une bonne utilisation des fonds publics.
<b>Evaluation-pays</b>	Evaluation de l'ensemble du portefeuille d'interventions de développement d'un bailleur ou organisme dans un pays partenaire, en particulier dans l'un des pays du programme.
<b>Conclusions</b>	Synthèse des principales constatations et résultats de l'étude concernant chacun des thèmes de concentration de l'évaluation. Les conclusions mettent tout particulièrement en évidence les éléments suivants : 1) les facteurs de succès et d'échec du programme évalué, 2) les spécificités du programme par rapport à d'autres projets ou programmes similaires initiés par d'autres opérateurs bilatéraux ou multilatéraux, 3) les points forts et points faibles du programme relativement aux interventions similaires de ces autres opérateurs et de façon absolue.
<b>Recommandations</b>	Propositions pour améliorer l'efficacité globale de l'intervention évaluée, y compris certaines pour réorienter les objectifs et les moyens d'intervention. Les recommandations suggèrent de nouvelles voies à explorer pour répondre au mieux aux attentes des bénéficiaires. Elles permettent d'améliorer la qualité des prestations mais aussi l'efficacité, quelles que soient les conclusions concernant l'efficacité du programme.
<b>Pertinence</b>	Le bien-fondé des objectifs d'une intervention (a-t-elle répondu et/ou répond-elle encore aujourd'hui aux besoins identifiés ?), indépendamment de sa mise en œuvre ou des effets produits et leur adéquation pour atteindre l'objectif général. La pertinence peut s'apprécier à trois niveaux : 1) au niveau du bailleur de fonds : le programme correspond-il correctement à ses

	<p>priorités et à ses programmations successives ? 2) au niveau du ou des pays bénéficiaires : le programme s'insère-t-il correctement dans la politique nationale du ou des pays concerné(s), à court terme et à long terme ? et 3) au niveau des bénéficiaires directs : le programme répond t-il aux attentes et aux besoins des bénéficiaires locaux des fonds et des résultats ?</p>
<b>Efficacité</b>	<p>L'efficacité porte sur l'atteinte et le degré de réalisation des objectifs. L'évaluation de l'efficacité est étroitement liée aux buts poursuivis car la question est de savoir si, et à quelle hauteur, l'intervention évaluée a atteint les objectifs - spécifiques et généraux - fixés lors de la planification et si les effets désirés se sont produits.</p>
<b>Efficiace</b>	<p>Le rapport entre, d'une part, la quantité et la qualité des résultats obtenus et, d'autre part, entre les ressources comprises au sens large (ressources humaines en qualité et en nombre des personnels, ressources techniques, matérielles et financières) mobilisées pour les obtenir. L'évaluation de l'efficiace cherche à savoir dans quelle mesure les moyens d'une intervention ont été convertis de manière économique en réalisations et en résultats. Elle doit démontrer si les ressources ont été bien mobilisées, si elles l'ont été en temps voulu et au moindre coût et si les résultats acquis sont à la mesure des sommes dépensées.</p>
<b>Effet (Résultat)</b>	<p>Impact initial d'une intervention qui prend la forme d'un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. Par conséquent, les résultats sont les changements attribuables à l'ampleur et à la profondeur de l'influence qu'une intervention a eu par l'utilisation de ses ressources</p>
<b>Impact</b>	<p>Terme général utilisé pour décrire les effets ou les retombées à plus ou moins long terme d'un projet, d'un programme ou d'une politique sur la société. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, prévus ou imprévus et par conséquent plus ou moins liés aux objectifs de l'intervention évaluée. Les impacts initiaux sont souvent appelés résultats. Les impacts globaux prévus (ou de développement) qui sont à l'origine de l'intervention, peuvent être assimilés aux progrès à plus ou moins long terme accomplis sur le plan du développement.</p>
<b>Durabilité (Viabilité)</b>	<p>Pérennité, reproductibilité, possibilité de généralisation et capacité d'adaptation à un contexte changeant des actions engagées. La viabilité d'une intervention est sa capacité à procurer des avantages sur une longue période de temps, dès</p>

	<p>que l'essentiel de l'aide extérieure ait pris fin. On distingue parfois : 1/ viabilité institutionnelle quand la structure aidée est capable de maintenir son autonomie de pilotage de manière à assurer la pleine utilisation de l'investissement ; 2/ viabilité technique quand la structure aidée est capable de s'approprier la technique du processus qui lui a été transmis ; 3/ viabilité financière quand la structure aidée est capable de maintenir son équilibre financier et aussi viabilité socioculturelle et environnementale.</p>
--	--

# Résumé exécutif

## INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation indépendante des activités de l'ONUDI en Tunisie, au cours de la période 2009-2015. Cette évaluation couvre l'intégralité des interventions de l'ONUDI dans les domaines de la promotion de l'emploi productif et de celle de l'environnement dans le cadre de son portefeuille de projets sur la période précitée. Elle donne également une appréciation de sa participation dans le cadre des activités du système des Nations unies en Tunisie ainsi que sur le rôle du bureau de l'ONUDI dans le pays.

Cette évaluation a été conduite comme un exercice d'apprentissage permettant d'identifier les bonnes pratiques, les points à améliorer et les enseignements tirés qui peuvent être pris en compte dans les interventions futures de l'ONUDI en Tunisie.

L'objectif principal était d'évaluer de manière indépendante, systématique et objective la pertinence des projets par rapport aux priorités nationales de la Tunisie et le degré d'appropriation par le pays, par rapport au mandat de l'ONUDI et aux engagements internationaux, l'efficacité de leur mise en œuvre, l'efficacité compte tenu des résultats accomplis et les effets éventuels produits ou perspectives d'impact sur le développement du pays et leur pérennité, la prise en compte de thématiques transversales telles les questions du genre, de la coopération sud-sud et de l'inclusion et enfin les questions liées à la coordination et la gestion des projets. L'évaluation proposera un certain nombre de recommandations et d'enseignements tirés à l'intention de l'ONUDI, du Gouvernement de la Tunisie, des institutions publiques et parapubliques associées aux interventions de l'ONUDI en Tunisie, du secteur privé et de la société civile et des bailleurs de fonds concernés.

Les méthodes de collecte des données ont compris une revue documentaire, des entretiens individuels ou en groupes avec les partenaires et autres parties prenantes, des observations directes lors des visites de terrain. Le principe de la triangulation a été systématiquement appliqué, c'est-à-dire que les conclusions et résultats présentés par l'équipe d'évaluation ont été basés sur des éléments de preuve pertinents et validés par différentes sources.

L'évaluation a été réalisée entre les mois d'août et octobre 2015 par une équipe d'évaluateurs comprenant Mme Nadia Bechraoui (évaluatrice et consultante internationale, chef d'équipe), M. Kouessi Maximin Kodjo (évaluateur et consultant international) et Mme Amel Makhoulouf (évaluatrice et consultante nationale).

## PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS

### Pertinence et appropriation nationale

**C1 : Sur la période évaluée, les interventions de l'ONUDI ont été très pertinentes car répondant aux besoins et priorités nationales, à son mandat, et aux engagements internationaux souscrits par la Tunisie.**

En effet, les projets mis en œuvre par l'ONUDI au cours de la période d'évaluation, se sont en partie inscrits dans le programme intégré phase 2 qui a été préparé en étroite collaboration avec le gouvernement tunisien et de ce fait était aligné sur les priorités du Plan tunisien de développement économique et social 2007-2011 (création d'emplois, croissance économique, amélioration de la compétitivité des entreprises et généralisation de la mise à niveau environnementale).

Les autres interventions planifiées de l'ONUDI visaient également à permettre à la Tunisie de répondre à ses engagements internationaux vis-à-vis du Protocole de Montréal et de la Convention de Stockholm.

Suite aux événements politiques qu'a connus la Tunisie en 2011 et en l'absence d'un nouveau programme intégré, les interventions de l'ONUDI se sont alignées sur la Stratégie de Transition de la Tunisie (STT) 2011-2014 élaborée par le SNU en réponse aux urgences identifiées. Ces dernières étant très liées aux thématiques promues par l'ONUDI, les projets dits « stand alone » ont été également pertinents à la fois par rapport au mandat de l'ONUDI, plus particulièrement aux axes d'intervention définis pour la Tunisie, mais également aux nouvelles priorités nationales.

Tous les projets conçus et revus par l'équipe d'évaluation ont contribué à un, deux ou plusieurs OMD. Il s'agit de l'OMD 1, plus précisément la cible 1 (assurer une situation de plein emploi productif et un travail décent pour tous, y compris les femmes et les jeunes), de l'OMD 3 (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), de l'OMD 7, cible 7 (consommation des substances appauvrissant la couche d'ozone) et la cible 9 (inversion de la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales) ainsi que de l'OMD 8 relatif à l'accès aux marchés et notamment aux avantages procurés par les nouvelles technologies, en coopération avec le secteur privé).

### Efficiences

**C2 : L'efficacité des interventions de l'ONUDI sur la période a été entravée par le fait que les ressources mobilisées n'ont pas été suffisantes pour mettre en œuvre l'intégralité de la phase 2 du programme intégré et par les retards d'exécution de la majorité des projets. En revanche, elle a bénéficié des synergies trouvées entre certains projets.**

En effet, les besoins financiers de la phase 2 du programme intégré s'élevaient à 8,1 MUSD et les ressources qui ont pu être mobilisées n'en ont couvert qu'à peine 20%.

C'est également la situation de certains projets tels le PPPT Première partie et le YEM qui se sont retrouvés avec des budgets insuffisants.

La majorité des projets a connu des dépassements de délais (de 1 à 2 années en moyenne) pour des raisons souvent liées à des lenteurs bureaucratiques de la part des partenaires notamment, lors du démarrage des projets et de la mise en place des structures de gouvernance.

En revanche, on constate, pour de nombreux projets, des synergies réussies et/ou des complémentarités avec d'autres projets, mis en œuvre par l'ONUDI ou par d'autres bailleurs de fond. Cette recherche de synergie était soit prévue au stade du document de projet ou au cours de sa mise en œuvre. Le projet Mashrou3i constitue un exemple réussi de mise en synergie avec d'autres projets tels que les projets HP Life, YEM et Souk At Tanmia, notamment pour la capitalisation des modules de formation en ligne et en matière d'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

### **Efficacité et effets/impacts**

**C3 : Des résultats probants sont à mettre à l'actif de l'ONUDI dans le pays notamment en matière de renforcement des capacités, mais dans l'ensemble, ces résultats restent modestes du fait de la nature essentiellement démonstrative des interventions. De plus, les projets évalués sont pour la plupart encore en cours de mise en œuvre ou viennent à peine d'être achevés. Des effets à court-terme ont cependant été constatés.**

Les interventions de l'ONUDI ont porté essentiellement sur le renforcement des capacités : une soixantaine de formateurs a été formée sur le développement de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, 60 jeunes porteurs de projet ont été accompagnés pendant 6 mois, 16 formateurs ont été certifiés sur le programme HP life ainsi que 55 éducateurs d'Instituts Supérieurs d'Etudes Technologiques (ISET), 30 experts ont été formés sur l'approche de production plus propre et 15 entreprises pilotes ont intégré les mesures appropriées dans leur stratégie et fonctionnement, 7 formateurs ont été formés en efficacité énergétique et 54 entreprises ont été auditées. Un réseau national d'experts en utilisation efficace des ressources, production plus propre et gestion environnementale a été créé. 87 start-ups ont été créées en 2015 engendrant 504 embauches. Le nombre total d'emplois créés ou en cours de création s'élève à 625 en 2015. 13 bénéficiaires des formations ont trouvé un emploi et 60 ingénieurs formés dans la production plus propre ont été réinsérés professionnellement.

De même, les capacités institutionnelles nationales ont été renforcées en matière d'approche de la chaîne de valeurs et de « clustérisation » des entreprises industrielles et les partenaires concernés se sont parfaitement appropriés ces nouveaux concepts.

Les appuis apportés dans le cadre du Protocole de Montréal et de la Convention de Stockholm ont permis de mettre en place une stratégie d'élimination progressive de substances appauvrissant la couche d'ozone.

L'équipe d'évaluation n'a cependant pas été en mesure d'identifier des changements significatifs, ou à grande échelle, suite aux interventions de l'ONUDI et ce, pour différentes raisons : la première a trait au fait que la plupart des projets a un caractère pilote et n'engendre pas d'impact quantitatif significatif. De plus, le fait qu'il s'agisse essentiellement d'activités de renforcement de capacités qui se situent à un niveau meso, les changements directs sont difficilement mesurables. La seconde raison est liée au fait que la plupart des projets revus viennent juste de s'achever ou sont encore en cours d'exécution. La troisième raison est liée à la formulation des indicateurs, en général de manière trop ambitieuse, qui ne reflète pas le niveau d'intervention de l'ONUDI.

En revanche, l'équipe d'évaluation a constaté des résultats intéressants en termes d'effets immédiats. Il s'agit par exemple d'une appropriation effective et ré-utilisation des notions (approches, concepts) acquises et leur réplication à d'autres secteurs. C'est le cas du projet relatif à la filière bois d'olivier et celui concernant les pôles de compétitivité qui ont tous deux engendré des effets immédiats, notamment en termes de capitalisation et réplication de l'approche chaîne de valeur à d'autres filières ou secteurs.

L'ISET de Kairouan s'est approprié le programme HP-Life et ses modules ont été intégrés dans le cursus universitaire de l'établissement. Les formateurs certifiés dans le cadre du projet ont pu, à leur tour, former 2700 entrepreneurs et étudiants.

En matière de production plus propre, les entreprises impliquées ont vu leur productivité augmenter grâce aux mesures préconisées ayant permis des économies d'eau, d'énergie et de matières premières.

Dans le cadre du Protocole de Montréal, environ 725 tonnes de HCFC sont en cours d'élimination sur la période 2014-2029, (il est prévu d'éliminer 15% des quantités de HCFC à l'horizon 2018) et de doter les entreprises utilisant ces substances dans leurs activités et les bénéficiaires des projets, d'équipements fonctionnant avec des substances alternatives (six projets sont en cours avec la SNCFT et la SOFAP et 4 entreprises de fabrication de climatiseurs).

## **Durabilité**

**C4 : La durabilité de l'ensemble des résultats des projets n'est pas acquise pour des raisons conjoncturelles mais également pour des raisons liées à la conception des projets eux-mêmes, notamment ceux conçus au début de la période examinée ou antérieurement.**

En effet, la situation politique et économique difficile que connaît la Tunisie depuis 2011 ne constitue pas un contexte propice à assurer une continuité dans les résultats. La conjoncture actuelle se caractérise par une instabilité institutionnelle (turn-over important dans l'administration), des mouvements sociaux au sein des entreprises et un climat des affaires peu enclin à la poursuite d'investissements (dans l'hôtellerie notamment, en raison de la baisse des entrées et recettes touristiques et qui fait que les responsables toujours motivés, privilégient les mesures peu capitalistiques et avec un temps de retour court).

Au niveau de certains projets, l'absence d'études de faisabilité préalables qui auraient identifié de manière holistique des solutions aux problèmes diagnostiqués a menacé la pérennisation des résultats. En effet, la performance des structures (surtout des entreprises) bénéficiaires n'est pas garantie, compte tenu du fait que les facteurs en amont et en aval qui l'influencent n'ont pas été suffisamment étudiés et adressés.

La plupart des projets n'ont pas prévu de stratégie de sortie proposant des solutions alternatives afin de répliquer à plus grande échelle les approches testées et ayant réussi. Pour d'autres projets, le développement d'une deuxième phase a permis de remédier/pallier l'insuffisance de maturité de certains résultats, mais avec parfois un risque d'impact négatif sur l'efficacité des interventions (exemple des projets PPPT et MED TEST I).

## **THEMATIQUES TRANSVERSALES**

### **Genre**

**C5 : L'approche Genre n'est pas prise en considération par la majorité des projets évalués, sauf ceux conçus plus récemment qui visent à assurer la participation des femmes aux activités des programmes et au développement d'activités génératrices de revenus pour des groupements féminins.**

Lors des entretiens menés par l'équipe d'évaluation, celle-ci a pu constater la faible considération accordée aux questions liées au genre par les partenaires institutionnels nationaux selon lesquels, le seul critère qui prévaudrait serait celui "de la compétence" dans le choix des projets et/ou des bénéficiaires. La nature plutôt technique des projets n'a pas favorisé non plus cette intégration.

En fait, la dimension genre n'a été explicitement prise en compte que dans les projets les plus récents, à partir de 2012. Seuls 4 projets<sup>1</sup> (parmi ceux revus par l'évaluation) l'incluent dès leur conception. On citera plus particulièrement les projets Mashrou3i / HP-life et PAMPAT pour lesquels la dimension genre est prise en compte dès la conception. En ce qui concerne le projet Mashrou3i, il a été fait appel à une spécialiste du Genre afin d'assurer l'équité et l'égalité et une bonne participation des femmes à toutes les étapes du programme. Le projet PAMPAT appuie les groupements de femmes et recherche à les autonomiser sur le plan économique. La dimension Genre est plutôt appréhendée sous l'angle de l'intégration de la femme dans le développement, via les activités génératrices de revenus notamment. Cependant, ces dernières étant encore naissantes, peu d'entre elles ont, au moment de l'évaluation permis une autonomisation effective des femmes concernées sur le plan économique.

Par ailleurs, et en termes de suivi des projets, l'équipe d'évaluation n'a pas constaté de recours à des indicateurs désagrégés par sexe, ni au niveau du bureau de l'ONUDI ni au niveau des partenaires nationaux.

---

<sup>1</sup> Conférence sur l'emploi des jeunes ; Mashrou3i ; PAMPAT ; Actualisation plan de mise en œuvre de la convention de Stockholm.

## **Coopération Sud-Sud et Triangulaire**

### **C6 : Les actions en matière de coopération sud-sud ont été insuffisantes et n'ont pas engendré de collaboration suivie.**

Bien que la Tunisie dispose d'un potentiel en matière de coopération sud-sud et souhaite le faire fructifier, et que l'ONUDI se veut être un forum mondial pour le transfert des connaissances et l'établissement de réseaux, les interventions de l'ONUDI visant la promotion de l'expertise tunisienne ont été limitées. Un cadre de coopération en matière de production plus propre a été initié avec le Sénégal et la Guinée et la seconde phase du projet PPP a consisté à la mise en réseau des centres de PPP dans la région arabe.

Des voyages d'études dans d'autres pays ont également été organisés mais aucun élément en possession de l'équipe d'évaluation ne permet de confirmer qu'ils ont donné lieu à des actions de coopération ultérieures.

## **Inclusion**

### **C7 : L'ONUDI a pris en compte la notion d'inclusion dans ses interventions en répondant aux priorités nationales issues de la révolution tunisienne.**

Les interventions de l'ONUDI en la matière ont été satisfaisantes, anticipant l'approche ISID adoptée par les Etats membres de l'Organisation en décembre 2013 dans le cadre de la déclaration de Lima. En effet, sur la période étudiée, elles ont ciblé les chômeurs diplômés, les jeunes notamment, dans les régions les plus défavorisées du pays, répondant ainsi aux priorités nationales du moment.

## **COORDINATION ET GESTION DE PROJET**

### **C8 : L'ONUDI est essentiellement perçue comme un gestionnaire de fonds et de projets, efficace et transparent mais l'organisation présente des faiblesses en matière de standardisation des documents de projet, de suivi axé sur les résultats et de circuits de communication.**

En effet, l'organisation est essentiellement perçue par ses partenaires (nationaux et bailleurs de fonds) comme étant un gestionnaire de fonds et de projets, certes efficace et compétent en raison de procédures claires et transparentes et conformes aux standards internationaux en la matière. Cependant, en termes de programmation, les idées de projet émanent encore trop souvent de l'ONUDI et donnent l'impression qu'elles sont le fruit d'opportunités à saisir en fonction de la disponibilité des financements. L'absence d'une feuille de route claire sur la période évaluée, avec des objectifs spécifiques bien définis, a accentué cette perception.

En termes de gestion, une faiblesse réside dans l'absence de standardisation des documents de projet qui sont de plus de qualité inégale. La mission a même constaté qu'il était difficile de les obtenir, révélant ainsi qu'ils ne constituent pas toujours un document de référence pour les gestionnaires des projets. De plus, les cadres de

résultats sont soit absents (les projets les plus anciens) soit faible avec des indicateurs non SMART et des cibles à atteindre rarement précisées.

Le reporting effectué par les Chargés de projet au siège ou le représentant de l'ONUDI à Tunis est irrégulier et porte rarement sur les effets. Il est essentiellement descriptif, rend compte des produits réalisés voire parfois des obstacles rencontrés.

Il ressort également des entretiens menés que la circulation de l'information, la coordination et la communication entre le siège, le bureau de l'ONUDI et les partenaires nationaux sont considérées comme n'étant pas optimales. Les rôles et les responsabilités sont parfois diffus et les canaux de communication sont en pratique plus fonction des relations interpersonnelles entre Chargés de projet et partenaires.

De plus, l'ONUDI souffre d'un déficit de visibilité qui pourrait porter préjudice à son image, notamment vis-à-vis de l'extérieur. A partir de 2013/2014, l'introduction du SAP a engendré des changements qui devraient permettre une meilleure centralisation de l'information et rationalisation des workflows.

## **RECOMMANDATIONS**

**R1 : Elaborer au plus vite et de manière participative, en associant toutes les parties prenantes concernées, un programme-pays qui définirait le cadre stratégique future d'intervention de l'ONUDI en fonction des nouvelles priorités nationales.**

En effet, même si les interventions de l'ONUDI sont restées pertinentes, répondant aux besoins urgents identifiés suite à la « révolution de janvier 2011 », il n'en demeure pas moins nécessaire d'élaborer un programme-pays, à la demande d'ailleurs des partenaires nationaux eux-mêmes, qui servirait de cadre de référence aussi bien pour la partie nationale que pour l'ONUDI, et qui répondrait aux priorités nationales en fonction des avantages comparatifs de l'ONUDI en optimisant ses interventions par la recherche de synergies, complémentarités et effets d'échelle.

La Tunisie est en train de préparer son plan de développement 2016-2020 qui traite notamment des problématiques en relation avec un tissu industriel non innovant, incapable de créer des emplois au profit des diplômés du supérieur. De même, le ministère de l'Industrie est en train de finaliser sa stratégie industrielle 2016-2020. L'ONUDI devrait profiter de ce momentum et se positionner en tant que force de propositions au niveau stratégique pour finaliser son programme-pays, limitant donc l'approche jusqu'ici axée sur l'identification de projets stand alone, au profit d'une approche programme, avec des résultats clairs et explicites. L'ONUDI pourrait apporter son savoir-faire et jouer le rôle de Conseiller pour la mobilisation des fonds nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

**R2 : Sécuriser et mobiliser les financements en amont du démarrage des projets de manière à éviter les retards d'exécution et/ou l'abandon d'activités planifiées ; poursuivre et systématiser, au stade de la conception du projet, la démarche de recherche de synergies, avec d'autres projets de l'ONUDI, ou des**

**partenaires nationaux ou encore d'autres bailleurs de fonds, pour accroître l'efficacité et susciter un effet de levier.**

L'ONUDI est appelée à améliorer sa politique de mobilisation de ressources de manière à disposer des financements nécessaires au démarrage de chaque projet. Par ailleurs, dans un contexte de ressources limitées et toujours afin d'engendrer des résultats plus significatifs grâce à l'effet de levier créé, la recherche de synergies avec d'autres projets de l'ONUDI ou des projets appuyés par d'autres bailleurs doit être poursuivie et systématisée.

**R3 : Effectuer systématiquement une identification des besoins et des produits attendus d'une manière plus approfondie, améliorer la définition des cadres stratégiques de résultats et élaborer et mettre en œuvre des projets qui s'alignent avec le programme-pays et identifier et adopter des indicateurs qui sont en adéquation avec son niveau d'intervention. Par ailleurs, se positionner à un niveau plus stratégique.**

Le document de projet doit constituer la feuille de route du projet et par conséquent, pour chaque projet et de manière systématique, identifier les besoins avec les parties prenantes, développer l'approche à suivre de manière à expliciter le cheminement stratégique adopté et définir les produits et les effets attendus de manière holistique. Tous les projets doivent concourir aux axes retenus dans le programme-pays de manière à obtenir un effet d'échelle susceptible d'engendrer des résultats significatifs.

L'ONUDI intervient essentiellement au niveau méso de la chaîne des actions, notamment par le renforcement des capacités, essentiel mais pas suffisant pour engendrer à lui seul des changements significatifs voire des impacts au niveau national. Les indicateurs d'effets doivent par conséquent être définis en fonction du niveau d'intervention d'une part et en tenant compte que l'organisation n'intervient pas seule sur la scène du développement et qu'elle ne fait qu'y contribuer d'autre part.

Enfin, l'ONUDI a la capacité d'être une force de propositions au niveau stratégique et devrait saisir les opportunités qui s'offrent afin d'avoir un meilleur impact.

**R4 : Identifier les mécanismes nécessaires à la pérennisation des résultats et s'assurer que les solutions soient mises en place soit en identifiant d'autres bailleurs de fonds étrangers qui prendraient la relève soit en veillant qu'elles soient inscrites au budget de l'Etat.**

L'ONUDI intervient essentiellement sous forme de projets pilotes/de démonstration et a parfois la possibilité de lancer une ou plusieurs phases pour consolider les résultats obtenus. Cependant, l'organisation reste fortement tributaire des bailleurs auprès desquels elle mobilise ses fonds. Par conséquent, sa stratégie de sortie devrait lui permettre d'identifier, suffisamment en amont de la fin de son projet, des bailleurs susceptibles de capitaliser sur ses résultats ou d'inclure des actions de plaidoyer auprès du gouvernement pour que ce dernier inscrive des actions de pérennisation (en vue de la généralisation de l'approche) à son budget national.

**R5 : Renforcer les capacités des partenaires nationaux, des équipes de projet et du bureau de l'ONUDI à Tunis, en matière d'approche Genre et de suivi à l'aide d'indicateurs appropriés.**

La quasi-totalité des projets, de par leur nature "technique", n'intègre pas la dimension Genre de façon systématique, ni au niveau du document de projet ni au niveau de leur mise en œuvre. En outre, les partenaires nationaux rencontrés sont peu sensibles à cette dimension et revendiquent la compétence comme seul critère de sélection. Certains projets cependant, les plus récents, ont inclus le développement d'activités génératrices de revenus (AGR) au profit d'associations de femmes afin de les intégrer dans la sphère productive.

Par ailleurs, les activités de suivi devront intégrer des indicateurs désagrégés par sexe.

**R6 : Multiplier les opportunités de coopération et de promotion de l'expertise tunisienne et des concepts expérimentés, à l'étranger et positionner la Tunisie en tant que pôle régional pour la formation, la promotion et l'accompagnement en matière d'entrepreneuriat.**

Des efforts sont attendus de la part de l'ONUDI pour davantage promouvoir et matérialiser une telle coopération, que ce soit par la promotion et l'utilisation de l'expertise tunisienne en dehors de la Tunisie que l'élaboration de ponts d'échange entre la Tunisie et d'autres pays qui pourraient profiter de l'expérience tunisienne en la matière.

**R7 : Poursuivre l'intégration de la vision du développement industriel durable et inclusif dans la planification de toutes ses interventions.**

La vision du développement industriel durable et inclusif a été adoptée par les Etats-membres de l'ONUDI fin 2013, à la fin de la période de la présente évaluation, sachant que la plupart des projets ont été conçus avant. Néanmoins, compte-tenu du contexte tunisien à partir de 2011, l'ONUDI a fait preuve d'une grande réactivité et ses projets se sont focalisés sur les jeunes notamment les jeunes diplômés chômeurs et dans les régions les plus défavorisées du pays. Le verdissement de l'industrie, la production propre et l'écologie industrielle sont des volets pour lesquels l'ONUDI pourrait apporter son appui et son savoir-faire au niveau de la mise en œuvre de la stratégie ainsi que du renforcement des capacités, à l'échelle nationale mais également locale.

**R8 : En matière de gestion de projet, l'ONUDI doit concevoir des projets qui s'inscrivent dans le programme-pays et mobiliser les ressources nécessaires à leur mise en œuvre et non pas l'inverse, renforcer les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) auprès des partenaires nationaux et doter le bureau de l'ONUDI des moyens à même de lui permettre d'effectuer un suivi efficace, notamment au niveau des effets, et prendre les mesures afin de remédier à son déficit de visibilité.**

L'équipe d'évaluation recommande de renforcer les capacités humaines du bureau de l'ONUDI à Tunis, par le biais du recrutement d'un Chargé de programme national qui appuierait le représentant en matière de suivi, notamment celui axé sur les résultats.

Intervenant avec d'autres acteurs, l'ONUDI doit s'assurer notamment de la présence de son logo sur tous les actions et produits réalisés dans le cadre de ses projets. Par ailleurs, l'organisation doit communiquer davantage sur son mandat et ses réalisations afin d'être mieux connue en dehors de ses partenaires directs et

explorer éventuellement la possibilité de s'ancrer au niveau du ministère en charge de l'Industrie.

### **ENSEIGNEMENTS TIRÉS**

Il est nécessaire pour l'ONUDI d'avoir un cadre stratégique fédérateur avec des objectifs spécifiques clairs et précis afin de concentrer ses interventions dans des niches où l'organisation dispose à la fois d'avantages comparatifs et d'opportunités de mobilisation de ressources et ce, afin d'avoir un effet d'échelle plus significatif et éviter des duplications rarement efficaces d'un point de vue global.

Même si cette approche présente des contraintes, il est absolument nécessaire de sécuriser les financements en amont du programme afin de pouvoir le mener jusqu'au bout et ne pas engendrer des attentes vaines auprès des partenaires et un risque de décrédibilisation de l'organisation.

Afin de garantir l'impact positif des projets et minimiser les risques, il est impératif d'élaborer des diagnostics et des études de faisabilité rigoureux dès la conception du projet, de mettre en place les mécanismes adéquats de sélection des bénéficiaires en concertation et avec la participation de toutes les parties prenantes, de mettre en place une stratégie de suivi et d'évaluation et un cadre de gestion des résultats intégrant des indicateurs réalistes et facilement mesurables et enfin renforcer l'échange d'information et la communication entre les partenaires nationaux et internationaux des projets, le bureau de Tunis et le siège de l'ONUDI.

# Executive summary

## INTRODUCTION

This report presents the results of the Independent Country Evaluation of UNIDO activities in Tunisia undertaken from 2009 to 2015. It reviews the project portfolio developed during this period, according to two axes, the promotion of productive employment and the promotion of Environment, its contribution to the UN systems' activities in Tunisia as well as the function and role of the UNIDO Country Office.

The evaluation was undertaken as a learning exercise to identify good practices, areas for improvement and lessons that could be incorporated into future UNIDO interventions in Tunisia.

The main objective was to independently, systematically and objectively evaluate the relevance and the ownership of the projects regarding national priorities, UNIDO mandate and international commitments, the efficiency, effectiveness, impact and sustainability of the projects, as well as issues related to cross-cutting issues such as gender equality and empowerment of women, south-south cooperation and inclusion as well as issues related to project coordination and management. The assessment proposes a number of recommendations and lessons learned for the benefit of UNIDO, the Government of Tunisia, public and para-public institutions associated with UNIDO's interventions in Tunisia, the private sector and civil society and donors concerned.

Data collection methods included reviews of documents, individual interviews and group discussions with partners and other stakeholders, and, direct observation at the sites of projects. The principle of triangulation was systematically applied, that is to say that the conclusions and results presented by the evaluation team were based on relevant and sufficient evidence and validated by different sources to support the claims and judgments made.

The evaluation was undertaken between August and October 2015 by a team comprised of Nadia Bechraoui (Evaluator and International Consultant, acting as Team Leader), Kouessi Maximin Kodjo (Evaluator and International Consultant) and, Amel Makhoulouf (Evaluator and National Consultant).

## MAIN FINDINGS AND CONCLUSIONS

### Relevance and ownership

**C1: During the period evaluated, UNIDO interventions were very relevant regarding the national needs and priorities, its mandate, and the international commitments undertaken by Tunisia.**

Indeed, the projects implemented by UNIDO during the evaluation period were partially included in Phase 2 of the Integrated Program which was prepared in close collaboration with the Tunisian government and thus was aligned on Tunisian

priorities as defined in the Economic and Social Development Plan 2007-2011 (job creation, economic growth, improved business competitiveness and generalization of environmental upgrading).

Other planned interventions of UNIDO were also designed to allow Tunisia to meet its international commitments vis-à-vis the Montreal Protocol and the Stockholm Convention.

Following the political events experienced by Tunisia in 2011 and in the absence of a new Integrated Program, UNIDO's interventions were aligned on the Tunisia Transition Strategy (STT) 2011-2014 developed by the UN in response to identified emergencies. The latter is being closely linked to thematic promoted by UNIDO, the so-called "stand alone" projects were also relevant both to the mandate of UNIDO, in particular the two axes promoted in Tunisia but also to the new national priorities.

All projects reviewed by the evaluation team, have contributed to one, two or more MDGs. Specifically, MDG 1, Target 1 (ensuring a situation of full and productive employment and decent work for all, including women and youth), MDG 3 (promote gender equality and empowerment of women), MDG 7, Target 7 (consumption of substances that deplete the ozone layer) and Target 9 (reverse the current trend in loss of environmental resources) as well as the MDG 8 on access to markets and in particular the benefits provided by new technologies, in cooperation with the private sector).

## **Efficiency**

**C2: The efficiency of UNIDO's interventions over the period was affected by the fact that the resources mobilized were not sufficient to implement the entire Phase 2 of the Integrated Program and by the delays for implementing the majority of projects. However, it benefited from the synergies found between projects.**

Indeed, the financial requirements of Phase 2 of the integrated program amounted to \$ 8.1 MUS and resources mobilized have barely covered 20% of the needs. PPPT phase 1 and YEM projects have also experienced a budget shortage.

Most projects have experienced time overruns (1 to 2 years on average) for reasons often linked to bureaucratic delays on the part of partners, mainly at the start of projects when establishing the governance structures.

However, for many projects, we noticed successful synergies and / or complementarities with other projects implemented by UNIDO or other donors. This research of synergy is included in the project document or applied during project's implementation. The Mashrou3i project is a successful example of synergy with other projects such as the HP Life, the YEM and Souk AtTanmia projects, in particular for the capitalization of online training modules and material used to support young entrepreneurs.

