



Évaluation Externe du projet « Valoriser les potentialités touristiques, les savoir-faire et les terroirs avec le réseau Initiative Tunisie »

PROGRAMME Tounes Wejhatouna

RAPPORT FINAL

Rédigé par l'équipe de Maghreb Governance :

Fouad BOUTEMAK

Nadine FRIGUI

Décembre 2024

SOMMAIRE

LISTE DES ACCRONYMES	4
LISTE DES TABLEAUX	4
Résumé exécutif	5
Introduction.....	8
1. CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET	9
2. OBJECTIFS, CHAMP ET PARTENAIRES DE L’EVALUATION	11
2.1 OBJECTIFS DE L’EVALUATION	11
2.2 CHAMP DE L’EVALUATION	11
2.3 PARTENAIRES DE L’EVALUATION.....	12
3. METHODOLOGIE UTILISEE ET SES CONTRAINTES ET LIMITES	13
3.1 METHODOLOGIE UTILISÉE.....	13
3.1.1. Phase de démarrage et d’analyse documentaire	14
3.1.2. Phase de terrain	15
3.1.3. Phase de synthèse	16
3.2 Les limites et contraintes de la mission	16
4. ANALYSE DE LA PERFORMANCE, DES RESULTATS ET DU DISPOSITIF PRET D'HONNEUR (PH).....	18
4.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet et du dispositif PH.....	18
4.1.1. Alignement du projet avec les priorités nationales et internationales	19
4.1.2. Adéquation avec les besoins identifiés des bénéficiaires dans les régions cibles.....	20
4.1.3. Complémentarité avec les initiatives partenaires (Creative Tunisia, GIZ, etc.).....	21
4.1.4. Pertinence du dispositif du PH	21
4.2. Validité de la conception du projet	25
4.2.1 Pertinence des hypothèses et diagnostic initial	25
4.2.2 Cohérence des objectifs et des résultats attendus	26
4.2.3 Adéquation des approches méthodologiques	27
4.3. Performances et efficacité du projet.	27
4.3.1 Réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs	27
4.3.2 Atteinte des résultats selon le cadre logique	29
4.4. Efficience des ressources utilisées, du dispositif de gestion et du PH	31
4.4.1 Mobilisation des ressources financières	31
4.4.2 Efficience des ressources humaines et organisationnelles	32
4.4.3 Efficience des ressources du dispositif PH.....	35

4.5.	Orientation vers l'impact et la durabilité du projet et du dispositif du PH	37
4.5.1	L'impact du projet et du dispositif du PH	37
4.5.2	Facteurs de la durabilité des résultats.....	41
4.5.3	Capacité de répliquabilité du modèle Prêt d'Honneur (PH)	42
4.6.	Genre et non-discrimination	42
5.	RECOMMANDATIONS.....	44
6.	LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	47
a.	Leçons apprises	47
b.	Bonnes pratiques	47
7.	CONCLUSION	49
8.	ANNEXES.....	51

LISTE DES ACCRONYMES

IT	Initiative Tunisie
TW	Tounes Wejhatouna
PH	Prêt d'Honneur
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
DAC	Comité d'aide au développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisations de la Société Civile

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Une évaluation de la simplicité du processus d'octroi du PH

Tableau 2 : Nombre et montants de prêts octroyés depuis le début du projet,

Tableau 3 : Comparaison: les valeurs de départ, les valeurs cibles, les réalisations à fin 2023 et les taux de réalisation.

Tableau 4: la répartition détaillée des ressources financières allouées au projet

Le projet « **Valoriser les potentialités touristiques, les savoir-faire et les terroirs avec le réseau Initiative Tunisie** », mis en œuvre dans le cadre du programme **Tounes Wijhatouna** et financé par l'Union Européenne, vise principalement à promouvoir un développement économique inclusif et durable dans les régions tunisiennes les plus défavorisées. Par le biais d'un mécanisme innovant, le **Prêt d'Honneur (PH)**, le projet a réussi à stimuler l'entrepreneuriat local, en mettant particulièrement l'accent sur **les femmes et les jeunes promoteurs**. Il cible des secteurs stratégiques tels que **l'artisanat, le tourisme alternatif et la valorisation du patrimoine**, contribuant ainsi à renforcer la dynamique économique régionale.

▪ Pertinence et cohérence du projet

Le projet **Tounes Wijhatouna** s'inscrit dans les **priorités nationales** de la Tunisie, telles que la **Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE)** et la **Stratégie pour l'Autonomisation Économique des Femmes et des Filles en Milieu Rural (2017-2020)**. D'autre part, il contribue également aux **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, en particulier les objectifs liés à l'égalité des sexes (ODD 5) et à la croissance économique inclusive (ODD 8). L'orientation du projet vers des secteurs porteurs a permis de valoriser les ressources locales et de répondre aux défis socio-économiques spécifiques des régions ciblées.

En effet, en adoptant une approche **territoriale et sectorielle** adaptée aux spécificités locales, le projet a démontré une **forte pertinence** en répondant aux besoins des bénéficiaires à travers un dispositif financier **souple et inclusif**.

▪ Performances et efficacité du projet

Jusqu'au terme de l'année 2023, les résultats obtenus témoignent de la **performance** et de l'**efficacité** du projet nonobstant quelques défis opérationnels :

- **432 Prêts d'Honneur** ont été octroyés, représentant **86,4%** de l'objectif initial de 500 bénéficiaires.
- **64% des bénéficiaires** sont des **femmes entrepreneures** et **33%** des **jeunes promoteurs** âgés de 18 à 35 ans.
- L'intégration des **gouvernorats de Tozeur et Kébili** a permis d'étendre le projet à **9 régions**, améliorant ainsi l'accessibilité au financement dans les territoires cibles.

Dans cette perspective, des actions d'**accompagnement post-financement** ont été mises en œuvre pour garantir la viabilité des projets financés. Des visites de suivi régulières, des clubs créateurs et des formations ont renforcé les compétences des bénéficiaires. Cependant, des **retards budgétaires**, le **manque de personnel dédié au recouvrement** et la finalisation inachevée de l'**application de gestion** ont constitué des **freins opérationnels**.

▪ Efficience des ressources

Le budget total du projet s'élève à **2 411 167 euros**, réparti comme suit :

- **58,38%** pour les **Prêts d'Honneur**,
- **22,94%** pour les **ressources humaines**,
- **13,02%** pour les **frais de gestion et l'accompagnement technique**,

- **5,66%** pour les **coûts indirects**.

En dépit d'une utilisation optimale des ressources, le projet a souffert d'une **sous-budgétisation des frais de gestion** et du manque de personnel administratif dans les plateformes. Cela a limité la qualité du suivi et des opérations de recouvrement.

▪ **Impact et durabilité**

Le projet a démontré des **impacts économiques et sociaux** importants et concrets :

- **Création d'emplois directs et indirects** grâce aux projets financés, notamment dans les secteurs de l'artisanat et du tourisme.
- **Formalisation des activités économiques** : 25% des bénéficiaires ont enregistré leurs entreprises grâce au soutien du PH.
- Amélioration des **revenus et de la visibilité** des bénéficiaires, en particulier des femmes entrepreneures, renforçant ainsi leur autonomie économique et leur participation sociale.

Afin d'assurer la **durabilité des résultats**, il s'avère impératif de renforcer le suivi des remboursements via le **fonds revolving** et d'améliorer les capacités organisationnelles des plateformes.

▪ **Leçons apprises et bonnes pratiques**

L'évaluation a permis de tirer plusieurs **leçons clés** et d'identifier des **bonnes pratiques** qui sont applicables à d'autres projets :

♦ **Leçons apprises :**

- La **coordination inter-acteurs** entre institutions publiques, plateformes régionales et acteurs locaux est essentielle pour maximiser l'impact des interventions.
- Le **suivi post-financement** est crucial pour garantir la viabilité économique des projets et améliorer les taux de recouvrement.
- L'**accompagnement spécifique des femmes** et des jeunes dès la conception des projets facilite leur réussite et leur autonomisation.

♦ **Bonnes pratiques :**

- L'**accompagnement intégré** des bénéficiaires avant, pendant et après le financement améliore la durabilité des projets.
- La **création d'espaces d'échange** entre entrepreneurs favorise le partage de solutions et renforce la résilience des bénéficiaires.
- La **flexibilité du calendrier de remboursement** permet d'adapter le dispositif aux réalités économiques des bénéficiaires, réduisant ainsi les risques de non-remboursement.

▪ **Recommandations**

♦ **Niveau stratégique**

- **Rec.1** : Intégrer un **dispositif national de suivi des remboursements** pour garantir un taux de recouvrement optimal et une réutilisation continue des fonds remboursés.
- **Rec.2** : Étendre le **Prêt d'Honneur** à d'autres régions défavorisées tout en tenant compte des spécificités locales.

♦ **Niveau opérationnel**

- **Rec.3** : Renforcer les capacités des équipes locales en recrutant des **chargés de recouvrement** et des **assistants administratifs**.

- **Rec.4** : Finaliser et déployer l'**application de gestion** pour assurer un suivi en temps réel des bénéficiaires.
- **Rec.5** : Mettre en place un **accompagnement post-financement renforcé**, incluant des visites de suivi régulières et des formations continues.
- **Rec.6** : Développer des **points de vente physiques** et une **plateforme en ligne** pour faciliter la commercialisation des produits.
- **Rec.7** : Encourager les **échanges d'expériences** entre plateformes et projets pour partager les bonnes pratiques.
- **Rec.8** : Permettre un **financement progressif** en introduisant un mécanisme de financement complémentaire après remboursement partiel.
- **Rec.9** : **Réduire les délais** de traitement des dossiers en simplifiant le processus pour les bénéficiaires fiables.
- **Rec.10** : **Augmenter le montant des prêts** pour mieux répondre aux besoins réels des projets.
- **Rec.11** : Faciliter l'**accès aux matières premières** par la collectivisation des achats et des partenariats avec les fournisseurs.

Conclusion

En conclusion, le projet **Tounes Wijhatouna** a été révélateur d'une **pertinence stratégique** et d'une **efficacité opérationnelle**, et ce dans la promotion de l'entrepreneuriat local, en particulier pour les femmes et les jeunes. En outre, en intégrant les recommandations formulées, le projet pourra inéluctablement surmonter les défis identifiés, renforcer ses acquis et servir de **modèle répliquable** pour des initiatives similaires. Sa contribution à un développement économique inclusif et durable illustre de manière concrète les effets positifs d'un accompagnement financier et technique structuré.