## Effectiveness, Outcomes / Impacts

**C3: UNIDO has achieved meaningful results in the country in particular relating capacity building, but overall, the results remain modest due to the demonstrative/pilot nature of its interventions and due to the fact that most projects reviewed, are still in progress or have just been completed. However, short term effects have yet been reported.**

UNIDO's interventions focused on capacity building: 60 trainers were formed on the development of entrepreneurship and business creation, 60 young entrepreneurs were accompanied for 6 months, 16 trainers have been certified on the HP life program and 55 educators from the Institutes of Higher Technological Studies (ISET), 30 experts have been trained on the cleaner production approach, and 15 pilot companies have integrated the appropriate measures in their strategy and operation, 7 trainers were trained in energy efficiency and 54 companies were audited. A national network of experts in resource efficiency, cleaner production and environmental management was established. 87 start-ups were created in 2015 generating 504 jobs. The total number of jobs created or being created jobs amounted to 625 in 2015. 13 beneficiaries of training have found employment and 60 engineers trained in cleaner production have been reintegrated professionally.

Similarly, national institutional capacity has been strengthened in terms of value chain approach and "clustering" of industrial companies. Partners involved have perfectly owned these new concepts.

The support provided under the Montreal Protocol and the Stockholm Convention helped set up a strategy of phasing out of substances that deplete the ozone layer.

However, the evaluation team was not able to identify significant changes following the UNIDO interventions and this, for various reasons: the first relates to the fact that most projects are pilot and do not generate significant quantitative impacts. Moreover, the fact that they are mainly capacity building activities for which, direct changes are difficult to measure and to be attributed. The second reason is related to the fact that most of the projects reviewed have just recently been completed or are still going on. The third reason is related to the formulation of the indicators which are generally too ambitious, and do not reflect the real level of intervention of UNIDO.

However, the evaluation team found some interesting results in terms of immediate effects, such as an effective ownership and re-use of concepts and approaches acquired and their replication in other sectors (value chain and clustering approaches).

In addition, the ISET Kairouan has included the HP-Life courses into its academic curricula and the trainers, who have benefited from the project, have trained in turn, 2,700 entrepreneurs and students.

In terms of cleaner production, the companies involved have seen their productivity increased by implementing the recommended measures that allowed them to save water, energy and raw materials.

Under the Montreal Protocol, about 725 tons of HCFCs are being phased out over the period 2014-2029, (it is expected to eliminate 15% of the quantities of HCFCs by 2018) and provide companies using these substances, equipment using alternative substances (six projects are underway with SNCFT and SOFAP and 4 air conditioners manufacturing companies).

## **Sustainability**

**C4: Sustainability of all project results is not acquired for reasons related to the current political and economic situation in Tunisia but also for reasons related to the design of the projects themselves, especially those developed at the beginning or before the reporting period and that did not include either holistic responses to the identified issues or exit strategies.**

Indeed, the difficult political and economic situation of Tunisia since 2011 does not allow an enabling environment to ensure continuity in the results. The current environment is characterized by institutional instability (high turnover in administration), social movements in enterprises and a reluctant climate to pursuing business investment (particularly in hotels which favor low capital investments with a short payback time, because of the decrease of the number of tourists and consequently the earnings).

For some projects, the lack of feasibility studies which should have identified holistically solutions to the issues diagnosed threatened the sustainability of results. Indeed, the performance of the beneficiaries (companies) is not granted, given the fact that upstream and downstream factors that influence their performance have not been adequately studied and addressed.

Most projects do not include an exit strategy which could offer alternatives to replicate more widely tested and successful approaches. For some projects, the development of a second phase has helped to overcome / compensate for the lack of maturity of some results, but could have generated some cost inefficiencies (e.g: PPPT and MED projects TEST I).

## **CROSS-CUTTING ISSUES**

### **Gender**

**C5: the gender approach is not considered in most of the projects evaluated, except for those designed recently, and which aim at ensuring women's participation in all project/program activities and developing income generating activities for women groups.**

In fact, the gender dimension has been explicitly integrated in the UNIDO-supported projects from 2012. Only 4 projects among those which have been reviewed by the evaluation team include the gender issue in their design. For instance, the Mashrou3i project called for a Gender specialist to ensure that equity and equality issues and women participation at all stages of the program are taken into account. The PAMPAT project supports women's groups in order to seek their economic

empowerment. In general, the gender dimension is rather apprehended in terms of women integration in the development sphere.

During the interviews conducted, the evaluation team noticed that the national institutional partners had a low consideration to gender issues, and that the "competency" was the only valid criterion according to them that must prevail in the choice of projects and / or beneficiaries.

Furthermore, and regarding project monitoring, the evaluation team found no use of gender disaggregated indicators, neither at the UNIDO office nor with the national partners.

### **South-South Cooperation**

**C6: South-South cooperation was insufficiently promoted and related activities did not generate further sustainable collaboration.**

Although Tunisia has a good potential for South-South cooperation and wishes to make it fruitful, and that UNIDO aims to be a global forum for knowledge transfer and networking, UNIDO's interventions in terms of promoting the Tunisian expertise have been limited so far (a framework for cooperation on cleaner production was initiated with Senegal and Guinea and the objective of the second phase of the PPP project was to develop a network of Cleaner production centers in the Arab region).

Study tours to other countries were also held but the evaluation team has collected no evidence to confirm that they have generated further cooperation activities.

### **Inclusion**

**C7: UNIDO's projects have integrated the concept of inclusion in its interventions in response to national priorities emerging from the Tunisian revolution.**

The interventions of UNIDO in this area have been satisfactory, anticipating the ISID approach adopted by the Member States of the Organization in December 2013 as part of the Lima Declaration. Indeed, over the period studied, they targeted the unemployed graduates, young people in particular, in the most disadvantaged areas of the country, responding to the national priorities of the moment.

## **PROJECT COORDINATION AND MANAGEMENT**

**C8: UNIDO is mainly perceived by its partners (national and donors) as an efficient fund and project manager and a transparent organization but has some weaknesses in terms of standardization of project documents, results-based monitoring and communication flows.**

Indeed, the organization is mainly perceived as an efficient and competent fund and project manager thanks to clear and transparent procedures that comply with international standards. However, in terms of programming, project ideas still

emanate too often from UNIDO and give the impression that they depend mainly on fund opportunities and availability. The lack of a clear roadmap for the period assessed, with well-defined specific objectives, accentuated this perception.

In terms of management, the lack of standardization in the project documents that are uneven in quality is a weakness. The evaluation team has even found difficulties to collect them, revealing that they do not always constitute a reference document for project managers. In addition, the results frameworks are either absent (in the oldest projects) or weak, with non-SMART indicators and targets are rarely specified.

The reporting done by the Project Officers at headquarters and the UNIDO representative in Tunis is irregular and seldom addresses the effects. It is mainly descriptive, focused on products and rarely deals with obstacles and ways of mitigating them.

It is also clear from interviews that the flow of information, the coordination and communication between headquarters, the UNIDO office in Tunis and the national partners are considered to be not optimal. The roles and responsibilities are sometimes diffuse and the communication channels are in practice more based on relationships between Project managers and partners.

In addition, UNIDO is suffering from a lack of visibility that could harm its image. From 2013-2014, the introduction of the management tool (SAP) has led to changes that should enable a better information centralization and streamlined workflows.

## **RECOMMENDATIONS**

**R1: Develop as soon as possible a Country-Programme, in a participatory manner, involving all relevant stakeholders, that would define the strategic intervention framework of UNIDO in response to new national priorities.**

Indeed, although UNIDO's interventions remained relevant during the evaluated period, addressing urgent needs from the "revolution of January 2011," there is still a need for a Country program, also requested by the national partners themselves, to serve as a reference framework both for the counterparts and UNIDO as well. This CP would meet the national priorities based on the comparative advantages of UNIDO and optimizing its operations by seeking synergies, complementarities and scale effects.

Tunisia is currently preparing its 2016-2020 development plan and the Ministry of Industry is finalizing its industrial strategy 2016-2020. UNIDO should take advantage of this momentum and positions itself as a force for proposals, at a strategic level, to launch this new country programme with clear and explicit expected results that would target promising sectors in addition to traditional areas of cooperation.

UNIDO could also provide its expertise and act as an adviser for the funds mobilization for the implementation of the industrial strategy.

**R2: Secure the project funding before its start-up so as to avoid delays in implementation and /or abandonment of the planned activities; Continue and systematize, at the project design stage, the seeking of synergies with other UNIDO projects, or projects of national partners or other donors in order to increase efficiency and generate leverage.**

UNIDO is called to improve its funds mobilization policy to have the needed funding at the start of each project. Moreover, in a context of limited resources, it should continue and systematize the seeking of synergies between similar or complementary projects to achieve more significant results.

**R3: Conduct a systematic and deep needs assessment and definition of expected outputs and outcomes, improve the design of the strategic results frameworks and develop and implement projects that align with the country program. Identify and adopt indicators which are in line with the relevant level of intervention of the project. Furthermore, position interventions at a more strategic level.**

The project document should be the roadmap for each project, it should state the strategic reasoning underway, define holistically the expected outputs and outcomes that will contribute to the country program so as to achieve significant results. The outcome indicators must be realistic, defined according to the level of intervention of UNIDO and take into account that the organization does not intervene alone on the development scene and is just contributing to the development results of the country.

**R4: Identify mechanisms to sustain results achieved and ensure that solutions are implemented either by identifying other foreign donors who would take over or by ensuring that future actions are included in the state budget.**

UNIDO implements primarily pilot / demonstration projects and sometimes is able to launch one or more phases to consolidate the results. However, the organization still depends heavily on donors' funds. Therefore, its exit strategy should enable to identify, well in advance before the end of the project, other donors that could capitalize on its results or to plan for advocacy activities aimed at ensuring that the Government will finance sustainable actions (generalization of the approach) out of its national budget.

**R5: Strengthen the capacities of national partners and project teams as well as the UNIDO office staff in Tunis on the Gender approach.**

Almost all of the projects are of a "technical" nature, and they do not mainstream the gender issue. In addition, the national partners met are not sensitive to it and rather claim that "competency" is the main criterion for selecting projects and beneficiaries. Some recent projects, however, have included the development of income generating activities (IGA) in favor of women's associations in order to integrate them into the productive sphere or take into account women participation in project's activities.

In terms of project monitoring, there is rarely gender disaggregated indicators.

**R6: Multiply opportunities for cooperation and promotion abroad of the Tunisian expertise and tested concepts, and support Tunisia to become a regional hub for training, promoting entrepreneurship and related support.**

Efforts are expected from UNIDO to further promote and materialize such cooperation, whether through the promotion and use of Tunisian expertise outside of Tunisia or the development of exchanges between Tunisia and other countries that could benefit from the Tunisian experience in the field.

**R7: Continue integrating the vision of inclusive and sustainable industrial development in the planning of all UNIDO's interventions.**

The Inclusive and Sustainable Industrial Development vision (ISID) was adopted by the Member States of UNIDO in late 2013, at the end of the period of this evaluation, and given that most projects were designed before. Nevertheless, in view of the Tunisian context as of 2011, UNIDO has demonstrated a great responsiveness and its projects have focused on youth, especially young unemployed graduates in the most disadvantaged regions. The greening of industry, cleaner production and industrial ecology both nationally but also locally are slots for which UNIDO could provide support and expertise.

**R8: In terms of project management, UNIDO should design projects included in the next Country-programme, then mobilize the needed resources to implement them and not the other way around; It should strengthen the Results-based management (RBM) approach with the national partners and establish functional M&E mechanisms at the UNIDO office in Tunis and at the level of the projects so as to capture the outcomes and finally address the UNIDO visibility deficit.**

It would be useful to strengthen the human capacity of the UNIDO office in Tunis by recruiting a national programme manager that would support the UNIDO Representative in terms of results monitoring, especially at the outcome level. UNIDO must also ensure in particular the presence of its logo on all actions implemented and outputs produced with its support. Furthermore, it should communicate more about its mandate and achievements to be better known, outside of its direct partners and possibly explore the possibility of anchoring at the Ministry for Industry.

## **LESSONS LEARNED**

It is critical for UNIDO to develop a strategic framework with clear and precise objectives in order to focus its interventions in niches where the organization has both comparative advantages and opportunities for resource mobilization and in order to achieve more significant results and avoid duplication, rarely efficient from a global point of view.

While this approach has limitations, it is absolutely necessary to secure upstream the programme's financing, in order to be able to implement it until the end, and to not generate false expectations among partners with a risk of discrediting the organization.

To ensure the positive impact of projects and minimize risks, it is imperative to develop diagnosis and rigorous feasibility studies at the project design stage, to put in place appropriate mechanisms for selecting beneficiaries and in consultation and with the participation of all stakeholders, to set up a monitoring and evaluation strategy and a results management framework integrating realistic and measurable indicators, and finally strengthen information exchange and communication between national and international partners, the Tunis office and the headquarters of UNIDO.



# **1. Introduction et contexte**

---

## **1.1 Introduction**

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation indépendante des activités de l'ONUDI en Tunisie, au cours de la période 2009-2015. Cette évaluation couvre l'intégralité des interventions de l'ONUDI dans les domaines de la promotion de l'emploi productif et de celle de l'environnement dans le cadre de son portefeuille de projets sur la période précitée. Elle donne également une appréciation de sa participation dans le cadre des activités du système des Nations unies en Tunisie ainsi que sur le rôle du bureau de l'ONUDI dans le pays.

L'évaluation-pays de la Tunisie a été approuvée dans le cadre du programme de travail 2014-2015 du Bureau de l'évaluation indépendante de l'ONUDI à Vienne. L'objectif de cette évaluation est d'évaluer la pertinence des interventions de l'ONUDI par rapport aux priorités nationales de la Tunisie et par rapport aux objectifs de développement industriel inclusif et durable (« ISID ») de l'ONUDI, ainsi que les résultats et les changements produits ou susceptibles d'être produits dans le pays. Elle vise également à fournir des éléments d'appréciation et des recommandations qui contribueront à l'amélioration continue des actions et approches de l'ONUDI et à la formulation d'actions futures en Tunisie.

Cette évaluation a été réalisée par une équipe d'évaluateurs comprenant Mme Nadia Bechraoui (évaluatrice et consultante internationale, également chef d'équipe), M. Kouessi Maximin Kodjo (évaluateur et consultant international) et Mme Amel Makhlouf (évaluatrice et consultante nationale).

L'évaluation a été réalisée entre les mois d'août et octobre 2015. L'équipe d'évaluation a effectué une mission en Tunisie du 28 septembre au 9 octobre 2015. Le dernier jour de la mission a fait l'objet d'une présentation des résultats préliminaires de l'évaluation au sein du bureau de l'ONUDI à Tunis en présence du représentant sur place, d'un représentant du ministère de l'Industrie et d'autres parties prenantes aux projets. Une seconde présentation a eu lieu au siège de l'ONUDI à Vienne le 12 octobre 2015.

## **1.2 Objectif, portée, méthodologie et limites de l'évaluation**

### **1.2.1 Objectif**

Tel que spécifié dans les termes de référence (voir annexe A), cette évaluation constitue un exercice d'apprentissage permettant d'identifier les bonnes pratiques, les points à améliorer et les enseignements tirés qui peuvent être pris en compte dans les interventions futures de l'ONUDI en Tunisie.

Il s'agit d'évaluer de manière indépendante :

- La pertinence des projets par rapport aux priorités nationales de la Tunisie (au moment de leur formulation et à ce stade-ci) et par rapport aux objectifs de

développement industriel inclusif et durable (« ISID »), ainsi que le degré d'appropriation par le pays ;

- L'efficacité de l'exécution : quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en accomplissant les activités ;
- Les effets des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés et leur pérennité ;
- Vérifier l'impact/les perspectives d'impact sur le développement du pays ;
- Extraire des recommandations pour la suite, ainsi que les enseignements tirés.

L'appréciation couvrira aussi les questions de coordination des projets (notamment le rôle du Bureau de l'ONUDI à Tunis) ainsi que les synergies (internes - entre les différents projets mis en œuvre par l'ONUDI - et externes - avec les programmes et projets connexes d'autres bailleurs de fonds et agences des Nations unies, et le rôle et la contribution de l'ONUDI au processus UNDAF).

En outre, des dimensions transversales (notamment du genre, de la coopération sud-sud et de l'inclusion) seront couvertes.

Les résultats de l'évaluation sont destinés à l'ONUDI, au Gouvernement de la Tunisie, aux institutions publiques et parapubliques associées aux interventions de l'ONUDI en Tunisie, au secteur privé (organisations représentatives et entreprises bénéficiaires) et aux bailleurs de fonds concernés.

## 1.2.2 Portée et méthodologie

L'évaluation-pays couvre les périodes 2009-2015 et portes à la fois sur les projets mis en œuvre par l'ONUDI et sur ses interventions hors-projet. Les projets revus sont au nombre de 23 et sont succinctement présentés et analysés dans le chapitre 2. Ils ont constitué le point d'entrée de l'évaluation-pays qui se situe, elle, au niveau des effets (outcomes).

L'évaluation-pays a été menée selon les principes de l'évaluation de l'ONUDI qui sont conformes aux normes et règles ainsi qu'au code de conduite éthique définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Le principe de la triangulation a été systématiquement appliqué, c'est-à-dire que les conclusions et résultats présentés par l'équipe d'évaluation ont été basés sur des éléments de preuve pertinents et validés par différentes sources.

Le processus de l'évaluation a comporté 4 grandes phases :

- **Phase 1 de préparation** : le Bureau de l'évaluation indépendante de l'ONUDI a préparé la documentation de base avec l'aide de la Division du programme pays arabes et des unités de la Coopération Technique. Une mission de briefing a eu lieu du 31 août au 3 septembre inclus, qui a permis de délimiter le périmètre de l'évaluation, de confirmer l'approche à suivre et les attendus, d'aborder la question sécuritaire en relation avec les déplacements à l'intérieur du pays, de confirmer les dates de la mission en Tunisie. Un programme de rencontres a été organisé avec les Chargés de programme et projet présents au siège (voir noms en annexe C). Un rapport de démarrage a été préparé par le chef d'équipe à

l'issue de cette mission contenant notamment les questions évaluatives qui ont servi à l'élaboration du guide d'entretien et la liste des projets revus.

- **Phase 2 de collecte et d'analyse des données** : un premier travail d'identification des institutions/personnes clés a été réalisé qui a permis au Bureau de l'ONUDI à Tunis d'établir un programme de rencontres. Les entretiens réalisés ont pris la forme soit de réunions individuelles semi-structurées soit de réunions en groupes ou ont eu lieu par téléphone pour les personnes qui étaient en déplacement. Des comptes-rendus ont été préparés après chaque entretien, afin que toute l'équipe d'évaluation soit au même niveau d'information notamment dans les cas où tous ses membres n'étaient pas tous présents aux entretiens. Des visites de terrain ont eu lieu à Kairouan, à Hammamet et autour de Tunis afin de rencontrer les bénéficiaires des projets appuyés par l'ONUDI. L'analyse s'est basée sur les critères suivants: 1) qualité de la formulation du document de projet; 2) pertinence par rapport aux besoins/priorités nationaux, mandat et stratégie de l'ONUDI; 3) l'efficacité et les synergies et complémentarité avec d'autres projets 4) l'efficacité et les effets immédiats voir les impacts obtenus ou attendus; 5) la durabilité; 6) la prise en compte des dimensions transversales (genre, inclusion et coopération sud-sud); 7) les aspects liés au pilotage, à la coordination et à la gestion.
- **Phase 3 de restitution des résultats préliminaires** : une première réunion a eu lieu au Bureau de l'ONUDI à Tunis le 9 octobre 2015 en présence du représentant de l'ONUDI, de la contrepartie nationale et autres parties qui a été consacrée à la présentation des résultats préliminaires de l'évaluation et au recueil des questions et commentaires. Le même exercice a été mené à Vienne au bureau de l'évaluation indépendante le 12 octobre 2015.
- **Phase 4 de synthèse, rédaction et revue du rapport** : un premier projet de rapport a été préparé et soumis au Bureau de l'évaluation indépendante de l'ONUDI à la fin du mois d'octobre 2015 afin d'identifier les éventuelles erreurs factuelles, les inexactitudes ou les omissions importantes. Sur la base des commentaires émanant du processus de contrôle de qualité, le rapport a été finalisé. Un résumé exécutif en français et en anglais a ensuite été préparé.

### 1.2.3 Limites de l'évaluation

La durée restreinte de la mission en Tunisie (10 jours ouvrables), l'absence au moment de l'évaluation de certains interlocuteurs, les consignes de sécurité des Nations unies limitant les déplacements trop éloignés ne permettant pas un retour le même jour, l'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer la totalité des parties prenantes intervenantes dans les projets constituant le portefeuille de l'ONUDI. Le choix des interlocuteurs a donc été en partie tributaire des raisons invoquées ci-avant.

En dépit de l'appui du bureau de l'évaluation indépendante, la difficulté à recueillir les documents pertinents a occasionné des pertes de temps et n'a pas permis notamment à l'équipe d'organiser une enquête auprès des bénéficiaires telle qu'envisagée dans le document de démarrage.

La contrainte de temps déjà évoquée et le nombre limité d'évaluations de projet disponibles ont rendu un peu plus difficile l'appréciation des projets qui a pris par conséquent un caractère plus global et qualitatif, la mission d'évaluation s'attendant plutôt à identifier des résultats au niveau des effets.

## **1.3 Contexte du pays**

### **1.3.1 Situation générale**

La Tunisie, en pleine période de transition démocratique depuis la révolution du 14 janvier 2011, a vécu de profonds bouleversements politiques, institutionnels et économiques. L'adoption de la nouvelle Constitution le 27 janvier 2014 et la tenue des élections législatives et présidentielles en automne 2014 constituent des étapes majeures dans la mise en place de nouvelles institutions démocratiques. Suite à l'investiture du nouveau gouvernement par l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP) le 5 février 2015, le chef du gouvernement a tracé les grandes lignes de l'action gouvernementale, pour répondre aux défis économiques, sociaux et sécuritaires auxquels la Tunisie doit faire face, durant les cinq prochaines années.

Les performances socio-économiques de la Tunisie ont été fortement affectées au cours des quatre dernières années par trois facteurs : le contexte politique interne post-révolutionnaire, la crise économique et l'instabilité régionale. Le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) s'élevait en 2014 à 2,4 % (contre 2,6 % en 2013), les investissements étrangers régressant de 20 % par rapport à 2010. Ces proportions sont insuffisantes pour réduire sensiblement le chômage, qui s'élevait en 2014, à 14,8 % de la population active, avec un taux de chômage affectant particulièrement les jeunes diplômés (31,4 %) et les femmes (22,2 %). Le déficit budgétaire atteignait 4,9 % du PIB en 2014, portant la dette publique à 52,9 % du PIB. Le taux de pauvreté est estimé à 15,5% en 2014, avec d'importantes disparités socioéconomiques et régionales auxquelles la Tunisie doit faire face particulièrement dans les régions de l'intérieur et du sud.

Les équilibres macroéconomiques ont été également fortement impactés par la situation géopolitique régionale qui constitue, par delà sa dimension sécuritaire, un nouveau facteur d'instabilité pour la Tunisie.

Dans ce contexte, l'appui de la communauté internationale à travers les organisations internationales et les bailleurs de fonds particulièrement au développement du secteur privé et à la création de l'emploi est incontournable pour favoriser une croissance plus élevée, durable et inclusive.

### **1.3.2 Développement industriel**

Le développement industriel en Tunisie a été basé, depuis le début des années 70, sur la promotion des exportations au moyen d'incitations fiscales destinées à attirer les entreprises étrangères délocalisées en Tunisie, dont la vocation est essentiellement exportatrice. L'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne, en janvier 2008, a ouvert la voie à de nombreuses opportunités

de développement pour l'industrie tunisienne mais également à des enjeux forts de compétitivité.

Ceci a favorisé l'apparition d'un important secteur industriel exportateur dominé par des entreprises « offshore » qui représentent 60 % des exportations et dont la part dans l'emploi total est passée de 12 % en 1996-97 à 23 % en 2013. Le secteur « offshore » est concentré dans des activités à faible valeur ajoutée caractérisées par une certaine stagnation, comme le secteur du textile, où les niveaux de qualification requis sont relativement faibles. Cette politique repose sur d'importantes incitations, qui ont attiré des entrepreneurs plutôt motivés par les subventions et les aides publiques, éprouvant des difficultés à faire face à la concurrence des pays à bas coûts.

L'un des secteurs d'exportation les plus importants de la Tunisie est le tourisme, mais la politique menée dans le secteur a largement privilégié un tourisme « low-cost », où les marges bénéficiaires sont très faibles et la valeur ajoutée limitée. Rajouté à cela, les coups durs des attentats du Bardo et de Sousse durant été 2015 ont fortement affecté le secteur qui atteint actuellement son plus faible taux depuis des décennies.

#### **Appui de l'ONUDI au développement industriel tunisien**

L'ONUDI a été d'un appui significatif pour la Tunisie, plus précisément pour la mise en œuvre des grandes réformes qui ont conduit, en 1995, à l'ouverture et l'intégration de la Tunisie à l'économie mondiale, son adhésion à l'OMC et la signature de l'accord cadre pour une zone de libre-échange avec l'UE.

Ces nouveaux accords et cette ouverture sur l'économie mondiale n'étaient pas sans risque pour la Tunisie, qui pouvait perdre jusqu'à 30% de son tissu industriel y compris les PME, qui n'étaient pas à même de résister à l'invasion des produits européens. Ceci a nécessité le lancement d'un grand programme intégré de mise à niveau, avec un financement de l'UE et l'accompagnement de l'ONUDI.

Pendant 10 ans, l'ONUDI a été le partenaire clé du programme de mise à niveau de 1995 jusqu'aux années 2005/2006. Grâce à cet accompagnement, il y a eu la mise en place de l'architecture du programme de mise à niveau, l'élaboration d'études et d'expertises d'une grande qualité effectuées par des experts et des bureaux d'étude étrangers et tunisiens, des centaines de sessions de formation et d'ateliers d'échange avec d'autres pays, notamment le Portugal qui à l'époque était considéré comme le bâtisseur de la mise à niveau en Europe et dans la région méditerranéenne. L'accompagnement par l'ONUDI a permis à la Tunisie de mettre en place son propre modèle de mise à niveau, adapté au contexte tunisien. Ce programme de mise à niveau était évalué tous les 2 ans, ce qui a permis de tirer les enseignements et d'apporter les améliorations nécessaires au fur et à mesure de l'évolution du programme. D'ailleurs, le succès du modèle tunisien de mise à niveau a dépassé les frontières de la Tunisie et a pu être exporté vers d'autres pays en Afrique parmi lesquels le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Cameroun. A ce niveau, l'ONUDI a joué un rôle primordial pour le transfert de l'expertise et du savoir-faire tunisien vers ces pays, ceci a été fait également à travers le NEPAD avec l'appui de l'ONUDI.

En dépit d'un tissu industriel diversifié, trois secteurs constituent les locomotives du développement et des exportations industrielles nationales : les industries textile et habillement et cuir et chaussures, les industries agroalimentaires et enfin les industries mécaniques, électriques et électroniques. Ces trois secteurs piliers, générant plus de 1 milliard de dinars d'exportations chacun, représentent 76% des entreprises industrielles, 87% des exportations, près de 62% des investissements directs étrangers et plus de 83% des emplois.

L'activité et la productivité de l'industrie non manufacturière demeurent entravées par des contraintes techniques, l'obsolescence de certains équipements et un mauvais climat social (grèves, manifestations, etc.). Les difficultés des secteurs des mines et des hydrocarbures depuis 2011 ont un coût important, estimé par les autorités à environ 1 % du PIB annuel. Dans ce contexte, la part de croissance due à l'industrie en 2014 a été essentiellement tirée par les services et l'industrie manufacturière.

Au niveau global, les exportations industrielles tunisiennes ont progressé plus lentement que celles des pays concurrents et ne suivent plus le rythme de croissance des échanges mondiaux depuis de nombreuses années. Cette faible croissance des exportations tient en partie au niveau élevé des droits de douane, qui s'explique par la négociation tardive d'accords de libre-échange avec les grands pays et groupements régionaux. Cette situation, dont l'effet est de renchérir les coûts et d'amoinrir l'offre de produits intermédiaires importés, freine l'expansion des exportations. En outre, les exportations tunisiennes ont peu bénéficié de la croissance des pays émergents ; elles étaient au contraire largement tributaires de l'économie européenne, laquelle n'a pas généré une forte demande extérieure, ce qui a affecté le développement industriel.

L'industrie tunisienne a été dynamisée par l'accueil d'investissements directs étrangers (IDE), les industries IME et Textile concentrent 50% des IDE. Les IDE s'étendent aujourd'hui à des activités incluant le développement de produits, la co-traitance industrielle et les services. La "clusterisation" est l'autre levier de croissance choisi par la Tunisie, pour ancrer l'innovation et la valeur ajoutée dans les stratégies de développement industriel à travers la mise en œuvre des pôles de compétitivité dédiés aux secteurs phares : IME, Textile, Cuir & Chaussures, Agro et TIC.

Malgré une faible récession durant la période actuelle de transition démocratique, la Tunisie est toujours bien intégrée dans les CVM (Chaînes de valeur mondiaux), notamment dans trois secteurs d'activité : le textile, le cuir et la chaussure ; les produits alimentaires et les boissons ; les équipements électriques et les instruments optiques. La Tunisie dispose d'un avantage comparatif, en montant brut, dans plusieurs de leurs sous-secteurs.

Eu égard au développement industriel, la faible croissance de 2014 s'explique surtout par la contraction des industries non manufacturières (-2.7 %), liée au recul de l'extraction du pétrole et du gaz (-7.6 %) ainsi que des mines (-4.2 %). La croissance en 2014 a été essentiellement tirée par les services non marchands (+3.9 %) et marchands (+3.3 %), grâce à la bonne performance des industries agroalimentaires (+3.1 %), mécaniques et électriques (+2.4 %). Cette tendance

devrait se poursuivre en 2015 et 2016. Mais un rééquilibrage progressif au profit de l'investissement, porté par une reprise de l'investissement public, devrait s'opérer en 2015 et 2016.

### **1.3.3 Les politiques, stratégies et initiatives**

Depuis la signature de l'Accord de Libre-Echange avec l'Union Européenne, la Tunisie fait face à de nouveaux défis avec l'émergence d'un espace euro-méditerranéen très compétitif reconnu par un nombre croissant d'investisseurs, prescripteurs et décideurs internationaux. Cet espace, lieu de marchés potentiels, de fluidité des échanges et de concurrence plus frontale entre pays voisins des deux rives, fixe le nouveau cadre stratégique de la Tunisie à l'horizon 2016 en mettant l'accent sur les points clés suivants :

- La compétitivité de la Tunisie sera accentuée au regard des tendances de renchérissement des pays de l'Europe de l'Est
- Mettre plus en avant des arguments qualitatifs : innovation et surplus de service, environnement d'affaire, qualité de produits, capacités logistiques, environnement et qualité de vie.
- La course aux IDE est de plus en plus exacerbée : les pays concurrents de la rive Sud de la Méditerranée et de l'Europe de l'Est ont fait le pari de l'investissement direct étranger notamment sur des activités à forte valeur ajoutée. Les pays de l'Europe de l'Est profitent de flux considérables d'IDE Européens. L'enjeu d'attractivité demeure ainsi pesant sur le développement de l'industrie tunisienne.
- Euromed, un marché vital de plus de 800 millions de consommateurs : le marché de l'Union Européenne, englobant plus de 80% des exportations tunisiennes, est devenu fortement concurrentiel. Une concurrence de plus en plus régionale s'y établit entre les pays de la région MEDA, de l'Europe de l'Est et de l'Asie.
- Une Tunisie qui a pris le virage de l'économie du savoir : l'orientation nationale est de favoriser l'attraction des IDE à forte valeur ajoutée et à forte intensité de savoir : R&D, électronique embarquée, textiles, techniques, produits de santé nutrition, TIC, centres de services, etc.
- Une compétition mondiale en terme d'innovation qui laisse une place aux pays à marché limité à l'instar de ces nombreux pays qui ont réussi le pari de l'innovation et ont mis en œuvre un environnement propice avec une éducation aux standards internationaux,
- Des clusters développés, une économie tertiaire, l'exemple de réussite de Singapour confirme ce challenge fort pour la Tunisie.

La stratégie industrielle nationale est construite sur un positionnement à trois dimensions, permettant la création d'un véritable centre euro-méditerranéen innovant et à fort niveau de compétitivité. Il s'agit à travers cet ancrage, d'aller au-delà du simple positionnement de back-office/ Nearshore industriel de l'Europe. L'enjeu est d'intégrer et de combiner différemment les dimensions « Back office/Nearshore industriel », qui correspond au positionnement actuel, «hub » et «innovation».

La mise en œuvre de la nouvelle politique industrielle axée sur des secteurs stratégiques (aéronautique, composants électroniques de base pour l'automobile, industrie pharmaceutique, textiles, services dans le secteur des TIC, services médicaux et tourisme) recensés par la conférence internationale « Investir en Tunisie : start-up democracy », organisée en septembre 2014, constituerait une base intéressante pour renforcer les liens entre les entreprises locales, y compris les PME, et l'économie «offshore». Comme dans de nombreux pays, l'accès à des financements est particulièrement difficile pour les startups et les PME ; des efforts particuliers sont donc nécessaires pour s'assurer que ce segment soit bien desservi.

La nouvelle stratégie pour le développement industriel est en phase de préparation par le ministère de l'Industrie de l'Energie et des Mines et sera prête vers fin la fin de l'année 2015.

### **1.3.4 Contreparties nationales durant la période d'évaluation 2009-2015**

Le ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines (ex-ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME) est le partenaire "naturel" et la principale contrepartie de l'ONUDI. Durant la période 2009-2015, d'autres ministères ont également été concernés par les interventions de l'ONUDI, notamment le ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD), le ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, le ministère du Commerce, le ministère du Tourisme et de l'Artisanat, ainsi que les agences sous tutelle de ces ministères telles que l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI), les technopoles et parcs technologiques, les Centres techniques sectoriels (CNCC, CETTEX, CTAA)<sup>2</sup>, le Centre National de Production Propre (CNPP) au sein du Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunisie (CITET), le Bureau national d'Ozone au sein de l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE), la Direction générale de l'agriculture biologique, le Conseil national d'accréditation (TUNAC), l'Office national de l'artisanat (ONA) et l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT).

Au niveau du secteur privé, on peut citer les organisations patronales telles que l'Union Tunisienne de l'Industries, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT), la Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie (FTH) ainsi que des hôtels, PME y compris startups, ONG et coopératives qui ont été à la fois des partenaires et bénéficiaires des interventions de l'ONUDI.

---

<sup>2</sup> CNCC : Centre National du Cuir et de la Chaussure ; CETTEX : Centre Technique du Textile et CTAA : Centre Technique de l'Agro-Alimentaire

### Le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines:

Le ministère a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines se rapportant à l'industrie, aux industries agroalimentaires, aux services connexes à l'industrie, à l'énergie et aux mines, à la coopération industrielle et à la sécurité industrielle, énergétique et minière.

En matière d'industrie et de services connexes à l'industrie, le ministère de l'industrie est chargé notamment de définir les orientations en matière de développement industriel et de services, de définir et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de la mise à niveau de l'industrie et de l'amélioration de la compétitivité du produit industriel, de procéder aux études nécessaires pour l'élaboration des programmes de mise à niveau, de promouvoir, d'organiser et de réglementer le secteur de l'industrie et des services, d'orienter, de suivre et de contrôler les investissements dans les industries manufacturières et services et de promouvoir la sous-traitance dans les secteurs précités.

Par ailleurs, le ministère est chargé notamment d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de l'industrie agro-alimentaire en collaboration avec les départements concernés, de suivre la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans le domaine de l'innovation et du développement technologique, de suivre la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans le domaine de l'encouragement de la création des petites et moyennes entreprises, de promouvoir la recherche et l'exploitation rationnelle des ressources énergétiques du pays et d'assurer la couverture énergétique du pays et d'étudier et de suivre les relations de la Tunisie en matière d'industrie avec les pays étrangers, les ensembles industriels et les organisations internationales.

### **1.3.5 Cadre Stratégique du système des Nations unies pour le développement (UNDAF) – Plan cadre d'aide au développement en Tunisie 2007-2011, 2011-2014, 2015-2019**

La contribution du SNU à la réalisation des priorités nationales en Tunisie et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) 2007-2011 se reflète dans l'UNDAF (2007-2011). Celui-ci a été aligné sur les priorités du XIème Plan de Développement Economique et Social 2007-2011. Il couvrait quatre domaines de coopération : **i)** réduire les disparités, promouvoir l'égalité, améliorer la qualité de vie, **ii)** promouvoir les jeunes et adolescents, **iii)** relever les défis de l'emploi **iv)** relever les défis de la mondialisation. Dans ce cadre, des programmes conjoints ont porté sur l'intégration du genre et la lutte contre la violence fondée sur le genre, "jeunes, emploi et migration" et des mécanismes de coordination inter-agences ont été mis en place dans divers domaines (jeunes et adolescents, lutte contre le VIH/SIDA).

Suite à la situation politique exceptionnelle qui a prévalu dans le pays à partir de 2011, et la suspension conjoncturelle de la préparation du XIIème Plan de Développement Economique et Social, une stratégie de développement économique et social transitoire pour la période 2012-2016 a été élaborée par le 2ème

gouvernement provisoire en place, sous forme d'une note d'orientation, avec des axes d'engagement, des principes d'action, des phases de réalisation et une proposition de schéma de croissance. Cependant, cette stratégie n'a pas été prise en compte par les gouvernements issus des élections de l'ANC. Ceux-ci, ont opté pour des cadres plus réduits, en l'occurrence les budgets économiques 2012 et 2013. La Stratégie de Transition des NU en Tunisie (STT) 2011-2014 s'est alors alignée sur les priorités nationales suivantes :

- Ancrer les principes de la démocratie, à travers la consécration de l'Etat de droit, l'édification d'un nouveau projet de société plus inclusif et équilibré, fondé sur la liberté, la bonne gouvernance, la justice sociale et la participation citoyenne.
- Assurer le développement inclusif et équilibré, intégrant la gestion durable des ressources naturelles, l'efficacité énergétique, le développement des énergies renouvelables, la réduction des risques et la gestion des impacts du changement climatique et des crises naturelles et humanitaires.
- Pousser le rythme de croissance à travers l'accélération de la transformation structurelle de l'économie afin de créer des emplois suffisants en nombre et en structure de qualification et de répartition régionale.
- Consacrer le progrès social et l'égalité des chances, renforcer la protection sociale
- Améliorer l'état de santé de la population, la qualité et la pertinence de l'éducation, les conditions de la femme, la situation des jeunes.

Suite à un processus de concertation entre les différentes agences des Nations Unies présentes en Tunisie, le Système des Nations Unies (SNU) a élaboré le nouveau cadre stratégique UNDAF (2015-2019) qui considère que l'engagement des autorités tunisiennes représente une opportunité pour apporter son appui et son expertise technique au développement d'un modèle plus inclusif, plus résilient et plus durable.

Le SNU qui appuie la Tunisie dans sa phase de transition et de post-transition a d'un commun accord avec le gouvernement fixé les trois (3) axes stratégiques suivants à savoir : la Gouvernance démocratique ; le Modèle économique inclusif, durable et résilient et la Protection sociale et accès équitable aux services sociaux de qualité

La réalisation des résultats du présent Plan-cadre est basée sur l'hypothèse du maintien par le Gouvernement de son engagement à poursuivre les réformes, mobiliser les ressources et favoriser l'accès à l'information. Parmi les risques susceptibles d'entraver la réalisation de ces résultats figurent, l'incapacité des bailleurs de fonds à poursuivre le financement de certains programmes, ainsi que la détérioration de la situation sécuritaire susceptible de freiner leur mise en œuvre.

## **1.4 Bref aperçu des interventions de l'ONUDI en Tunisie**

### **1.4.1 Historique et portée des interventions**

La coopération entre la Tunisie et l'ONUDI remonte à 40 ans mais elle n'a connu un véritable essor que depuis l'ouverture d'un bureau de l'organisation à Tunis en juin 1999.

Un premier programme intégré dit **Programme Intégré (PI) - Phase I** est signé en 1999 et ne démarrera qu'en 2002, avec un financement global du gouvernement italien. Son objectif était de soutenir les efforts entrepris par le gouvernement tunisien et le secteur industriel privé pour préparer et adapter les entreprises et leur environnement au nouveau contexte d'ouverture économique, suite à l'accord de libre-échange signé avec l'Union européenne en 1995. Le programme comprenait 4 composantes destinées au renforcement 1) des capacités institutionnelles du MIEPME, 2) des capacités d'intervention des centres techniques sectoriels, 3) de la compétitivité d'un certain nombre d'entreprises pilotes et 4) la mise en place d'une unité pour la promotion des investissements. Parmi les principaux résultats atteints, on citera le renforcement des laboratoires de trois centres techniques et l'accréditation de deux d'entre eux (CNCC, CETTEX), l'amélioration des capacités de 9 bureaux de conseil tunisiens, l'accompagnement de 45 entreprises dans la mise en œuvre de leur plan de mise à niveau, la formation de 380 cadres et techniciens et 28 formateurs, l'appui à deux pépinières d'entreprises et à 2 technopôles, la création de 11 consortiums d'exportation et l'accompagnement de la mise en œuvre de 30 projets d'investissements.

Deux évaluations indépendantes<sup>3</sup> ont eu lieu en juillet 2002 et à fin décembre 2005 respectivement. La première a porté sur l'évaluation du programme de mise à niveau, une des quatre composantes<sup>4</sup> du programme intégré, approuvé par l'ONUDI et la Tunisie en 1999 et démarré en 2001.

<b>Principaux constats de l'évaluation de 2002 :</b>
Retards observés dans toutes les phases des 3 projets constituant cette composante
Faiblesse dans la coordination et le suivi continu de ces projets
Lacunes en matière de communication et d'information au profit des bénéficiaires
Manque d'harmonisation des critères de sélection de ces bénéficiaires
Financement pas toujours mis à disposition au moment opportun et
Absence de synergie avec d'autres actions similaires dans le pays.

<b>Principaux constats de l'évaluation de fin 2005 :</b>
Durée du PI largement dépassée (60 mois au lieu de 36)
Retard dans le déblocage des fonds et mode de financement fragmenté
Insuffisance du budget disponible (4,5M\$ au lieu de 7,8M\$ prévus)
Faiblesse des documents de formulation
Absence d'indicateurs chiffrés, indicateurs de suivi peu pratiques et indicateurs d'effet inexistant

<sup>3</sup> "Mission tripartite indépendante d'évaluation en profondeur des projets" et "Evaluation indépendante du programme intégré en Tunisie"

<sup>4</sup> 1) renforcement des capacités institutionnelles ; 2) renforcement des capacités des centres techniques ; 3) Amélioration de la compétitivité des entreprises; 4) cellule de promotion des investissements

Faiblesse du reporting (qualité, fréquence et régularité)
Visibilité insuffisante
Faiblesse en matière d'interaction avec d'autres programmes
Logique sectorielle au détriment d'une logique d'intégration du programme
Problème de coordination
Approche de ciblage des bénéficiaires ineffective
Participation du secteur privé insuffisante (bureau d'études)
Rôle du bureau de l'ONUDI pas clairement défini

La principale recommandation a porté sur la nécessité de négocier un accord de programme entre l'ONUDI et la Tunisie qui engloberait toutes les activités de l'ONUDI dans le pays.

Une phase II du Programme Intégré (PI) a été signée en décembre 2007 pour la période 2008-2011 et a démarré en 2009, avec comme objectif de soutenir les efforts de la Tunisie pour promouvoir la mise à niveau de son secteur industriel, améliorer la compétitivité des entreprises et créer des emplois productifs.

Tout en représentant la continuation logique de la phase I, la phase II du PI présentait plusieurs aspects nouveaux reflétant les changements intervenus aussi bien au niveau national qu'international.

Le programme était structuré autour de 3 composantes regroupant chacune 3 effets attendus :

1. Renforcement des capacités pour la création et la mise en réseau des entreprises
  - a. Appui aux principaux mécanismes nationaux pour la création des entreprises (pôles technologiques de compétitivité, pépinières et centres d'affaires)
  - b. Appui à la consolidation des consortiums d'exportation existants et à la création de nouveaux (dans les domaines du "sourcing" et du label qualité)
  - c. Appui à la promotion des investissements et du partenariat industriel entre PME tunisiennes et promoteurs étrangers
2. Renforcement des capacités pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises
  - a. Appui à la promotion de l'innovation à travers la mise en œuvre de réseaux sectoriels (dans les 3 secteurs prioritaires indiqués par le gouvernement qui sont l'agro-alimentaire, le textile/habillement et le secteur mécanique/électrique)
  - b. Appui à la consolidation du management de la qualité (dans les domaines de la sécurité et de la responsabilité sociale) aux niveaux des institutions et des entreprises
  - c. Amélioration des compétences des centres techniques sectoriels (CTS) et des entreprises pour leur permettre de mettre en œuvre des actions ponctuelles de mise à niveau sectorielle dans des domaines de pointe.

3. Renforcement des capacités pour la mise à niveau environnemental des entreprises
  - a. Appui à la diffusion et à l'adoption du concept de production plus propre à travers la mise en place du centre national de production propre (CNPP)
  - b. Appui à la mise en réseau du CNPP tunisien avec ses homologues dans la région pour lui permettre d'héberger un système électronique pour la gestion des connaissances sur la PPP au niveau régional
  - c. Appui à la délocalisation des tanneries actuellement implantées dans le Grand Tunis dans une nouvelle zone industrielle choisie par le MIEPME.

Le programme a été divisé en 3 projets :

- "Appui à la création et à la compétitivité des entreprises" qui regroupe les composantes 1 et 3 pour un montant total de 3M € pour soumission à l'Italie
- "Renforcement du centre de production plus propre" inclut les composantes a) et b) de la composante 3 pour un montant total de 1,13M € pour soumission à la Suisse
- "Appui à la délocalisation des tanneries" inclut l'effet c) de la composante 3 pour un montant de 930 000€ à soumettre à l'Espagne ou à l'Italie.

La mise en œuvre de ce programme, qui devait s'inscrire dans le cadre d'une coopération multilatérale largement financée par le gouvernement italien, a été handicapée par le fait que les engagements initiaux ont été reconsidérés par l'Italie au profit du canal de la coopération bilatérale. L'ONUDI a donc été confrontée à la défection de son principal bailleur de fonds, ce qui a pénalisé sa capacité à mettre en œuvre l'ensemble du programme intégré.

Suite à la situation politique exceptionnelle prévalant en Tunisie à partir de janvier 2011, le processus de préparation de l'UNDAF 2012-2016 a été suspendu et une Stratégie de Transition (STT) couvrant les années 2011 à 2013 a été élaborée par le SNU, devant accorder une attention particulière aux jeunes et au développement régional.

Assurant la jonction entre l'ancien et le futur cadre de programmation des Nations Unies, la STT a permis de guider les agences du SNU d'abord dans la préparation de leur plan d'actions respectif, puis dans le développement de projets et de programmes conjoints.

La stratégie de positionnement adoptée par l'ONUDI a consisté à privilégier le renforcement des interventions en matière d'appui au développement de l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes et en particulier dans les régions de l'intérieur du pays. Ses interventions se sont focalisées plus particulièrement sur l'accès des jeunes à l'emploi, notamment dans les régions les plus défavorisées, à travers le développement de l'entrepreneuriat (Axe 2, Effet 1) et sur la diffusion des principes de l'économie verte dans les stratégies de développement des acteurs impliqués (STT, Axe 4, Effet 2).

Les projets développés après les événements de 2011 et en l'absence d'un représentant local rentré prématurément au siège, se sont alors inscrits

essentiellement dans ces deux thématiques, de type "stand alone", en dehors d'un quelconque programme-pays. Un nouveau programme-pays fait l'objet actuellement d'une discussion au sein de l'ONUDI et consistera en un appui de l'ONUDI au gouvernement tunisien dans le but de mettre en œuvre une feuille de route dans le cadre d'un développement industriel inclusif et durable tel que défini dans la déclaration de Lima.

#### **1.4.2 Présentation du portefeuille de projets revus sur la période 2009-2015**

L'ONUDI a deux axes d'intervention en Tunisie :

##### **1. Promotion de l'EMPLOI PRODUCTIF (qui s'inscrit dans la thématique de réduction de la pauvreté grâce à des activités productives)**

- Renforcement des capacités des acteurs publics et privés en accompagnement et suivi post-crédation de la jeune entreprise en œuvrant à la mise en place d'un environnement favorable.
- Renforcement des capacités entrepreneuriales et facilitation de l'accès au financement.
- Soutien au développement de la croissance verte de la PME afin qu'elle puisse consolider ses positions compétitives.
- Promotion des secteurs manufacturiers notamment l'agro-alimentaire et l'artisanat qui présentent un potentiel certain dans les régions rurales.

##### **2. Promotion de l'ENVIRONNEMENT (qui s'inscrit dans la thématique Environnement et énergie)**

- Renforcement des capacités des acteurs publics et privés clés en matière de diffusion et adoption des principes d'efficacité énergétique, de production propre et des systèmes de gestion environnementale.
- Amélioration des services d'accès à l'information et à l'utilisation des technologies respectueuses de l'environnement du secteur privé.
- Faciliter l'attraction des IDE dans les technologies propres.

Parmi les projets en cours ou récemment clôturés, l'équipe d'évaluation a choisi d'examiner les principaux projets constituant le portefeuille de l'ONUDI, ceux qui apparaissaient comme les plus pertinents pour l'objet de cette évaluation et dont la documentation était disponible. Il est à noter cependant qu'il ne s'agit pas d'une revue approfondie de chacun des projets, ces derniers constituant le point d'entrée de l'évaluation-pays.

Ainsi, 10 projets sont présentés pour l'axe promotion de l'emploi productif et 11 projets pour l'axe promotion de l'environnement.

Axe Promotion de l'emploi productif :

SAP ID	TITRE	BUDGET	DONATEUR	DUREE
100 212	Développement de la chaîne de valeur du bois d'olivier	79 646	Fondation Citibank	2012-2013
102 032	Engager la jeunesse tunisienne dans la réalisation des OMD (YEM)	615 699	Fonds OMD Espagne	2009-2011 étendu à mai 2013
102060 TE/GLO/09/029	Diffusion de la demande d'appui aux clusters dans le cadre de 5 ateliers régionaux	187 487	AFD	2010-2011
102087 102173	HP-UNIDO Cooperation for entrepreneurship and IT capacity building in Africa, Asia, Latin America and the Middle East	1 239 486	Hewlett Packard (HP)	2011-2012
102096	Appui à la promotion et à la communication des pôles de compétitivité tunisiens	281 010 US\$	Italie	2011-2013 prorogé à 2014
106030	Support the implementation of the regional Arab standardization strategy	1,6 M€	SIDA	2011-2012 prorogé à 2014
120201	Conférence sur le travail productif pour les jeunes en Tunisie et dans la région MENA	229 580	Union Européenne	2012
120357	Faciliter l'emploi des jeunes à travers la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat dans les zones vulnérables en Tunisie (Sidi Bouzid, Kasserine, Kairouan, El Kef) (Projet Mashrou3i - HP Life)	2 364 156	Italie USAID Hewlett Packard	2012-
-	Initiative de partenariat Souk At Tanmia	1 300 000	DFID, Ambassade USA, MAE danois, ONUDI, PNUD, BIT, FAO, OMI, British Council, BFPME, BTS, MSB, CONECT Talan, CJD, Total, Ooredoo, Touensa	2012-2013
120622	Accès aux marchés des produits agro-alimentaires et de terroir- PAMPAT Tunisie	4 126 760	SECO	2013-2017

### ❖ **Assistances préparatoires**

Deux assistances préparatoires ont été réalisées, la première "Preparatory assistance for improving the economic and social conditions of value chains producers of typical products in Tunisia, Morocco and Egypt through their upgrading and market access facilitation" (ID : 120028) a conduit aux deux projets "PAMPAT" et "Pôles de compétitivité" et la deuxième "Preparatory assistance for tackling youth employment and shaping the spirit of entrepreneurship focusing on green entrepreneurship through productive activities in the most vulnerable regions of Tunisia: Sidi Bouzid, Kasserine, El Kef and Gafsa" (ID 120105) a conduit au projet YEM.

### ❖ **Projet de développement de la chaîne de valeur du bois d'olivier**

L'objectif du projet est de renforcer les capacités de l'Office National de l'Artisanat (ONAT) et des acteurs privés en vue de valoriser la filière bois d'olivier, à fort potentiel de développement, à Sidi Bouzid, région défavorisée du centre-ouest de la Tunisie connaissant un fort taux de chômage.

### ❖ **Programme YEM : « Engaging Tunisian Youth to achieve the MDGs » - Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD**

L'objectif de ce programme conjoint à plusieurs agences du SNU est d'augmenter les opportunités de travail, particulièrement pour les jeunes, les femmes et les diplômés de l'enseignement supérieur visant à générer des emplois productifs et permanents avec des revenus décents et appropriés. Ce programme vise à assister les partenaires publics et privés pour la mise en place de nouveaux mécanismes d'emploi mieux adaptés aux besoins spécifiques des jeunes chômeurs diplômés et non diplômés dans les régions ciblées (Tunis, Le Kef, Gafsa). La contribution de l'ONUDI au programme s'est faite à travers le programme "Entrepreneurship Development and Enterprise Creation (EDIP), le programme "Youth Led Development" et l'initiative ICT UNIDO/HP GET-IT.

Résultats attendus:

- Renforcement des capacités institutionnelles à travers la mise en place d'instruments stratégiques et de mécanismes d'emploi mieux adaptés aux besoins ;
- Accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat pour les diplômés universitaires, mise en place des dispositifs d'appui pour faciliter l'emploi et la migration des jeunes - hommes et femmes - non qualifiés

### ❖ **Diffusion de la demande d'appui aux clusters dans le cadre de 5 ateliers régionaux**

L'objectif de ce projet régional, conjoint avec l'AFD, est de renforcer, dans les pays partenaires, les capacités du secteur privé à s'organiser pour améliorer sa compétitivité et contribuer ainsi à la croissance et à la réduction de la pauvreté. Ainsi, les effets attendus du projet sont que les participants à l'atelier régional :

- Soient porteurs d'initiatives en matière de lancement de nouveaux projets de clusters dans leur pays,
- Disposent des éléments et enseignements méthodologiques nécessaires
- Puissent s'appropriier ces apports pour rentrer effectivement dans le cycle d'un projet.

❖ ***Appui à la promotion et à la communication de pôles de compétitivité tunisiens***

L'objectif du projet est de développer l'offre de services des deux pôles sélectionnés (Mfc Pôle : cluster textile-technique et Ecopark : cluster énergies renouvelables), de renforcer leurs capacités en matière de développement de cluster et de développer la promotion et la communication de leurs services à l'échelle nationale et internationale.

❖ ***Projet "Support the implementation of the regional Arab Standardization Strategy with focus on the regional coordination on accreditation"***

Il s'agit d'un projet régional qui avait pour but d'appuyer la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de standardisation d'accréditation dans les pays arabes.

❖ ***Conférence sur le travail productif pour les jeunes en Tunisie et dans la région MENA***

L'objectif du projet est d'organiser une conférence afin de lancer un débat sur les politiques et stratégies appropriées pour favoriser un environnement et un climat d'affaires adaptés à la création d'emplois décents, productifs et durables pour les jeunes dans la région MENA et d'élaborer une charte de travail.

❖ ***Projet Mashrou3i – HP Life : Faciliter l'emploi des jeunes à travers la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat en Tunisie, renforcement des capacités en TIC pour l'entrepreneuriat***

L'objectif du projet est de stimuler la croissance dans les régions ciblées (Sidi Bouzid, Kairouan, Kasserine, El Kef), créer de nouvelles opportunités d'emploi pour les jeunes diplômés à travers la promotion de l'entrepreneuriat et renforcer les capacités des institutions régionales chargées de l'emploi et de l'entrepreneuriat pour en créer également.

Résultats attendus : formation de 1400 jeunes à l'entrepreneuriat, formation aux outils de HP LIFE, mise en réseau des jeunes entrepreneurs ; formation de 2000 étudiants à l'entrepreneuriat ; assistance technique de 75 PME pour l'accès à de nouveaux marchés, créer une valeur ajoutée économique pour générer l'emploi dans ces régions, renforcer les capacités institutionnelles régionales de l'entrepreneuriat pour développer et maintenir l'emploi à travers des actions innovantes.

❖ ***Initiative de partenariat Souk At Tanmia***

L'objectif du partenariat Souk At Tanmia est de contribuer au développement socio-économique de la Tunisie et à la promotion de l'égalité des chances pour tous. L'ambition de Souk At-tanmia, avec une phase initiale de 3 ans, a été d'apporter une

approche alternative pour faire face à la crise de l'emploi en Tunisie. Son objectif principal est de susciter, d'identifier, de financer et d'accompagner environ 100 projets de création d'entreprises, provenant notamment de jeunes entrepreneurs et d'organisations de la société civile sur la base de leur capacité à générer des emplois, leur impact dans la réduction des disparités régionales et sociales, et leur durabilité. Ces financements prennent la forme de dons variant entre 10 et 30 mille Dinars tunisiens, pouvant servir soit à financer des projets autonomes soit comme autofinancement auprès des banques commerciales de la place, pour des projets plus substantiels.

❖ **Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires (PAMPAT)**

L'objectif du projet est d'améliorer l'accès aux marchés (national et d'exportation) et les conditions socio-économiques des opérateurs intervenant dans les filières (harissa, figue de Djebba et figue de Barbarie) à travers la promotion de labels de qualité de terroir. Le projet applique une approche de chaîne de valeur globale ciblant l'ensemble des activités qui détermine la performance d'une chaîne (de l'amont à l'aval).

Les bénéficiaires directs du projet sont les acteurs opérant au niveau des chaînes de valeurs (agriculteurs, centres de collecte/entrepôts frigorifiques, groupements de développement agricole, sociétés privées de transformation et commerce, groupements des femmes rurales de transformation artisanale, etc.) et les institutions publiques et privées au niveau national, local et régional, qui sont directement impliquées dans la valorisation et la promotion des trois chaînes de valeur (le ministère de l'Industrie, le ministère de l'Agriculture, le ministère de la Femme, le Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA), l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA), Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), les groupements interprofessionnels (GI), les technopoles, Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), les chambres syndicales, les centres techniques, les organismes de certification, les structures de promotion commerciale, les consultants privés, les structures d'appui, etc.).

Axe promotion de l'environnement :

SAP ID	TITRE	BUDGET	DONATEUR	DUREE
104107	Renforcement du Centre national de Production plus propre en Tunisie (PPPT). Première partie : phases 1 et 2.	4 088 088	SECO (Suisse)	2010-2013 prolongé jusqu'à fin 2015
104108	Renforcement du Centre de formation plus propre en Tunisie : Réseau régional des centres nationaux de production propre arabes de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord". Deuxième partie	342 068	SECO (Suisse)	2010-2012

SAP ID	TITRE	BUDGET	DONATEUR	DUREE
GF/RAB/08/04	Transfert des technologies écologiquement rationnelles dans la rive sud de la Méditerranée (MED-TEST I)	1 950 000 US\$	Fonds pour l'Environnement Mondial Italie	2009-2011
105283 MP/TUN/08/001	Preparation of a HCFC phase-out management plan (HPMP)	150 000	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal	2014
140190	First trench of the implementation of HCFC phase-out plan designed for the period 2014 - 2018	1 800 000 US\$ 512 885	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal	2014-2018
105284 MP/TUN/09/003	Preparation for HCFC phase-out investment activities (polyurethane foam sector)	65 000	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal	
120589 MP/TUN/12/002	Extension of institutional strengthening project for environment authority to implement Montreal Protocol: phase VII (IS)  Extension of Institutional strengthening project for environment authority to implement Montreal Protocol - Phase VIII (IS) approved in April 2015	247 270  247 270	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal	2012-2014  2015-2017
120 647 MP/TUN/12/008	National ODS phase-out (NOPP)	455 518	Fonds multilatéral aux fins de Protocole de Montréal	
	Projet d'installation et d'exploitation de deux centres pour la collecte, le recyclage et la régénération des réfrigérants	400 000 US\$	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal	
130323	Projet de démonstration pour l'élimination du bromure méthyle utilisé dans le secteur de la fumigation des dattes. <sup>5</sup>	35 000	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal	2014-2015
130323	Projet d'assistance technique pour l'élimination finale du bromure de méthyle	400 400	Fonds multilatéral aux fins du Protocole de Montréal Italie	2015-2016

<sup>5</sup> Technical assistance for the final phase-out of Methyl Bromide in the palm dates sector.

SAP ID	TITRE	BUDGET	DONATEUR	DUREE
120628	Activité habilitante pour l'examen et l'actualisation du plan de mise en œuvre de la convention de Stockholm sur polluants organiques persistants (POP).	220 000	Fonds pour l'Environnement Mondial	2014-2015

❖ **Le projet "Renforcement du Centre de production plus propre en Tunisie", Première partie, Phases 1 et 2**, vise à améliorer la compétitivité économique des Petites et Moyenne Entreprises (PME), à réduire leur empreinte écologique via des activités de sensibilisation et de formation, d'identification de mesures de production plus propre dans des entreprises pilotes tout en créant un noyau d'experts nationaux et au renforcement de leur développement social. Le projet vise plus particulièrement :

- Le renforcement des capacités des institutions nationales en matière de gestion, mise en œuvre et promotion des projets de production plus propre au niveau des entreprises
- L'introduction progressive des technologies d'énergie renouvelable sur le marché tunisien et dans les secteurs industriels clés
- Le transfert de savoir-faire en matière d'Analyse du Cycle de Projet et l'amélioration des performances économique et environnementale des entreprises bénéficiaires.
- Le renforcement du secteur du Tourisme par l'amélioration des performances sociale, économique et environnementale des hôtels
- La sensibilisation des principaux acteurs tunisiens (gouvernement et secteur privé) des avantages apportés par une stratégie écologique des entreprises et sa promotion.

La phase 2 du projet, tout en assurant la continuité de la première phase, inclut des activités supplémentaires afin de prendre en compte les nouveaux besoins de la Tunisie après 2011 (accent sur la création d'emplois dont les emplois verts et la compétitivité des entreprises pour une relance de l'économie) et les points à améliorer par rapport à la phase 1 ainsi que deux objectifs de promotion des exportations, l'un portant sur le renforcement du leadership de la Suisse en tant que fournisseur international de données environnementales et l'autre sur la stimulation et le renforcement du secteur des énergies renouvelables suisse par la diffusion de son savoir-faire et de technologies innovantes. Les activités supplémentaires sont les suivantes :

- Promotion de l'écologie industrielle au niveau de zones industrielles
- Formation sur le tourisme durable et appui à la certification Travelife des hôtels
- Introduction d'outils permettant les études d'impact environnemental tels que l'analyse du cycle de vie et l'empreinte en eau d'un produit,
- Introduction du module de formation suisse Energo sur l'efficacité énergétique
- Appui à l'intégration de jeunes diplômés dans l'environnement au marché de l'emploi.

- ❖ ***Le projet "Renforcement du centre national de production plus propre en Tunisie - Réseau régional des centres nationaux de production propre arabes de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord"*** a pour objectif global de renforcer la coordination et la collaboration de 5 CNPP de la région arabe<sup>6</sup> à travers le partage d'information et le développement d'initiatives régionales dans le domaine de la production propre. Plus spécifiquement, il vise à :
  - Formaliser et structurer le réseau des CNPP arabes et à élaborer une approche commune pour l'ancrage de la production propre dans les stratégies des institutions gouvernementales et des industries
  - Etablir un système de gestion des connaissances commun axé sur la valorisation du savoir et du savoir-faire et le développement de synergies
  - Soutenir à travers l'échange d'idées et de bons procédés de production propre l'innovation et le développement de nouveaux services au sein des CNPP arabes.
  
- ❖ ***Le projet régional "Transfert de technologies écologiquement rationnelles dans la rive sud de la Méditerranée"*** vise à renforcer les capacités nationales (institutions et secteur privé) en matière de technologies écologiquement rationnelles dans les "points chauds prioritaires" de pollution identifiés dans le cadre du Plan d'Action Stratégique pour la Méditerranée en Egypte, au Maroc et en Tunisie, de démontrer la viabilité de l'approche intégrée TEST7 de l'ONUDI et de diffuser les résultats de l'expérience et de la dupliquer. En Tunisie, un groupe de 25 entreprises appartenant aux secteurs du textile, de l'agro-alimentaire et du cuir et de la chaussure ont fait l'objet d'une revue environnementale initiale et 15 d'entre-elles ont été sélectionnées pour participer au programme TEST. Lancé en mars 2009, le projet MED-TEST est mis en œuvre sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Technologie avec 3 Centres techniques Nationaux : Centre Technique du Cuir et de la Chaussure, Centre Technique de l'Agroalimentaire et le Centre Technique du Textile.
  
- ❖ ***Le projet "Activité habilitante pour l'examen et l'actualisation du plan de mise en œuvre de la convention de Stockholm sur polluants organiques persistants (POP)"*** a pour objectifs spécifiques de mettre à jour l'inventaire des POP initiaux, de dresser un inventaire des nouveaux POP, des sites pollués, d'évaluer les risques sanitaires et environnementaux de gestion actuelle de POP, d'évaluer les impacts socio-économiques de l'utilisation, l'élimination et la réduction des POP anciens et nouveaux, d'évaluer le niveau actuel de sensibilisation à l'égard des POP, de proposer un nouveau plan national de mise en œuvre de la convention de Stockholm et de formuler des plans d'action de gestion rationnelle pour chacun des nouveaux POP afin d'atteindre les objectifs et priorités du pays.

---

<sup>6</sup> Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie

<sup>7</sup> Approche intégrant un ensemble d'instruments : revue environnementale initiale, production plus propre, système de management environnemental, comptabilité environnementale, technologie propre.

***Une série de projets d'investissements pour l'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone et de renforcement des capacités institutionnelles vise à appuyer la Tunisie à remplir ses engagements en tant que partie au Protocole de Montréal.*** Ces projets peuvent être des assistances préparatoires, des projets d'assistance technique ou de démonstration ou encore des projets de renforcement institutionnel. Il s'agit des projets suivants :

- ❖ ***Le projet "HPMP"***, approuvé lors de la 55ème réunion du Comité exécutif a pour objectif la préparation d'un plan de gestion et d'élimination de 725 tonnes de HCFC en Tunisie. Il s'exécute sous la forme d'une stratégie nationale visant une réduction de la consommation des HCFC de 35% d'ici 2020. La première phase du projet (***HCFC, Stage 1, tranche 1***) a pour objectif d'éliminer 15% des HCFC, soit 91,5 tonnes, d'ici 2018 répartis en 79,3 tonnes de HCFC-22 dans 4 entreprises de fabrication de climatiseurs et 12,2 tonnes de HCFC-141b au profit de deux entreprises (Société nationale de chemin de fer tunisien et une entreprise spécialisée dans la fabrication de seringues- SOFAP). Un autre projet d'investissement "***HCFC dans le secteur de la mousse et du polyuréthane***" vise....
- ❖ ***Le projet "d'installation et d'exploitation de deux centres pour la collecte, le recyclage et la régénération des réfrigérants"*** s'inscrit dans le cadre de la réduction progressive de l'importation des HCFC. L'installation du centre à Sfax a été effectuée au mois d'avril 2015 et le 2ème centre à Tunis est en cours de préparation de la plateforme nécessaire à l'installation d'équipements. Ces deux centres sont gérés par l'Agence nationale de gestion des déchets (ANGed).
- ❖ ***Le projet "Extension du renforcement institutionnel en Tunisie, phase VII"*** a pour objectif de fournir à un pays éligible les ressources nécessaires pour lui permettre de mettre en place un mécanisme facilitant la mise en œuvre rapide de projets en vue d'une rapide et efficace élimination des substances contrôlées ainsi que pour assurer une liaison efficace entre le pays d'une part, le Comité exécutif, le Secrétariat du Fonds, et les agences d'exécution d'autre part. Les demandes de renforcement institutionnel sont considérées comme des projets spéciaux soumis à l'approbation du Comité exécutif sur la base d'une demande écrite présentée par la Partie intéressée tous les deux ans. La Tunisie a achevé son 7ème projet (2012-2014) et vient de recevoir l'approbation d'une huitième phase pour la période 2015-2017.
- ❖ ***Le projet NOPP*** visant l'élaboration d'une stratégie nationale visant l'élimination des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) et incluant le sous-projet d'installation et d'exploitation de deux centres pour la collecte, le recyclage et la régénération des réfrigérants
- ❖ ***Le projet de démonstration pour l'élimination du bromure de méthyle utilisé dans le secteur de la fumigation des dattes*** s'inscrit dans le cadre d'une recherche d'une alternative viable techniquement et économiquement au bromure de méthyle. Une série d'essais sur l'utilisation d'un générateur de phosphine et de dioxyde de carbone, recommandé par l'ONUDI, a été menée au sein d'une entreprise spécialisée. Les résultats des essais ont été présentés aux

entreprises de conditionnement de dattes et ont fait l'objet d'une publication dans une revue scientifique de renommée internationale.