Introduction

Ce document constitue le rapport final de l'évaluation externe du projet « Valoriser les potentialités touristiques, les savoir-faire et les terroirs avec le réseau Initiative Tunisie ». Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme **Tounes Wejhatouna**, financé par l'Union Européenne à hauteur de 45 millions d'euros sur six ans. Ce programme vise à diversifier l'offre touristique en Tunisie en développant le tourisme alternatif, à promouvoir l'artisanat et à valoriser le patrimoine culturel, tout en soutenant les initiatives des acteurs économiques locaux, incluant le secteur privé, les associations, et les partenariats public-privé.

Initiative Tunisie, principal bénéficiaire d'une subvention au titre de ce programme, a déployé son projet sur une durée de 40 mois, prolongée de 8 mois jusqu'à décembre 2024. Ce projet a permis d'accompagner et de financer des entrepreneurs dans les régions les plus défavorisées du pays, notamment via le mécanisme des prêts d'honneur, en vue de stimuler l'entrepreneuriat, de créer des opportunités économiques et de dynamiser le tissu socio-économique local.

L'évaluation externe, conduite par notre bureau d'étude, vise à mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions du projet. Elle s'appuie sur une méthodologie rigoureuse et participative, incluant une analyse documentaire, des enquêtes de terrain, et des consultations auprès des parties prenantes.

Ce rapport final présente les résultats détaillés de l'évaluation, mettant en lumière les réalisations, les enseignements tirés, les défis rencontrés, ainsi que des recommandations stratégiques pour consolider les acquis et guider d'éventuels projets similaires à l'avenir. Il vise ainsi à contribuer à l'apprentissage institutionnel et à la redevabilité envers les bénéficiaires, les partenaires et les bailleurs de fonds.

1. CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET

La Tunisie, pays riche en patrimoine culturel et historique, fait face depuis des années à des défis socio-économiques majeurs, notamment en matière de chômage et de développement économique régional. Ces difficultés sont particulièrement prononcées dans les régions terroirs, où les opportunités d'emploi et les investissements sont souvent limités. En réponse à ces enjeux, divers programmes ont été mis en place pour promouvoir le développement économique et social à travers la diversification des secteurs économiques et le soutien à l'entrepreneuriat local. Dans ce contexte, le projet « **Valoriser les potentialités touristiques, les savoir-faire et les terroirs avec le réseau Initiative Tunisie** » s'inscrit comme une initiative clé pour dynamiser l'économie locale et favoriser un entrepreneuriat inclusif et durable, particulièrement dans les secteurs du tourisme, de l'artisanat et du patrimoine.

Le projet a été déployé dans le cadre du **Programme d'Appui à la Diversification du Tourisme, au Développement de l'Artisanat et à la Valorisation du Patrimoine Culturel (Tounes Wejhatouna)**, qui vise à stimuler la création d'opportunités économiques dans des secteurs clés tels que le tourisme durable, le tourisme culturel, l'artisanat et les activités liées au patrimoine. Ce programme est essentiel pour répondre à la nécessité de diversifier l'économie tunisienne tout en valorisant les ressources locales et culturelles uniques des différentes régions.

En effet, le réseau offre des services gratuits d'accompagnement de financement par prêt d'honneur, prêt sans taux d'intérêt ni garantie personnelle, à des entrepreneurs issus des régions intérieures de la Tunisie. Aujourd'hui le réseau Initiative Tunisie en est le premier opérateur. Cette opportunité permet aux jeunes promoteurs de renforcer leurs fonds propres et d'accéder aux opportunités économiques, agissant comme un catalyseur pour obtenir des financements bancaires. La majorité des ressources proviennent des fonds dédiés à des projets financés par des bailleurs internationaux tels que l'Union Européenne. Depuis 2019, le réseau est chapoté par une unité de gestion, Initiative Tunisie, dont siège social est à Tunis. Cette unité joue le rôle de coordinateur et gestionnaire des projets au niveau national, dont les membres fondateurs sont les plateformes régionales.

Le prêt d'honneur est un prêt personnel, régit par un contrat entre l'association et l'entrepreneur. Sans taux d'intérêt ni garantie personnelle exigée, c'est un service gratuit permettant de démocratiser l'accès à la création d'entreprise. C'est pourquoi le prêt d'honneur associé à une fine analyse financière de leur besoin et un accompagnement doit leur permettre d'accéder une forme de cofinancement complémentaire en faisant levier sur des prêts bancaires, des garanties, des investisseurs et même des subventions et financer des investissements immatériels. Le taux de couplage (% de bénéficiaire de prêt d'honneur ayant perçu une autre forme de cofinancement) des prêts d'honneur octroyés par le réseau Initiative Tunisie est aujourd'hui de l'ordre de 43%.

C'est une offre orientée méso finance qui répond au chaînon manquant compris entre le plafond des prêts relevant de la microfinance et le plancher du crédit bancaire. Il ne se substitue donc pas à la micro finance en s'adressant aux TPE/PME dont les besoins en financement sont plus conséquents. L'impact recherché à long terme est de rapprocher l'intervention des banques, des investisseurs institutionnels ou privés vers la cible des projets source de créations de richesses et d'emplois pour les économies locales.

▪ Objectifs du Projet

Le projet vise avant tout à **dynamiser les opérateurs économiques** dans les secteurs identifiés, en créant des emplois et des opportunités économiques pour les jeunes et les femmes, en particulier dans les régions les plus défavorisées du pays. Pour ce faire, il offre un **accompagnement de qualité** destiné aux jeunes et aux femmes entrepreneurs, et leur apporte un **soutien financier direct** par le biais de prêts d'honneur. Ces prêts permettent de répondre aux besoins d'amorçage et de fonds de roulement souvent jugés trop risqués par les institutions financières traditionnelles.

Le programme, mis en œuvre dans **neuf régions** (Gafsa, Jendouba, Kasserine, Médenine, Sidi Bouzid, Kairouan, Tozeur, Kébili, et Le Kef), accompagne les entrepreneurs dans les secteurs de l'artisanat, du tourisme et du patrimoine à travers plusieurs activités phares :

1. **Accompagnement entrepreneurial** : Mise en place d'un dispositif flexible pour la création, le développement et le financement d'entreprises via des prêts d'honneur.
2. **Changement d'échelle du réseau** : Renforcement de l'écosystème entrepreneurial local en s'appuyant sur le réseau Initiative Tunisie et son partenaire historique, Initiative France.

▪ Principales Activités Déployées

Le projet s'articule autour de trois principaux **lots d'activités** :

1. **Sensibilisation à la culture entrepreneuriale** : Des actions ont été menées dans les différentes régions pour promouvoir l'entrepreneuriat, en sensibilisant les jeunes et les femmes aux opportunités de création d'entreprise.
2. **Soutien aux entrepreneurs** : Un accompagnement direct et personnalisé a été offert aux entrepreneurs, incluant des services de formation, d'assistance technique, ainsi que des prêts d'honneur pour financer leurs projets.
3. **Renforcement du réseau Initiative Tunisie** : Le projet a contribué au renforcement institutionnel du réseau Initiative Tunisie à travers la création d'une unité de gestion, la mise en place d'un manuel de procédures, et l'intégration d'un système d'information (SI) pour optimiser les opérations.

Ce programme, mis en œuvre par Initiative Tunisie, a permis d'offrir aux jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, une chance de se lancer dans des projets d'entrepreneuriat dans des secteurs stratégiques, renforçant ainsi le tissu économique et social des régions ciblées.

Les bénéficiaires finaux sont les jeunes hommes et femmes des 9 gouvernorats, sensibilisés et formés à la création d'entreprises, sélectionnés selon des critères prédéfinis.

2. OBJECTIFS, CHAMP ET PARTENAIRES DE L’EVALUATION

2.1 OBJECTIFS DE L’EVALUATION

L’Objectif général étant d’évaluer les résultats atteints par le projet d’Initiative Tunisie par rapport aux objectifs du programme **Tounes Wejhatouna**, en termes de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité, afin de mesurer son impact global, d'évaluer ses résultats, et d'identifier les bonnes pratiques ainsi que les leçons apprises.

Objectifs Spécifiques :

- Évaluer la pertinence des activités par rapport aux besoins et aux attentes des bénéficiaires.
- Mesurer l'efficacité et l'efficience des interventions du projet.
- Mesurer la réalisation des objectifs et des résultats escomptés.
- Analyser l'impact des actions menées, notamment le PH sur les bénéficiaires et les communautés locales.
- Évaluer la durabilité des résultats obtenus après la fin du projet et évaluer la durabilité de l’impact du PH dès son obtention à aujourd’hui.
- Évaluer les effets à long terme des interventions.
- Rendre compte de la satisfaction et de l’impact sur les bénéficiaires directs de la pertinence des dispositifs PH et de leur impact sur leurs activités.
- Formuler des recommandations pour de futurs projets similaires.
- Partager les bonnes pratiques et les leçons apprises pour des projets similaires.

2.2 CHAMP DE L’EVALUATION

Cette évaluation externe finale porte sur les 4 ans de mise en œuvre du projet en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. Elle a pris en compte l’ensemble des données de base, et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après les projets. Outre la revue documentaire ceci s’est fait à travers plusieurs composantes clés dans chaque région, en l’occurrence, des Focus group avec les bénéficiaires, des entretiens individuels avec les parties prenantes et plusieurs Visite(s) de terrain pour observer directement les activités du projet, les infrastructures mises en place, et l'impact visible sur la population.

Au total, 9 focus groups ont été organisés, soit un par région concernée. Par ailleurs, 155 questionnaires ont été distribués dans les 9 régions, et 9 visites de projets ont été réalisées, également une par région. Ces visites ont permis d’effectuer les tournages nécessaires à la vidéo. Les entretiens et focus groups se sont déroulés en présentiel, avec une mobilisation des participants assurée par les coordinateurs du projet dans chaque plateforme.

Des entretiens semi-structurés ont été également menés avec les membres de l’équipe de projet ainsi qu’avec les partenaires du projet, plus de 20 entretiens semi-structurés avec les membres de l’équipe de projet ainsi qu’avec les partenaires du projet (2 par région). Ces entretiens ont permis d'approfondir l'analyse des processus de mise en œuvre et des défis

rencontrés, et d'obtenir une vision plus globale de la gestion et de la collaboration entre les différents acteurs impliqués et d'avoir plus de détails spécifiques des différentes régions.

L'analyse géographique de l'évaluation avait couvert principalement les régions où le programme a été déployé et les activités ont été menées, à savoir sur les 9 régions, Gafsa, Jendouba, Kasserine, Médenine, Sidi Bouzid, Kairouan, Tozeur et Kébili et le Kef.