- ❖ **Le projet d'assistance technique pour l'élimination finale du bromure de méthyle dans le secteur des palmiers-dattiers**, approuvé lors de la 73ème réunion du Comité exécutif, vise à éliminer progressivement la consommation contrôlée restante de bromure de méthyle en Tunisie (11 tonnes) au sein de 22 unités industrielles. Le projet permettra l'acquisition de générateurs de phosphine, et d'appareils de mesure de la concentration de phosphine. Un programme de formation adéquat sera dispensé aux techniciens des unités de conditionnement de dattes sur l'utilisation du générateur et sur les questions relatives à la sécurité pour la manipulation de la phosphine.
  
- ❖ **Le projet "d'activité habilitante pour la révision et l'actualisation du plan national de mise en œuvre de la Convention de Stockholm"** a pour objectif de mettre à jour le plan national de mise en œuvre (NIP) et de le soumettre au Secrétariat de la Convention ainsi que de renforcer les capacités des parties prenantes en matière de gestion des POP avec de nouvelles compétences techniques, de l'expertise et de la sensibilisation. Les résultats attendus concernent un inventaire des produits et articles contenant les 10 POP nouvellement listés et l'identification des procédés industriels utilisant ces POP ou les produisant de manière non intentionnelle. Des activités d'information et de sensibilisation du public concerné sur les risques de santé et environnementaux et les bénéfices résultant de la réduction de l'utilisation ou de l'élimination des POP seront organisées.

### 1.4.3 Fonds mobilisés

Le budget de la phase II du programme intégré a été estimé à 8 163 840 US\$ répartis comme suit :

N°	Composante	Budget planifié (US\$)
1	Renforcement des capacités pour la création et la mise en réseau des entreprises	2 581 677
2	Renforcement des capacités pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises	2 368 876
3	Renforcement des capacités pour la mise à niveau environnementale des entreprises	3 074 958
99	Coûts de gestion	138 329

Environ 3,4M US\$ étaient attendus du gouvernement italien pour le financement des composantes 1 et 2 et 1M € du SECO suisse pour la composante 3. Seules, les activités 3a et 3b ont été financées par le gouvernement suisse et l'activité 1a2 par le Fonds OMD espagnol. Un reliquat de 300 000 Euros de la coopération italienne a cependant pu être utilisé pour développer un projet d'appui à 2 pôles de compétitivité. Concernant l'activité 3c relative à la relocation des tanneries, des

fonds d'appui programmatique réservés au bureau de l'ONUDI<sup>8</sup> ont pu être mobilisés pour le financement d'une étude dans ce sens mais aucune suite ne lui a été donnée. Les fonds mobilisés dans le cadre de la phase 2 du programme intégré ont représenté moins de 20% de ce qui était attendu. Les autres financements mobilisés auprès de différents bailleurs ont concerné des programmes/projets "stand alone", hors programme intégré (voir les montants correspondants en 1.4.2). Au cours de cette période, la mobilisation de fonds n'a pas fait l'objet d'une stratégie dans ce sens et s'est faite au cas par cas.

#### **1.4.4 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi**

L'ONUDI est présente en Tunisie depuis juin 1999. D'après les procédures relatives aux programmes intégrés<sup>9</sup>, au moment de la formulation du programme intégré Phase 2 en 2008, le *Team Leadership* (TL) relève du représentant de l'ONUDI en Tunisie qui doit en assurer l'exécution et la coordination. Au cours de l'année 2013, c'est le Bureau régional pour les pays arabes qui a assuré ce rôle, assurant l'intérim en raison de la vacance du poste pendant plusieurs mois.

Les projets se répartissent entre ceux qui semblent être davantage pilotés depuis le siège et ceux qui sont gérés de manière plus décentralisée. La coordination de la plupart des projets sur le terrain est assurée par des experts internationaux, parfois appuyés par des nationaux. Ces experts peuvent être basés dans les locaux de l'ONUDI à Tunis ou dans ceux de leurs partenaires nationaux. Une autre catégorie de projets (notamment ceux financés par le FEM et le Protocole de Montréal) est gérée selon la modalité de l'exécution nationale, c'est-à-dire qu'elle se trouve sous la responsabilité et l'engagement du gouvernement tunisien quant à l'utilisation pertinente, efficace et efficiente des ressources permettant d'atteindre les résultats assignés aux différents programmes et projets.

Les projets/programmes mis en œuvre font en général l'objet de missions de formulation qui sont financées sur des fonds libérés par l'ONUDI. Les documents de projet sont discutés avec la contrepartie nationale avant leur signature par les deux parties.

Les chargés de programmes/projets au Siège effectuent des missions de suivi sanctionnés par un rapport (BTOMR<sup>10</sup>).

---

<sup>8</sup> Country Office Programmatic Support Funds

<sup>9</sup> Guidelines on Technical Cooperation Programmes and Projects, UNIDO, August 2006

<sup>10</sup> Back to Office Mission Report

## 2. Evaluation

---

### 2.1 Activités de coopération sur la période 2009-2015

Elles couvrent les activités des projets s'inscrivant dans la phase II du programme intégré et de ceux dits "stand alone", c'est-à-dire des projets de coopération technique au niveau du pays, de la région, interrégional ou mondial, y compris les activités dans le cadre du forum mondial.

#### 2.1.1. Appréciation des principaux projets relatifs à l'emploi productif

##### Projet Développement de la chaîne de valeur du bois d'olivier

###### *Qualité de la formulation du document de projet :*

La présentation des besoins et des problèmes à adresser est claire, en relation avec le contexte national de la Tunisie dit de « révolution du jasmin ». Toutefois davantage de données quantitatives auraient permis de mieux cerner l'importance desdits problèmes, en particulier pour le secteur de l'artisanat dans les régions du pays. Par ailleurs, les raisons du choix de la région de Sidi Bouzid ne sont pas bien explicitées. L'objectif spécifique (niveau effet) est ambitieux et vise "l'accès à l'emploi par les jeunes dans la chaîne de valeur du bois d'olivier". Les produits escomptés sont clairs, comportant une pléthore d'indicateurs, avec parfois des cibles trop ambitieuses.

###### *Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le projet est en parfaite adéquation avec l'axe « Promotion de l'emploi productif » d'intervention de l'ONUDI en Tunisie, et avec le domaine thématique « Emploi » de l'UNDAF Tunisie 2007-2011. Il contribue à atteindre l'OMD-1. L'appropriation du projet a été effective par l'Office National de l'Artisanat puisque l'approche préconisée est utilisée dans d'autres filières artisanales.

###### *Efficiences :*

Le projet prévu pour être mis en œuvre pour trois années, entre 2011 et 2013, a été effectivement clôturé au début de 2014, donc avec un retard relativement léger.

Il n'a en outre pas pu mobiliser la totalité du financement prévu (seulement 20%), ce qui a réduit son envergure en terme de bénéficiaires touchés.

###### *Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

On constate une meilleure connaissance de la filière par les acteurs concernés grâce à l'identification, de manière participative, des principaux obstacles à son développement (faibles fonds de roulement pour l'achat et le stockage du bois, absence d'objectifs clairs de planification, de maîtrise des coûts, absence de "branding" et de commercialisation). Par ailleurs, les acteurs de la filière de Sidi Bouzid ont été organisés dans le cadre de la création de l'association Zytuna.

Les capacités de 8 entreprises artisanales ont été renforcées à travers des ateliers et les artisans ont été mis en relation avec un partenaire étranger (Habitat).

En matière de communication et de visibilité, un site web a été conçu pour l'association Zytuna.

Cependant, seuls 15 exploitants de la filière ont effectivement bénéficié des actions du projet, contre un effectif initialement prévu de 150, ce qui représente 10% des prévisions en raison de l'insuffisance de financement mobilisé et du caractère démonstratif de l'application de l'approche chaîne de valeur dans la filière.

Les effets immédiats : l'Office National de l'Artisanat (ONA) a répliqué l'application de l'approche chaîne de valeurs à d'autres filières artisanales.

#### *Eléments de durabilité :*

On note que l'approche chaîne de valeur a trouvé un ancrage à l'ONA, étant donné qu'elle a été déjà répliquée à d'autres filières de l'artisanat. Quant à la filière bois d'olivier, il se dégage que le projet a laissé un goût d'inachevé. En effet, les aspects approvisionnement (en amont) et de diversification des débouchés n'ont pas été suffisamment étudiés et adressés, ce qui affecte la pérennisation des acquis obtenus.

#### *Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

L'approche genre n'a pas été abordée ni dans le document du projet, ni lors de sa mise en œuvre.

#### Projet YEM « Engager la jeunesse tunisienne dans la réalisation des OMD »

#### *Qualité de la formulation du document de projet :*

Quelques carences dans la formulation de la version initiale du cadre de résultats, du cadre de suivi et d'évaluation, également au niveau de l'organisation et de la distribution des tâches entre les partenaires du projet. Toutefois, des améliorations ont été apportées à l'occasion de l'extension du projet ce qui a permis de reformuler les effets, de mieux définir le cadre de suivi-évaluation avec des résultats mesurables et un budget plus conforme aux ressources disponibles.

#### *Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le concept YEM et ses objectifs sont en conformité avec les préoccupations de développement, d'emploi, d'entrepreneuriat et de cohésion qui figurent dans la Stratégie de développement économique et social 2012-2016 et avec la stratégie nationale pour l'emploi 2013-2017 de la Tunisie. On constate une forte appropriation aux niveaux local, régional et national. La participation des intervenants a permis de tester des outils promus par l'ONUDI dans le cadre de projets pilotes auprès des jeunes chômeurs, femmes rurales et autres. De par sa nature, le projet contribue aux OMD 1 et 3.

### *Efficiences :*

L'évaluation à mi-parcours du projet a constaté des perspectives bien plus modestes qu'attendues et a recommandé de prolonger le programme d'une année, une extension sans coût, accordée en raison d'un ralentissement des activités du Programme lors de la période révolutionnaire (décembre 2010 - janvier 2011) ce qui a permis l'approbation d'un plan d'amélioration au niveau de la gestion du programme. Le programme a été finalement clôturé en mai 2013.

### *Efficacité et effets immédiats voire impacts :*

L'évaluation finale du projet effectuée en juin 2013 a conclu qu'en dépit des contraintes et difficultés au niveau de la coordination à plusieurs niveaux, le Programme est parvenu à atteindre ses principaux objectifs et à assurer la pleine utilisation des ressources mobilisées.

Les produits prévus ont été réalisés dans l'ensemble. Des sessions de formation de formateurs sur le développement de l'entrepreneuriat pour les cadres des structures d'appui (ANETI et APII), centres d'affaires et les organisations des sociétés civiles identifiées (17 à Gafsa, 18 au Kef et 26 dans le Grand Tunis). Le projet a apporté un appui à la constitution de coopératives de tissage ras à Gafsa ; l'organisation d'une étude et d'une table ronde sur les opportunités d'investissement dans les régions ciblées pour les jeunes non qualifiés ; la formation en matière de création d'entreprises pour les jeunes promoteurs du tapis ras à Gafsa ; l'assistance technique sur la chaîne de valeurs du tissage à Gafsa ; la mise en place d'une application web-based à la formation, l'information, la capacitation, l'identification des opportunités de financement et à la communication ; l'accompagnement de 60 jeunes porteurs de projet pendant 6 mois (coaching personnalisé) pour la création de leur entreprise. En outre, 110 réunions de partenariat organisées entre 50 jeunes entrepreneurs tunisiens et 30 jeunes entrepreneurs de la région MENA durant le Forum de l'Investissement de l'API pour la promotion de l'entrepreneuriat ; l'acquisition d'équipements PC HP pour les institutions régionales en mai 2010. En revanche, la présente évaluation n'a pas eu accès à des éléments permettant d'apprécier les effets éventuels, au-delà des produits réalisés.

### *Éléments de durabilité :*

Il est probable que les résultats du programme se maintiennent à long terme puisque le site Web créé pour assister les jeunes entrepreneurs est toujours opérationnel, des formations et méthodes d'accompagnement des jeunes entrepreneurs sont reprises dans le cadre de Mashrou3i et Souk At Tanmia. Cependant, il n'y a pas eu de visite sur le terrain dans les régions ciblées pour confirmer la durabilité de l'assistance technique fournis aux artisans dans ces régions.

### *Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

Le document de projet n'est pas disponible, mais d'après les évaluations déjà faites, les questions liées au genre n'ont pas été abordées, en dehors d'une formation et

d'une assistance technique sur le tissage, dispensées à des femmes dans la région de Gafsa.

*Synergies, complémentarité avec d'autres programmes/projets :*

Le programme est en synergie parfaite et complète les projets Mashrou3i, HP life et Souk At Tanmia. Il a bénéficié d'une bonne synergie entre les agences du SNU et les bailleurs de fonds concernés.

Projet d'Appui au cluster industries

*Qualité de la formulation du document de projet*

Les objectifs formulés dans le document du projet ne sont pas des résultats, mais plutôt des processus. Par exemple, le document mentionne que l'objectif de développement est de « renforcer les capacités du secteur privé ... » alors que l'objectif spécifique est « de faciliter ... le processus de définition ... ». Les effets attendus sont de même des processus. On note l'absence d'un cadre de résultats, avec des indicateurs SMART, lequel permettrait de voir la cohérence et la logique des interventions.

*Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le projet est en adéquation avec les objectifs de l'ONUDI et les priorités nationales du pays au moment de sa formulation et contribue à la création d'emplois, satisfaisant à l'OMD 1.

*Efficiences :*

Aucun rapport de progrès ou de clôture n'a pu être obtenu pour permettre de bien apprécier ce point. Toutefois, le contexte politique du pays de début 2011 (« révolution jasmin ») a eu une incidence sur la durée de mise en œuvre du projet.

*Efficacité, effets immédiats et éléments de durabilité :*

Aucun rapport de progrès ou rapport final n'a pu être obtenu qui permettrait d'apprécier ces points.

Un calendrier d'exécution provisoire mentionne des enquêtes-pays à mener en vue du choix de clusters cibles et d'un suivi individualisé post-atelier des participants. La situation des réalisations du projet n'était pas accessible et les acteurs bénéficiaires n'ont pu être rencontrés.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

L'approche genre n'a pas été du tout abordée dans le document du projet, de même lors de sa mise en œuvre.

## Projet Appui à la promotion et à la communication des pôles de compétitivité tunisiens

### *Qualité de la formulation du document de projet :*

Le document de projet décrit correctement le contexte de développement industriel du pays et justifie bien la nécessité d'intervention. Les bénéficiaires sont clairement identifiés. Les objectifs formulés ne le sont pas en termes de résultats spécifiques, mais sont plutôt des processus, par exemple, "l'objectif global de ce projet est de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes ...".

L'effet attendu est en fait de niveau output, par exemple, " la capacité d'attraction et la capacité de développement des clusters sont renforcées". Il existe un cadre de résultats, mais les indicateurs ne sont pas SMART et sans précision des cibles.

### *Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le projet s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Industrielle à Horizon 2016 de la Tunisie. Il est en donc en adéquation avec l'axe « Promotion de l'emploi productif » d'intervention de l'ONUDI en Tunisie, et avec le domaine thématique « Emploi » de l'UNDAF Tunisie 2007-2011. Il contribue également à l'OMD1 en matière de création d'emplois.

### *Efficiences :*

Prévu pour être clôturé le 31/12/2012, après une durée d'exécution de 18 mois, le projet a connu une extension jusqu'en fin 2015. Le rapport d'avancement du 15 janvier 2013 au 31 décembre 2014 mentionne un taux de réalisation de 75%. On peut donc espérer que le projet soit clôturé effectivement au 31/12/2015. Ce dépassement important de délai s'explique par le contexte de transition politique qu'a connu la Tunisie depuis début 2011. Des échanges de bonnes pratiques et l'utilisation de mêmes experts ont caractérisé la collaboration des deux pôles impliqués.

### *Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

Les produits prévus dans le document du projet ont été tous réalisés dans leur ensemble. Il est en est de même pour les "effets" tels que formulés, lesquels sont en fait des produits. Les deux pôles de compétitivité ont été effectivement renforcés ; ceci a été confirmé durant l'entretien réalisé avec les acteurs bénéficiaires (Mfc pôle et Ecopark). Un effet immédiat qui en est ressorti est la maîtrise de la démarche de "clustérisation" par les structures nationales bénéficiaires de l'appui du projet et sa réplification à d'autres secteurs.

### *Eléments de durabilité :*

Le projet sera clôturé à la fin de 2015. Toutefois, les discussions avec les bénéficiaires ont fait ressortir déjà des éléments de craintes en ce qui concerne la suite du projet. En effet, la maîtrise de l'approche de "clustérisation" s'est faite de façon horizontale, c'est-à-dire étape par étape. Il reste à poursuivre la démarche

verticalement, c'est-à-dire l'approfondissement des étapes importantes, de façon à assurer l'autonomie de l'expertise nationale. Par ailleurs, ce projet stand alone devait servir à préparer à un projet plus important financé par l'Italie qui n'a pas vu le jour.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Equité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

L'approche genre n'a pas été du tout abordée dans le document du projet, de même lors de sa mise en œuvre. Il convient de souligner la nature du présent projet, qui est de type "appui institutionnel". Aucun élément d'information recueilli concernant les deux autres thématiques.

*Synergies, complémentarité avec d'autres projets et aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion :*

On note la présence d'un expert international de longue durée (nationalité italienne) et d'une équipe d'experts nationaux qui appuient techniquement les deux pôles.

Projet « Support the implementation of the regional Arab standardization strategy »

Le projet a bénéficié d'une évaluation finale en juin 2014 dont les conclusions sont encore d'actualité. Elles ne sont pas spécifiques à la Tunisie, et stipulent que le projet a été efficace en terme d'approche transnationale d'uniformisation des standards d'accréditation, très pertinent par rapport aux priorités des pays, efficace en ce qui concerne l'atteinte des produits, mais l'analyse des effets était prématuré. Le projet était pertinent en termes d'identification de bonnes pratiques et d'enseignements tirés. En termes de durabilité, beaucoup plus d'actions sont nécessaires en vue de pérenniser les acquis obtenus au titre du projet. Le rapport d'évaluation finale mentionne clairement que le projet a beaucoup bénéficié à certains Etats, dont la Tunisie, en ce qui concerne le renforcement des capacités. Ces constats ont été confirmés au cours de la présente évaluation lors des entretiens avec l'expert du TUNAC.

Projet Conférence sur le travail productif pour les jeunes en Tunisie et dans la région MENA

*Qualité de la formulation du document de projet :*

Le document de projet est bien formulé mais le cadre des résultats ne présente pas d'indicateurs mesurables. Les effets ne sont pas bien précisés.

*Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le projet est en adéquation avec l'axe Promotion de l'emploi d'intervention de l'ONUDI en Tunisie, et avec le domaine thématique « Emploi » de l'UNDAF Tunisie 2007-2011. Il contribue aux OMD 1 et 3.

*Efficiences :*

Le projet a été clôturé à la date prévue.

*Efficacité et effets immédiats voire impacts :*

La conférence s'est tenue mais l'objectif visé n'a pas été atteint, à savoir l'élaboration d'une charte de travail pour le travail des jeunes qui était le résultat principal attendu du projet. Cependant, une déclaration de Tunis a été élaborée proposant 10 mesures pour relancer l'emploi productif et décent des jeunes dans la Méditerranée.

La conférence a permis l'échange de bonnes pratiques entre représentants des jeunes entrepreneurs, et ceux des secteurs public et privé.

*Eléments de durabilité :*

Aucune activité liée à la durabilité n'a été prévue ni assurée pour ce projet qui n'a été qu'une action ponctuelle.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

L'approche genre a bien été abordée du point de vue de la parité et de l'égalité des sexes. Il y a eu une forte participation des femmes à la conférence. Le thème de la conférence portait sur l'emploi des jeunes, notamment des diplômés chômeurs, groupe hautement vulnérable.

*Synergies, complémentarité avec d'autres :*

Bien qu'il s'agisse d'un projet ponctuel, ce projet est en complément des programmes Mashrou3i, HP life, YEM et Souk At Tanmia.

*Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion :*

Le projet a été coordonné et géré à partir de Vienne. L'API et l'UE ont souligné des problèmes de reporting durant les différentes étapes du projet notamment la préparation et l'organisation de la Conférence.

Projet « Faciliter l'emploi des jeunes à travers la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat dans les zones vulnérables en Tunisie : Sidi Bouzid, Kasserine, Kairouan, le Kef (Mashrou3i- HP LIFE) »

*Qualité de la formulation du document de projet :*

La formulation est claire mais la structure adoptée diffère des autres documents de projets. La problématique est bien présentée ainsi que les raisons de l'intervention de l'ONUDI. Les composantes du programme sont bien décrites mais pas aucun élément disponible sur la faisabilité du projet, notamment la performance économique et financière ainsi que l'impact social et économique du programme. Le cadre de suivi et d'évaluation est à améliorer, y compris le choix des indicateurs.

*Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le projet est en adéquation avec les objectifs de l'ONUDI et les priorités nationales du pays au moment de sa formulation. Il contribue en outre aux OMD 1, 3 et 8 en raison des créations d'emploi qu'il engendre, l'équité et l'égalité entre les femmes et les hommes qu'il vise ainsi que l'accès aux marchés.

*Efficiences :*

Le programme est bien géré et respecte le calendrier et les délais. Les ressources ont bien été utilisées. Le projet va bénéficier d'une extension en 2016.

*Efficacité et effets immédiats voire impacts :*

En ce qui concerne la formation HP-Life pour les formateurs (juillet 2013), 16 formateurs locaux ont été certifiés qui ont à leur tour pu former 2,700 entrepreneurs et étudiants avec HP-Life, formation de 55 éducateurs de l'ISET Kairouan/Kef et APER.

Un effet immédiat des résultats du projet est l'intégration, depuis janvier 2015, par les éducateurs de l'ISET Kairouan, des chapitres HP-Life dans leur cursus.

En termes de nombre de start-ups : 87 créées en 2015 et 115 prévues en 2016, nombre d'embauches de start-ups : 504 en 2015 et 600 prévues en 2016, nombre d'embauches des entreprises existantes : 21 en 2015 et 435 attendues en 2016, nombre de bénéficiaires ayant trouvé un emploi : 13 en 2015 et 15 prévus en 2016, nombre total de création d'emplois et en cours de création : 625 en 2015 et 1165 prévues en 2016.

*Éléments de durabilité :*

HP Life est un bel exemple de pérennisation des actions et des résultats enregistrés grâce à la mise en place de modules de formation adaptés, de procédures d'appui technique et de produits tels que le site Web pour l'apprentissage à distance (e-learning) et pour l'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Ces produits ont d'ailleurs été utilisés par d'autres programme et projet comme Souk At Tanmia.

Le programme Mashrou3i est encore en cours d'exécution mais compte tenu des résultats probants, il a été décidé de le prolonger. On constate également qu'il a été adopté par les pépinières d'entreprises et certaines institutions universitaires, ce qui devrait assurer sa durabilité. Mais ceci est à confirmer à la fin du projet et dans les années à venir.

*Prise en compte dans la conception et dans la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

Le programme a bien ciblé la dimension genre. Des analyses genre ont été effectuées et prises en compte dans l'exécution du programme, une spécialiste du genre a été recrutée par la coopération italienne, les femmes ont bien participé à toutes les étapes du programme et l'équité et l'égalité ont bien été prises en compte. Il se

déroule en outre dans des régions défavorisées connaissant des taux élevés de chômage, notamment celui des jeunes.

*Synergies et complémentarité :*

Le programme est en parfaite synergie et complémentarité avec les projets HP Life, YEM et Souk At Tanmia, il a assuré une bonne coordination entre les agences du SNU et les bailleurs de fonds.

*Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion :*

La coordination du projet est assurée par un expert international de longue durée qui est également chargé de sa promotion et gestion. Il est assisté par un expert tunisien qui fournit en même temps l'appui technique et assure la formation.

Projet Initiative de partenariat Souk At Tanmia

*Qualité de la formulation du document de projet :*

Il ne s'agit pas d'un projet ou programme classique mais d'une initiative innovante de partenariat, ce qui a donné un document de projet formulé différemment, avec la mise en place d'une structure dédiée au partenariat (type, rôles, sélection des bénéficiaires, etc.). La formulation du document est claire et complète.

*Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Ce partenariat répond aux besoins immédiats du pays, il s'inscrit dans le cadre de la politique de développement et d'accès à l'emploi et la promotion de l'entrepreneuriat qui sont des priorités nationales visant à lutter contre le chômage et à générer des sources d'emploi, surtout pour les jeunes diplômés, par le renforcement du secteur privé et l'incitation des jeunes diplômés à créer leur propre entreprise, ce qui va de pair avec les exigences socio-économiques du pays.

*Efficiences :*

Des difficultés ont été constatées au niveau de la gouvernance et de la mise en œuvre du projet. La prise de décisions sur une base consensuelle entre les 20 partenaires, aux niveaux stratégique et opérationnel, a été intense en terme de temps et de l'implication effective de tous les partenaires, ce qui a engendré des retards particulièrement au niveau de l'obtention des subventions de la part des bénéficiaires, ce qui à son tour, a causé des difficultés pour certains projets.

En terme de coût-efficacité, le coût par emploi créé est de l'ordre de 7,24 US\$/emploi créé, ce qui est relativement élevé, mais cette estimation n'a pas tenu compte de l'impact institutionnel potentiel de l'initiative qui est difficile à quantifier.

*Efficacité et effets immédiats voire impacts :*

Bien que tous les effets attendus n'aient pas été atteints car trop ambitieux pour un projet pilote, les résultats sont satisfaisants. En effet, le nombre de bénéficiaires

directs a été moins important que prévu (61 bénéficiaires directs sur les 100 prévus initialement), 13% seulement de projets ayant pu bénéficier de financements supplémentaires des banques tunisiennes. En revanche, le résultat a été atteint en ce qui concerne la formation et le coaching des jeunes, qui ont touché 100% des bénéficiaires avec un taux de satisfaction de 69% alors que la cible était de 80%. En outre le partenariat a bénéficié d'une bonne visibilité avec 80 000 visiteurs du site Web, ce qui a largement dépassé le taux ciblé qui était de 18 000 et 150 apparitions sur les médias alors que la cible était de 40. Création de 276 emplois permanents, soit 4 emplois par bénéficiaire ce qui dépasse largement le nombre en vigueur en Tunisie qui est de 1 emploi par projet.

#### *Eléments de durabilité :*

Le lancement d'une seconde édition de Souk At Tanmia a été effectif en avril 2014 afin de pérenniser les acquis de la première édition. A la date de l'évaluation finale, 67% des bénéficiaires (cible 69%) continuaient à être opérationnels dont 64% dans des régions défavorisées ce qui est très proche de la cible de 70%.

#### *Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Equité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

L'objectif de cette initiative visait à contribuer à la réduction des disparités régionales et sociales et à intégrer les jeunes dans le circuit économique mais la dimension genre n'a pas été spécifiquement prise en compte. Dans une perspective de coopération sud-sud éventuelle, une initiative similaire a été lancée en Côte d'Ivoire, largement inspiré de l'expérience tunisienne. D'autres pays ont exprimé leur intérêt auprès de la BAD pour adapter le concept de Souk At Tanmia dans leurs pays.

#### *Synergies, complémentarité avec d'autres :*

Le programme est en parfaite synergie et complémentarité avec les projets HP Life et YEM. Il a assuré une bonne synergie entre les agences du SNU et les bailleurs de fonds.

#### *Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion :*

Le Comité de pilotage est l'organe d'orientation, de décision, de coordination et de mise en œuvre du Partenariat. Le Secrétariat est assuré par la BAD qui est chargée d'assister le Comité de pilotage dans l'exécution de ses fonctions. La Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME) est responsable de l'hébergement et la gestion des dons.

#### Projet PAMPAT (projet d'accès aux marchés des produits agroalimentaires et de terroir) :

#### *Qualité de la formulation du document de projet :*

Le document de projet est exhaustif. Il comprend une présentation détaillée du contexte politique et économique, et plus spécifiquement, de la situation du sous-secteur agro-industriel. Le choix des filières à appuyer est bien explicitement justifié.

Les bénéficiaires directs et indirects du projet sont clairement présentés. Le document inclut une présentation des actions des projets antérieurs exécutés par l'ONUDI et la mise en exergue des enseignements / leçons qui pourraient servir pour le projet PAMPAT, ce qui constitue un point fort. Le cadre de résultats est explicite avec des indicateurs SMART pour les effets. Toutefois les indicateurs sont très nombreux, aussi bien pour les effets que pour les produits, ce qui ne facilite pas la mesure de l'atteinte ou non d'un résultat.

*Pertinence et degré d'appropriation nationale :*

Le projet répond parfaitement aux priorités des bénéficiaires. Il est en adéquation avec les objectifs de développement du pays, et est aligné sur la stratégie de transition 2011-2013 du SNU et de l'UNDAF 2015-2019. Il contribue en outre à l'OMD 8 (accès aux marchés) et à l'OMD 3 (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes). On note une forte appropriation du projet par les directions ministérielles de mise en œuvre (chef de file de composantes) notamment par la DG de l'agriculture en charge de la certification des produits bio.

*Efficiences :*

Le projet est en cours d'exécution, dans sa deuxième année. Les rapports de progrès sont soumis régulièrement et un mécanisme de suivi – évaluation est en place au niveau de la coordination. Au vu des progrès actuels, il est attendu que la durée du projet soit prolongée au-delà des quatre ans prévus. On note un retard en raison du lent démarrage (mise en place des structures de gouvernance) du projet.

*Efficacité :*

Le projet en est à sa deuxième année d'implémentation et certains produits sont presque réalisés tels par exemples : gestion du label qualité pour Harissa, l'organisation des acteurs des filières appuyées (femmes transformatrices d'Harissa traditionnelles, producteurs de figes de Djebba, petits producteurs et productrices de fige de barbarie), la gestion du label AOC relative à la fige de Djebba, et son meilleur positionnement sur le marché tunisien, l'amélioration de la transformation des produits à base de cactus ; le renforcement des capacités institutionnelles de plusieurs acteurs de mise en œuvre du projet.

*Effets immédiats voir impacts :*

Il est encore trop tôt pour conclure sur les effets du projet PAMPAT. Toutefois, au vu des résultats actuels, il est fort probable que la réplication à d'autres filières de l'approche « chaîne de valeur » sera effective, si ce n'est déjà en cours (ex. de la Direction Générale d'Agriculture Biologique).

*Éléments de durabilité :*

Il est également encore tôt pour apprécier la durabilité des acquis du projet PAMPAT, étant donné que ce dernier est sur le point d'achever sa 2ème année de mise en œuvre.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

Compte tenu de la nature du projet, les femmes sont très bien prises en compte dans les actions du projet, la dimension genre portant sur l'appui à des groupements de femmes et sur la recherche de leur autonomisation économique (incluse dans le document de projet). L'objectif est de rendre les coopératives plus fonctionnelles et d'accroître les revenus des bénéficiaires. On constate une bonne implication du ministère en charge de la Femme.

*Synergies, complémentarité avec d'autres projets :*

Des échanges réguliers sont organisés avec les acteurs d'un projet similaire au Maroc. Par ailleurs, les activités de valorisation réalisées avec l'appui de l'AFD ont permis une augmentation des revenus des agriculteurs. On note également des synergies avec le projet PPPT pour le diagnostic environnemental de la société SICAM et l'identification des actions à mener. Le projet PAMPAT va contribuer en partie, à la mise en œuvre des recommandations de production propre (non prévues dans le document de projet), montrant ainsi la capacité d'adaptation et de flexibilité du PAMPAT.

## **2.1.2 Appréciation des projets relatifs à la promotion de l'environnement**

Projet de Production Plus Propre en Tunisie<sup>11</sup> (1ère partie, phases 1 et 2)

*Qualité de la formulation du document de projet :*

Le document de la phase 1 est exhaustif, avec une très bonne analyse du contexte national et de la démarche participative utilisée pour la conception du projet. Le cadre de résultats est sommaire, et n'est pas établi dans les règles de l'art. Une liste de 10 indicateurs SMART permet d'évaluer les effets attendus du projet mais pas de suivre de manière systématique et documenté les changements observés, en termes de bénéfices économiques et environnementaux. Les responsabilités de gestion ne sont pas clairement définies entre les différents protagonistes. Il n'y a pas eu d'analyse de marché pour le choix de la certification Travelife. Le projet ne dispose pas de stratégie de sortie ni de transfert des activités du projet aux institutions nationales stipulés.

*Pertinence et appropriation nationale :*

Le projet fait suite à une requête du gouvernement tunisien. Il répond à une demande et un besoin de l'industrie tunisienne. Il s'adresse à des secteurs clés (hôtelier et agro-alimentaire) et prioritaires compte tenu de leur importance pour l'économie nationale et sur le marché global. Il contribue en outre aux OMD 1, 7 et 8. Il s'inscrit dans le cadre du programme conjoint ONUDI/PNUÉ sur l'Efficacité des

---

<sup>11</sup> Evaluation finale du projet, ONUDI 2015

Ressources et la Production Propre (ERPP), composantes 1,2 et 3. On note une appropriation nationale satisfaisante grâce à l'ancrage du projet au sein du CITET et à l'implication d'autres institutions telles que les centres techniques par le biais de contrats de sous-traitance.

*Efficiences :*

Prévu initialement pour durer 3 ans (fin 2010 - fin 2013), le projet a été prorogé de 21 mois. Les retards significatifs sont dus au contexte politique et social du pays mais aussi à des problèmes de coordination. Le budget initial était insuffisant au vu des objectifs définis jugés comme trop ambitieux<sup>12</sup>. Le suivi et le reporting ont été insuffisants malgré la présence d'un CTP à plein temps. Le taux de décaissement s'élève à 99% à la date du mois d'août 2015. Elaboration d'une deuxième phase comprenant de nouvelles thématiques et d'une augmentation de budget de 2 M de Francs suisses.

*Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

Quelques résultats tangibles : 54 entreprises ont été auditées et leur plan d'action défini, dans 5 secteurs d'activités<sup>13</sup> sur les 75 planifiées. 30 experts nationaux formés (dont 7 au CITET, centres techniques et experts indépendants) sur la méthodologie Production Propre ; 37 responsables d'entreprises et 50 techniciens formés (non prévus initialement). 2 guides sur les mécanismes de financement disponibles publiés. Stratégie d'intervention de la Phase 2 plus innovante pour atteindre les mêmes objectifs, grâce à la combinaison d'outils.

Ecologie industrielle : 23 entreprises auditées sur 2 zones d'activités. 35 membres de GMG, 22 experts nationaux dont 2 du CITET. Fiches actions disponibles pour les potentiels prioritaires détectés.

Hôtellerie durable : accompagnement de 10 hôtels pour l'amélioration de leurs performances environnementale, sociale et économique. 5 hôtels certifiés à mai 2015 selon le standard Travelife. 10 experts nationaux formés dans le volet social de la durabilité et 5 pour l'accompagnement du processus de certification Travelife.

Analyse du cycle de vie et Empreinte hydrique : base de données de référence disponible ; formation de 35 experts nationaux à ces deux méthodes ; accompagnement de 4 experts du CITET dans la réalisation de 5 ACV et 2 Empreintes hydriques pour l'huile d'olive, les dattes et l'harissa. Partenariat avec instituts de recherche suisse (EMPA et Ecoinvent)

Efficacité énergétique : 60 ingénieurs sans emploi et 21 experts nationaux ont été formés ; réinsertion professionnelle de ces 60 ingénieurs formés ; formation de 7 formateurs tunisiens pour répliquer le programme de formation ; réalisation de diagnostics énergie approfondis auprès de 38 entreprises. 50 responsables techniques formés au sein des entreprises sur la gestion durable de l'énergie ;

---

<sup>12</sup> Evaluation finale du projet, 2015

<sup>13</sup> Traitement de surfaces métalliques, textile et habillement, cuir et chaussures, hôtellerie, agro-alimentaire

transfert de savoir-faire suisse : adaptation des modules de formation Energo au contexte tunisien. 3 voyages d'études organisés en Suisse (2) et à Bruxelles (1) sur des exemples de bonnes pratiques en termes de PP et Ecologie industrielle et ACV.

*Eléments de durabilité :*

Un plaidoyer a été fait auprès des autorités tunisiennes pour que le recours aux experts du CITET par les entreprises soit éligible au FODEC. Le programme national de PP a été élaboré par le CITET pour la pérennisation des acquis mais d'une manière limitée. Le CITET ne dispose pas encore de stratégie d'offre de services PP et PP+ auprès des entreprises et le turn-over dans le secteur public menacent la pérennisation de l'expertise créée.

Les changements opérés dans les entreprises bénéficiaires sont susceptibles de se poursuivre ; idem en matière d'écologie industrielle mais peu probable en ce qui concerne la certification travelife dans le secteur hôtelier compte tenu de la baisse de l'activité touristique.

Le lancement du projet MED-TEST 1 vient pérenniser les résultats et les approches développés dans le PPPT.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

Ces dimensions n'ont pas été prises en compte au stade de la conception du projet. Au moment de sa mise en œuvre, l'accent été mis sur la parité pour les activités de formation. Un cadre de coopération a été établi avec le Sénégal et la Guinée en matière de production plus propre.

*Synergies, complémentarité avec d'autres projets :*

Au niveau du document de projet, l'identification des projets en cours susceptibles d'être complémentaires ou en synergie a été faite mais elle ne s'est pas traduite par des activités conjointes lors de la mise en œuvre. Le projet a fait suite à des activités similaires antérieures de l'ONUDI et d'autres bailleurs de fonds au sein du CITET. Exemple du remplacement de la technologie de la fumigation par celle utilisant de la phosphine dans le cadre de l'élimination de l'utilisation du bromure de méthyle, en cohérence avec les activités liées au Protocole de Montréal allant dans ce sens. Il y a une collaboration sur l'analyse du cycle de vie d'une chaîne de valeur avec le projet PAMPAT.

*Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion :*

La structure de gouvernance est implémentée telle que planifiée. Le comité de pilotage s'est réuni tel que prévu mais elle a tendance à se focaliser sur des questions de micro-management plutôt que stratégique. On note un problème de coordination au démarrage puis accélération de la mise en œuvre.

On note une bonne réactivité aux besoins des bénéficiaires et flexibilité à l'évolution des exigences. Mais toutefois, il y a une faiblesse dans le suivi des données relatives

aux bénéfices économiques et environnementaux engendrés auprès des bénéficiaires, car non documentées en dépit des enquêtes menées par le projet.

Projet PPPT (2ème partie): réseau régional des centres nationaux de production propre arabes

*Qualité de la formulation du document de projet :*

Document de projet bien formulé avec une bonne analyse des besoins basé sur un sondage réalisé auprès des bénéficiaires. Un cadre de résultats avec des objectifs spécifiques clairs et une batterie d'indicateurs de suivi.

*Pertinence et appropriation nationale :*

Le projet s'inscrit dans la composante 3 du PI phase 2 (renforcement des capacités pour la mise à niveau environnementale des entreprises nationales) et contribue directement aux OMD 7 et 8.

*Efficiences :*

Un retard dû la reprogrammation complète des activités en 2010 afin de tenir compte des nouvelles conditions géopolitiques.

*Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

Les résultats tangibles ont été la mise en place d'un système régional de gestion des connaissances opérationnel et l'élaboration et la publication d'un manuel technique complet.

Selon le document du projet, les effets attendus étaient de développer la coopération sud-sud, une culture de partage du savoir et de l'apprentissage, fournir un soutien aux économies locales à développer de nouvelles niches et à accéder à de nouveaux marchés. Aucune information dans ce sens n'a été fournie à l'équipe d'évaluation pour confirmer l'atteinte de ces effets.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

La dimension transversale "coopération sud-sud" et la coopération triangulaire via la mise en réseau des CNPP de la région arabe est prise en compte au niveau du document de projet et constitue l'essence même du projet.

*Synergies, complémentarité avec d'autres projets :*

Les synergies potentielles sont identifiées au niveau du document de projet, notamment avec la composante 1 du projet conjoint ONUDI-PNUE sur l'efficacité des ressources et le production propre (ERPP).

Capitalisation et prise en compte du retour d'expérience du projet Réseau PP en Amérique latine en matière de renforcement des capacités nationales et régionales des CNPP et de stimulation du transfert de technologies et de dissémination des services et pratiques d'efficacité environnementale.

*Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion :*

Aucune information n'a été recueillie à ce sujet. Le document de projet mentionne l'existence d'un comité de pilotage et de coordinateurs au niveau du réseau des CNPP.

#### Projet Transfert des technologies écologiquement rationnelles sur la rive sud de la Méditerranée (MED - TEST 1)

*Qualité de la formulation du document de projet :*

Le document de projet est bien détaillé, avec une bonne analyse du contexte, de la problématique à traiter, de la stratégie envisagée, des activités à mettre en œuvre avec les résultats attendus (produits et effets). Une batterie d'indicateurs de performance est disponible ainsi qu'une analyse des risques.

Un budget est alloué pour les activités de suivi & évaluation avec une série de rapports d'avancement détaillée conformément aux procédures du FEM. Une brochure et des rapports d'activité sont disponibles.

*Pertinence et appropriation nationale :*

Le projet est conforme au PAS-MED<sup>14</sup> visant les sources terrestres de pollution dans les points chauds industriels prioritaires. Il est aussi conforme au mandat de l'ONUDI visant le développement industriel durable et le concept d'industrie verte. Egalement conforme aux priorités et besoins de la Tunisie car ciblant 3 secteurs<sup>15</sup> fondamentaux pour l'économie du pays, principaux fauteurs de pollution industrielle et principaux utilisateurs d'énergie et d'eau. Il contribue par conséquent directement aux OMD 1 et 7.

*Efficacité :*

La composante sous financement italien devait être clôturée au 31 décembre 2008 et celle financée par le FEM, en décembre 2011. Une extension de la première composante a été effectuée et a prolongé la mise en œuvre du projet jusqu'à décembre 2011. Un retard a été engendré, dû à la mise à disposition tardive des fonds FEM. Des révisions budgétaires sont intervenues en raison des fluctuations monétaires et de l'inflation depuis la date de conception du programme qui a eu lieu en 2003/2004. Le projet a été sous-financé, plus particulièrement concernant la composante changement d'échelle et diffusion.

---

<sup>14</sup> Plan d'Action Stratégique pour la Méditerranée

<sup>15</sup> Textile, agro-alimentaire et cuir et chaussures

*Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

Les résultats tangibles ont consisté en :

- L'adoption d'une nouvelle vision et politique par la Direction des 15 entreprises pilotes participant au projet telle que l'introduction d'un système de gestion environnemental selon le standard ISO 14001 pour 4 entreprises et la certification Oeko-tex de deux entreprises textile. L'introduction de mesures de PPP (233 identifiées, 63% mises en œuvre) qui ont permis des économies tangibles en eau (663 537 m<sup>3</sup>/an) en énergie (25 083 Mwh/an), en diverses matières premières, réduction de DBO5 (1610 t/an) et de DCO (2762 t/an) et augmentation de leur productivité.
- L'extension du réseau national de prestataires de services environnementaux<sup>16</sup> via le renforcement des capacités des centres techniques.

Les effets immédiats se sont traduits par des résultats économiques au niveau de l'entreprise et des résultats environnementaux grâce à une réduction de la consommation d'eau et de la pollution hydrique, solide et atmosphérique. Idem en ce qui concerne des résultats sociaux suite à de meilleures conditions de travail et de sécurité. Par ailleurs, les capacités nationales ont été renforcées dans l'approche TEST.

*Eléments de durabilité :*

Un projet MED-TEST II, financé par l'UE, ciblant 38 entreprises dans les secteurs textile, agro-alimentaire, cuir et chaussures et deux secteurs supplémentaires qui sont les secteurs électrique et électronique et celui de la chimie et impliquant 2 nouveaux centres techniques (CETIME ET CTC) a été élaboré visant à consolider et à étendre à d'autres secteurs les résultats acquis lors de la phase I.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

La dimension genre n'est pas prise en compte, les critères techniques primant.

*Synergies, complémentarité avec d'autres projets :*

Le projet est une réplique de l'initiative Danube-TEST mise en œuvre avec succès entre 2001 et 2004. Le projet tunisien a été conçu et mis en œuvre en parallèle avec le PPPT. Il a bénéficié de l'expertise et de l'appui du projet PPPT pour la mobilisation des bénéficiaires.

---

<sup>16</sup> Utilisation efficace des ressources, production plus propre et gestion environnementale

## Protocole de Montréal (7 projets)

### *Qualité de la formulation du document de projet :*

Les documents de projet sont sommaires, ne sont pas uniformisés, et sont sans cadre logique ni indicateurs de performance. Parfois, un tableau de suivi sommaire des activités à mettre en œuvre est produit.

### *Pertinence et appropriation nationale :*

Les projets répondent aux exigences du Protocole de Montréal relatif aux substances appauvrissant l'ozone et à la Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone auxquels la Tunisie a adhéré le 25 septembre 1989. Ils contribuent directement à l'ODD 7 et plus particulièrement la cible 7.3 relative à la consommation des substances appauvrissant la couche d'ozone.

### *Efficiences :*

Les projets se déroulent en général conformément au calendrier imposé par le Secrétariat du Protocole de Montréal. Un seul retard a été constaté dans la soumission d'un rapport de la Tunisie suite aux événements politiques qu'a connus le pays à partir de 2011.

### *Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

L'élimination des HCFC est en cours dans les institutions nationales les consommant selon le calendrier défini par le PM (725 tonnes prévues d'être éliminées d'ici 2029 et 91,5 tonnes à l'horizon 2018 réparties entre 79,3 tonnes au sein de 4 entreprises de fabrication de climatiseurs et 12,2 tonnes au sein de la SNCFT et la SOFAP). Deux centres de récupération des fluides réfrigérants ont été établis. Celui de Sfax est opérationnel depuis avril 2015 et celui de Tunis est en cours de préparation de la plateforme nécessaire à l'installation d'équipements. Le renforcement des capacités des acteurs concernés (techniciens, douaniers) est un acquis.

### *Éléments de durabilité :*

Le projet de décret portant interdiction de l'importation, de l'utilisation et de la consommation du bromure de méthyle est en discussion au niveau des ministères concernés. Le projet de démonstration a été suivi d'un autre projet d'assistance technique pour l'élimination finale du bromure de méthyle.

### *Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

Les dimensions genre et inclusion ne sont pas prises en compte de par la nature "technique" des projets.

La promotion de la Tunisie a été faite grâce à l'appui fourni à la publication des résultats de travaux de recherche effectués sur les alternatives au bromure de méthyle dans le secteur des dattes, dans une revue de renommée internationale.

*Synergies, complémentarité avec d'autres projets :*

Le projet de démonstration a été répliqué à l'échelle du pays (Bromure de méthyle)

Projet d'activité habilitante pour l'actualisation du plan de mise en œuvre de la convention de Stockholm

*Qualité de la formulation du document de projet :*

Le document de projet a été élaboré conformément aux procédures du FEM, avec un cadre de résultats et un plan de suivi et d'évaluation.

*Pertinence et appropriation nationale :*

Le projet appuie la Tunisie à satisfaire aux engagements qu'elle a souscrits dans le cadre de la Convention de Stockholm. Il contribue à l'ODD 7.

*Efficiences :*

Aucune information n'a été recueillie à ce sujet. Le projet vient juste de démarrer et n'a pas réalisé beaucoup d'activités encore.

*Efficacité et effets immédiats voir impacts :*

Le projet a démarré récemment. Des ateliers d'information et de sensibilisation ont été organisés en 2014. Un bureau d'études a été recruté par voie d'appel d'offres pour réaliser l'inventaire national de nouveaux POP identifiés. Un appareil de détection portable a été acquis.

*Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud :*

L'intégration de la dimension genre devra être assurée selon les recommandations de l'ONU/DI" et est mentionnée dans les TDR relatives à l'élaboration du rapport national.

## 2.2 Participation aux activités du SNU

L'ONUDI a participé activement au processus CCA/UNDAF de préparation du cycle 2012-2016. Un travail d'analyse poussée a permis d'identifier des interventions permettant de positionner l'ONUDI, compte tenu des leçons tirées de ses interventions antérieures, des priorités des partenaires nationaux, de ses domaines de compétence et avantages comparatifs, des synergies possibles avec les autres agences du SNU ainsi que des contraintes/opportunités en termes de financement.

C'est ainsi que l'ONUDI s'est engagée dans l'axe 2, effet 3 qui consiste à offrir un appui aux institutions afin qu'elles disposent de mécanismes mieux adaptés à la création, au suivi et à l'encadrement de l'auto-emploi des jeunes et le partage des bonnes pratiques en matière de diffusion de la culture d'entrepreneuriat. Des synergies/opportunités pour une programmation conjointe sur ces deux aspects ont été discutées avec le BIT et l'UNICEF.

L'ONUDI est également engagée dans l'axe 3 et plus particulièrement, dans l'effet 2 portant sur le renforcement des capacités des acteurs publics et privés clés en matière de diffusion et adoption des énergies renouvelables et des principes de l'efficacité énergétique, ainsi qu'en termes de moyens de suivi/contrôle, et l'amélioration des services d'accès à l'information et à l'utilisation des technologies respectueuses de l'environnement du secteur privé.

L'ONUDI contribue également au programme conjoint<sup>17</sup> « Jeunes, Emploi et Migrations », placé sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi par l'apport de son expérience et de son expertise dans le domaine de l'entrepreneuriat et du développement porté par les jeunes et ce notamment, à travers la mise en œuvre du programme « Développement de l'entrepreneuriat et Promotion de l'Investissement (EDIP) », du programme de développement porté par les jeunes et de l'initiative « Get-It » entre Hewlett-Packard (HP) et l'ONUDI dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communications (TIC).

Dans le cadre de ce même projet l'ONUDI a réalisé une étude sur l'identification des opportunités d'investissement dans les gouvernorats de Kef et Gafsa ayant servi de base à la formulation des fiches projets présentant le plus d'avantages compétitifs.

Dans le cadre du processus d'élaboration de la Stratégie de transition de la Tunisie (2011-2013), démarré en avril 2011, l'ONUDI a participé aux travaux préparatoires de brainstorming ainsi qu'à la retraite des priorités de l'UNCT, a contribué à la formulation du document narratif de la Stratégie de Transition pour la Tunisie en fournissant des données actualisées et une analyse de la situation économique du pays. L'organisation a en outre participé aux travaux des groupes thématiques « Equité » et « Environnement », notamment au niveau de la formulation des matrices de Suivi & Evaluation de la STT et coordonné les activités du groupe « Environnement » dont elle est chef de file. Dans le cadre du travail de cartographie des bailleurs de fonds « externes » des agences de Nations unies en Tunisie qu'il lui a été confié, un outil expérimental de partage de l'information entre les agences du

---

<sup>17</sup> PNUD, BIT, FAO, OIM, ONUDI

SNU en matière de mobilisation de ressources financières « externes » a été développé et un travail d'enquête a été mené, auprès de 16 agences du SNU, avec comme objectifs de : (1) améliorer la coordination inter-agence en matière de mobilisation des fonds, (2) identifier des synergies inter-agence et de mettre en place des clusters (réalisation conjointes des programmes, mobilisations conjointes...) et (3) améliorer le ciblage des bailleurs potentiels.

L'ONUDI a également fait appel à un appui externe pour actualiser le positionnement de ses interventions durant ces années de transition compte tenu (1) des priorités apparues suite à la révolution, (2) des domaines de compétences et du potentiel de valeur ajoutée pouvant être apporté par l'ONUDI dans ce contexte, (3) des synergies possibles avec les partenaires du SNU, et (4) des contraintes/opportunités en termes de financement.

En réponse à une forte attente des partenaires nationaux en faveur d'un renforcement des interventions de l'ONUDI sur le terrain du développement du secteur privé et de l'emploi, ce dernier a décidé, dans le cadre de la STT 2011-2013 de privilégier le renforcement des interventions en matière d'appui au développement de l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes et en particulier dans les régions de l'intérieur du pays. L'organisation poursuivra également les actions déjà entreprises dans le domaine de l'environnement, s'agissant notamment du renforcement des capacités des acteurs impliqués en matière d'utilisation de technologies respectueuses de l'environnement et plus largement de la diffusion des principes de l'économie verte. Ses interventions dans le cadre de la Stratégie de Transition pays vont se concentrer sur les axes 2 intitulés « vers un modèle économique et social inclusif et équitable » et « vers un modèle de développement respectant l'environnement et les principes de l'économie verte ». L'ONUDI investira plus particulièrement le terrain de l'accès des jeunes à l'emploi, notamment dans les régions les plus défavorisées, à travers le développement de l'entrepreneuriat (Axe 2, Effet 1) et celui de la diffusion des principes de l'économie verte dans les stratégies de développement des acteurs impliqués (STT, Axe 4, Effet 2).

### **2.3 Le bureau de l'ONUDI en Tunisie**

L'analyse du fonctionnement du bureau de l'ONUDI est basée sur la revue documentaire, les entretiens avec le représentant et son équipe et les observations des partenaires de l'ONUDI.

Le bureau compte 4 personnes, le représentant de l'ONUDI à Tunis, deux assistantes administratives, et un chauffeur/coursier.

Le bureau est situé dans les locaux de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) depuis sa création. Ce choix se justifiait par la nature des programmes qui étaient exclusivement dédiés au secteur de l'industrie, notamment le programme de mise à niveau. Depuis, le champs d'intervention de l'ONUDI s'est élargi et l'organisation collabore avec de nombreux autres partenaires institutionnels et du secteur privé.

Le bureau de l'ONUDI à Tunis assure l'interface entre les Chargés de projet au niveau du siège de l'ONUDI qui ont la responsabilité de la gestion financière et de la mise en œuvre des activités prévues dans les projets, les Coordonnateurs de terrain, les

principales contreparties nationales (ministères) et autres structures concernées, les bailleurs de fonds ainsi que les bénéficiaires. La répartition des tâches entre les deux assistantes se présentent comme suit : l'une est l'une chargée des relations avec l'administration tunisienne, les relations protocolaires, l'organisation de missions ou de visites de délégation en Tunisie (préparation des agendas et logistique) et l'autre assure la liaison entre les projets et l'administration tunisienne, s'occupe des paiements, des achats et des questions de logistique.

Le bureau dispose d'une autonomie administrative lui permettant de traiter directement et sur place les demandes de paiement grâce à la mise en place du système d'imprest account.

Le représentant de l'ONUDI consacre une grande partie de son temps à promouvoir les approches promues par l'ONUDI ou les résultats obtenus dans le cadre des projets, lors des événements organisés par les partenaires nationaux tels, récemment les journées entrepreneuriales de l'UTICA (mars 2015) au cours desquelles le projet Mashrou3i a été promu ou l'approche de développement industriel durable et inclusif (ISID) présentée lors du « Tunisia Investment Forum » qui s'est tenu en juin 2015.

Il consacre également une partie de son temps aux activités du SNU (voir paragraphe 2.2)

Le représentant de l'ONUDI a également un rôle de mobilisation de ressources au niveau local, activité peu aisée en Tunisie, pays à revenu intermédiaire où l'appui budgétaire prédomine. Cependant, le contexte actuel de la Tunisie qui s'est traduit par un afflux des financements et un regain d'intérêt pour le pays constitue un momentum à exploiter. Par ailleurs, l'ONUDI bénéficie d'une perception très favorable par les bailleurs de fonds qui voit en elle un gestionnaire efficace.

Le représentant de l'ONUDI est également chargé de préparer des rapports d'avancement du programme deux fois par an, selon un format prédéfini. L'équipe d'évaluation n'a pu avoir accès qu'à 4 rapports pour la période concernée, ceux élaborés à fin mars 2008 et à fin mars 2010, et ceux de décembre 2010 et du 30 octobre 2014. Ces rapports sont plutôt de type descriptif, succincts, et parfois soulignent les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre des projets.

L'absence d'un document programmatique pour le bureau de l'ONUDI en Tunisie ne facilite pas l'orientation des actions, en fonction d'objectifs spécifiques. Cela rend de facto difficile l'analyse de la logique des interventions, et donc la contribution à des changements au plan national.

## **3. Conclusions, recommandations et enseignements tirés**

---

### **3.1 Conclusions**

#### **3.1.1 Pertinence et appropriation nationale**

**C1 : Sur la période évaluée, les interventions de l'ONUDI ont été très pertinentes car répondant aux besoins et priorités nationales, à son mandat, et aux engagements internationaux souscrits par la Tunisie.**

En effet, les projets mis en œuvre par l'ONUDI au cours de la période d'évaluation, se sont en partie inscrits dans le programme intégré phase 2 qui a été préparé en étroite collaboration avec le gouvernement tunisien et de ce fait était aligné sur les priorités du Plan tunisien de développement économique et social 2007-2011. Les priorités nationales incluaient notamment la création d'emplois, la croissance économique via l'accroissement des exportations et l'amélioration de la compétitivité des entreprises ainsi que la généralisation de la mise à niveau environnementale. Les autres interventions planifiées de l'ONUDI visaient également à permettre à la Tunisie de répondre à ses engagements internationaux vis-à-vis du Protocole de Montréal et de la Convention de Stockholm.

Suite aux événements politiques qu'a connu la Tunisie en 2011 et en l'absence d'un nouveau programme intégré, les interventions de l'ONUDI se sont alignées sur la STT 2011-2014 élaborée par le SNU en réponse aux urgences identifiées. Ces dernières étant très liées aux thématiques promues par l'ONUDI, les projets dits « stand alone » ont été également pertinents à la fois par rapport au mandat de l'ONUDI, plus particulièrement aux axes d'intervention définis pour la Tunisie, mais également aux nouvelles priorités nationales.

Pour rappel, les domaines prioritaires de la STT étaient la gouvernance démocratique, un modèle économique et social plus inclusif et équitable et une réponse pertinente et efficace aux urgences immédiates et futures.

Tous les projets conçus et revus par l'équipe d'évaluation ont contribué à un, deux ou plusieurs OMD. Il s'agit de l'OMD 1, plus précisément la cible 1 (assurer une situation de plein emploi productif et un travail décent pour tous, y compris les femmes et les jeunes), de l'OMD 3 (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), de l'OMD 7, cible 7 (consommation des substances appauvrissant la couche d'ozone) et la cible 9 (inversion de la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales) ainsi que de de l'OMD 8 relatif à l'accès aux marchés et notamment aux avantages procurés par les nouvelles technologies, en coopération avec le secteur privé).

#### **3.1.2 Efficience**

**C2 : L'efficience des interventions de l'ONUDI sur la période a été entravée par le fait que les ressources mobilisées n'ont pas été suffisantes pour mettre en**

**œuvre l'intégralité de la phase 2 du programme intégré et par les retards d'exécution de la majorité des projets. En revanche, elle a bénéficié des synergies trouvées entre certains projets.**

En effet, les besoins financiers de la phase 2 du programme intégré s'élevaient à 8,1 MUS\$ et les ressources qui ont pu être mobilisées n'en ont couvert qu'à peine 20%. C'est également la situation de certains projets tels le PPPT Première partie et le YEM qui se sont retrouvés avec des budgets insuffisants.

La majorité des projets a connu des dépassements de délais (de 1 à 2 années en moyenne) pour des raisons souvent liées à des lenteurs bureaucratiques de la part des partenaires notamment, lors du démarrage des projets et de la mise en place des structures de gouvernance.

En revanche, on constate, pour de nombreux projets, des synergies réussies et/ou des complémentarités avec d'autres projets, mis en œuvre par l'ONUDI ou par d'autres bailleurs de fond. Cette recherche de synergie était soit prévue au stade du document de projet ou au cours de sa mise en œuvre. Le projet Mashrou3i constitue un exemple réussi de mise en synergie avec d'autres projets tels que les projets HP Life, YEM et Souk At Tanmia, notamment pour la capitalisation des modules de formation en ligne et en matière d'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

### **3.1.3 Efficacité et effets/impacts**

**C3 : Des résultats probants sont à mettre à l'actif de l'ONUDI dans le pays notamment en matière de renforcement des capacités, mais dans l'ensemble, ces résultats restent modestes du fait de la nature essentiellement démonstrative des interventions. De plus, les projets évalués sont pour la plupart encore en cours de mise en œuvre ou viennent à peine d'être achevés. Des effets à court-terme ont cependant été constatés.**

Les interventions de l'ONUDI ont porté essentiellement sur le renforcement des capacités : une soixantaine de formateurs a été formée sur le développement de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, 60 jeunes porteurs de projet ont été accompagnés pendant 6 mois, 16 formateurs ont été certifiés sur le programme HP life ainsi que 55 éducateurs d'Instituts Supérieurs d'Etudes Technologiques (ISET), 30 experts ont été formés sur l'approche de production plus propre et 15 entreprises pilotes ont intégré les mesures appropriées dans leur stratégie et fonctionnement, 7 formateurs ont été formés en efficacité énergétique et 54 entreprises ont été auditées. Un réseau national d'experts en utilisation efficace des ressources, production plus propre et gestion environnementale a été créé. 87 start-ups ont été créées en 2015 engendrant 504 embauches. Le nombre total d'emplois créés ou en cours de création s'élève à 625 en 2015. 13 bénéficiaires des formations ont trouvé un emploi et 60 ingénieurs formés dans la production plus propre ont été réinsérés professionnellement.

De même, les capacités institutionnelles nationales ont été renforcées en matière d'approche de la chaîne de valeurs et de « clustérisation » des entreprises industrielles et les partenaires concernés se sont parfaitement appropriés ces nouveaux concepts.

Les appuis apportés dans le cadre du Protocole de Montréal et de la Convention de Stockholm ont permis de mettre en place une stratégie d'élimination progressive de substances appauvrissant la couche d'ozone.

L'équipe d'évaluation n'a cependant pas été en mesure d'identifier des changements significatifs, ou à grande échelle, suite aux interventions de l'ONUDI et ce, pour différentes raisons : la première a trait au fait que la plupart des projets a un caractère pilote et n'engendrent pas d'impact quantitatif significatif. De plus, le fait qu'il s'agisse essentiellement d'activités de renforcement de capacités qui se situent à un niveau meso, les changements directs sont difficilement mesurables. La seconde raison est liée au fait que la plupart des projets revus viennent juste de s'achever ou sont encore en cours d'exécution. La troisième raison est liée à la formulation des indicateurs, en général de manière trop ambitieuse, qui ne reflète pas le niveau d'intervention de l'ONUDI.

En revanche, l'équipe d'évaluation a constaté des résultats intéressants en termes d'effets immédiats. Il s'agit par exemple d'une appropriation effective et réutilisation des notions (approches, concepts) acquises et leur réplique à d'autres secteurs. C'est le cas du projet relatif à la filière bois d'olivier et celui concernant les pôles de compétitivité qui ont tous deux engendré des effets immédiats, notamment en termes de capitalisation et réplique de l'approche chaîne de valeur à d'autres filières ou secteurs.

L'ISSET de Kairouan s'est approprié le programme HP-Life et ses modules ont été intégrés dans le cursus universitaire de l'établissement. Les formateurs certifiés dans le cadre du projet ont pu, à leur tour, former 2700 entrepreneurs et étudiants.

En matière de production plus propre, les entreprises impliquées ont vu leur productivité augmenter grâce aux mesures préconisées ayant permis des économies d'eau, d'énergie et de matières premières.

Dans le cadre du Protocole de Montréal, environ 725 tonnes de HCFC sont en cours d'élimination sur la période 2014-2029, (il est prévu d'éliminer 15% des quantités de HCFC à l'horizon 2018) et de doter les entreprises utilisant ces substances dans leurs activités et les bénéficiaires des projets, d'équipements fonctionnant avec des substances alternatives (six projets sont en cours avec la SNCFT et la SOFAP et 4 entreprises de fabrication de climatiseurs).

### **3.1.4 Durabilité**

**C4 : La durabilité de l'ensemble des résultats des projets n'est pas acquise pour des raisons conjoncturelles mais également pour des raisons liées à la conception des projets eux-mêmes, notamment ceux conçus au début de la période examinée ou antérieurement.**

En effet, la situation politique et économique difficile que connaît la Tunisie depuis 2011 ne constitue pas un contexte propice à assurer une continuité dans les résultats. La conjoncture actuelle se caractérise par une instabilité institutionnelle (turn-over important dans l'administration), des mouvements sociaux au sein des

entreprises et un climat des affaires peu enclin à la poursuite d'investissements (dans l'hôtellerie notamment, en raison de la baisse des entrées et recettes touristiques et qui fait que les responsables toujours motivés, privilégient les mesures peu capitalistiques et avec un temps de retour court).

Au niveau de certains projets, l'absence d'études de faisabilité préalables qui auraient identifié de manière holistique des solutions aux problèmes diagnostiqués a menacé la pérennisation des résultats. En effet, la performance des structures (surtout des entreprises) bénéficiaires n'est pas garantie, compte tenu du fait que les facteurs en amont et en aval qui l'influencent n'ont pas été suffisamment étudiés et adressés.

La plupart des projets n'ont pas prévu de stratégie de sortie proposant des solutions alternatives afin de répliquer à plus grande échelle les approches testées et ayant réussi. Pour d'autres projets, le développement d'une deuxième phase a permis de remédier/pallier l'insuffisance de maturité de certains résultats, mais avec parfois un risque d'impact négatif sur l'efficacité des interventions (exemple des projets PPPT et MED TEST I).

### 3.1.5 Thématiques transversales

#### Genre

**C5 : L'approche Genre n'est pas prise en considération par la majorité des projets évalués, sauf ceux conçus plus récemment qui visent à assurer la participation des femmes aux activités des programmes et au développement d'activités génératrices de revenus pour des groupements féminins.**

Lors des entretiens menés par l'équipe d'évaluation, celle-ci a pu constater la faible considération accordée aux questions liées au genre par les partenaires institutionnels nationaux selon lesquels, le seul critère qui prévaudrait serait celui "de la compétence" dans le choix des projets et/ou des bénéficiaires. La nature plutôt technique des projets n'a pas favorisé non plus cette intégration.

En fait, la dimension genre n'a été explicitement prise en compte que dans les projets les plus récents, à partir de 2012. Seuls 4 projets<sup>18</sup> (parmi ceux revus par l'évaluation) l'incluent dès leur conception. On citera plus particulièrement les projets Mashrou3i / HP-life et PAMPAT pour lesquels la dimension genre est prise en compte dès la conception. En ce qui concerne le projet Mashrou3i, il a été fait appel à une spécialiste du Genre afin d'assurer l'équité et l'égalité et une bonne participation des femmes à toutes les étapes du programme. Le projet PAMPAT appuie les groupements de femmes et recherche à les autonomiser sur le plan économique. La dimension Genre est plutôt appréhendée sous l'angle de l'intégration de la femme dans le développement, via les activités génératrices de revenus notamment. Cependant, ces dernières étant encore naissantes, peu d'entre elles ont, au moment de l'évaluation permis une autonomisation effective des femmes concernées sur le plan économique.

---

<sup>18</sup> Conférence sur l'emploi des jeunes ; Mashrou3i ; PAMPAT ; Actualisation plan de mise en œuvre de la convention de Stockholm.

Par ailleurs, et en termes de suivi des projets, l'équipe d'évaluation n'a pas constaté de recours à des indicateurs désagrégés par sexe, ni au niveau du bureau de l'ONUDI ni au niveau des partenaires nationaux.

### **Coopération sud-sud et triangulaire**

#### **C6 : Les actions en matière de coopération sud-sud ont été insuffisantes et n'ont pas engendré de collaboration suivie.**

Bien que la Tunisie dispose d'un potentiel en matière de coopération sud-sud et souhaite le faire fructifier, et que l'ONUDI se veut être un forum mondial pour le transfert des connaissances et l'établissement de réseaux, les interventions de l'ONUDI visant la promotion de l'expertise tunisienne ont été limitées. Un cadre de coopération en matière de production plus propre a été initié avec le Sénégal et la Guinée et la seconde phase du projet PPP a consisté à la mise en réseau des centres de PPP dans la région arabe.

Des voyages d'études dans d'autres pays ont également été organisés mais aucun élément en possession de l'équipe d'évaluation ne permet de confirmer qu'ils ont donné lieu à des actions de coopération ultérieures.

### **Inclusion**

#### **C7 : l'ONUDI a pris en compte la notion d'inclusion dans ses interventions en répondant aux priorités nationales issues de la révolution tunisienne.**

Les interventions de l'ONUDI en la matière ont été satisfaisantes, anticipant l'approche ISID adoptée par les Etats membres de l'Organisation en décembre 2013 dans le cadre de la déclaration de Lima. En effet, sur la période étudiée, elles ont ciblé les chômeurs diplômés, les jeunes notamment, dans les régions les plus défavorisées du pays, répondant ainsi aux priorités nationales du moment.