2.3 PARTENAIRES DE L'EVALUATION

Les principaux partenaires impliqués dans l'évaluation sont :

- **Initiative Tunisie** : en tant qu'organisation bénéficiaire, a joué un rôle central dans la mise en œuvre des activités du projet. Elle a également agi comme principal fournisseur de données clés, facilitant l'accès aux bénéficiaires et aux partenaires impliqués dans le cadre de l'évaluation.
- **Partenaires financiers et techniques** :
 - **Union Européenne** : Bénéficiaire final de l'évaluation, principal bailleur de fonds à travers le programme *Tounes Wejhatouna*.
- **Acteurs locaux** :
 - Collectivités territoriales et agences régionales de développement.
 - Associations locales et entrepreneurs impliqués dans les activités financées par le projet. Telles que la GIZ et Créative Tunisie.
- **Équipe d'évaluation externe** : Constituée d'experts multidisciplinaires en évaluation de projets de développement, en analyse d'impact, et en durabilité

3. METHODOLOGIE UTILISEE ET SES CONTRAINTES ET LIMITES

Dans le cadre de cette évaluation, une méthodologie mixte et participative a été adoptée, combinant des approches qualitatives et quantitatives. Cette approche a permis de tenir compte à la fois des contraintes et des opportunités liées à la mise en œuvre des activités, d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats escomptés et d'examiner l'impact ainsi que la durabilité des interventions.

Les données quantitatives ont principalement servi à analyser l'efficacité et l'efficacé du projet, à travers une revue documentaire approfondie et des outils de collecte sur le terrain, tels que des questionnaires structurés. Les données qualitatives, quant à elles, ont été essentielles pour évaluer la pertinence des actions menées, ainsi que leur contribution à l'impact global et à la durabilité des résultats, en mobilisant des techniques comme les focus groups et les entretiens semi-structurés.

Une analyse croisée des données a été appliquée par le biais de diverses sources et techniques de collecte (revue documentaire, focus groups, questionnaires, entretiens individuels). Cette méthodologie garantit une analyse complète et fondée sur des preuves solides.

Cette section détaillera donc la méthodologie utilisée pour la conduite de cette mission, tout en mettant en lumière ses contraintes et limites.

3.1 METHODOLOGIE UTILISÉE

L'évaluation a été effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE en l'occurrence « Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience/Impacts et Pérennité ». L'évaluation avait porté sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs cadres logiques comme référence.

Les aspects qui ont été pris en compte qui sont fondés sur les critères d'évaluation du CAD, sont :

- Pertinence et adéquation stratégique du projet ;
- Validité & Cohérence de la conception du projet ;
- Efficience des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre ;
- Efficacité de l'utilisation des ressources ;
- Orientation de l'impact et pérennité des résultats du projet ;
- Égalité des sexes et non-discrimination.

La méthodologie adoptée, avait mis un accent particulier sur l'évaluation du mécanisme du PH à savoir :

- Accessibilité et condition du PH
- Impact du PH sur la pérennité de l'entreprise
- Soutien et accompagnement en lien avec le PH
- Perception du PH

Les plateformes régionales du réseau Initiative Tunisie avaient pour mission de contribuer à l'identification et à la mobilisation des bénéficiaires et des structures pertinentes en vue des entretiens et des focus groups menés dans le cadre de l'évaluation. Cette tâche a été réalisée avec le soutien actif des coordinateurs des différentes plateformes régionales. Leur rôle a été déterminant pour fournir des informations précises sur les bénéficiaires et les acteurs locaux ciblés par le projet, ainsi que pour assurer leur mobilisation effective.

NB : cette évaluation avait intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats.

Dans cette démarche, l'évaluation a été conduite selon une méthodologie de trois phases principales :

1. Phase de démarrage et analyse documentaire.
2. Phase de terrain.
3. Phase de synthèse.

3.1.1. Phase de démarrage et d'analyse documentaire

À la suite de la réunion de cadrage qui a permis d'approfondir la compréhension du projet et des attentes liées à cette mission, avec la directrice du réseau INITIATIVE Tunisie, il a été convenu qu'au cours de la phase de démarrage et d'analyse documentaire, les consultants procéderont à une étude documentaire Ce qui leur permettra de prendre connaissance des informations nécessaires à cette évaluation.

L'analyse documentaire avait donc porté sur ces éléments :

- La proposition initiale du projet et l'avenant.
- Le cadre logique du projet
- Le manuel des procédures et tout autre document sur le fonctionnement du réseau et processus d'octroi des P.H.
- Le plan d'action du projet.
- La liste des partenaires, les accords de partenariat et les conventions (Partenaires internationaux, nationaux et régionaux)
- Les rapports d'activités annuels, et les comptes rendus des réunions importantes.
- Les rapports et les documents de capitalisation.
- Le tableau financier avec des catégories de dépenses, par années.
- Le tableau de bord de suivi des Prêts d'Honneur (PH).
- Le tableau des remboursements mensuels (Recouvrement par région)

A la fin de cette phase un rapport de démarrage expliquant la méthodologie à adopter et le calendrier à suivre a été livré et validé avec la directrice.

3.1.2. Phase de terrain

La phase de terrain de l'évaluation, étalée du 22 octobre au 22 novembre 2024, s'est reposée sur deux axes, la collecte de données et le tournage de la vidéo de valorisation d'impact. En effet, lors de la réunion de cadrage, notre équipe avait proposé de réaliser une Vidéo de Capitalisation et de Valorisation d'Impact qui viendra mettre en lumière les réalisations et les effets positifs du Projet « Valoriser les potentialités touristiques, les savoir-faire et les terroirs avec le réseau Initiative Tunisie ».

Nous avons opté pour cette approche afin de donner une voix directe aux bénéficiaires. Par le biais de cette vidéo, nous aspirons renforcer la visibilité du projet et d'inspirer d'autres acteurs à s'engager dans des initiatives similaires. Cette vidéo nous a également aidé à maximiser l'impact de l'évaluation en facilitant la compréhension des effets du projet sur le terrain, tout en soutenant la pérennisation des actions d'Initiative Tunisie.

L'équipe du projet a validé notre approche lors de la réunion de cadrage. Ainsi, pendant la phase de terrain, en plus de collecter les données nécessaires à l'évaluation quantitative et qualitative du projet et de l'impact du PH sur les bénéficiaires, nous avons procédé, avec notre vidéaste, à la réalisation d'une vidéo de valorisation d'impact du projet au niveau des 9 régions.

Cette phase a été mise en œuvre selon une approche consultative et transparente et avait fait appel, dans chaque région, aux méthodes et outils suivants :

- Entretiens semi structurés avec les parties prenantes du projet au niveau central et régional.
- Des discussions de groupe (Focus groupes) avec les bénéficiaires des projets.
- Observation directe lors des visites de terrain couvrant les zones d'interventions du programme.
- Questionnaire quantitatif avec les porteurs des projets et bénéficiaires du PH.
- Réalisation de tournages et d'interviews avec un bénéficiaire sélectionné dans chaque région, choisi par l'équipe de la plateforme concernée, permettant ainsi de capitaliser sur un total de 9 projets représentatifs.

À la suite de cette collecte de données, l'évaluation est venue analyser les outils, processus, indicateurs et résultats obtenus pour déterminer :

- La pertinence et la légitimité du projet, en vérifiant si l'action était justifiée selon les objectifs spécifiques OS1 et OS2.
- L'efficacité du projet, en se concentrant sur l'efficacité du processus d'accompagnement **PH** avant et après financement.
- L'efficience du projet, en examinant l'utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats.
- La viabilité du projet, en évaluant sa durabilité et ses effets sur les plateformes, les processus et les bénéficiaires finaux.

3.1.3. Phase de synthèse

À l'issue des enquêtes menées avec les différents acteurs, les consultants étaient chargés d'élaborer un rapport de l'évaluation finale du projet et de mener les analyses nécessaires pour :

- ✓ Mettre en lumière les principales réussites et faiblesses du projet ;
- ✓ Mettre en avant les obstacles et difficultés rencontrées au cours du projet tant au regard du contexte global (contexte sanitaire, politique, économique et social) que du contexte spécifique et organisationnel de chaque bénéficiaire ;
- ✓ Identifier les points d'amélioration, leçons apprises et retours d'expériences ;
- ✓ Identifier les bonnes pratiques à capitaliser et valoriser ;
- ✓ Analyser la pérennité du mécanisme PH et des entreprises ;
- ✓ Rendre compte des éventuelles contributions des projets dans le développement global de l'écosystème entrepreneurial tunisien : effets sur le cadre réglementaire / sur le transfert de compétence à d'autres structures souhaitant utiliser l'instrument, etc.
- ✓ Cette analyse devra porter à la fois sur les activités et sur l'organisation interne d'Initiative Tunisie.
- ✓ Rendre compte de la satisfaction des bénéficiaires et de l'impact des activités du projet.
- ✓ Impact du PH sur les entrepreneurs et sur leur activité
 - Mesure de l'effet de levier du PH
 - Mesure de la satisfaction des bénéficiaires
 - Taux de recouvrement en fonction des situations des entrepreneurs (phase de développement, montant, secteur, etc.)

Un premier projet de ce rapport a été transmis, suivi de la tenue d'un atelier de restitution des résultats avec les équipes des différentes plateformes du projet. Cet atelier a permis une discussion approfondie des conclusions préliminaires et a favorisé l'intégration des commentaires et recommandations formulés par les participants. À l'issue de ce processus, une version finale du rapport a été produite, tenant compte de l'ensemble des ajustements nécessaires.

Une présentation PowerPoint des résultats est également prévue pour une session de présentation finale, en présence du bailleur de fonds et des partenaires d'Initiative Tunisie.

3.2 Les limites et contraintes de la mission

Avant d'aborder les contraintes rencontrées au cours de notre mission, il convient de souligner que l'équipe de consultants a adopté une approche proactive visant à maximiser les résultats malgré ces défis. Nous avons déployé des stratégies d'optimisation du temps et des ressources tout en maintenant une méthodologie rigoureuse.

Des solutions alternatives ont été mises en œuvre, notamment l'utilisation de technologies numériques pour garantir l'atteinte de l'indicateur objectif fixé, tel que la diffusion en ligne des questionnaires. De plus, une priorisation des zones d'intervention et des acteurs stratégiques a été

opérée pour assurer une évaluation aussi complète et précise que possible, en tenant compte des contraintes rencontrées.