### **3.1.6 Coordination et gestion de projet**

#### **C8 : l'ONUDI est essentiellement perçue comme un gestionnaire de fonds et de projets, efficace et transparent mais l'organisation présente des faiblesses en matière de standardisation des documents de projet, de suivi axé sur les résultats et de circuits de communication.**

En effet, l'organisation est essentiellement perçue par ses partenaires (nationaux et bailleurs de fonds) comme étant un gestionnaire de fonds et de projets, certes efficace et compétent en raison de procédures claires et transparentes et conformes aux standards internationaux en la matière. Cependant, en termes de programmation, les idées de projet émanent encore trop souvent de l'ONUDI et donnent l'impression qu'elles sont le fruit d'opportunités à saisir en fonction de la disponibilité des financements. L'absence d'une feuille de route claire sur la période évaluée, avec des objectifs spécifiques bien définis, a accentué cette perception.

En termes de gestion, une faiblesse réside dans l'absence de standardisation des documents de projet qui sont de plus de qualité inégale. La mission a même constaté qu'il était difficile de les obtenir, révélant ainsi qu'ils ne constituent pas toujours un

document de référence pour les gestionnaires des projets. De plus, les cadres de résultats sont soit absents (les projets les plus anciens) soit faible avec des indicateurs non SMART et des cibles à atteindre rarement précisées.

Le reporting effectué par les Chargés de projet au siège ou le représentant de l'ONUDI à Tunis est irrégulier et porte rarement sur les effets. Il est essentiellement descriptif, rend compte des produits réalisés voire parfois des obstacles rencontrés.

Il ressort également des entretiens menés que la circulation de l'information, la coordination et la communication entre le siège, le bureau de l'ONUDI et les partenaires nationaux sont considérées comme n'étant pas optimales. Les rôles et les responsabilités sont parfois diffus et les canaux de communication sont en pratique plus fonction des relations interpersonnelles entre Chargés de projet et partenaires.

De plus, l'ONUDI souffre d'un déficit de visibilité qui pourrait porter préjudice à son image, notamment vis-à-vis de l'extérieur. A partir de 2013/2014, l'introduction du SAP a engendré des changements qui devraient permettre une meilleure centralisation de l'information et rationalisation des workflows.

## 3.2 Recommandations

**R1 : Elaborer au plus vite et de manière participative, en associant toutes les parties prenantes concernées, un programme-pays qui définirait le cadre stratégique future d'intervention de l'ONUDI en fonction des nouvelles priorités nationales.**

En effet, même si les interventions de l'ONUDI sont restées pertinentes, répondant aux besoins urgents identifiés suite à la « révolution de janvier 2011 », il n'en demeure pas moins nécessaire d'élaborer un programme-pays, à la demande d'ailleurs des partenaires nationaux eux-mêmes, qui servirait de cadre de référence aussi bien pour la partie nationale que pour l'ONUDI, et qui répondrait aux priorités nationales en fonction des avantages comparatifs de l'ONUDI en optimisant ses interventions par la recherche de synergies, complémentarités et effets d'échelle.

La Tunisie est en train de préparer son plan de développement 2016-2020 qui traite notamment des problématiques en relation avec un tissu industriel non innovant, incapable de créer des emplois au profit des diplômés du supérieur. De même, le ministère de l'Industrie est en train de finaliser sa stratégie industrielle 2016-2020. L'ONUDI devrait profiter de ce momentum et se positionner en tant que force de propositions au niveau stratégique pour finaliser son programme-pays, limitant donc l'approche jusqu'ici axée sur l'identification de projets stand alone, au profit d'une approche programme, avec des résultats clairs et explicites. L'ONUDI pourrait apporter son savoir-faire et jouer le rôle de Conseiller pour la mobilisation des fonds nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

Plus particulièrement, le code de l'investissement étant en pleine phase de réforme depuis juin 2015, le contexte est propice pour le lancement d'un nouveau programme-pays qui viserait, en plus des secteurs classiques de coopération entre la Tunisie et l'ONUDI, les secteurs porteurs de l'aéronautique, de l'industrie pharmaceutique et des énergies renouvelables. Les partenaires attendent de l'ONUDI qu'elle les accompagne pour le lancement d'études de faisabilité et le développement d'approches intégrées et de chaînes de valeur. D'autres secteurs porteurs pourraient être visés tels que ceux de la Santé, des TIC et l'offshoring. L'ONUDI pourrait s'inspirer de ses interventions réussies dans d'autres pays tels l'Inde par exemple pour l'offshoring et favoriser des actions de partenariat et d'assistance technique (renforcement des capacités) entre la Tunisie et les pays avancés dans ces domaines.

**R2 : Sécuriser et mobiliser les financements en amont du démarrage des projets de manière à éviter les retards d'exécution et/ou l'abandon d'activités planifiées ; poursuivre et systématiser, au stade de la conception du projet, la démarche de recherche de synergies, avec d'autres projets de l'ONUDI, ou des partenaires nationaux ou encore d'autres bailleurs de fonds, pour accroître l'efficacité et susciter un effet de levier.**

L'ONUDI est appelée à améliorer sa politique de mobilisation de ressources de manière à disposer des financements nécessaires au démarrage de chaque projet. Par ailleurs, dans un contexte de ressources limitées et toujours afin d'engendrer des résultats plus significatifs grâce à l'effet de levier créé, la recherche de synergies

avec d'autres projets de l'ONUDI ou des projets appuyés par d'autres bailleurs doit être poursuivie et systématisée.

**R 3: Effectuer systématiquement une identification des besoins et des produits attendus d'une manière plus approfondie, améliorer la définition des cadres stratégiques de résultats et élaborer et mettre en œuvre des projets qui s'alignent avec le programme-pays et identifier et adopter des indicateurs qui sont en adéquation avec son niveau d'intervention. Par ailleurs, se positionner à un niveau plus stratégique.**

Le document de projet doit constituer la feuille de route du projet et par conséquent, pour chaque projet et de manière systématique, identifier les besoins avec les parties prenantes, développer l'approche à suivre de manière à expliciter le cheminement stratégique adopté et définir les produits et les effets attendus de manière holistique. Tous les projets doivent concourir aux axes retenus dans le programme-pays de manière à obtenir un effet d'échelle susceptible d'engendrer des résultats significatifs.

L'ONUDI intervient essentiellement au niveau méso de la chaîne des actions, notamment par le renforcement des capacités, essentiel mais pas suffisant pour engendrer à lui seul des changements significatifs voire des impacts au niveau national. Les indicateurs d'effets doivent par conséquent être définis en fonction du niveau d'intervention d'une part et en tenant compte que l'organisation n'intervient pas seule sur la scène du développement et qu'elle ne fait qu'y contribuer d'autre part.

Enfin, l'ONUDI a la capacité d'être une force de propositions au niveau stratégique et devrait saisir les opportunités qui s'offrent afin d'avoir un meilleur impact.

**R4 : Identifier les mécanismes nécessaires à la pérennisation des résultats et s'assurer que les solutions soient mises en place soit en identifiant d'autres bailleurs de fonds étrangers qui prendraient la relève soit en veillant qu'elles soient inscrites au budget de l'Etat.**

L'ONUDI intervient essentiellement sous forme de projets pilotes/de démonstration et a parfois la possibilité de lancer une ou plusieurs phases pour consolider les résultats obtenus. Cependant, l'organisation reste fortement tributaire des bailleurs auprès desquels elle mobilise ses fonds. Par conséquent, sa stratégie de sortie devrait lui permettre d'identifier, suffisamment en amont de la fin de son projet, des bailleurs susceptibles de capitaliser sur ses résultats ou d'inclure des actions de plaidoyer auprès du gouvernement pour que ce dernier inscrive des actions de pérennisation (en vue de la généralisation de l'approche) à son budget national.

**R5 : Renforcer les capacités des partenaires nationaux, des équipes de projet et du bureau de l'ONUDI à Tunis, en matière d'approche Genre et de suivi à l'aide d'indicateurs appropriés.**

La quasi-totalité des projets, de par leur nature "technique", n'intègre pas la dimension Genre de façon systématique, ni au niveau du document de projet ni au niveau de leur mise en œuvre. En outre, les partenaires nationaux rencontrés sont peu sensibles à cette dimension et revendiquent la compétence comme seul critère de sélection. Certains projets cependant, les plus récents, ont inclus le développement d'activités génératrices de revenus (AGR) au profit d'associations de femmes afin de les intégrer dans la sphère productive.

Par ailleurs, les activités de suivi devront intégrer des indicateurs désagrégés par sexe.

**R6 : Multiplier les opportunités de coopération et de promotion de l'expertise tunisienne et des concepts expérimentés, à l'étranger et positionner la Tunisie en tant que pôle régional pour la formation, la promotion et l'accompagnement en matière d'entreprenariat.**

Des efforts sont attendus de la part de l'ONUDI pour davantage promouvoir et matérialiser une telle coopération, que ce soit par la promotion et l'utilisation de l'expertise tunisienne en dehors de la Tunisie que l'élaboration de ponts d'échange entre la Tunisie et d'autres pays qui pourraient profiter de l'expérience tunisienne en la matière.

**R7 : Poursuivre l'intégration de la vision du développement industriel durable et inclusif dans la planification de toutes ses interventions.**

La vision du développement industriel durable et inclusif a été adoptée par les Etats-membres de l'ONUDI fin 2013, à la fin de la période de la présente évaluation, sachant que la plupart des projets ont été conçus avant. Néanmoins, compte-tenu du contexte tunisien à partir de 2011, l'ONUDI a fait preuve d'une grande réactivité et ses projets se sont focalisés sur les jeunes notamment les jeunes diplômés chômeurs et dans les régions les plus défavorisées du pays. Le verdissement de l'industrie, la production propre et l'écologie industrielle sont des volets pour lesquels l'ONUDI pourrait apporter son appui et son savoir-faire au niveau de la mise en œuvre de la stratégie ainsi que du renforcement des capacités, à l'échelle nationale mais également locale.

**R8 : En matière de gestion de projet, l'ONUDI doit concevoir des projets qui s'inscrivent dans le programme-pays et mobiliser les ressources nécessaires à leur mise en œuvre et non pas l'inverse, renforcer les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) auprès des partenaires nationaux et doter le bureau de l'ONUDI des moyens à même de lui permettre d'effectuer un suivi efficace, notamment au niveau des effets, et prendre les mesures afin de remédier à son déficit de visibilité.**

L'équipe d'évaluation recommande de renforcer les capacités humaines du bureau de l'ONUDI à Tunis, par le biais du recrutement d'un Chargé de programme national qui appuierait le représentant en matière de suivi, notamment celui axé sur les résultats.

Intervenant avec d'autres acteurs, l'ONUDI doit s'assurer notamment de la présence de son logo sur tous les actions et produits réalisés dans le cadre de ses projets. Par ailleurs, l'organisation doit communiquer davantage sur son mandat et ses réalisations afin d'être mieux connue en dehors de ses partenaires directs et explorer éventuellement la possibilité de s'ancrer au niveau du ministère en charge de l'Industrie.

### **3.3 Enseignements tirés**

Il est nécessaire pour l'ONUDI d'avoir un cadre stratégique fédérateur avec des objectifs spécifiques clairs et précis afin de concentrer les interventions de l'ONUDI dans des niches où l'organisation dispose à la fois d'avantages comparatifs et d'opportunités de mobilisation de ressources et ce, afin d'avoir un effet d'échelle plus significatif et éviter des duplications rarement efficaces d'un point de vue global.

Même si cette approche présente des contraintes, il est absolument nécessaire de sécuriser les financements en amont du programme afin de pouvoir le mener jusqu'au bout et ne pas engendrer des attentes vaines auprès des partenaires et un risque de décrédibilisation de l'organisation.

Afin de garantir l'impact positif des projets et minimiser les risques, il est impératif d'élaborer des diagnostics et des études de faisabilité rigoureux dès la conception du projet, de mettre en place les mécanismes adéquats de sélection des bénéficiaires en concertation et avec la participation de toutes les parties prenantes, de mettre en place une stratégie de suivi et d'évaluation et un cadre de gestion des résultats intégrant des indicateurs réalistes et facilement mesurables et enfin renforcer l'échange d'information et la communication entre les partenaires nationaux et internationaux des projets, le bureau de Tunis et le siège de l'ONUDI.

## Annex A. Termes de référence

### Evaluation-pays des activités de l'ONUDI en Tunisie entre 2009-2015

#### Introduction et contexte

##### Introduction

L'évaluation indépendante des activités de l'ONUDI en Tunisie (« évaluation-pays ») fait partie du programme de travail du Groupe d'Evaluation de l'ONUDI pour 2015. Cette évaluation-pays couvrira l'intégralité des interventions de l'ONUDI en Tunisie entre 2009 à ce jour (2015).

L'évaluation comprendra une analyse de la pertinence des interventions de l'ONUDI pour le pays (aussi par rapport aux objectifs de développement industriel inclusif et durable) et couvrira une appréciation de l'efficacité, de l'impact, et de la pérennité des interventions. Elle inclura l'appréciation de la conception des projets (*design*), de la prise en compte des dimensions transversales (dont l'équité-genre) et aussi de la gestion et la coordination des activités de l'ONUDI en Tunisie par le Bureau de l'ONUDI à Tunis.

##### Contexte politique, économique et social 19

Sur le plan *politique*, la « révolution du printemps » en 2011 a initié un processus de transition démocratique. Suite à une période d'instabilité politique caractérisée par un nombre de gouvernements de transition consécutifs, il y a lieu de souligner plusieurs événements politiques importants, notamment l'adoption de la nouvelle Constitution et la formation d'un gouvernement d'union nationale (début 2014) et l'élection d'un nouveau Président fin 2014. Les objectifs principaux de l'actuel gouvernement concernent la restauration de la sécurité et une reprise économique.

La phase de transition a eu des effets sur *l'économie du pays*, notamment une baisse du taux de croissance (réduit à 1.9% du PIB en 2011). Même si remonté à 3.6% en 2012, ce taux a de nouveau baissé par la suite (2.6% en 2013 ; 2.5% en 2014). Selon les estimations de la Banque Centrale de Tunisie (BCT) le taux de croissance prévu pour l'année 2015 est autour de 3% (un taux encore modeste pour faire face aux défis, surtout le chômage).

Le ralentissement économique est lié à plusieurs facteurs interdépendants, notamment : l'instabilité politique, la baisse de la production agricole et du secteur des hydrocarbures, la stagnation des industries manufacturières, la baisse des apports des investissements directs étrangers et le recul du secteur de tourisme. Tenant compte de la hausse des dépenses sociales, le déficit budgétaire du pays a ainsi augmenté. Aussi le déficit commercial a accru, suite à une baisse des exportations et une augmentation des importations. Le climat d'affaires a aussi été affecté par la transition. Selon l'édition 2014 du rapport *Doing Business* (Banque Mondiale), le pays est passé de la 49<sup>ième</sup> à la 51<sup>ième</sup> place.

Le poids du *secteur manufacturier* dans le PIB est important en Tunisie (17% en 2012 et 19.5 en 2008) - après les services (59%) et avant l'agriculture (9.4%). Ceci est le résultat d'une

---

<sup>19</sup> Sources : BAD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique, Tunisie 2014; BAD, Tunisie – Document de stratégie pays intérimaire 2014-2015, Banque Centrale de Tunisie, 2015

stratégie initiée depuis les années 70 orientée vers l'industrialisation et l'exportation. L'UE est le partenaire le plus important du pays ; l'accord d'association (1995) couvre entre autres une zone de libre-échange entre la Tunisie et l'UE (effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 pour des produits industriels). Dans ce contexte, le programme national de mise à niveau industrielle a été lancé à la fin des années 90 dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes.

Le secteur industriel compte environ 5500 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10 employés, réparties comme suit : textile et habillement (32%) agro-alimentaire (18.5%) ; industries électriques, mécaniques et électroniques (17.6%) ; matériaux de construction (8%) ; industrie chimique (9.7%) ; divers (14.2%). Il convient de mentionner que la croissance du secteur manufacturier en 2013 (2.5%) a été principalement le résultat de la performance au niveau de trois branches, à savoir le textile, le secteur mécanique et électrique et des industries chimiques.

En 2013 le nombre d'entreprises totalement exportatrices s'élevait à 2614 (couvrant plus de 300.000 emplois). Par rapport au secteur privé dans son ensemble, la grande majorité des entreprises sont des PME (moins de 0.2% des entreprises emploient plus de 200 personnes).

Sur le plan social, le problème de chômage a été parmi les facteurs principaux incitant la « révolution » de 2011. A ce jour ce problème reste aigu, avec un taux de chômage estimé à environ 15% et dépassant 30% chez les jeunes diplômés (approximativement un jeune diplômé sur trois). Par ailleurs, de plus en plus d'emplois se trouvent dans le secteur informel. Il faut souligner aussi le problème de disparités régionales (milieu urbain versus milieu rural) en Tunisie (appelée parfois un pays « à deux vitesses »). Selon des études de l'Institut National de la Statistique (INS), la réduction de la pauvreté en Tunisie (15.5% en 2010 contre 32.4% en 2000) a peu profité à certaines régions (notamment le Sud-Ouest et le Centre-Ouest).

En matière d'équité de genre, malgré le fait que la Tunisie est considérée un pays « avant-garde » sur ce plan dans le monde arabe et nonobstant les acquis (par exemple, au niveau universitaire les femmes étudiantes sont majoritaires - 62% en 2013), il y a des défis, dont on peut citer: le taux d'analphabétisme (26.4% chez les filles contre 11.5% pour les garçons; 2010) ; le taux de chômage des femmes étant supérieur à celui des hommes ; une différence de plus de 30% entre la rémunération des femmes et celles des hommes (à l'exception de la fonction publique).

Sur le plan de l'*environnement*, le pays a ratifié la plupart des conventions internationales. La pollution industrielle (dont, entre autres, la gestion des déchets) fait partie des défis environnementaux.

## 1. L'ONUUDI EN TUNISIE

Il y a une longue histoire de coopération entre la Tunisie et l'ONUUDI. Durant les derniers 15 ans, il convient de souligner :

- Le programme intégré approuvé en juin 1999 (couvrant entre autres le renforcement des capacités institutionnelles – dont des centres techniques ; le soutien aux entreprises industrielles et les services liés – suivant l'approche « mise à niveau » ; et la promotion des investissements). Ce programme (avec un budget de \$ 6.6 million) a été entièrement financé par l'Italie et a fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2005.
- Par la suite, il n'y a pas eu un nouveau programme intégré ni cadre de coopération précis avec le pays. Il y a plutôt une série de projets individuels. Selon le Bureau de l'ONUUDI en Tunisie un nouveau « programme pays » devrait être réalisé en 2015.

Depuis les dernières années, les interventions de l'ONUUDI en Tunisie couvrent essentiellement deux axes : (i) la promotion de l'emploi productif et (ii) l'environnement. Sous ces deux axes, il y a plusieurs domaines d'appui, résumés comme suit :

## ONU DI en Tunisie

### EMPLOI PRODUCTIF

- Renforcement des capacités des acteurs publics et privés en accompagnement et suivi post-création de la jeune entreprise en œuvrant la mise en place d'un environnement favorable.
- Renforcement des capacités entrepreneuriales et facilitation de l'accès au financement.
- Soutien au développement de la croissance verte de la PME afin qu'elle puisse consolider ses positions compétitives.
- Promotion des secteurs manufacturiers notamment l'agro-alimentaire et l'artisanat qui présentent un potentiel certain dans les régions rurales.

### ENVIRONNEMENT

- Renforcement des capacités des acteurs publics et privés clés en manière de diffusion et adoption des principes d'efficacité énergétique, de production propre et des systèmes de gestion environnementale.
- Amélioration des services d'accès à l'information et à l'utilisation des technologies respectueuses de l'environnement du secteur privé.
- Faciliter l'attraction des IDE dans les technologies propres.

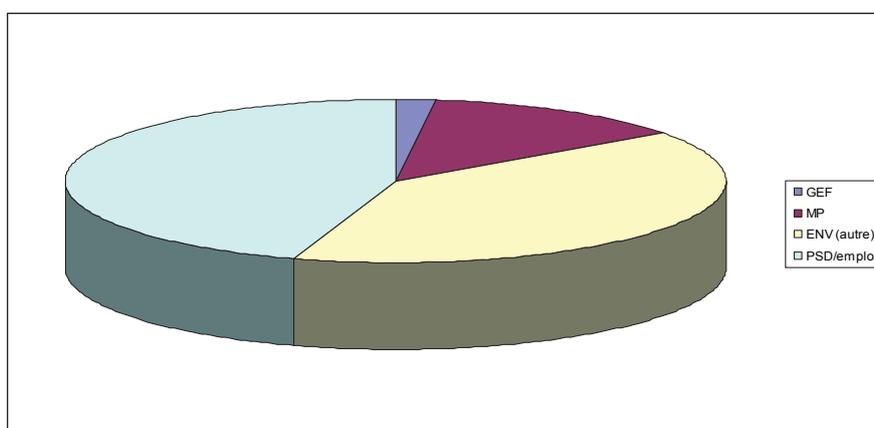
Source : Brochure « ONU DI en Tunisie » (non-dat e)

Pour la structure des **projets principaux en cours/complétés** (projets nationaux et projets régionaux couvrant entre autres la Tunisie), référence est faite à la liste ci-après. Plus de détails y afférents (incluant aussi les projets d'assistance préparatoire) sont inclus dans l'Annexe 1. Les bailleurs de fonds principaux des projets de l'ONU DI en Tunisie sont (en ordre alphabétique): AIDMO, CITI Foundation, UE, GEF/FEM, Hewlett-Packard, Italie, MP/PM, Spanish MDG Fund, Suisse/SECO, USAID.

PROJET NUMBER AND ID (SAP)	TITRE	BUDGET (US\$)	BAILLEUR DE FONDS
<b>SECTEUR PRIVE/ EMPLOI PRODUCTIF (JEUNES)</b>			
<i>national</i>			
TF/TUN/12/004 (120622)	Projet d'accès aux marchés des produits agro-alimentaires et de terroir (PAMPAT -Tunisie)	1.548.122	Suisse
UE/TUN/12/005 TF/TUN/12/006 TF/TUN/12/004 (120357)	Facilitating youth employment through entrepreneurship and enterprise development in vulnerable regions of Tunisia : El Kef, Kairouan, Kasserine and Sidi Bouzid	143.880 892.842 1.327.434	USAID, HP, Italie
EE/TUN/12/005 (120201)	Conference on productive work for youth in Tunisia and the MENA region	229.580	UE
FM/TUN/09/002 (102032) FM/TUN/09/A02 FM/TUN/09/B02	Engaging Tunisian youth to achieve the MDGs	216.616 51.003 348.080	Spanish MDG
TF/TUN/11/001 (102096)	Appui � la promotion et � la communication de p�les de compétitivité tunisiens	281.010	Italie
TF/TUN/11/002	Fostering the development of the	79.646	CITI Foundation

(100212)	wood craft value chain in Sidi Bouzid		
<i>regional</i>			
TF/INT/11/015 TF/INT/11/B15 (102173)	UNIDO-Hewlett Packard (HP) cooperation for entrepreneurship and IT capacity building in Africa, Asia, Latin America and the Middle East	966.759 272.727	HP
TE/RAB/10/001 TE/RAB/10/A01 (106030)	Support the implementation of the regional Arab standardization strategy with focus on the regional coordination on accreditation	1.528.596 370.691	AIDMO
<b>ENVIRONNEMENT</b>			
120628	Tunisia NIP Update	220.000	GEF
MP/TUN/12/002 (120589)	Extension of institutional strengthening project (phase VII)	247.270	MP
MP/TUN/12/008 (120647)	National phase-out plan	455.518	MP
MP/TUN/08/001 (105283) MP/TUN/09/003 (105284) 140190	HCFC phase-out management plan	149.999  65.000  512.885	MP
<b>Projet number and ID (SAP)</b>	<b>Titre</b>	<b>Budget (US\$)</b>	<b>Bailleur de fonds</b>
UE/TUN/09/001 UE/TUN/09/004 (104107) UE/TUN/09/005 (104108)	Strengthening of the National Cleaner Production Centre in Tunisia, part 1 and part 2	47.069 4.088.688 342.068	Suisse

La figure ci-après indique la distribution des fonds par thème. A ce stade-ci le thème "environnement" constitue la plus grande partie des projets en termes de fonds mobilisés (55%, consolidant les budgets GEF, MP and Suisse), suivi par l'appui au secteur privé/l'emploi (45%).



En ce qui concerne le **Bureau de l'ONUDI**, il couvre un Représentant appuyé par 3 staff national dont 2 d'appui administratif (dont un mis à disposition par le Ministère de l'Industrie) et 1 chauffeur.

L'UNDAF 2015-2019 a été finalisé fin 2014, dans lequel l'approche ISID a été mise en avant. Il y a les réunions mensuelles entre les agences de Nations Unies. Quant aux réunions thématiques (SNU), l'ONUDI gère le groupe « emploi ». Il y a aussi parfois des réunions inter-bailleurs (BM, UE, Suisse, USAID, BAD, ONUDI, PNUD).

## 2. BUT DE L'EVALUATION -PAYS

### But

Cette évaluation-pays vise à fournir des éléments d'appréciation et des recommandations qui contribueront à l'amélioration continue des actions et approches de l'ONUDI et à la formulation d'actions futures en Tunisie. Plus précisément, le but de l'évaluation est de :

- Evaluer la **pertinence** des projets par rapport aux objectifs stratégiques du pays (au moment de leur formulation et à ce stade-ci) et par rapport aux objectifs de développement industriel inclusif et durable (« ISID »), ainsi que le degré d'**appropriation** par le pays;
- Evaluer l'**efficacité** de l'exécution : quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contre-parties en délivrant les intrants et accomplissant les activités;
- Evaluer les **effets** des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés et leur **pérennités**;
- Vérifier l'impact/les perspectives d'**impact** sur le développement du pays ;
- Extraire des **recommandations** pour la suite, ainsi que des **leçons**.

L'appréciation couvrira aussi des questions de **coordination** des projets (dont le rôle du Bureau de l'ONUDI à Tunis) ainsi que de **synergies** (internes - entre les différents projets mis en œuvre par l'ONUDI - et externes - avec les programmes et projets connexes d'autres bailleurs de fonds et agences, dont le rôle et la contribution de l'ONUDI au processus UNDAF). En outre, des **dimensions transversales** (notamment genre et coopération sud-sud) seront couvertes.

Les utilisateurs de cette évaluation seront l'ONUDI, le Gouvernement de la Tunisie, les institutions publiques et parapubliques associées aux interventions de l'ONUDI en Tunisie, le secteur privé (organisations représentatives et entreprises bénéficiaires) et les bailleurs de fonds actuels.

### Couverture

L'évaluation couvrira

- une revue du portefeuille de projets (en cours/clôturés) depuis 2009 à ce jour (portfolio review) ;*
- une analyse plus détaillée des grappes de projets individuels suivantes (sélectionnées en fonction de leur taille, importance stratégique et/ou leur état d'avancement dans la mise en œuvre, couvrant la phase préparatoire et la phase/les phases principales). Il s'agit de:*

#### Projets nationaux:

- la grappe de projets MP (HCFC phase out)*
- les différents volets du projet PAMPAT*

Projets régionaux:

c. projet entrepreneuriat (avec HP).

L'évaluation prendra en compte des évaluations précédentes, notamment : l'évaluation du Programme Intégré (2005), l'évaluation du projet régional dans le domaine de la standardisation (AIDMO, 2014), et les évaluations indépendantes thématiques suivantes : UNIDO Public-Private Partnerships (2014) et UNIDO's Field Office Performance (2013). Aussi des évaluations thématiques dans le domaine de l'environnement (POPs ; Centres de Production Propre) seront considérées.

L'évaluation tiendra aussi compte:

(i) des évaluations prévues des projets suivants:

- projet UE/TUN/09/004 - National Cleaner Production Centre (évaluation prévue pour septembre 2015) ;
- projets TF/TUN/12/006 et TF/TUN/12/004 - Entreprenariat Jeunes (évaluation prévu pour septembre/octobre 2015) ;

(ii) des évaluations thématiques suivantes prévues:

- « UNIDO Procurement » : à cet effet l'évaluation couvrira des aspects liés aux procédures d'achats d'équipements et de sous-traitance ; voir Annexe 5 « UNIDO Procurement Services – Generic Approach and Assessment Framework ») – voir Annexe 5
- « UNIDO interventions in the area of enterprise/job-creation and skills development, including for women and youth » (2015). *Une liste avec des questions spécifiques par rapport aux interventions sous ces thèmes en Tunisie est à fournir par l'équipe d'évaluation de cette évaluation thématique - dont les réponses serviront comme input pour l'évaluation (p.e. sous forme d'une/des étude(s) de cas).*

La couverture exacte de l'évaluation sera décidée lors de la phase d'*inception*. Il est à noter que cette évaluation sera organisée de façon participative, associant les différentes parties prenantes (les structures de contrepartie en Tunisie dont la contrepartie principale, à savoir le Ministère de l'Industrie – auquel l'ébauche des TdR sera soumise pour ses observations; les bénéficiaires des projets ; les gestionnaires de projets au Siège de l'ONUDI (en cas de changements durant le processus de mise en œuvre: les gestionnaires précédents et actuels) ainsi que les experts/consultants engagés au niveau des projets.

### **3. Enjeux de l'évaluation et questions clefs**

#### **A. REVUE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS**

##### ***Pertinence et appropriation nationale***

- Le portefeuille des interventions de l'ONUDI, est-il aligné avec les objectifs nationaux de politique industrielle y compris sectorielle, les cadres stratégiques et les priorités thématiques de l'ONUDI (dont ISID)?
- Dans quelle mesure les axes d'interventions/projets ont été identifiés et formulés avec la participation des parties prenantes et des bénéficiaires nationaux, y compris les industriels?
- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (publiques ; privées) ont été impliquées dans la mise en œuvre des projets et sont engagées à en assurer la durabilité?

##### ***Synergies et complémentarités***

Dans quelle mesure il y a (eu) des synergies

- entre les projets nationaux de l'ONUDI ;
- entre les projets nationaux et régionaux de l'ONUDI ;
- entre les projets de l'ONUDI (nationaux/régionaux) et les programmes/projets
- d'autres bailleurs de fonds/agences en Tunisie, incluant les initiatives d'autres Agences des Nations Unies ou à travers des projets conjoints dans le cadre de l'UNDAF?

#### **B. REVUE DES PROJETS/GRAPPES DE PROJETS INDIVIDUELS**

##### ***Formulation du projet***

- Dans quelle mesure le projet a-t-il des objectifs et résultats clairs et bien ciblés ?
- Est-ce que le document de projet inclut un cadre logique visant des résultats et des indicateurs de performance mesurables ?
- Pour les projets régionaux : quel a été le rôle prévu et la participation envisagée de la Tunisie dans ces projets?

##### ***Pertinence et appropriation nationale***

- Le projet est-il aligné avec les objectifs nationaux de politique industrielle y compris sectorielle, les cadres stratégiques et les priorités thématiques de l'ONUDI (dont ISID)?
- Dans quelle mesure le projet a été identifié et formulé avec la participation des parties prenantes et des bénéficiaires nationaux, y compris les industriels?
- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (publiques ; privées) ont été impliquées dans la mise en œuvre du projet et sont engagées à en assurer la durabilité?

##### ***Efficiences dans la mise en œuvre***

- Est-ce que les apports de l'ONUDI (et, selon le cas, d'autres partenaires) ont été fournis comme programmé?
- Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations) ont mené à la réalisation de produits (outputs) planifiés?

- Est-ce que les procédures d'achats d'équipements/sous-traitance ont été efficaces (voir Annexe 5 : UNIDO Procurement Services – Generic Approach and Assessment Framework)?
- Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée?
- Est-ce que les mécanismes de reporting (technique et financier) ont été appropriés ?

### ***Efficacité***

- Dans quelle mesure les produits (outputs) ont été réalisés et comment les bénéficiaires les utilisent-ils?
- Dans quelle mesure les éléments de l'objectif spécifique du projet ont été atteints et/ou pourront être atteints à travers l'utilisation des produits (outputs) ?

### ***Inclusion, impact et durabilité***

- Dans quelle mesure le projet a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) dans sa mise en œuvre ?
- Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables?
- Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du projet?
- Est-ce que des stratégies / propositions ont été formulées ou des solutions identifiées en vue de la durabilité du projet ?

### ***Pilotage, coordination et gestion***

- Dans quelle mesure le management sur le terrain (Représentation de l'ONUDI en Tunisie et équipe de projet) et au siège de l'ONUDI (y compris la coordination entre les deux différents services impliqués) ont été efficaces et efficaces en termes de gestion, coordination, apports techniques, contrôle qualité ?
- Dans quelle mesure le monitoring du projet a été réalisé et comment ces informations ont été utilisées pour adapter le pilotage et la gestion du projet?
- Quelles synergies ont été identifiées et mises en œuvre avec d'autres projets de l'ONUDI et/ou autres bailleurs/agences?
- Comment le Comité de Pilotage du projet a contribué au pilotage du projet?

### ***Dimensions transversales***

Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à

- promouvoir l'équité genre?
- promouvoir la coopération Sud-Sud?

## C. GESTION ET COORDINATION

Dans quelle mesure

- le mécanisme de coopération avec le Gouvernement et le secteur privé est clairement défini et cette coopération est réelle?
- la coordination avec d'autres bailleurs/agences/initiatives (dont UNDAF) est effective ?
- les moyens du Bureau de l'ONUDI à Tunis sont adéquats pour assurer les fonctions prévues ?

Les questions sus-indiquées seront davantage précisées/raffinées lors de la phase d'*inception*.

## 4. Approche et méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation sera conduite selon les principes d'évaluation de l'ONUDI qui correspondent aux "UN Norms and Standards for Evaluation". Tout en maintenant son indépendance, l'évaluation sera conduite selon une approche participative qui visera les points de vue des différentes parties prenantes.

L'évaluation sera réalisée par une revue documentaire, des visites de terrain (Tunis et l'intérieur du pays, selon besoin), couvrant des entretiens avec des contreparties, des bénéficiaires, des représentants des bailleurs de fonds, outre les entretiens avec les responsables/les équipes de projets au Siège et en Tunisie. Il s'agit notamment des étapes suivantes:

- Analyse documentaire: documents de projet et cadres logiques ; rapports d'avancement des projets ; rapports des missions de suivi (monitoring) ; rapports d'évaluation ; d'autres documents éventuels qui pourront être jugés nécessaires ;
- Rencontres au Siège de l'ONUDI à Vienne : Groupe d'Evaluation, Chefs de projets et les membres de leurs équipes assignés aux projets (experts/consultants) ;
- Préparation d'un rapport initial d'évaluation développant davantage la méthodologie d'évaluation, les outils d'évaluation et, selon besoin, apportant des précisions par rapport aux questions d'évaluation ;
- Rencontres avec les équipes de projet à Tunis/à l'intérieur du pays, selon besoin : coordonnateurs/principaux experts internationaux et nationaux ;
- Rencontres avec le Ministère de l'Industrie et d'autres contreparties nationales ;
- Rencontres avec des structures du secteur privé associées aux interventions de l'ONUDI ;
- Rencontres avec des bénéficiaires des projets ;
- Rencontres avec les bailleurs de fonds, le coordinateur résident des NU, d'autres agences des NU telles que le BIT, la FAO.

Les résultats de l'évaluation doivent être basés sur des preuves (« evidence based »). Ainsi, les observations et impressions émanant des entretiens doivent être validées par des informations d'autres sources et méthodes (triangulation).

Idéalement le timing des différentes évaluations de projets prévues en 2015 (voir Section « Couverture » ci-haut) et celui de l'évaluation-pays sont harmonisés pour que les résultats de ces évaluations de projets puissent contribuer à l'évaluation-pays.

## 6. Calendrier (préliminaire)

<i>Activité</i>	<i>Timing indicatif (2015)</i>
Recrutement de l'équipe d'évaluation	Juin
Revue documentaire	Juin
Rencontres au Siège de l'ONUDI (Vienne)	Juillet/août
Rapport initial ( <i>inception</i> )	Juillet/août
Mission de terrain en Tunisie	Juillet/août
Présentation des observations préliminaires aux contreparties principales et au Bureau de l'ONUDI/Tunis	Juillet/août
Présentation des observations préliminaires au Siège de l'ONUDI	septembre
Préparation de la première mouture du rapport d'évaluation	septembre
Phase de validation/commentaires, suivi par la révision du rapport	septembre
Préparation du rapport final	Septembre/octobre

Tous les documents relatifs à cette évaluation devront être rédigés en français (incluant un résumé en français et un résumé en anglais).

## 7. Equipe d'évaluation (*proposition*)

L'équipe d'évaluation sera composée de :

- un cadre de l'ODG/EVA qui sera le gestionnaire de l'évaluation
- un consultant international en évaluation et chef d'équipe (expert dans le domaine de l'environnement)
- un consultant international en évaluation (dans le domaine de secteur privé/emploi entrepreneurial/job création)
- un consultant national.

Les consultants seront engagés par l'ONUDI. Leurs tâches spécifiques sont détaillées dans les descriptions de poste en annexe (Annexe 2).

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées. Les membres de l'équipe d'évaluation ne sont pas autorisés à faire des déclarations engageant l'ONUDI ou le Gouvernement de la Tunisie.

Le Bureau de l'ONUDI à Tunis fournira l'appui nécessaire à l'équipe d'évaluation, dont l'assistance à l'organisation du programme de la mission sur le terrain.

Il est proposé de discuter avec la contrepartie principale de l'ONUDI (le Ministère de l'Industrie) l'opportunité qu'elle désigne un évaluateur national (le consultant national sus-indiqué ou un deuxième consultant/évaluateur).

## 8. Gestion du processus d'évaluation-pays

Le tableau ci-dessous décrit les responsabilités des diverses parties prenantes dans le processus d'évaluation.

### Responsabilités de parties prenantes

	ODG/EVA	PTC	Bureau régional/ Bureau de pays	GvT de la Tunisie (contrepartie principale)	Equipe d'évaluation
Termes de Référence	✓				
Sélection des consultants	✓			✓	
Rapport initial d'évaluation					✓
Entretiens au Siège de l'ONUDI		✓	✓		✓
Mission d'évaluation			✓	✓	✓
Présentation des conclusions préliminaires sur le terrain					✓
Présentation des conclusions préliminaires au Siège de l'ONUDI					✓
Ebauche de rapport d'évaluation					✓
Revue du rapport/commentaires	✓	✓	✓	✓	
Rapport final d'évaluation					✓
Sommaire de l'évaluation					✓
« Management Response »	✓	✓	✓		

## 9. Rapports à fournir

L'équipe d'évaluation devra fournir les rapports suivants:

- rapport initial (*inception*)
- ébauche du rapport d'évaluation
- rapport final

## 10. Contrôle de qualité

Toutes les évaluations de l'ONUDI sont soumises à un contrôle de qualité par le Groupe de l'Évaluation de l'ONUDI. Les critères de qualité des évaluations appliqués permettent de fournir un retour d'information structuré sur l'évaluation. La qualité du rapport d'évaluation sera évaluée et notée par rapport aux critères se trouvant dans la liste de qualité du rapport d'évaluation (voir Annexe 4).

**LISTE DETAILLEE DES PROJETS EN TUNISIE**  
**Période 2009 - 2015**

TABLE 1 - UNIDO ONGOING/COMPLETED PROJECTS IN TUNISIA						
PROJECT DETAILS						
Project No. (Agresso)	Project ID (SAP)	Project title	Project Manager (Output level)	Budget (in US\$)	Expenditure (in US\$)	Funds available (in US\$)
<b>ONGOING PROJECTS</b>						
<b>GEF-FUNDED PROJECTS</b>						
GF	120628	Tunisia NIP Update	Jean Claude PLANA	220,000.00	143121.54	76,878.46
<b>MP-FUNDED PROJECTS</b>						
MP	130323	Project preparation in the fumigants sector (high moisture dates). [Methyl bromide]	Riccardo SAVIGLIANO	35,000.00	35,054.19	-54.19
TF		TFTUN_130323_Technical Assistance for the final phase-out Me		0.00	0.00	0.00
MP/TUN/12/002	120589	Extension of institutional strengthening project (phase VII: 7/2012-6/2014)	Rodica-Ella IVAN	247,270.00	246,716.30	553.70
MP/TUN/12/008	120647	National phase-out plan	Manuel CABALLERO ALARCON	455,518.00	403,931.61	51,586.39
	140190	HCFC phase-out management plan (Stage I, first tranche)	Manuel CABALLERO ALARCON	512,885.00	5,542.47	507,342.53

MP/TUN/08/001	105283	Preparation of a HCFC phase-out Management Plan	Guillermo CASTELLA LORENZO	149,999.99	148,607.34	1,392.65
MP/TUN/09/003	105284	Preparation for HCFC phase-out investment activities (polyurethane foam sector)	Guillermo CASTELLA LORENZO	65,000.00	63,929.37	1,070.63
<b>STAND-ALONE PROJECTS</b>						
	120622	Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agro-alimentaires et de Terroir - (PAMPAT) - Tunisie	Ali BADARNEH	414,233.52	50111.96	364,121.56
		UETUN_120622_SWI Project Preparation Facility Fund Euro a/c	Fabio RUSSO	1,133,888.04	477,910.43	655,977.61
TF/TUN/12/004	120357	Facilitating youth employment through entrepreneurship and enterprise development in vulnerable regions of Tunisia: El Kef, Kairouan, Kasserine and Sidi Bouzid	Mohamed-Lamine DHAOUI [original implementer: Ms. Kreissler]	1,327,434.00	1,016,446.98	310,987.02
TF/TUN/12/006			Mohamed-Lamine DHAOUI			
UE/TUN/12/005			Carolina Elizabeth GONZALEZ MUELLER	892,841.67	667,031.86	225,809.81
YA/TUN/12/001	120105	Tackling youth employment and shaping the spirit of entrepreneurship focusing on green entrepreneurship through productive activities in the most vulnerable regions of Tunisia: Sidi Bouzid, Kasserine, Kairouan, El Kef and Gafsa - Preparatory assistance	Monica CARCO	143,879.69	20,330.14	123,549.55
				7,206.15	7,165.65	40.50

TF/TUN/11/001	102096	Appui à la promotion et à la communication de pôles de compétitivité tunisiens	Fabio RUSSO	281,009.62	203,982.11	77,027.51
UE/TUN/09/005	104108	Strengthening of the National Cleaner Production Centre in Tunisia, Part 2 - Strengthening the capacities for the	Smail ALHILALI	342,067.92	298,851.48	43,216.44
UE/TUN/09/004	104107	Strengthening of the National Cleaner Production Centre in Tunisia, Part 1 - Strengthening the capacities for the		4,088,688.03	1,381,054.78	2,707,633.25
FM/TUN/09/002	102032	Engaging Tunisian youth to achieve the MDGs	Monica CARCO	216,616.86	213,897.54	2,719.32
FM/TUN/09/A02			Barbara KREISSLER	51,003.00	50,836.69	166.31
FM/TUN/09/B02			Mohamed -Lamine DHAOUJ	348,080.12	357,897.59	-9,817.47
<b>COMPLETED /CLOSED PROJECTS</b>						
EE/TUN/12/005	120201	Conference on productive work for youth in Tunisia and the MENA region	Mohamed-Lamine DHAOUJ	229,579.57	233,785.97	-4,206.40
TF/TUN/11/002	100212	Fostering the development of the wood craft value chain in Sidi Bouzid	Monica CARCO	79,646.01	81,915.28	-2,269.27
UE/TUN/09/001		Strengthening of the National Cleaner Production Centre in Tunisia	Smail ALHILALI	47,069.00	47,069.00	0.00

**TABLE 2 - UNIDO ONGOING/COMPLETED REGIONAL PROJECTS (IN WHICH TUNISIA IS PARTICIPATING/HAS PARTICIPATED)**

Project No. (Agresso)	Project ID (SAP)	Project title	Project Manager (Output level)	Budget (in US\$)	Expenditure (in US\$)	Funds available (in US\$)
<b>PROJECT DETAILS</b>						
<b>ONGOING PROJECTS</b>						
UE/RAB/12/001 - [Related pipeline project: XX/RAB/12/X01 - USD10.7m]	120028	Improving the economic and social conditions of value chains' producers of typical products in Tunisia, Morocco and Egypt through their upgrading and market access facilitation - Preparatory assistance	Fabio RUSSO	142,636.38	143,273.81	-637.43
TF/INT/11/015	102173	UNIDO-Hewlett Packard (HP) cooperation for entrepreneurship and IT capacity building in Africa, Asia, Latin America and the Middle East	TAS, Fatma Nilgun (Original PM: KREISSLER, Barbara)	966,759.37	809,427.27	157,332.10
TF/INT/11/B15				272,727	724.00	272,003.00
TE/RAB/10/001	106030	Support the implementation of the regional Arab standardization strategy with focus on the regional coordination on accreditation	BADARNEH, Ali	1,528,595.83	1,500,988.26	27,607.57
TE/RAB/10/A01			ATWA Adnan Ahmed Shawky	370,691.45	360,965.41	9,726.04

COMPLETED/CLOSED PROJECTS						
YA/INT/11/012	109019	Launch of UNIDO book - Agribusiness for Africa's prosperity	EVSTAFYEFV, Mikhail	255,487.00	226,128.16	29,358.84
	120006	Presentation of UNIDO Book on Agribusiness for Africa's prosperity		49,325.48	49,826.52	-501.04
TF/INT/10/004	102087	UNIDO-Hewlett Packard (HP) cooperation for entrepreneurship and IT education in Africa, Asia, Latin America and the Middle East	KREISSLER, Barbara	230,000.01	223,443.77	6,556.24
XP/RAB/09/002		Regional programme for enhancing the role of small- and medium-scale industries (SMIS) in economic and social development in the Arab region, 2010-2013 - Preparatory assistance	DHAOUJ, Mohamed-Lamine	38,977.00	38,977.00	0.00
XP/RAB/09/A02			BADARNEH, Ali	20,463.00	20,463.00	0.00
TE/GLO/09/029	102060	Diffusion de la démarche d'appui aux clusters dans le cadre de cinq ateliers régionaux	CEGLIE, Giovanna	187,486.68	190,089.66	-2,602.98

## CONSULTANT INTERNATIONAL

### EVALUATION-PAYS TUNISIE

**TITRE:** Consultant(e) international(e) en évaluation - chef de l'équipe - profil d'expertise dans le domaine de l'environnement

*Note : il y a différentes visions au niveau de l'ONUDI par rapport au profil requis du TL: environnement vs. secteur privé/emploi*

**Durée:** 33 jours (sur une période de trois mois)

**Lieu d'affectation:** Domicile, Siège de l'ONUDI et Tunisie

**Responsabilités :** Le/la consultant(e) international(e) en évaluation sera le/la chef de l'équipe d'évaluation et contribuera en tant que tel à l'évaluation-pays des interventions de l'ONUDI en Tunisie. Il/elle travaillera sous la responsabilité directe du gestionnaire de l'évaluation (ODG/EVA).

Le/la consultant(e) international(e) en évaluation s'acquittera des tâches suivantes:

TÂCHES	DURÉE PLANIFIÉE	LIEU	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
Revue documentaire et précision de la méthodologie d'évaluation	4 jours	Domicile	Eléments pour le rapport initial
Réunion d'information et entretiens au Siège	4 jours (voyage inclus)	Vienne	Rapport initial d'évaluation Ebauche du programme de la mission sur le terrain
Mission en Tunisie (entretiens avec le personnel de l'ONUDI et des consultants, les parties prenantes et les bénéficiaires ; présentation des observations préliminaires à la fin de la mission)	12 jours (voyage inclus)	Tunisie (Tunis avec déplacements à l'intérieur du pays selon besoin)	Observations préliminaires
Présentation des conclusions préliminaires, collecte des réactions et entretiens additionnels éventuels au Siège	2 jours (voyage inclus)	Vienne	Commentaires sur les observations préliminaires
Préparation de l'ébauche du rapport d'évaluation	8 jours	Domicile	Ebauche du rapport d'évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation basée sur les commentaires reçus	3 jours		Rapport final
<b>TOTAL (voyages inclus) :</b>	<b>33 jours</b>		

#### QUALIFICATIONS:

- Diplôme académique en économie, études en développement ou autres matières pertinentes;
- Expertise et expérience dans le domaine de l'environnement;
- Expérience dans la conduite et la gestion d'évaluations, y compris la conduite d'évaluations complexes de programmes de développement ;
- Expérience requise au sein du système des Nations Unies ; familiarité avec les activités de l'ONUDI un atout ;
- Expérience confirmée de chef d'équipe.

**LANGUES :**

Français et anglais courants et excellentes capacités de rédaction en français.

**ABSENCE DE CONFLIT D'INTERET:**

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées.

**PIECE JOINTE :**

Termes de référence de l'évaluation-pays - Tunisie.

**COMPETENCES REQUISES**

<p><b><i>Core values:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrity</li> <li>2. Professionalism</li> <li>3. Respect for diversity</li> </ol>	<p><b><i>Valeurs fondamentales:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégrité</li> <li>2. Professionnalisme</li> <li>3. Respect de la diversité</li> </ol>
<p><b><i>Core competencies:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Results orientation and accountability</li> <li>2. Planning and organizing</li> <li>3. Communication and trust</li> <li>4. Team orientation</li> <li>5. Client orientation</li> <li>6. Organizational development and innovation</li> </ol>	<p><b><i>Compétences de base:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientation vers les résultats et la responsabilisation</li> <li>2. Planification et organisation</li> <li>3. Communication et confiance</li> <li>4. Orientation au travail en l'équipe</li> <li>5. Attention au client</li> <li>6. Développement organisationnel et innovation</li> </ol>
<p><b><i>Managerial competencies (as applicable):</i></b></p>	<p><b><i>Compétences managériales:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Très bonnes capacités rédactionnelles</li> <li>2. Bonne capacité de coordination d'équipes de travail</li> </ol>

## CONSULTANT INTERNATIONAL

### EVALUATION-PAYS TUNISIE

**TITRE:** Consultant(e) international(e) en évaluation - chef de l'équipe - profil d'expertise dans le domaine de secteur privé/emploi

**Durée:** 30 jours (sur une période de trois mois)

**Lieu d'affectation:** Domicile, Siège de l'ONUDI et Tunisie

**Responsabilités :** Le/la consultant(e) international(e) en évaluation sera le/la chef de l'équipe d'évaluation et contribuera en tant que tel à l'évaluation-pays des interventions de l'ONUDI en Tunisie. Il/elle travaillera sous la responsabilité directe du gestionnaire de l'évaluation (ODG/EVA).

Le/la consultant(e) international(e) en évaluation s'acquittera des tâches suivantes:

TÂCHES	DURÉE PLANIFIÉE	LIEU	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
Revue documentaire et précision de la méthodologie d'évaluation	4 jours	Domicile	Eléments pour le rapport initial
Réunion d'information et entretiens au Siège	4 jours (voyage inclus)	Vienne	Rapport initial d'évaluation Ebauche du programme de la mission sur le terrain
Mission en Tunisie (entretiens avec le personnel de l'ONUDI et des consultants, les parties prenantes et les bénéficiaires ; présentation des observations préliminaires à la fin de la mission)	12 jours (voyage inclus)	Tunisie (Tunis avec déplacements à l'intérieur du pays selon besoin)	Observations préliminaires
Préparation de l'ébauche du rapport d'évaluation	8 jours	Domicile	Ebauche du rapport d'évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation basée sur les commentaires reçus	2 jours		Rapport final
<b>TOTAL (voyages inclus) :</b>	<b>30 jours</b>		

#### QUALIFICATIONS :

- Diplôme académique en économie, études en développement ou autres matières pertinentes;
- Expertise et expérience dans le domaine de l'environnement;
- Expérience dans la conduite et la gestion d'évaluations, y compris la conduite d'évaluations complexes de programmes de développement ;
- Expérience requise au sein du système des Nations Unies ; familiarité avec les activités de l'ONUDI un atout ;
- Expérience confirmée de chef d'équipe.

**LANGUES:**

Français et anglais courants et excellentes capacités de rédaction en français.

**ABSENCE DE CONFLIT D'INTERET:**

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées.

**PIECE JOINTE :**

Termes de référence de l'évaluation-pays - Tunisie.

**COMPETENCES REQUISES**

<b><i>Core values:</i></b> 1. Integrity 2. Professionalism 3. Respect for diversity	<b><i>Valeurs fondamentales:</i></b> 1. Intégrité 2. Professionnalisme 3. Respect de la diversité
<b><i>Core competencies:</i></b> 1. Results orientation and accountability 2. Planning and organizing 3. Communication and trust 4. Team orientation 5. Client orientation 6. Organizational development and innovation	<b><i>Compétences de base:</i></b> 1. Orientation vers les résultats et la responsabilisation 2. Planification et organisation 3. Communication et confiance 4. Orientation au travail en l'équipe 5. Attention au client 6. Développement organisationnel et innovation
<b><i>Managerial competencies (as applicable):</i></b>	<b><i>Compétences managériales:</i></b> 1. Très bonnes capacités rédactionnelles 2. Bonne capacité de coordination d'équipes de travail

## CONSULTANT NATIONAL

### EVALUATION-PAYS TUNISIE

**TITRE:** Consultant(e) national(e) en évaluation -  
profil d'expertise dans le domaine de l'appui au secteur privé)

**Durée:** 30 jours (sur une période de trois mois)

**Lieu d'affectation:** Domicile, Siège de l'ONUDI et Tunisie

**Responsabilités** Le/la consultant(e) national(e) en évaluation fera partie de l'équipe d'évaluation, travaillera (i) en étroite collaboration avec le/la chef de l'équipe et (ii) sous la responsabilité directe du gestionnaire de l'évaluation (ODG/EVA).

Le/la consultant(e) national(e) en évaluation s'acquittera des tâches suivantes:

Tâches	Durée planifiée	Lieu	Résultats escomptés
Revue documentaire	4 jours	Domicile	Eléments pour le rapport initial
Préparation du programme de la mission sur le terrain (en consultation avec le/la chef d'équipe et appuyé par le Bureau de l'ONUDI à Tunis)	2 jours	Domicile	Ebauche du programme de la mission sur le terrain
Contribution au rapport initial	1 jour	Domicile	Rapport initial d'évaluation
Participation dans la mission en Tunisie (entretiens avec le personnel de l'ONUDI et des consultants, les parties prenantes et les bénéficiaires ; présentation des observations préliminaires à la fin de la mission)	10 jours	Domicile (Tunis avec déplacements à l'intérieur du pays selon besoin)	Observations préliminaires
Collecte d'informations additionnelles, selon besoin (en consultation avec le/la chef d'équipe)	4 jours	Domicile (Tunis avec déplacements à l'intérieur du pays selon besoin)	Eléments additionnels pour le rapport d'évaluation
Contribution à la préparation de l'ébauche du rapport d'évaluation	8 jours	Domicile	Ebauche du rapport d'évaluation
Contribution à la finalisation du rapport d'évaluation basée sur les commentaires reçus	1 jour	Domicile	Rapport final
<b>TOTAL :</b>	<b>30 jours</b>		

## QUALIFICATIONS:

- Diplôme académique en économie, études en développement ou autres matières pertinentes;
- Expertise et expérience dans le domaine de l'appui au secteur privé/création d'emploi (jeunes) en Tunisie;
- Expérience prouvée dans la conduite d'évaluations, de préférence de programmes/projets au niveau du Système des Nations Unies;
- Familiarité avec les activités de l'ONUDI un atout.

## LANGUES :

Français et anglais courants et excellentes capacités de rédaction en français.

## ABSENCE DE CONFLIT D'INTERET:

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées.

## PIECE JOINTE :

Termes de référence de l'évaluation-pays - Tunisie.

## COMPETENCES REQUISES

<b><i>Core values:</i></b> 1. 1Integrity 2. 2Professionalism 3. 3Respect for diversity	<b><i>Valeurs fondamentales:</i></b> 1. Intégrité 2. Professionnalisme 3. Respect de la diversité
<b><i>Core competencies:</i></b> 1. Results orientation and accountability 2. Planning and organizing 3. Communication and trust 4. Team orientation 5. Client orientation 6. Organizational development and innovation	<b><i>Compétences de base:</i></b> 1. Orientation vers les résultats et la responsabilisation 2. Planification et organisation 3. Communication et confiance 4. Orientation au travail en l'équipe 5. Attention au client 6. Développement organisationnel et innovation
<b><i>Managerial competencies (as applicable):</i></b>	<b><i>Compétences managériales:</i></b> 1. Très bonnes capacités rédactionnelles 2. Bonne capacité de coordination d'équipes de travail

## **Annex B. Liste des documents consultés**

### PROJETS

- Documents de projets
- Rapports sur l'état d'avancement
- Rapport de missions
- Rapport d'évènements organisés
- Rapport d'évaluation de projets (PPPT Première partie, phases 1 et 2)
- Brochures sur les projets At Tanmia, MED TEST
- Recueil d'études de cas industrielles dans le cadre de MED TEST

### BUREAU DE L'ONUUDI

- Accord de base entre la Tunisie et l'ONUUDI
- ONUUDI en Tunisie
- Rapports périodiques, Bureau de l'ONUUDI à Tunis ( octobre 2006, mars 2008, mars 2010; décembre 2010, octobre 2014)
- Programme intégré de coopération technique Tunisie - phase II (novembre 2007)
- Documents concernant UNDAF-Tunisie
- Brochures, articles de presse sur l'ONUUDI en Tunisie

### EVALUATIONS

- Evaluation du Programme intégré en Tunisie (2002)
- Evaluation du Programme Intégré en Tunisie (2005)
- Evaluation du projet régional dans le domaine de la standardisation (AIDMO, 2014)
- Evaluation indépendante thématique - UNIDO's Field Office Performance (2013)
- Evaluation indépendante thématique - UNIDO Public-Private Partnerships (2014)
- Inclusive and sustainable industrial development (ISID) pilot programmes for country partnership (PCPs) in Ethiopia and Senegal
- TdR, évaluations de projets et thématiques (2015)
- UNIDO Evaluation Guidelines

### AUTRES

- Documentation générale compilée par ODG/EVA sur la Tunisie
- Déclaration de Lima
- ISID
- Instruction administrative générale du DG n°24 concernant le cadre des programmes pays
- Cadre de programmation-pays pour un développement industriel inclusif et durable

## **Annex C. Liste des personnes rencontrées**

### ONU DI SIÈGE

#### ODG/EVA

- Javier Guarnizo, Senior Evaluation Officer
- Michaela Berndl, Evaluation Assistant
- Simone La Rosa Monier, Evaluation Assistant

#### Office for Gender Mainstreaming

- Gabrielle Ott, Gender Coordinator

#### PRF/RPF/ARB

- Dr Azza Morssy, Chief Arab Bureau
- Lamis Bakalan, Programme Officer, Tunisia focal point

#### PTC/BIT

- Nilgün Tas, Chief and Deputy to the Director
- Matteo Landi, Industrial Development Expert
- Petra Wenitzky, Industrial Development Expert
- Fabio Russo, Senior Industrial Development Officer

#### PTC/EMB

- Smail El Hilali, Industrial Development Officer

#### PTC/MPB

- Ella Rodica Ivan, Industrial Development Officer
- Manuel Caballero Alarcon, Industrial Development Officer

#### PSM/ICM

- Michael Evstafyefv
- Tajudeen Bello, Communication officer, Web manager

### **Ex-représentante du Bureau de l'ONU DI à Tunis**

- Monica Carco

### **Autre (Lyon, France):**

- Neïla Amara, Consultante ONU DI

### **BUREAU DE L'ONU DI A TUNIS/PROJETS:**

- Jean-Claude Plana, représentant
- Sonia Zouari, Assistante administrative
- Ghada Achek, Assistante administrative
- Maurizio Bonavia, Conseiller Technique Principal du projet Mashrou3i
- Najah Chniti, expert en financements, projet Mashrou3i
- Samir Cheriaa, expert en communication, projet Mashrou3i
- Nuria Ackermann, Coordinatrice projet PAMPAT
- Farouk Ben Salah, Animateur de la chaîne de valeur "piment", projet PAMPAT
- Rachid Nafti, Team Leader, projet MED TEST
- Mahmoud Chouchène, Coordonnateur national du projet HP Life
- Douja Gharbi, Experte dans les projets YEM, Mashrou3i, Souk At Tanmia

Ministère de l'Industrie, de l'Energie et Mines:

- Mokhtar Hajji, Conseiller des services publics, Directeur de la coopération internationale
- Lamia Ghazouani, Sous-directrice, Bureau de la coopération internationale et des relations extérieures
- Nouredine Agrebi, Directeur général des industries alimentaires (point focal projet PAMPAT)
- Ridha Klai, Directeur général de la stratégie industrielle
- Sadok Bejja, Directeur des PME

Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII):

- Nouredine Taktak, Directeur général
- Wajdi Nafati, chargé de la coopération bilatérale et multilatérale à la Direction générale

Centre Technique du Cuir et de la Chaussure:

- Nadia Boubaker- Somai, Chef de Service Coopération et Environnement, Ingénieur-Consultante Environnement et développement durable et Coordinatrice du projet MED TEST II
- Mohamed Brahmi

MFC Pôle de compétitivité Monastir- El Fejja:

- Zemmali

TUNAC - INNORPI:

- Sonia Mahdoui, experte Qualité, présidente du comité arabe d'accréditation

Office National de l'Artisanat (ONA):

- Asma Medhioub, Directrice générale ( projet Bois d'Olivier)

Ministère de l'Environnement et du Développement Durable:

- Sabria Bnoui, Directrice de la coopération international, point focal FEM

Agence Nationale de Protection de l'Environnement:

- Youssef Hammami, Coordinateur de l'Unité nationale d'Ozone ( Protocole de Montréal)

Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunisie (CITET):

- Amel Jrad, Directrice générale
- Kamel Saïdi, sous-directeur, projet PPPT

Ministère de l'Agriculture:

- Samia Maamer, Directrice générale de l'Agriculture biologique

#### Coordination des Nations unies:

- Mounir Thabet, Coordonnateur résident
- Aïda Robbana, Assistante-coordonnatrice

#### Coopération italienne au développement:

- Cristina Natoli, Directrice
- Eleonora Firello, chargée de projet

#### Coopération suisse:

- Olivier Bovet, Chef de coopération suppléant, développement économique et création d'emploi
- Nejla Ghachem, chargée de programme Développement économique et création d'emploi

#### Banque Africaine de Développement:

- Thouraya Triki, project manager
- Sonia Barbaria, experte en communication
- Mohamed Bahri

#### Union Européenne:

- Corinne Salinas, Chargée de programmes d'appui au secteur privé

#### Citi Foundation:

- Lilia Ben Yahia ( projet Chaîne de valeur, bois d'olivier)

#### USAID:

- Bill Baldrige
- James T Riordan
- Oliver Isaiah, programme specialist/economist (Asia and the Middle East economic growth best practices project)

#### Bénéficiaires:

- Sofien Khelif, gérant de la startup Karwisoft ( projet Mashrou3i, Kairouan)
- Najoua Dhiflaoui, Présidente de la société mutuelle de services agricoles Tahadi (projet PAMPAT, Menzel Mhiri, gouvernorat de Kairouan)
- Houda Selmi, Trésorière de la SMSA
- Hasna Selmi, membre
- Dalila Ammar, experte secteur privé TEST
- Sadok Arfa, responsable environnement, Hôtel Sindbad ( Hammamet)

## Annex D. Questions évaluatives

**Commencer l'entretien en présentant le contexte (évaluation) et l'équipe**

**Préciser que les propos tenus seront confidentiels**

**Prendre les noms et coordonnées exacts de la personne, sa fonction et son rôle par rapport à l'ONUDI.**

**Adapter les questions en fonction de l'interlocuteur**

### QUESTIONS :

Pertinence des interventions de l'ONUDI (programme et projets) sur la période 2009-2015 par rapport :

- Aux politiques/stratégies et/ou priorités nationale
- Aux engagements internationaux de la Tunisie
- A l'UNDAF
- Aux objectifs de développement industriel inclusif et durable

Efficacité, impact et pérennité de la contribution et de l'apport de l'ONUDI aux regards des objectifs fixés et des résultats attendus par le pays dans le cadre des projets (réalisation des produits attendus), effets engendrés (généralisation/réplication de l'approche, ré-utilisation des acquisitions en matière de renforcement des capacités, impact sur la compétitivité, sur l'emploi, sur l'amélioration de l'environnement). Comment la pérennité des résultats est-elle assurée ? (effet de levier auprès d'un autre bailleur, inscription au budget de l'Etat...). Préciser la complémentarité et l'avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs clés. Appréciation de la conception des projets et de la prise en compte des dimensions transversales dont l'équité, le genre et la coopération sus-sud.

### Efficience

- Du positionnement du bureau de l'ONUDI en Tunisie au sein de l'ONUDI et de l'ONU, sa structure organisationnelle, ses outils et moyens de fonctionnement (financements, budgets programmes et organisation administrative, système de veille et de suivi, innovation), la gestion et la coordination des activités de l'ONUDI en Tunisie par le Bureau de l'ONUDI à Tunis.
- Des projets : calendrier de mise en œuvre ( si délais, les raisons), apport et utilisation adéquats des ressources ( humaines et financières)

Recommandations : Pertinence, efficience et efficacité, évolution du bureau de l'ONUDI au regard des objectifs de développement industriel inclusif et durable (mandat, champ d'intervention, positionnement au sein de l'ONUDI, dispositif organisationnel, moyens, expertise et modes d'action).

## Annex E. Analyse succincte des projets

	PAMPAT	PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	CHAÎNE DE VALEUR DU BOIS D'OLIVIER	CLUSTER INDUSTRIES
<b>Qualité de la formulation du document de projet</b>	Document de projet assez exhaustif. Présentation du contexte politique et économique, et plus spécifiquement, de la situation du sous-secteur agro-industriel, bien détaillée. Choix des filières à appuyer est bien explicitement justifié. Bénéficiaires directs et indirects du projet sont clairement présentés. Présentation des actions des projets antérieurs exécutés par l'ONUDI et la mise en exergue des enseignements / leçons qui pourraient servir pour le projet PAMPAT constitue un point fort. Cadre de résultats explicite avec des indicateurs SMART pour les effets; Toutefois de nombreux indicateurs aussi bien pour les effets que pour les produits, ce qui ne facilite pas la mesure de l'atteinte ou non d'un résultat.	Bonne description du contexte de développement industriel du pays et de la justification du besoin d'intervention. Bénéficiaires clairement identifiés. Les objectifs formulés ne sont pas des résultats, mais plutôt des processus (exemple: « L'objectif global de ce projet est de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes ... ») L'effet attendu est de niveau output : « la capacité d'attraction et la capacité de développement des clusters sont renforcées ». Il existe un cadre de résultats, mais avec des indicateurs non SMART et sans précision des cibles.	Présentation des besoins et problèmes à adresser, par rapport au contexte de la Tunisie dite de « révolution jasmin ». Toutefois davantage de données quantitatives aurait permis de mieux cerner l'importance des problèmes dans le secteur de l'artisanat en particulier dans les régions du pays. Par ailleurs les raisons du choix de la région de Sidi Bouzid ne sont pas bien explicitées. L'objectif spécifique (niveau effet) est trop ambitieux car mentionne: « accès à l'emploi par les jeunes dans la chaîne de valeur du », les produits escomptés sont clairs, comportant une pléthore d'indicateurs, avec parfois des cibles trop ambitieuses.	Les objectifs formulés ne sont pas des résultats, mais plutôt des niveaux de processus (par exemple : l'objectif de développement est de « renforcer les capacités du secteur privé ... » alors que l'objectif spécifique est « Faciliter ... le processus de définition ... ». Il en est de même pour les effets attendus. On note l'absence d'un cadre de résultats, avec des indicateurs SMART, lequel permettrait de voir la cohérence et la logique des interventions.
<b>Pertinence et degré d'appropriation nationale</b>	Le projet répond parfaitement aux priorités des bénéficiaires. Il est en adéquation avec les objectifs de développement du pays, et aligné avec la stratégie de transition 2011-2013 du SNU et de l'UNDAF 2015-2019. On note une forte appropriation du projet par les directions ministérielles de mise en œuvre (chef de file de composantes) notamment par la DG de l'agriculture en charge de la certification des produits bio.	Le projet s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Industrielle à Horizon 2016 de la Tunisie. Il est en adéquation avec l'axe « Promotion de l'emploi productif » d'intervention de l'ONUDI en Tunisie, et avec le domaine thématique « Emploi » de l'UNDAF Tunisie 2007-2011.	Le projet est en parfaite adéquation avec l'axe « Promotion de l'emploi productif » d'intervention de l'ONUDI en Tunisie, et avec le domaine thématique « Emploi » de l'UNDAF Tunisie 2007-2011. Il contribue à atteindre l'OMD-1. L'appropriation du projet a été effective par l'Office National de l'Artisanat.	Projet en adéquation avec les objectifs de l'ONUDI et les priorités nationales du pays au moment de sa formulation.