- **Limites géographiques** : Le choix d'intervenir dans neuf régions, dispersées sur tout le territoire tunisien, avait présenté des défis logistiques et financiers.
- **Étendue géographique et accessibilité** : Dans certaines régions, les bénéficiaires résident dans des zones éloignées du siège de l'association. Cette distance constitue un obstacle majeur à leur participation, rendant leurs déplacements difficiles et, dans certains cas, impossibles.
- **Indisponibilité des bénéficiaires** : Plusieurs bénéficiaires n'ont pas pu participer aux focus groups en raison de leurs obligations personnelles et professionnelles. Certains étaient occupés par leurs activités quotidiennes ou impliqués dans des événements, tels que des foires organisées dans d'autres régions, ce qui a compromis leur disponibilité pour assister aux sessions prévues.
- **Biais de sélection** : Les participants à l'évaluation sont souvent ceux ayant eu des expériences positives avec le projet, ce qui pourrait introduire un biais de sélection. Les entrepreneurs ou structures ayant rencontré des difficultés ou ayant échoué pourraient être sous-représentés, faussant ainsi les résultats.
- **Données auto-déclarées** : Les informations fournies par les bénéficiaires du projet, en particulier dans les témoignages et entretiens, peuvent être biaisées en raison de la nature auto-déclarée de leurs réponses. Cela peut limiter la précision des données sur l'impact réel du projet, notamment dans l'évaluation des transformations économiques ou sociales à long terme.
- **Portée temporelle de l'évaluation** : La mission étant centrée sur une évaluation à court terme, elle pourrait ne pas capturer les effets à long terme du soutien apporté par le projet. Par exemple, l'impact durable des actions de renforcement des capacités sur la pérennité des structures d'accompagnement et sur les conditions économiques des bénéficiaires peut ne pas être totalement visible dans le cadre temporel restreint de cette mission.

4. ANALYSE DE LA PERFORMANCE, DES RESULTATS ET DU DISPOSITIF PRET D'HONNEUR (PH)

4.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet et du dispositif PH

Le PH en quelques chiffres clés :

Le dispositif **Prêt d'Honneur (PH)** s'est distingué par son impact significatif et sa capacité à répondre aux besoins des populations les plus vulnérables en Tunisie. À fin octobre 2024, les données recueillies auprès de **155 bénéficiaires** sur un total de **432 bénéficiaires**, ont un taux de représentation des bénéficiaires de **35,8%**, mettent en lumière des réussites majeures :

- **71,7% des répondants** sont des **femmes entrepreneures**, ce qui souligne l'accent mis sur l'inclusion économique des femmes dans un contexte où elles rencontrent des barrières structurelles à l'accès au financement.
- **94% des bénéficiaires** jugent que le **processus de demande** est **simple et accessible**, grâce à la clarté des critères d'éligibilité et à l'accompagnement proposé par les équipes locales.
- Parmi les répondants, **92% déclarent une croissance progressive** de leurs revenus, témoignant d'une amélioration de leur **rentabilité** à la suite du financement obtenu.
- **18,7% des bénéficiaires** ont mobilisé des **financements complémentaires** auprès d'institutions financières ou de partenaires locaux après avoir obtenu le PH, renforçant ainsi l'effet de levier du dispositif.
- **22,5% des entrepreneurs financés n'ont pas de statut légal** pour leur entreprise.
- De plus, **25% des bénéficiaires** ont pu **formaliser leurs entreprises** grâce au processus d'octroi du PH, renforçant ainsi leur intégration dans le tissu économique formel.
- **Taux global de recouvrement ...**
- **Nombre d'emploi créé ...**

Ces résultats démontrent la **pertinence et l'efficacité** du PH comme levier de développement économique et social, particulièrement pour les femmes et les jeunes entrepreneurs. L'analyse des **155 questionnaires**, représentant un échantillon fiable, permet de dresser un tableau détaillé des **impacts positifs** du dispositif tout en identifiant des **axes d'amélioration** pour renforcer sa durabilité et son accessibilité.

4.1.1. Alignement du projet avec les priorités nationales et internationales

Le projet s'inscrit dans un cadre stratégique clair et répond aux priorités définies tant au niveau national qu'international. **Au niveau national**, il s'aligne directement sur les politiques et programmes mis en place par le gouvernement tunisien pour promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, renforcer les compétences et encourager l'entrepreneuriat, notamment dans les régions défavorisées.

Le projet contribue de manière significative à la **Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE)**, qui constitue le cadre de référence pour les politiques de lutte contre le chômage et l'amélioration de l'accès au marché du travail. En ciblant des gouvernorats prioritaires, le projet participe à la mise en œuvre territoriale de cette stratégie. De plus, il s'intègre parfaitement dans le **Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) 2017-2022**, élaboré en partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ce programme définit deux axes majeurs auxquels le projet contribue :

- **Priorité 1 : Croissance économique et développement régional équilibré** – En identifiant des chaînes de valeur porteuses et en appuyant la création d'entreprises formelles dans des secteurs clés comme l'artisanat, le projet renforce l'économie locale tout en promouvant des opportunités d'emploi.

Par ailleurs, le projet répond également aux objectifs de la **Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Économique et Sociale des Femmes et des Filles en Milieu Rural (2017-2020)**. Cette stratégie vise à réduire les inégalités économiques en milieu rural en facilitant l'accès des femmes aux ressources, aux formations et aux opportunités économiques. Le projet, en ciblant particulièrement les femmes entrepreneures dans les zones défavorisées, contribue directement à cette stratégie en :

- Appuyant la création et la formalisation d'entreprises dirigées par des femmes.
- Facilitant l'accès aux formations en entrepreneuriat et en gestion.
- Renforçant les capacités des bénéficiaires à travers des outils adaptés, tels que l'accompagnement technique, l'équipement et les microfinancements.

Au niveau international, le projet est aligné sur les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** des Nations Unies, particulièrement :

- **ODD 5 – Égalité entre les sexes** : En appuyant spécifiquement l'autonomisation économique des femmes, le projet permet de renforcer leur accès aux ressources économiques et d'améliorer leur statut socio-économique.
- **ODD 8 – Travail décent et croissance économique** : Le projet favorise la création d'emplois décents et formels, ainsi que l'amélioration des compétences des jeunes et des femmes pour une meilleure intégration sur le marché du travail.
- **ODD 1 et 2 – Réduction de la pauvreté et sécurité alimentaire** : À travers le développement de chaînes de valeur dans des secteurs comme l'artisanat, le projet soutient les initiatives économiques locales tout en améliorant les conditions de vie des bénéficiaires.

De plus, le projet s'inscrit dans les recommandations issues des dialogues sociaux nationaux, tels que la **Déclaration de Tunis sur l'Emploi** de 2016. Cette déclaration encourage les politiques inclusives pour améliorer l'employabilité des jeunes et des femmes, des objectifs que le projet met en œuvre de manière concrète.

En conclusion, le projet présente une forte **pertinence stratégique** et une **cohérence** avec les priorités nationales et internationales. Il apporte une réponse concrète aux défis économiques et sociaux en Tunisie, tout en contribuant activement aux engagements nationaux pour l'autonomisation des femmes et au développement durable inclusif.

4.1.2. Adéquation avec les besoins identifiés des bénéficiaires dans les régions cibles

Le projet **Tounes Wijhatouna** a été conçu pour répondre de manière ciblée aux besoins réels et identifiés des bénéficiaires, en particulier les **femmes** et les **jeunes promoteurs**. Une analyse approfondie des défis rencontrés dans ces régions a mis en lumière des obstacles majeurs tels que le **manque d'accès au financement**, les **lacunes en accompagnement technique**, et la nécessité de valoriser des secteurs économiques spécifiques, notamment l'**artisanat**, le **Patrimoine** et le **tourisme alternatif**.

a. Accès au financement : Le dispositif Prêt d'Honneur (PH)

Dans un contexte où les régions cibles souffrent d'une **offre financière limitée** et de la réticence des institutions bancaires traditionnelles à soutenir les entrepreneurs locaux, le **dispositif Prêt d'Honneur (PH)** constitue une réponse innovante et adaptée. Le PH offre un format de **prêt sans intérêts ni garanties**, ce qui le rend particulièrement accessible aux bénéficiaires exclus des circuits financiers classiques.

Depuis le début du projet jusqu'à fin 2023, **367 prêts d'honneur** ont été octroyés, représentant un **montant total de 2,894,473 TND**. Ce chiffre témoigne de l'impact concret et de l'efficacité du dispositif en matière de soutien financier.

En facilitant l'accès à des ressources financières, le dispositif PH permet aux **femmes** et **jeunes promoteurs** de lancer ou consolider leurs projets économiques, répondant ainsi à un besoin prioritaire exprimé par les bénéficiaires. Cette approche inclusive réduit les inégalités d'accès au financement et favorise la création d'opportunités économiques locales.

b. Accompagnement technique personnalisé

Au-delà de l'accès au financement, le projet reconnaît l'importance d'un **accompagnement continu et adapté** pour garantir la viabilité des projets financés. Le projet intègre un processus d'**accompagnement global**, comprenant :

- Une **instruction technique préalable** pour évaluer la faisabilité des projets.
- Un suivi rigoureux post-financement, incluant des **visites de terrain régulières** pour identifier les difficultés rencontrées et ajuster les interventions si nécessaire.

Cet accompagnement personnalisé répond aux besoins techniques et organisationnels des entrepreneurs locaux, en particulier ceux opérant dans des secteurs souvent fragiles, comme l'artisanat, le patrimoine et le tourisme. Par ailleurs, l'accent mis sur le suivi post-financement permet d'assurer une **meilleure durabilité** des projets et d'augmenter les chances de réussite économique des bénéficiaires.

c. Besoins spécifiques des secteurs cibles : Artisanat, patrimoine et tourisme alternatif

Le projet a identifié le **secteur de l'artisanat** comme un levier économique majeur pour les régions intérieures, où il joue un rôle culturel et économique central. La majorité des financements du

dispositif PH a été orientée vers ce secteur, permettant de **valoriser les savoir-faire locaux** tout en répondant à des besoins économiques pressants. L'appui à la formalisation et à la modernisation des activités artisanales contribue à créer des opportunités d'emploi pour les femmes et les jeunes, tout en soutenant la **préservation des traditions locales**.

Parallèlement, le projet accorde une attention particulière au **tourisme alternatif**, un secteur porteur qui permet de diversifier l'économie locale tout en mettant en valeur le **patrimoine naturel et culturel** des régions cibles. En favorisant le développement de projets dans ce domaine, **Tounes Wijhatouna** stimule l'économie locale, attire de nouvelles opportunités d'investissement et offre des perspectives économiques durables pour les populations rurales.