	PAMPAT	PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	CHAÎNE DE VALEUR DU BOIS D'OLIVIER	CLUSTER INDUSTRIES
<b>Efficacité et effets immédiats voir impacts</b>	<p>Le projet est en cours d'exécution dans sa deuxième année. Les rapports de progrès sont soumis régulièrement et un mécanisme de suivi - évaluation est en place au niveau de la coordination.</p> <p>Au vu des progrès actuels, il est attendu que la durée du projet soit prolongée au-delà des quatre ans prévus.</p> <p>Retard accusé en raison du lent démarrage (mise en place des structures de gouvernance du projet).</p>	<p>Prévu pour être clôturé le 31/12/2012, après une durée d'exécution de 18 mois, le projet a connu une extension jusqu'en fin 2015. Le rapport d'avancement du 15 janvier 2013 au 31 décembre 2014 mentionne un taux de réalisation de 75%. On peut donc espérer que le projet soit clôturé effectivement au 31/12/2015. Ce dépasement important de délai s'explique par le contexte de transition politique qu'a connu la Tunisie depuis début 2011.</p> <p>Les produits prévus dans le document du projet ont été tous réalisés dans leur ensemble. Il est en est de même que les effets formulés, qui sont de fait des produits.</p> <p>Les deux pôles de compétitivité ont été effectivement renforcés ; ceci a été confirmé durant l'entretien réalisé avec les acteurs bénéficiaires (Mfc pôle et Ecopark). Un effet immédiat qui en est ressorti est la maîtrise de la démarche de "clustérisation" des entreprises. Les structures bénéficiaires de l'appui de l'ONUDI ont déjà étendu son application à d'autres secteurs non couverts par le projet.</p>	<p>Le projet prévu pour être mis en œuvre pour trois années, entre 2011 et 2013, a été effectivement clôturé au début de 2014, donc avec un retard relativement léger.</p>	<p>Aucun rapport de progrès ou de clôture n'a pu être obtenu pour permettre de bien apprécier ce point.</p> <p>Toutefois, le contexte politique du pays de début 2011 a eu une incidence sur la durée de mise en œuvre du projet.</p>
	<p>Le projet en est à sa deuxième année d'implémentation et certains produits sont presque réalisés tels par exemples : gestion du label qualité pour Harissa, l'organisation des acteurs des filières appuyées (femmes formatrices d'Harissa traditionnelles, producteurs de figes de Djeba, petits producteurs et productrices de fige de barbarie), la gestion du label AOC relative à la fige de Djebba, et son meilleur positionnement sur le marché tunisien, l'amélioration de la transformation des produits à base de cactus ;</p> <p>Renforcement des capacités institutionnelles de plusieurs acteurs de mise en œuvre du projet.</p> <p>En ce qui concerne les effets, il est trop tôt pour les apprécier. Toutefois, au vu des résultats actuels, il est fort probable que la réplication à d'autres</p>	<p>Un groupe de 15 exploitants de la filière ont effectivement bénéficié des actions du projet, contre une prévision initiale de 150#, ce qui représente 10% des prévisions. Cet écart important peut être imputable à la mobilisation de seulement 20% du financement prévu.</p> <p>Caractère démonstratif de l'application de l'approche chaîne de valeur dans la filière du . Les outputs concrets sont la meilleure organisation des acteurs de la filière, un meilleur marketing et donc un meilleur placement des produits, Une meilleure visibilité à travers la création d'un site web dédié, et une compétence améliorée des acteurs institutionnels dans l'application de l'approche chaîne de valeurs.</p> <p>Actuellement, on l'Office Nationale de l'Artisanat a répliqué la même approche sur d'autres filières artisanales.</p>	<p>Aucun rapport de progrès ou rapport final n'a pu être obtenu qui permettrait d'apprécier ce point.</p> <p>Un calendrier d'exécution provisoire mentionne des enquêtes-pays à mener en vue du choix de clusters cibles et d'un suivi individualisé post-atelier des participants.</p>	

	PAMPAT	PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	CHAÎNE DE VALEUR DU BOIS D'OLIVIER	CLUSTER INDUSTRIES
	<p>filères de l'approche « chaîne de valeur » sera effective, si ce n'est déjà en cours (ex. de la Direction Générale d'Agriculture Biologique).</p> <p>Il est encore tôt pour apprécier la durabilité des acquis du projet PAMPAT, étant donné que ce dernier est sur le point d'achever sa 2ème année de mise en œuvre.</p>	<p>Le projet sera clôturé à la fin de 2015. Toutefois, les discussions avec les bénéficiaires ont fait ressortir déjà des éléments de craintes en ce qui concerne la suite du projet. En effet, la maîtrise de l'approche de "clustérisation" s'est faite de façon horizontale, c'est-à-dire étape par étape. Il reste à poursuivre verticalement la démarche, c'est-à-dire l'approfondissement des étapes importantes, de façon à assurer l'autonomie de l'expertise nationale.</p> <p>Par ailleurs, ce projet stand alone devait préparer à un projet plus important financé par l'Italie qui n'a pas vu le jour.</p>	<p>On note que l'approche chaîne de valeur a trouvé un ancrage à l'ONAT, étant donné qu'elle est appliquée à d'autres filières de l'artisanat. Quant à la filière, il se dégage que le projet a laissé un goût d'inachevé. En effet, les aspects approvisionnement (en amont) et de diversification des débouchés (pour élargir aux autres artisans) n'ont pas été suffisamment étudiés et adressés, ce qui entame la pérennisation des acquis obtenus.</p>	<p>Idem au précédent. Cependant, il n'a pas été possible d'obtenir la liste des bénéficiaires pour les interviewer.</p>
<p><b>Eléments de durabilité</b></p>				
<p><b>Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Equité, Inclusion et Coopération sud-sud</b></p>	<p>Compte tenu de la nature du projet, les femmes sont très bien prises en compte par les actions du projet, la dimension genre se résumant à l'appui à des groupements de femmes et à la recherche de leur autonomisation économique (inclus dans le document de projet). Objectif de rendre les coopérative plus fonctionnelles et d'accroître les revenus des bénéficiaires ; implication du ministère en charge de la femme.</p>	<p>L'approche genre n'a pas été du tout abordée dans le document du projet, de même que lors de sa mise en œuvre. Il convient de souligner la nature du présent projet, qui est de type appui institutionnel.</p>	<p>L'approche genre n'a pas été du tout abordée dans le document du projet, de même que lors de sa mise en œuvre.</p>	<p>L'approche genre n'a pas été du tout abordée dans le document du projet, de même que lors de sa mise en œuvre.</p>

	PAMPAT	PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	CHAÎNE DE VALEUR DU BOIS D'OLIVIER	CLUSTER INDUSTRIES
<p><b>Synergies, complémentarité avec d'autres projets</b></p>	<p>Echanges réguliers avec la même initiative menée au Maroc.            Activités de valorisation réalisées avec l'appui de l'AFD ont permis une augmentation des revenus des agriculteurs.            Synergie avec le PPPT : recours pour le diagnostic environnemental de la SICAM et identification des actions à mener. Le projet PAMPAT va contribuer en partie à la mise en œuvre des recommandations de PP ( pas prévu dans le prodoc, montre la capacité d'adaptation, de flexibilité du projet)</p>			
<p><b>Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion</b></p>		<p>Présence d'un expert international de longue durée (nationalité italienne) qui appuie techniquement les deux pôles. Il n'y a pas eu de comité de pilotage, tout au moins les deux dernières années.</p>		

	<b>Mashrou3i HP LIFE</b>	<b>YEM</b>	<b>Conférence sur l'emploi des jeunes</b>	<b>Souk At Tanmia</b>
<b>Qualité de la formulation du document de projet</b>	Formulation claire mais structure adoptée différente des autres documents de projets. Problématique est bien présentée ainsi que les raisons de l'intervention de l'ONUDI. Les composantes du programme sont bien décrites mais pas d'élément sur la faisabilité du projet, notamment la performance économique et financière ainsi que l'impact social et économique du programme. Le cadre de suivi et d'évaluation est à améliorer y inclus le choix des indicateurs.	Quelques carences dans la version initiale de la formulation du cadre des résultats, du cadre de suivi et d'évaluation, également au niveau de l'organisation et de la distribution des tâches entre les partenaires du projet. Toutefois, des améliorations ont été apportées à l'occasion de l'extension du projet ce qui a permis de reformuler les effets, de mieux définir le cadre de suivi-évaluation avec des résultats mesurables et un budget plus conforme aux ressources disponibles.	Bien formulé mais le cadre des résultats ne présente pas d'indicateurs mesurables. Les effets ne sont pas bien précisés.	Il ne s'agit pas d'un projet ou programme classique mais d'une initiative innovante de partenariat, ce qui a donné un document de projet formulé différemment avec une structure dédiée au partenariat (type, rôles, sélection des bénéficiaires, etc.). La formulation du document est claire et complète.
<b>Pertinence et degré d'appropriation nationale</b>	Projet en adéquation avec les objectifs de l'ONUDI et les priorités nationales du pays au moment de sa formulation.	Le concept YEM et ses objectifs sont en conformité avec les préoccupations de développement, d'emploi, d'entrepreneuriat et de cohésion qui figurent dans la Stratégie de développement économique et social 2012-2016 et avec la Stratégie nationale pour l'emploi 2013-2017. Il y a une forte appropriation au niveau local, régional et national. La participation des intervenants a permis de tester des outils promus par l'ONUDI dans le cadre de projets pilotes auprès des jeunes chômeurs, femmes rurales et autres.	Le projet est en adéquation avec l'axe Promotion de l'emploi d'intervention de l'ONUDI en Tunisie, et avec le domaine thématique « Emploi » de l'UNDAF Tunisie 2007-2011.	Ce partenariat répond aux besoins immédiats du pays, il s'inscrit dans le cadre de la politique de développement accès sur l'emploi et la promotion de l'entreprenariat qui sont des priorités nationales visant à lutter contre le chômage et à générer des sources d'emploi surtout pour les jeunes diplômés, par le renforcement du secteur privé et l'incitation des jeunes diplômés à créer leurs propres entreprises, ce qui va de paire avec les exigences socio-économiques du pays.

	Mashrou3i HP LIFE	YEM	Conférence sur l'emploi des jeunes	Souk At Tannia
<b>Efficience</b>	Le programme est bien géré et respecte le calendrier et les délais, il utilise bien ses ressources et va bénéficier d'une extension en 2016.	Revue à mi-parcours de l'UNDAF a pointé le contexte politique et le manque de coordination entre agences des NU et entre les institutions nationales chargées des questions d'emploi, comme ayant affecté l'efficience du projet.	Le projet a été clôturé à la date prévue.	Lourdeur constatée aux niveaux de la gouvernance et de la mise en œuvre du projet. La prise de décisions consensuelles impliquant les 20 partenaires au niveau stratégique mais aussi opérationnelle, a été intense en terme de temps et de l'implication effective de tous les partenaires, ce qui engendré des retards particulièrement au niveau de l'obtention des subventions de la part des bénéficiaires, ce qui à son tour a causé des difficultés pour certains projets. En terme de coût-efficacité, le coût par emploi créé est de l'ordre de 7,240 US\$/emploi créé, ce qui est relativement élevé, mais cette estimation n'a pas tenu compte de l'impact institutionnel potentiel de l'initiative qui est difficile à quantifier.
<b>Efficacité et effets immédiats voire impacts</b>	Formation HP-Life pour les formateurs (Juillet 2013), 16 formateurs locaux certifiés qui ont depuis formé 2,700 entrepreneurs et étudiants avec HP-Life, formation de 55 éducateurs de l'ISET Kairouan/Kef et APER Depuis janvier 2015, les éducateurs de l'ISET Kairouan ont intégré des chapitres HP-Life dans leur cursus. Nombre de start-ups prévus: 87 en 2015 et 115 en 2016, nombre d'embauches de start-ups : 504 en 2015 et 600 en 2016, nombre d'embauche des entreprises existants : 21 en 2015 et 435 en 2016, nombre de bénéficiaires ayant trouvé un emploi : 13 en 2015 et 15 en 2016, nombre total de créations d'emploi et	Les résultats ont été atteints et les produits prévus ont été réalisés dans l'ensemble. Sessions de formation de formateurs sur le développement de l'entreprenariat pour les cadres des structures d'appui (ANETI et APII), centres d'affaires et les organisations des sociétés civiles identifiées (17 à Gafsa, 18 au Kef et 26 dans le Grand Tunis). Appui à la constitution des coopératives de tissage ras à Gafsa Etude et table ronde sur les opportunités d'investissement dans les régions ciblées pour les jeunes non qualifiés. Formation en matière de création	La conférence a été organisée mais l'objectif n'a pas été atteint car la charte de travail pour le travail des jeunes qui était le résultat principal du projet n'a pas été réalisée.	Bien que tous les effets attendus n'aient pas été atteints car trop ambitieux pour un projet pilote, les résultats sont très encourageants.  Le nombre de bénéficiaires directs a été moins important que prévu (61 bénéficiaires directs sur les 100 prévus initialement), 13% seulement de projets ayant pu bénéficier de financements supplémentaires des banques tunisiennes. En revanche, le résultat est atteint en ce qui concerne la formation et le coaching des jeunes, qui ont touché 100% des bénéficiaires avec un taux de satisfaction de 69% alors que la cible était de 80%. En outre le partenariat a bénéficié d'une bonne visibilité avec 80 000 visiteurs du site Web, ce qui a largement dépassé le

	<b>Mashrou3i HP LIFE</b>	<b>YEM</b>	<b>Conférence sur l'emploi des jeunes</b>	<b>Souk At Tannia</b>
	<p>en cours de création : 625 en 2015 et 1 165 en 2016.</p>	<p>d'entreprises pour les jeunes promoteurs du tapis ras à Gafsa. Assistance technique sur la chaîne de valeurs du tissage à Gafsa, mise en place d'une application web-based à la formation, l'information, la capacitation, aux opportunités de financement et à la communication. Accompagnement de 60 jeunes porteurs de projet pendant 6 mois (coaching personnalisé) pour la création de leur entreprise. 110 réunions de partenariat organisées entre 50 jeunes entrepreneurs tunisiens et 30 jeunes entrepreneurs de la région MENA durant le Forum de l'Investissement de l'API pour la promotion de l'entreprenariat. Acquisition d'équipements PC HP pour les institutions régionales en mai 2010</p>		<p>taux ciblé qui était de 18 000 et 150 apparitions sur les médias alors que la cible était de 40. Création de 276 emplois permanents, soit 4 emplois par bénéficiaire ce qui dépasse largement le nombre en vigueur en Tunisie qui est de 1 emploi par projet.</p>
<p><b>Éléments de durabilité</b></p>	<p>HP Life est un bel exemple de pérennisation des actions et des résultats enregistrés pour ce projet grâce à la mise en place de modules de formation adaptés, de procédures d'appui technique et de produits comme le site Web pour le e-learning et pour l'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Ces produits ont d'ailleurs été utilisés par d'autres programme et projet comme Souk At Tannia</p> <p>Le programme Mashrou3i est encore en cours d'exécution mais compte tenu des résultats probants, il a été</p>	<p>Il est probable que les résultats du programme se maintiennent à long terme puisque le site Web crée pour assister les jeunes entrepreneurs est toujours opérationnel, des formations et méthodes d'accompagnement des jeunes entrepreneurs sont reprises dans le cadre de Mashrou3i et Souk At Tannia. Cependant il n'y a pas eu de visite sur le terrain dans les régions ciblées pour confirmer la durabilité de l'assistance technique fournis aux artisans</p>	<p>Aucune activité liée à la durabilité n'a été prévue ni assurée pour ce projet qui n'a été qu'une action ponctuelle.</p>	<p>Lancement de la seconde édition de Souk At Tannia en avril 2014 afin de pérenniser les acquis de la première.</p> <p>A la date de l'évaluation finale, 67% des bénéficiaires (cible 69%) continuaient à être opérationnels dont 64% dans des régions défavorisées ce qui est très proche de la cible de 70%.</p>

	Mashrou3i HP LIFE	YEM	Conférence sur l'emploi des jeunes	Souk At Tannmia
	décidé de le prolonger. On constate également qu'il est bien adopté par les pépinières d'entreprises et certaines institutions universitaires, ce qui permet d'assurer sa durabilité. Mais ceci est à confirmer à la fin du projet et dans les années à venir.	dans ces régions.		
<b>Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Équité, Inclusion et Coopération sud-sud</b>	Le programme a bien ciblé l'approche genre. Des analyses genre ont été effectuées et prises en compte dans l'exécution du programme, une spécialiste du genre a été recrutée par la coopération italienne, les femmes ont bien participé à toutes les étapes du programme et l'équité et l'égalité ont bien été prises en compte. Il se déroule en outre dans des régions défavorisées connaissant des taux élevés de chômage, notamment celui des jeunes.	Le document projet n'est pas disponible, mais d'après les évaluations, les questions liées au genre n'ont pas été abordées, en dehors d'une formation et assistance technique sur le tissage données aux femmes concernées dans la région de Gafsa.	L'approche genre a bien été abordée du point de vue de la parité et l'égalité des sexes. Il y a eu une forte participation des femmes à la conférence. Le thème de la conférence portait sur l'emploi des jeunes, notamment des diplômés chômeurs, groupe hautement vulnérable.	L'objectif de cette initiative visait à contribuer à la réduction des disparités régionales et sociales et à intégrer les jeunes dans le circuit économique mais la dimension genre n'a pas été spécifiquement prise en compte. Dans une perspective de coopération sud-sud éventuelle, une initiative similaire a été lancée en Côte d'Ivoire, largement inspiré de l'expérience tunisienne. D'autres pays ont exprimé leur intérêt auprès de la BAD pour adapter le concept de Souk At Tannmia dans leurs pays.
<b>Synergies, complémentarité avec d'autres</b>	Le programme est en parfaite synergie et complémentarité avec les projets HP Life, YEM et Souk At Tannmia, il a assuré une bonne synergie entre les agences du SNU et les bailleurs de fonds	Le programme est en parfaite synergie et complémentaire avec le projet Mashrou3i, HP life et Souk At Tannmia. il a assuré une bonne synergie entre les agences du SNU et les bailleurs de fonds	Bien qu'il s'agisse d'un projet ponctuel, ce projet est en synergie avec des programmes Mashrou3i, HP life, YEM et Souk At Tannmia	Le programme est en parfaite synergie et complémentarité avec les projets HP Life et YEM. Il a assuré une bonne synergie entre les agences du SNU et les bailleurs de fonds
<b>Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion</b>	La coordination du projet est assurée par un expert international de longue durée qui est également chargé de sa promotion et gestion. Il est assisté par un expert tunisien qui fournit en même temps l'appui technique et assure la formation.	Idem	Le projet a été coordonné et géré à partir de Vienne. L'API et l'UE ont souligné des problèmes de communication durant les différentes étapes du projet notamment la préparation et l'organisation de la Conférence.	Le Comité de pilotage est l'organe d'orientation, de décision, de coordination et de mise en œuvre du Partenariat Le Secrétariat est assuré par la BAD qui est chargé d'assister le Comité de pilotage dans l'exécution de ses fonctions. La BFPME est chargée de , l'hébergement et la gestion des dons

## Appréciation des projets relatifs à la promotion de l'environnement

	PPPT 20 (1ère partie, phases 1 et 2)	PPPT (2ème partie)	MED - TEST 1	PROTOCOLE DE MONTREAL (7 projets)	EA/NIP
<b>Qualité de la formulation (document de projet)</b>	Document phase 1 exhaustif, avec une très bonne analyse du contexte national et de la démarche participative utilisée pour la conception du projet. Cadre de résultats sommaire, pas établi dans les règles de l'art. Liste de 10 indicateurs SMART permettant d'évaluer les effets attendus du projet mais pas de suivi systématique et documenté des changements observés, en termes de bénéfices économiques et environnementaux. Responsabilités de gestion pas clairement définies entre les différents protagonistes. Pas d'analyse de marché pour le choix de la certification Travelife Pas de stratégie de sortie ni de transfert des activités du projet aux institutions nationales stipulés.		Document de projet détaillé, avec une bonne analyse du contexte, de la problématique à traiter, de la stratégie envisagée, des activités à mettre en œuvre avec les résultats attendus (produits et effets). Une batterie d'indicateurs de performance est disponible ainsi qu'une analyse des risques. Budget alloué pour les activités de suivi & d'évaluation avec série de rapports d'avancement détaillée conformément aux procédures du FEM. Brochure et rapports d'activité disponibles.	Documents de projet sommaires, pas uniformisés, sans cadre logique ni indicateurs de performance. Parfois, tableau de suivi sommaire des activités à mettre en œuvre.	
<b>Pertinence et degré d'appropriation nationale (degré de cohérence avec les besoins/priorités nationaux, mandat et stratégie de</b>	Le projet fait suite à une requête du gouvernement tunisien. Il répond à une demande et un besoin de l'industrie tunisienne. Il s'adresse à des secteurs clés (hôtelier et agro-alimentaire) et prioritaires compte tenu de leur importance pour l'économie nationale et sur le marché global. Il contribue en outre aux OMD 1, 7 et 8. S'inscrit dans le cadre du programme conjoint ONUDI/PNUF sur l'Efficacité des Ressources et la Production Propre (ERPP), composantes 1,2 et 3.	Capitalisation de l'expérience et de la méthodologie de l'ONUDI dans la région latino-américaine.	Conforme au PAS-MED <sup>21</sup> visant les sources terrestres de pollution dans les points chauds industriels prioritaires. Conforme au mandat de l'ONUDI visant le développement industriel durable et le concept d'industrie verte Conforme aux priorités et	Les projets répondent aux exigences du Protocole de Montréal relatif aux substances appauvrissant l'ozone et à la Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone auxquels la Tunisie a adhéré le 25 septembre 1989.	Le projet répond aux engagements de la Tunisie vis-à-vis de la Convention de Stockholm.

<sup>20</sup> Evaluation finale du projet, ONUDI 2015

<sup>21</sup> Plan d'Action Stratégique pour la Méditerranée

	PPPT <sup>20</sup> (1ère partie, phases 1 et 2)	PPPT (2ème partie)	MED - TEST 1	PROTOCOLE DE MONTREAL (7 projets)	EA/NIP
<b>I'ONU</b>	Appropriation nationale satisfaisante grâce à l'ancrage du projet au sein du CINET et à l'implication d'autres institutions telles que les centres techniques par le biais de contrats de sous-traitance.		besoins de la Tunisie car ciblant 3 secteurs <sup>22</sup> fondamentaux pour l'économie du pays, principaux fauteurs de pollution industrielle et principaux utilisateurs d'énergie et d'eau.		
<b>Efficience (en matière de gestion, c'est-à-dire respect du calendrier, délais, utilisation des ressources et facilité à les convertir en résultats, ratio des coûts de gestion.... et en matière programmatique càd concentration, étendue des prog/proj, adaptation aux variations du contexte national ...)</b>	Durée de mise en œuvre prévue initialement pour 3 ans (fin 2010 - fin 2013), le projet a été prorogé de 21 mois. Retards significatifs dus au contexte politique et social du pays mais aussi à des problèmes de coordination Budget initial insuffisant au vu des objectifs définis jugés comme trop ambitieux. <sup>23</sup> Faible suivi et reporting de la part d'un CTP à plein temps. Taux de décaissement de 99% à la date du mois d'août 2015 Inclusion de nouvelles thématiques dans une 2ème phase et budget augmenté de 2 M de Francs suisses.	Retard dû la reprogrammation complète des activités en 2010 afin de tenir compte des nouvelles conditions géopolitiques.	Composante sous financement italien prévue d'être clôturée le 31 décembre 2008 et celle financée par le FEM en décembre 2011. Extension de la première à décembre 2011 effectuée. Retard dû à la mise à disposition tardive des fonds FEM. Révisions budgétaires nécessaires en raison des fluctuations monétaires et de l'inflation depuis la date de conception du programme qui a eu lieu en 2003/2004. Projet sous-financé concernant plus particulièrement la composante Changement d'échelle et diffusion	Le projet de démonstration s'étant soldé par un succès, un projet plus conséquent a été mis en œuvre pour l'élimination finale du BM	

<sup>22</sup> Textile, agro-alimentaire et cuir et chaussures

<sup>23</sup> Evaluation finale du projet, 2015

	PPPT 20 (1ère partie, phases 1 et 2)	PPPT (2ème partie)	MED - TEST 1	PROTOCOLE DE MONTREAL (7 projets)	EA/NIP
<p><b>Efficacité et effets immédiats (effets à moyen et long termes attendus)</b>  <b>(réalisation des produits et contribution à des changements, nombre de bénéficiaires et portée des produits/effets, effets sur les groupes vulnérables/marginaux)</b></p>	<p>Bien que les différents concepts promus n'aient pas été nouveaux en Tunisie (phase 1), le projet a néanmoins pu gérer, mettre en œuvre des projets de PP à l'échelle de l'entreprise.</p> <p>54 entreprises auditées et plans d'action définis dans 5 secteurs d'activités<sup>24</sup> sur les 75 planifiées.</p> <p>30 experts nationaux formés (dont 7 au C'ITET, centres techniques et experts indépendants) sur la méthodologie PP; 37 responsables d'entreprises et 50 techniciens formés (non prévus initialement).</p> <p>2 guides sur les mécanismes de financement disponibles publiés. Stratégie d'intervention de la Phase 2 plus innovante pour atteindre les mêmes objectifs, grâce à la combinaison d'outils</p> <p><u>Ecologie industrielle</u>: 23 entreprises auditées sur 2 zones d'activités. 35 membres de GMG, 22 experts nationaux dont 2 du C'ITET. Fiches actions disponibles pour les potentiels prioritaires détectés.</p> <p><u>Hôtellerie durable</u>: accompagnement de 10 hôtels pour l'amélioration de leurs performances environnementale, sociale et économique. 5 hôtels certifiés à mai 2015 selon le standard Travelife .</p> <p>10 experts nationaux formés dans le volet social de la durabilité et 5 pour l'accompagnement du processus de certification Travelife.</p> <p><u>Analyse du cycle de vie et Empreinte hydrique</u>: base de données de référence disponible; formation de 35 experts nationaux à ces deux méthodes; accompagnement de 4 experts du</p>	<p>Système régional de gestion des connaissances opérationnel.</p> <p>Un manuel technique complet.</p> <p><u>Effets attendus (document de projet)</u>: développement de la coopération sud-sud, d'une culture de partage du savoir et de l'apprentissage, soutien des économies locales à développer de nouvelles niches et à accéder à de nouveaux marchés.</p>	<p>adoption d'une nouvelle vision et politique par la Direction des 15 entreprises pilotes participant au projet telle que l'introduction d'un système de gestion environnemental selon le standard ISO 14001 pour 4 entreprises et la certification Oeko-tex de deux entreprises textile.</p> <p>Introduction de mesures de PPP (233 identifiées, 63% mises en œuvre) qui ont permis des économies tangibles en eau (663 537 m3/an) en énergie (25 083 Mwh/an), en diverses matières premières, réduction DBO5 (1610 t/an) et de DCO (2762 t/an) et augmentation de leur productivité.</p> <p>Extension du réseau national de prestataires de services environnementaux<sup>25</sup> via le renforcement des capacités des centres techniques.</p> <p>Effets immédiats: résultats économiques au niveau de l'entreprise; résultats environnementaux grâce à une réduction de la consommation d'eau et de la pollution</p>	<p>Elimination progressive des CFC et HCFC dans les institutions nationales les consommant selon le calendrier défini par le PM.</p> <p>Deux centres de récupération des fluides réfrigérants établis et opérationnels.</p> <p>Renforcement des capacités des acteurs concernés (techniciens, douaniers)</p> <p>Elimination nationale du bromure de méthyle suite au succès du projet de démonstration.</p> <p>Projet de décret en cours d'approbation portant interdiction de l'importation, de l'utilisation et de la consommation de substances appauvrissant la couche d'ozone.</p>	<p>Ateliers d'information et de sensibilisation organisés en 2014.</p> <p>Recrutement d'un bureau d'études par voix d'appel d'offres pour réaliser l'inventaire national de nouveaux POP identifiés.</p> <p>Acquisition d'un appareil de détection portable.</p>

<sup>24</sup> Traitement de surfaces métalliques, textile et habillement, cuir et chaussures, hôtellerie, agro-alimentaire

<sup>25</sup> Utilisation efficace des ressources, production plus propre et gestion environnementale

	PPPT 20 (1ère partie, phases 1 et 2)	PPPT (2ème partie)	MED - TEST 1	PROTOCOLE DE MONTREAL (7 projets)	EA/NIP
	<p>CITET dans la réalisation de 5 ACV et 2 Empreintes hydriques pour l'huile d'olive, les dattes et l'harissa. Partenariat avec instituts de recherche suisse (EMPA et Ecoinvent)</p> <p><b>Efficacité énergétique:</b> 60 ingénieurs sans emploi et 21 experts nationaux formés; réinsertion professionnelle de ces 60 ingénieurs formés; formation de 7 formateurs tunisiens pour répliquer le programme de formation; réalisation de diagnostics énergie approfondis auprès de 38 entreprises. 50 responsables techniques formés au sein des entreprises sur la gestion durable de l'énergie; transfert de savoir-faire suisse; adaptation des modules de formation Energo au contexte tunisien.</p> <p>3 voyages d'études organisés en Suisse (2) et à Bruxelles (1) sur des exemples de bonnes pratiques en termes de PP et Ecologie industrielle et ACV</p>		<p>hydrique, solide et atmosphérique; résultats sociaux par les meilleures conditions de travail et de sécurité. Capacités nationales renforcées dans l'approche TEST.</p>		
<p><b>Éléments de durabilité (si les acquis vont perdurer sans appui, existence de réponses aux risques, stratégie de sortie, probabilités de réplication et transposition à plus grande échelle...)</b></p>	<p>Plaidoyer auprès des autorités tunisiennes pour que le recours aux experts du CITET par les entreprises soit éligible au FODEC.</p> <p>Programme national de PP élaboré par le CITET pour la pérennisation des acquis mais d'une manière limitée.</p> <p>CITET ne dispose pas encore de stratégie d'offre de services PP et PP+ auprès des entreprises et le turn over dans le secteur public menacent la pérennisation de l'expertise créée.</p> <p>Changements opérés dans les entreprises bénéficiaires susceptibles de se poursuivre; idem en matière d'écologie industrielle mais peu</p>		<p>Projet MED-TEST II, financé par l'UE, ciblant 38 entreprises dans les secteurs textile, agro-alimentaire cuir et chaussures et deux secteurs supplémentaires qui sont l'électronique et l'électronique et la chimie et impliquant 2 nouveaux centres techniques (CETIME ET CTC) .</p>	<p>Projet de décret portant interdiction de l'importation, de l'utilisation et de la consommation du bromure de méthyle en discussion au niveau des ministères concernés.</p> <p>Projet de démonstration a été suivi d'un autre projet d'AT pour l'élimination finale du bromure de méthyle</p>	

	PPPT 20 (1ère partie, phases 1 et 2)	PPPT (2ème partie)	MED - TEST 1	PROTOCOLE DE MONTREAL (7 projets)	EA/NIP
	<p>probable en ce qui concerne la certification travelife dans le secteur hôtelier compte tenu de la baisse de l'activité touristique.</p> <p>Lancement du projet MED-TEST 1 vient pérenniser les résultats et les approches développés dans le PPPT.</p>				
<p>Prise en compte dans la conception et au niveau de la mise en œuvre des projets des dimensions Genre/Equité, Inclusion et Coopération sud-sud</p>	<p>Pas de prise en compte de ces dimensions au stade de la conception du projet . Au moment de sa mise en œuvre, accent mis sur la parité pour les activités de formation.</p> <p>Cadre de coopération établi avec le Sénégal et la Guinée en matière de production plus propre.</p>	<p>Prise en compte de la dimension transversale Coopération sud-sud et la coopération triangulaire via la mise en réseau des CNPP de la région arabe et la prise en compte du retour d'expérience du projet Réseau PP en Amérique latine en matière de renforcement des capacités nationales et régionales des CNPP et de stimulation du transfert de technologies et de dissémination des services et pratiques d'efficience environnementale.</p>	<p>Pas prise en compte.</p> <p>Critères techniques priment</p>	<p>Pas de prise en compte.</p> <p>Promotion de la Tunisie par la publication des recherches effectuées sur les alternatives au bromure de méthyle dans le secteur des dattes dans une revue de renommée internationale.</p>	<p>" L'intégration de la dimension genre devra être assurée selon les recommandations de l'ONUUDI" est mentionnée dans les TDR relatives à l'élaboration du rapport national.</p>
<p>Synergies, complémentarité avec d'autres projets (de l'ONUUDI, agences du SNU ou d'autres bailleurs de fonds)</p>	<p>Prise en compte au niveau du document de projet avec identification des projets en cours susceptibles d'être complémentaires ou en synergie mais qui ne s'est pas traduite par des activités conjointes lors de la mise en œuvre.</p> <p>Projet fait suite à des activités similaires antérieures de l'ONUUDI et d'autres bailleurs de</p>	<p>Prise en compte au niveau du document de projet avec le souhait d'intégrer les centres d'activités régionaux de PP ( projet PNUE) au réseau des CNPP arabes</p>	<p>Réplication de l'initiative Danube-TEST mise en œuvre avec succès entre 2001 et 2004.</p> <p>Projet tunisien conçu et implémenté en parallèle avec le PPPT. A bénéficié de l'expertise et de l'appui du projet PPPT</p>	<p>Projet de démonstration répliqué à l'échelle du pays (Bromure de méthyle)</p>	

	PPPT 20 (1ère partie, phases 1 et 2)	PPPT (2ème partie)	MED - TEST 1	PROTOCOLE DE MONTREAL (7 projets)	EA/NIP
	<p>fonds au sein du CITET. Ex: remplacement de la technologie de la fumigation par celle utilisant de la phosphine dans le cadre de l'élimination de l'utilisation du bromure de méthyle, en cohérence avec les activités liées au PM allant dans ce sens. Collaboration sur l'analyse du cycle de vie d'une chaîne de valeur avec le projet PAMPAT</p>	<p>et en Tunisie avec le réseau des entreprises maghrébines pour l'environnement (REME)</p>	<p>pour la mobilisation des bénéficiaires.</p>		
<p>Aspects liés au pilotage, à la coordination et gestion</p>	<p>Structure de gouvernance implémentée telle que planifiée. Comité de pilotage s'est réuni tel que prévu mais tendance à se focaliser sur des questions de micro-management plutôt que stratégique. Problème de coordination au démarrage puis accélération de la mise en œuvre. Réactivité aux besoins des bénéficiaires et flexibilité à l'évolution des exigences. Faible suivi : données relatives aux bénéfices économiques et environnementaux engendrés auprès des bénéficiaires non documentées en dépit des enquêtes menées par le projet.</p>				



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria  
Telephone: (+43-1) 26026-0, Fax: (+43-1) 26926-69  
E-mail: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Internet: [www.unido.org](http://www.unido.org)