4.1.3. Complémentarité avec les initiatives partenaires (Creative Tunisia, GIZ, etc.)

Le projet **TW** a su développer une **complémentarité stratégique** avec plusieurs initiatives partenaires, ce qui a permis de maximiser l'impact global et d'assurer une meilleure efficacité des interventions. Cette complémentarité a contribué à la mutualisation des ressources, à la synergie des actions et à l'évitement des duplications.

Avec le programme **Creative Tunisia**, financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par l'ONUDI, la collaboration s'est focalisée sur la **valorisation des chaînes de valeur artisanales** et des métiers créatifs. Le projet a donc renforcé cette dynamique en appuyant des entrepreneures et des artisans locaux, principalement des femmes, pour la création et la formalisation de leurs activités économiques. L'accompagnement proposé avait inclus des **formations techniques**, des actions de promotion et des appuis pour faciliter l'accès aux **marchés locaux et internationaux**. De ce fait, les bénéficiaires ont pu bénéficier de l'expertise et des outils déjà développés par Creative Tunisia pour améliorer leur compétitivité.

En ce qui concerne la **GIZ (Coopération allemande)**, la complémentarité a été observée dans le cadre des actions relatives à l'**employabilité des jeunes** et au **tourisme durable**. Les interventions de la GIZ dans le renforcement des systèmes de formation professionnelle et des compétences techniques ont permis d'appuyer les jeunes bénéficiaires du projet **Tounes Wijhatouna** à travers des programmes conjoints de **formation et de mise à niveau professionnelle**. En ce qui concerne le secteur du tourisme durable, des synergies ont été créées pour promouvoir des activités locales génératrices de revenus et favoriser la valorisation du **patrimoine culturel et naturel** des régions cibles.

D'autres initiatives menées par des partenaires nationaux et internationaux, telles que celles soutenues par le **PNUD** et la **Banque Mondiale**, ont également trouvé des points de convergence avec **Tounes Wijhatouna**.

Le programme Tounes Wijhatouna a identifié des complémentarités avec d'autres programmes et initiatives en cours, en particulier Creative Tunisia et la GIZ. Cette articulation a permis de renforcer l'action, d'améliorer la qualité des services aux bénéficiaires et de promouvoir une approche intégrée et coordonnée pour l'autonomisation économique et l'insertion professionnelle dans les zones d'interventions.

4.1.4. Pertinence du dispositif du PH

L'un des éléments clés qui témoignent de la pertinence du dispositif dans le cadre du projet **Tounes Wijhatouna** serait l'accessibilité du **Prêt d'Honneur (PH)**. Cette dernière se manifeste à travers la clarté des critères d'éligibilité, la simplicité du processus de demande et la rapidité des délais

d'octroi. Toutefois, des disparités régionales et des points d'amélioration ont été identifiés pour assurer une plus grande efficacité.

a. Critères d'éligibilité clairs et inclusifs

Les bénéficiaires ont unanimement souligné la clarté et la transparence **des critères d'éligibilité** régissant l'accès au Prêt d'Honneur. Cette qualité représente un atout majeur du dispositif, renforçant à la fois la compréhension et l'adhésion des entrepreneurs locaux.

Clarté des critères : Plus de **94% des bénéficiaires** déclarent que les critères d'éligibilité sont compréhensibles, ce qui facilite la prise de décision pour déposer une demande.

- **Critères inclusifs** : Le dispositif se distingue par des conditions particulièrement adaptées aux besoins des populations cibles telles que :
 - **Absence de garanties exigées** : Contrairement aux prêts bancaires traditionnels, le PH ne requiert aucune garantie matérielle, ce qui lève une barrière majeure pour les **jeunes**, les **femmes**, et les **petites entreprises**.
 - **Absence de taux d'intérêt** : Cette condition rend le dispositif attractif pour les entrepreneurs débutants qui souhaitent limiter leurs charges financières.
 - **Priorité aux femmes et aux jeunes** : Une attention particulière est accordée aux **femmes entrepreneures** et aux **jeunes promoteurs**, deux catégories souvent marginalisées dans les mécanismes traditionnels de financement. Les données montrent qu'à la fin 2023, **64% des bénéficiaires** sont des femmes et **33% des bénéficiaires** sont des jeunes âgés de **18 à 35 ans**.

En effet, ces critères inclusifs permettent au PH de s'imposer comme un levier d'inclusion économique, répondant aux besoins spécifiques des populations vulnérables dans les régions cibles.

b. Délais d'octroi variables selon les régions

En se basant sur la perspective des bénéficiaires sur le mécanisme du PH, les délais d'octroi constituent un aspect central de son accessibilité. Bien que les critères d'éligibilité soient unanimement jugés clairs, les délais de traitement montrent des disparités régionales qui affectent la mise en œuvre des projets.

- **Des délais globalement raisonnables pour une partie des bénéficiaires**
 - Plus de **30% des bénéficiaires** déclarent avoir reçu leur prêt dans un délai de **1 à 3 mois**.

Ces délais sont perçus comme raisonnables et permettent aux entrepreneurs de **lancer leurs activités dans des conditions optimales**, en respectant les échéances prévues dans leurs plans d'affaires.

- **Des retards significatifs pour une majorité**
 - En revanche, **60% des bénéficiaires** signalent des délais d'octroi supérieurs à **3 mois**.

Ceci entraîne des conséquences importantes :

- **Décalage des investissements** : Les retards obligent les bénéficiaires à repousser des achats ou des investissements critiques (ex. équipements, matières premières).
- **Perte d'opportunités économiques** : Des projets rentables risquent de ne pas démarrer à temps, générant des coûts supplémentaires.

- **Ralentissement de la dynamique entrepreneuriale** : Dans des secteurs sensibles à la saisonnalité, comme le **tourisme** ou l'**artisanat**, ces retards peuvent démotiver les promoteurs et réduire l'impact économique escompté.

En effet, la cause principale de ces retards réside dans le **décalage du déboursement effectif des fonds** au niveau des plateformes régionales, même après la validation des dossiers. Cela souligne la nécessité d'améliorer la coordination entre les différentes parties prenantes pour garantir une **fluidité accrue** dans le processus d'octroi.

c. Simplicité du processus de demande

Le processus de demande du Prêt d'Honneur est généralement perçu comme **simple et accessible** par une majorité des bénéficiaires, bien que certaines disparités demeurent.

▪ Évaluation globale positive :

80% des bénéficiaires jugent que le processus est **simple et fluide**, grâce à l'accompagnement des équipes locales qui assurent un suivi rigoureux et une orientation claire tout au long des étapes.

Dans ce sens, l'absence de formalités administratives excessives a été particulièrement saluée.

▪ Perception des bénéficiaires :

Une évaluation de la simplicité du processus a été réalisée sur une échelle de 1 à 5 (1 = Très difficile, 5 = Très facile). Voici ce qui en résulte :

Facilité perçue	% des bénéficiaires	Commentaires
5 (Très facile)	35%	Processus fluide avec un accompagnement présent
4	45%	Quelques retards mineurs dans certaines régions
3	20%	Difficultés liées à un besoin d'accompagnement accru

Tableau 1 Une évaluation de la simplicité du processus d'octroi du PH

▪ Difficultés résiduelles :

- **Besoin d'accompagnement technique** : Une proportion de bénéficiaires a exprimé le souhait d'avoir un **accompagnement supplémentaire** pour la préparation et la soumission des dossiers.
- **Complexité administrative régionale** : Certaines régions font face à des processus légèrement plus lourds, ce qui nécessite une harmonisation des pratiques pour garantir une **égalité d'accès** au dispositif.

d. Inclusion des jeunes et des femmes

Le dispositif Prêt d'Honneur s'est illustré par sa capacité à **favoriser l'inclusion économique de groupes souvent marginalisés** dans l'accès au financement, notamment les femmes et les jeunes entrepreneurs. Cette dimension inclusive renforce la pertinence et l'impact du dispositif dans le contexte socio-économique tunisien, où ces deux catégories font face à des obstacles structurels importants.

▪ Inclusion des femmes entrepreneures

Constituant un **axe prioritaire** du dispositif PH, l'inclusion économique des femmes vise à lever les **barrières financières, sociales et culturelles** limitant leur participation à l'économie formelle.

➤ Taux de participation significatif des femmes

Les données recueillies témoignent du succès du dispositif dans l'inclusion des femmes entrepreneures. En effet, **64 % des bénéficiaires** du Prêt d'Honneur sont des **femmes**, une proportion élevée qui reflète l'engagement du projet à réduire les inégalités dans l'accès aux ressources financières. Ce taux de participation démontre que le PH répond à un **besoin réel et pressant** en matière d'autonomisation économique des femmes.

➤ Impact positif sur l'autonomisation économique et sociale

Le soutien financier et technique apporté par le dispositif PH a permis à de nombreuses femmes de :

- **Créer et développer leurs projets** dans des secteurs clés tels que l'**artisanat**, le **tourisme alternatif** et la **valorisation du patrimoine**.
- **Accéder à des opportunités économiques durables**, contribuant ainsi à leur indépendance financière.

En outre, l'impact du PH dépasse la dimension économique pour inclure des **retombées sociales positives**. Les femmes bénéficiaires, en réussissant à développer leurs activités, ont gagné en **visibilité et en reconnaissance sociale** au sein de leurs communautés. Cela contribue à renforcer leur rôle dans la société et à inspirer d'autres femmes à entreprendre.

▪ Inclusion des jeunes promoteurs

Un autre pilier central du dispositif Prêt d'Honneur, c'est l'inclusion des **jeunes** constituée. En ciblant spécifiquement les **promoteurs âgés de 18 à 35 ans**, le dispositif répond aux défis majeurs auxquels cette catégorie est confrontée, notamment l'**exclusion des systèmes de financement traditionnels** et les **barrières d'accès aux opportunités économiques**.

- ##### ➤ Un public cible représentant un tiers des bénéficiaires :
- Les jeunes entrepreneurs représentent **33% des bénéficiaires** du PH, une proportion significative qui témoigne de l'adéquation du dispositif avec leurs besoins spécifiques.

Grâce au PH, les jeunes, y compris les diplômés sans emploi, ont trouvé un **levier financier essentiel** pour concrétiser leurs projets et entrer dans la dynamique entrepreneuriale.

➤ Réponse adaptée aux besoins des jeunes entrepreneurs

Le dispositif PH a été conçu pour offrir une solution accessible et adaptée aux défis rencontrés par les jeunes promoteurs :

- **Absence de garanties exigées** : Contrairement aux prêts bancaires traditionnels, le PH ne requiert aucune garantie matérielle, ce qui permet aux jeunes d'accéder au financement sans subir une pression financière excessive.
- **Flexibilité du processus** : La simplicité et l'accessibilité du processus de demande facilitent la participation des jeunes, qui bénéficient également d'un certain **accompagnement** pour renforcer leurs compétences entrepreneuriales.

Ce soutien a permis aux jeunes entrepreneurs de lancer leurs projets dans divers secteurs à potentiel, contribuant ainsi à leur **autonomisation économique** tout en favorisant la **création d'emplois locaux**.

4.2. Validité de la conception du projet

La **conception** du projet **Tounes Wijhatouna** repose sur une approche rigoureusement structurée, démontrant de sa **validité**, une articulation claire des objectifs et résultats attendus ainsi qu'une méthodologie pertinente pour répondre aux défis économiques et sociaux identifiés dans les régions cibles.

Cette partie analyse donc la pertinence de la conception en lien avec les **diagnostics initiaux**, les **objectifs** et les **résultats attendus**, et les **approches adoptées**.

4.2.1 Pertinence des hypothèses et diagnostic initial

Le projet **Tounes Wijhatouna** a été conçu dans le but répondre à des défis spécifiques identifiés dans les régions tunisiennes à travers un diagnostic précis et une connaissance des besoins des différentes régions. Les problématiques ciblées incluent :

- **Le Manque d'accès au financement** pour les jeunes promoteurs et les femmes entrepreneures, souvent exclus des systèmes de financement traditionnels.
- **L'Insuffisance d'accompagnement technique** pour les entrepreneurs dans les phases de création et de développement de leurs projets.
- **L'Inégalités régionales persistantes**, freinant le développement économique, notamment dans les secteurs de **l'artisanat**, du **tourisme alternatif** et de la **valorisation du patrimoine**.

Les hypothèses fondatrices du projet reposent sur l'idée qu'un **dispositif intégré d'accompagnement et de financement**, appuyé par des partenariats solides, permettrait d'améliorer l'autonomisation économique des populations cibles et de renforcer l'économie locale. Notons que ce diagnostic est validé par les **données collectées** dans les rapports annuels et les cadres logiques, confirmant l'efficacité du **Prêt d'Honneur (PH)** et des services d'accompagnement.

4.2.2 Cohérence des objectifs et des résultats attendus

Les objectifs et résultats du projet **Tounes Wijhatouna** sont formulés de manière cohérente avec les besoins identifiés et s'inscrivent dans une **logique d'intervention structurée**, visant à répondre aux défis économiques et sociaux spécifiques des régions cibles.

L'**objectif général** du projet est clair et ambitieux : « **Contribuer à la valorisation des potentialités économiques des régions tunisiennes par le soutien à un développement économique durable et inclusif** ».

Comme ceci a déjà été expliqué, cet objectif traduit la volonté de renforcer les capacités économiques des régions, tout en favorisant l'inclusion des groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, dans des secteurs porteurs comme l'**artisanat**, le **tourisme alternatif** et la **valorisation du patrimoine**.

Le projet décline cet objectif général en résultats spécifiques mesurables et atteignables, qui répondent aux besoins des bénéficiaires et assurent une dynamique économique locale.

- a. **Proposer un dispositif d'accompagnement et de financement fluide et flexible** pour les entrepreneurs, en complémentarité avec le programme **Tounes Wijhatouna**.
 - **Résultat R.1.1** : Une offre de service définie en collaboration avec les parties prenantes pour soutenir les artisans, les acteurs du tourisme alternatif et les promoteurs engagés dans la valorisation du patrimoine.
 - **Résultat R.1.2** : Accessibilité accrue du dispositif avec des services déployés sur **9 plateformes régionales**. Du début du projet à fin 2023, **367 Prêts d'Honneur** ont été octroyés pour un montant total de **2 894 473 TND**. Ce nombre a atteint les **432 bénéficiaires** en fin octobre 2024.
 - **Résultat R.1.3** : Extension géographique réussie avec la création des plateformes **Initiative Tozeur** et **Initiative Kébili**
- b. **Accompagner le changement d'échelle d'Initiative Tunisie** pour assurer la pérennité et l'efficacité des interventions :
 - **Résultat R.2.1** : Création d'une **unité de gestion** opérationnelle avec un renforcement des capacités locales.
 - **Résultat R.2.2** : Mise en place d'un **manuel de procédures** pour garantir un cadre méthodologique rigoureux et harmonisé.
 - **Résultat R.2.3** : Déploiement d'une **application de gestion** pour le suivi optimisé des bénéficiaires.

On déduit en effet que ces objectifs s'inscrivent dans une **chaîne logique des résultats**, en partant des **entrées** financement et accompagnement technique avec une mise à échelle d'Initiative Tunisie jusqu'à l'**impact attendu** qui est de : contribuer à un **développement économique durable et inclusif** des régions cibles.

4.2.3 Adéquation des approches méthodologiques

Le projet adopte des **approches méthodologiques rigoureuses et adaptées** pour maximiser son impact :

a. Approche inclusive et participative

- L'implication des **parties prenantes locales** (ONG, plateformes régionales, institutions publiques) garantit une réponse contextualisée aux besoins des bénéficiaires.
- Le **Prêt d'Honneur** a été conçu pour répondre aux obstacles d'accès au financement, en éliminant les barrières traditionnelles telles que les garanties et les taux d'intérêt.
- Une attention particulière a été accordée aux **femmes entrepreneures** et aux **jeunes promoteurs**, avec des résultats probants : **64% des bénéficiaires** en 2023 sont des femmes et **33%** des jeunes âgés de 18 à 35 ans

b. Approche territoriale et sectorielle

- L'accent mis sur les secteurs **artisanal**, du **tourisme alternatif** et de la **valorisation du patrimoine** permet de dynamiser des chaînes de valeur spécifiques aux régions cibles. En 2023, **74% des projets financés** concernent le secteur **de l'artisanat**.
- L'extension géographique à **Kébili** et **Tozeur** a permis d'élargir l'offre de service à des zones initialement non couvertes, démontrant une capacité d'adaptation géographique réussie.

c. Innovation dans l'accompagnement

- Le dispositif inclut un **accompagnement post-financement** : visites de terrain et suivi des promoteurs pour garantir la viabilité des projets. En 2023, des actions de suivi ont été organisées dans toutes les plateformes pour soutenir les entrepreneurs.
- Le **manuel de procédures** et l'**application de gestion** facilitent la standardisation des pratiques et l'optimisation des processus internes des plateformes régionales.

4.3. Performances et efficacité du projet.

Cette section vient examiner dans quelle mesure les activités planifiées ont été réalisées, les objectifs atteints, et les résultats obtenus depuis le début du projet jusqu'à fin 2023. Cette analyse s'appuie sur les **indicateurs de performance clés**, les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus, ainsi que les retours des bénéficiaires et des parties prenantes.

4.3.1 Réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs

Depuis le démarrage du projet en **2021**, le **PH**, associé à un **accompagnement technique** personnalisé, a permis d'obtenir des résultats remarquables en matière d'accès au financement et de soutien à l'entrepreneuriat.

a. Nombre de Prêts d'Honneur octroyés

- À la fin de **2023**, le projet a octroyé un total cumulé de **367 Prêts d'Honneur**, représentant un montant global de **2 894 473 TND**. Ce nombre a atteint les **432 bénéficiaires** en fin octobre 2024.

- Pour l'année 2023 seule, **169 Prêts d'Honneur** ont été accordés pour un montant de **1 240 100 TND**.

Ces résultats montrent une **croissance régulière** du nombre de prêts octroyés depuis le début du projet, démontrant la **montée en puissance** du dispositif et son adoption par les entrepreneurs des régions cibles.

Année	Nombre de prêts octroyés	Montant total (TND)
2021	90	669 969
2022	108	984 404
2023	169	1 240 100
Total 2021-2023	367	2 894 473

Tableau 2 nombre et montants de prêts octroyés depuis le début du projet jusqu'à fin 2023.

b. Répartition sectorielle des financements

Le projet a fortement contribué au développement de secteurs porteurs identifiés dans le cadre du programme **Tounes Wijhatouna**, notamment :

- **L'artisanat** : Avec **74% des financements octroyés**, ce secteur reste le principal bénéficiaire du dispositif, confirmant son rôle central dans les économies locales et son potentiel en termes d'inclusion économique des femmes.
- **La valorisation du patrimoine** : **32 projets** ont été financés depuis le début du projet, traduisant une montée en puissance de ce secteur en 2023 grâce aux partenariats locaux et aux initiatives innovantes.
- **Le tourisme alternatif** : Bien que moins représenté avec **12 projets financés**, ce secteur présente un potentiel de diversification économique à long terme.

c. Inclusion des femmes et des jeunes

Le projet a démontré une **efficacité marquée** dans l'atteinte de ses objectifs en matière d'inclusion économique :

- **64% des bénéficiaires** des Prêts d'Honneur en **2023** sont des **femmes entrepreneures**, traduisant l'efficacité du projet dans la levée des barrières financières et sociales pour cette catégorie.
- Les **jeunes promoteurs** (18-35 ans) représentent **33% des bénéficiaires**, ce qui confirme l'adéquation du dispositif avec les besoins spécifiques des jeunes en termes d'accès au financement.

Ces résultats témoignent de l'impact inclusif du projet, avec un accent particulier sur les groupes vulnérables, en ligne avec les objectifs de développement durable (ODD) **5 (Égalité des sexes)** et **8 (Travail décent et croissance économique)**.

4.3.2 Atteinte des résultats selon le cadre logique

Il est important de préciser que l'analyse de l'atteinte des résultats repose sur les indicateurs présentés dans le cadre logique du projet TW. Dans ce tableau, nous venons comparer les valeurs de départ, les valeurs cibles, les réalisations à fin 2023 et les taux de réalisation.

Résultats	Valeur de départ	Valeur cible	Réalisation fin 2023	Taux de réalisation
R.1.1 : L'offre de service est définie en accord avec les parties prenantes et pérennisée	0 collaborations	5 collaborations	8 conventions signées	160%
R.1.2 : L'offre de service Initiative est accessible et opérationnelle	0 entrepreneurs	500 entrepreneurs	432 entrepreneurs	86,4%
R.1.3 : L'offre de service Initiative est étendue à de nouvelles géographies	7 gouvernorats	9 gouvernorats	9 gouvernorats couverts	100%
R.2.1 : Initiative Tunisie se dote d'une unité de gestion et de chargés de mission locaux	0 postes fonctionnels	11 postes	6 permanents au central 9 chargés régionaux	136%
R.2.2 : Mise en place de procédures et d'un cadre de suivi	ND	Manuel finalisé et déployé	Manuel finalisé et déployé	90%
R.2.3 : Renforcement des fonctions supports pour les plateformes	ND	Application fonctionnelle	Application non encore validée (ajustements en cours)	Partiellement atteint

Tableau 3 Comparaison : les valeurs de départ, les valeurs cibles, les réalisations à fin 2023 et les taux de réalisation.

➤ Analyse des résultats

a. R.1.1 : L'offre de service est définie et pérennisée

- **Cible dépassée** : Avec **8 conventions signées** au lieu des **5 attendues**, le projet a démontré une capacité à mobiliser et formaliser des collaborations locales et nationales, notamment avec **Creative Tunisia** pour soutenir les bénéficiaires dans les secteurs de l'artisanat et du tourisme alternatif.

b. R.1.2 : Accessibilité et opérationnalité de l'offre de service

- Bien que l'objectif de **500 entrepreneurs financés** ne soit pas encore atteint, **432 entrepreneurs** ont bénéficié du dispositif Prêt d'Honneur, représentant **86,4% de la cible**.
- Cette réalisation est d'autant plus notable que les retards budgétaires en 2023 et de 2024 ont impacté le rythme des décaissements.
- **L'objectif de 500 entrepreneurs sera atteint d'ici la fin de l'année.**

c. **R.1.3 : Extension à de nouvelles géographies**

- **Objectif atteint à 100%** : L'intégration réussie des plateformes **Tozeur** et **Kébili** a permis de couvrir **9 gouvernorats**, offrant ainsi un accès équitable aux services d'accompagnement et de financement.

d. **R.2.1 : Structuration de l'unité de gestion**

- L'unité centrale d'**Initiative Tunisie** est désormais opérationnelle, avec **6 permanents au niveau national** et **9 chargés de mission locaux**, dépassant l'objectif initial de **11 postes** pour assurer une mise en œuvre efficace.

e. **R.2.2 : Mise en place du manuel de procédures**

- **Objectif atteint à 90%** : Le **manuel de procédures** a été finalisé, validé et déployé sur toutes les plateformes, simplement nous constatons que l'harmonisation des pratiques et un cadre de suivi rigoureux ne sont pas encore atteint à 100%, avec quelques différences des procédures qui étaient relevées entre les régions.

f. **R.2.3 : Renforcement des fonctions supports**

- L'objectif de **renforcement des fonctions supports** à travers la mise en place d'une **application de gestion** visait à améliorer la centralisation des données et à faciliter le suivi technique et financier des entrepreneurs soutenus par le projet n'a **pas encore été atteint** pour les raisons suivantes :
 - L'application a été **développée** et initialement déployée pour être utilisée par les plateformes. Toutefois, les **tests réalisés n'ont pas été concluants**, révélant des **problèmes techniques majeurs**, ce qui a empêché son adoption opérationnelle.
 - Les plateformes n'ont donc **pas encore intégré** l'outil dans leurs pratiques de gestion quotidienne, limitant l'impact attendu sur le suivi des projets et la collecte centralisée des informations.

Pour remédier à cette situation :

- **Des ajustements techniques sont en cours** afin d'identifier et de corriger les dysfonctionnements. Un **atelier de diagnostic** organisé en **2023** a permis de recueillir les retours des utilisateurs des plateformes et d'engager un dialogue avec le prestataire chargé du développement.
- La version ajustée de l'application devrait être **testée de manière approfondie** en **2024**, avec un objectif de **déploiement définitif en 2025**, sous réserve de validation technique et de satisfaction des besoins des utilisateurs.

Dans cette démarche, l'analyse des résultats par rapport aux valeurs cibles du **cadre logique** démontre que le projet **Tounes Wijhatouna** a atteint, voire dépassé, plusieurs de ses objectifs stratégiques. En l'occurrence :

- **Les partenariats** ont dépassé les attentes avec **8 collaborations formalisées**.

- L'**extension géographique** a été réalisée avec succès, couvrant **9 gouvernorats**.
- Le **dispositif d'accompagnement et de financement** a permis d'atteindre **73% de la cible** d'entrepreneurs financés malgré des contraintes budgétaires.

Cependant quelques défis sont à relever, notamment :

- **Retards dans le décaissement des fonds**, ayant affecté la dynamique des comités d'agrément en 2023 et en 2024.
- **Contraintes techniques** de l'application de gestion, nécessitant des ajustements pour en assurer une adoption optimale par l'ensemble des plateformes.

En résumé, les résultats obtenus reflètent une **performance solide** et une **efficacité opérationnelle** du projet, tout en identifiant des axes d'amélioration, notamment pour finaliser l'atteinte de la cible de **500 entrepreneurs financés** et optimiser les outils de gestion.

4.4. Efficience des ressources utilisées, du dispositif de gestion et du PH

L'analyse de l'efficience des ressources et du dispositif de gestion du projet **Tounes Wijhatouna** met en lumière la manière dont les ressources financières, humaines et organisationnelles ont été mobilisées pour atteindre les résultats escomptés, tout en identifiant les défis rencontrés et les points d'amélioration. Cette évaluation repose sur les **résultats du cadre logique**, les retours des **gestionnaires de plateformes** et le **budget alloué** au projet.

4.4.1 Mobilisation des ressources financières

Nonobstant les défis budgétaires qui ont impacté la fluidité des décaissements, la mobilisation des ressources financières dans le cadre du projet a été réalisée conformément aux objectifs initiaux. Le budget total du projet s'élève à **2 411 167 euros**, réparti entre plusieurs postes budgétaires stratégiques.

Le tableau ci-dessous présente la répartition détaillée des ressources financières allouées au projet :

Poste budgétaire	Montant alloué (€)	% du budget total
Prêts d'Honneur	1 407 850	58,38 %
Ressources humaines	553 359	22,94 %
Frais de gestion et accompagnement technique	313 477	13,02%
Coûts indirects	136 481	5,66%
Total	2 411 167	100%

Tableau 4: la répartition détaillée des ressources financières allouées au projet

a. Focus sur le Prêt d'Honneur (PH)

Le **Prêt d'Honneur (PH)**, représentant **58,38% du budget total**, soit **1 407 850 euros**, constitue le principal mécanisme financier du projet pour soutenir les entrepreneurs des régions cibles. Toutefois, il est important de noter que sur ce montant total est réparti comme suivant :

- **1 000 000 euros** sont directement mobilisés grâce au financement extérieur du projet.
- **400 000 euros** sont mobilisés par les **fonds propres d'Initiative Tunisie**, dans le cadre de sa stratégie de renforcement de l'impact du dispositif et d'optimisation des ressources disponibles.

Cette **mobilisation complémentaire** des fonds propres d'Initiative Tunisie démontre l'engagement de l'organisation pour assurer la pérennité du **Prêt d'Honneur** au-delà du financement initial, tout en garantissant un levier financier supplémentaire pour les entrepreneurs.

b. Efficience dans l'utilisation des ressources

1. Ressources humaines (22,94%) :

- Près d'un quart du budget a été alloué à la gestion des ressources humaines, comprenant les **salaires des équipes centrales et régionales**. Cette allocation a permis de garantir la coordination nationale et régionale, bien que des besoins supplémentaires en personnel d'appui au niveau des régions aient été identifiés pour assurer un meilleur suivi des bénéficiaires.

2. Frais de gestion et accompagnement technique (13,02%) :

- Cette ligne budgétaire couvre les coûts liés à l'**accompagnement technique** du projet dans sa globalité, notamment à travers la mobilisation de plusieurs expertises externes.
- Des contraintes budgétaires ont été signalées par les plateformes pour couvrir des besoins croissants, comme les **déplacements** ou l'amélioration des équipements matériels, notamment les bureautiques.

3. Coûts indirects (5,66%) :

- Ces coûts peuvent inclure d'autres charges administratives et de fonctionnement qui, bien que limités en proportion, sont essentiels pour garantir la continuité des activités.

c. Défis financiers

- **Retards budgétaires** : Les gestionnaires ont signalé des retards dans la réception des tranches budgétaires, impactant la régularité de l'octroi des prêts et le paiement des frais de fonctionnement
- **Sous-budgétisation des frais de gestion** : Les plateformes ont exprimé un besoin accru de ressources pour couvrir les déplacements, le suivi post-financement et l'amélioration des équipements (ex. : imprimantes et scanners professionnels)

4.4.2 Efficience des ressources humaines et organisationnelles

L'évaluation de l'efficacité des ressources humaines et organisationnelles dans le cadre du projet **Tounes Wjhatouna** met en lumière des points forts en termes de structuration et de coordination, mais aussi des **limites importantes** liées à des besoins non couverts en ressources humaines, des résistances au changement et des défis organisationnels.

a. Ressources humaines mobilisées

Un pilier central pour la mise en œuvre efficace du projet étant les ressources humaines. **Nonobstant une structuration claire au niveau central et régional, des lacunes ont été identifiées** dans leur capacité à répondre aux exigences opérationnelles croissantes.

- **L'unité de gestion**

L'unité de gestion centrale d'**Initiative Tunisie** est composée de **6 permanents**, dont :

- Une **déléguée générale** pour la gestion stratégique et le pilotage du projet.
- Des **chargés de projet** pour la coordination des activités.
- Une **responsable administrative et financière (DAF)** chargée du suivi budgétaire et de la conformité financière.
- Une **assistante administrative** pour les tâches de support.

Cette équipe centralisée assure la **coordination globale** du projet, l'appui technique aux plateformes régionales et la liaison avec les partenaires et bailleurs.

- **Les plateformes régionales**

Chaque **plateforme régionale** est gérée par un **coordinateur unique**, qui assume à lui seul plusieurs rôles, incluant :

- La **gestion administrative** des activités.
- Le suivi des **bénéficiaires** depuis la soumission des dossiers jusqu'à l'accompagnement post-financement.
- L'organisation des **comités techniques et d'agrément** pour l'octroi des prêts.
- Le **recouvrement** des Prêts d'Honneur.

Cette **charge de travail élevée** a été identifiée comme un frein majeur à l'efficacité du projet.

En effet, les **entretiens avec les gestionnaires des plateformes** ont révélé que :

- Le manque d'**assistants administratifs** crée une surcharge pour les coordinateurs, limitant leur capacité à assurer un suivi qualitatif des bénéficiaires.
- L'absence de **chargés de recouvrement** spécialisés pose des difficultés pour le suivi des remboursements, accentuant les retards et affectant la dynamique des plateformes.

- **Impact sur la performance**

Le manque de ressources humaines adéquates impacte directement la **qualité du suivi** des

projets financés et ralentit l’atteinte des résultats attendus. Pour pallier ces insuffisances, certaines plateformes ont proposé :

- Le **renforcement des équipes régionales** avec des **assistants administratifs** pour alléger la charge des coordinateurs.
- La création d’un **poste dédié au recouvrement**, afin de garantir une meilleure gestion des remboursements des Prêts d’Honneur.

b. Structuration et gouvernance

La structuration organisationnelle du projet repose sur un modèle clair, visant à harmoniser les pratiques entre les différentes plateformes régionales. Toutefois, des défis persistent dans l’application des outils et des processus.

a. Le manuel des procédures

Le manuel des procédures a été élaboré dans le but de **standardiser les pratiques** et garantir une gestion rigoureuse du projet. Il a ainsi permis :

- Une **harmonisation des processus** entre les plateformes.
- Une meilleure **traçabilité** des activités, des dossiers de financement jusqu’au suivi post-financement.

Néanmoins, plusieurs défis ont été relevés :

- **Complexité du manuel** : Certaines plateformes peinent à l’appliquer intégralement en raison de sa **densité** et de sa **technicité**. Les nouveaux membres des équipes manquent souvent de **formation dédiée**, ce qui limite leur capacité à maîtriser les procédures
- **Manque de ressources humaines** : La faible capacité organisationnelle dans certaines régions ralentit l’adoption complète des directives du manuel

b. Résistance aux changements : l’application de gestion

Un **outil de gestion numérique** a été développé pour améliorer le **suiti des bénéficiaires**, centraliser les données et automatiser les processus. Cependant, l’implémentation de l’application s’est avérée **non concluante, et ce pour plusieurs raisons** :

- **Résistance au changement** : Certaines plateformes ont exprimé des réticences à abandonner les outils traditionnels (notamment Excel) en raison d’une préférence pour des méthodes éprouvées et familières
- **Problèmes techniques** : Les tests réalisés ont révélé des **dysfonctionnements majeurs**.
- **Retour à des méthodes manuelles** : Face aux limitations techniques, les gestionnaires ont dû revenir temporairement à des **outils Excel** pour assurer le suivi des bénéficiaires

Afin de surmonter ces défis, il est envisagé de :

- **Réviser et réadapter l’application** en 2024 pour corriger les dysfonctionnements identifiés.
- Relancer le déploiement de l’outil courant **2025**, avec une **formation renforcée** pour les équipes régionales afin de faciliter son adoption et assurer sa pérennité.

c. Gouvernance et coordination

La gouvernance du projet repose sur une structure à deux niveaux :

- **Au niveau central** : L'unité centrale d'Initiative Tunisie supervise et coordonne les plateformes régionales.
- **Au niveau régional** : Les plateformes assurent la mise en œuvre des activités et le suivi des bénéficiaires.

Bien que ce modèle permette une **décentralisation efficace**, des dysfonctionnements ont été relevés, notamment :

- **Manque de communication** entre l'unité centrale et certaines plateformes, entraînant une asymétrie d'information.
- **Retards dans les décisions stratégiques**, affectant la dynamique des activités au niveau local.

4.4.3 *Efficiencia des ressources du dispositif PH*

L'évaluation de l'**efficacité des ressources** du dispositif Prêt d'Honneur (PH) porte sur l'**utilisation optimale des ressources financières, humaines et techniques** pour assurer une mise en œuvre efficace du programme. Via notre analyse, il s'est révélé que la gestion des moyens disponibles est globalement efficace. Cependant, certains axes d'amélioration ont été identifiés.

4.4.3.1 Utilisation des ressources financières

L'efficacité financière repose sur la **gestion rigoureuse des coûts d'octroi et de gestion des prêts**, qui se traduit par :

a. **Coûts d'octroi maîtrisés :**

- Les coûts liés à l'instruction et à l'octroi des prêts sont **relativement faibles**, en raison de l'absence de taux d'intérêt et de garanties exigées.
- La standardisation du processus permet une utilisation **rationnelle des fonds** dédiés à la gestion du dispositif. (Constitution du dossier, Comité Technique, puis Comité d'agrément)

b. **Allocation ciblée des ressources :**

- Les fonds sont prioritairement alloués aux régions cibles du projet, garantissant ainsi une **répartition équitable** des ressources financières en fonction des besoins des populations cibles (jeunes et femmes).
- Toutefois, des disparités subsistent dans la rapidité de décaissement des fonds, ce qui peut affecter l'efficacité globale du dispositif.

c. Impact des coûts de gestion :

Les coûts de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires du Prêt d'Honneur restent **modérés** grâce à une **structure simplifiée** et à l'implication active des **équipes locales** et des **partenaires régionaux**.

En outre, les **contraintes budgétaires** liées aux **frais de gestion** du Prêt d'Honneur (PH) affectent directement l'efficacité du dispositif, notamment dans le recouvrement et le suivi des projets. De prime abord, le **manque de budget pour les frais de communication** limite la capacité des équipes locales à effectuer des relances régulières auprès des bénéficiaires en retard de paiement, compromettant ainsi les taux de remboursement.

De plus, les **frais de déplacement insuffisants** restreignent les visites de terrain nécessaires pour évaluer la progression des projets, identifier les difficultés des bénéficiaires et leur fournir un accompagnement personnalisé.

Enfin, le **manque de financements pour les visites de contrôle et d'accompagnement**, accentué par des contraintes logistiques telles que l'absence de véhicules ou de moyens pour le carburant, limite le suivi rapproché des promoteurs, en particulier dans les zones rurales ou éloignées.

De ces faits, ces défis cumulés fragilisent le suivi des projets, retardent les actions correctives nécessaires et impactent la performance globale du dispositif.

4.4.3.2 Optimisation des moyens humains et techniques

En effet, le fonctionnement du dispositif repose sur une **mobilisation efficace des ressources humaines et techniques**, avec un rôle central joué par les équipes locales.

a. Structure de l'équipe du PH :

Il est vrai que les équipes chargées de l'instruction, de la validation et du suivi des projets sont généralement **bien structurées**, avec une répartition claire des responsabilités.

En revanche, lors de la dernière année du projet où le personnel local du projet a été réduit à un seul coordinateur qui a la charge de toutes les tâches, le **manque en personnel** qualifié ralentit le traitement des dossiers et limite le suivi rapproché des projets.

b. Processus de sélection et de suivi des projets :

- Le processus de sélection des projets est basé sur des **critères transparents**, ce qui garantit une répartition équitable des prêts.
- Le suivi des bénéficiaires après l'octroi reste globalement **positif**, avec un accompagnement régulier pour assurer la bonne utilisation des fonds.
- Toutefois, le suivi pourrait être renforcé pour certains bénéficiaires, notamment en matière de **formation et d'appui technique** pour pérenniser leurs activités.

c. Outils numériques et logistiques mis en place :

- Des efforts ont été réalisés pour standardiser le processus via des outils **logistiques simples** (checklists, dossiers types).
- Toutefois, l'absence d'une **plateforme numérique centralisée** pour le dépôt et le suivi des demandes limite la rapidité du traitement.
- La mise en place d'un **suivi digitalisé** permettrait d'améliorer :
 - La **transparence** du processus.

- Le **suivi en temps réel** des demandes.
- La **réduction des délais** liés aux échanges administratifs.

Dans l'ensemble, l'analyse de l'efficacité des ressources utilisées et du dispositif de gestion révèle que, malgré les défis budgétaires et organisationnels, le projet **Tounes Wijhatouna** a su optimiser ses ressources pour atteindre des résultats significatifs :

- Les **fonds alloués** ont été utilisés de manière stratégique pour financer les bénéficiaires à travers le dispositif **Prêt d'Honneur**.
- Le **système de gouvernance et de suivi** a permis une gestion rigoureuse des activités, bien que perfectible.

4.5. Orientation vers l'impact et la durabilité du projet et du dispositif du PH

L'évaluation de l'impact et de la durabilité du projet **Tounes Wijhatouna** vise principalement à analyser les **transformations majeures observées**, les mécanismes mis en place pour assurer la **pérennité des résultats**, ainsi que les recommandations pour garantir une continuité des actions après la fin du financement.

4.5.1 L'impact du projet et du dispositif du PH

4.5.1.1 Effet économique

Le Prêt d'Honneur (PH) a généré des effets économiques notables pour les bénéficiaires en favorisant l'émergence et le développement d'activités entrepreneuriales. L'analyse des données révèle plusieurs dimensions de cet impact, en l'occurrence l'augmentation des fonds propres, l'accès à des cofinancements, ainsi que des progrès en matière de productivité, de rentabilité et de formalisation des entreprises.

a. Augmentation des fonds propres des bénéficiaires

Le PH a permis aux bénéficiaires d'accroître leurs **fonds propres**, ce qui constitue un levier essentiel pour lancer ou développer une activité économique. Grâce à son absence d'intérêts et de garanties, le PH facilite :

- L'acquisition de **matériels et d'équipements**.
- La constitution d'un **fonds de roulement** nécessaire pour assurer la stabilité financière des projets dès leur démarrage.
- **S'approvisionner en matières premières pendant la saison de production, lorsque les prix sont plus bas**. Cela permet d'acquérir de plus grandes quantités, de produire davantage, et donc d'augmenter les gains.
- **Recruter des artisans ou ouvriers saisonniers** en fonction des besoins du projet, notamment durant la saison d'activité, et assurer leur rémunération.

b. Augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité

L'octroi du PH a directement contribué à une **hausse du chiffre d'affaires** pour de nombreux bénéficiaires, permettant ainsi une amélioration de leur **rentabilité** :

- **90% des bénéficiaires** déclarent avoir observé une **croissance progressive de leurs revenus (Entre modérées et significatives)** dans les mois suivant le lancement ou l'extension de leur activité grâce au financement obtenu.
- Les investissements réalisés (ex. acquisition d'équipements, constitution d'un stock de matières premières) ont permis d'accroître la **capacité de production** et de mieux répondre à la demande du marché.

c. Accès aux cofinancements et levier financier

Nous pouvons dire que le PH a agi comme un **levier financier**, facilitant l'accès à d'autres sources de financement pour les bénéficiaires :

- **18,7 % des bénéficiaires** ont réussi à mobiliser des **financements** auprès d'institutions financières ou de partenaires locaux après avoir obtenu le PH.
- La validation de leurs projets via le PH renforce leur **crédibilité** auprès des institutions financières traditionnelles, ouvrant ainsi la voie à des financements complémentaires.

Cependant, ce taux relativement faible s'explique principalement par :

- Certains bénéficiaires ont jugé **suffisant** le montant du PH accordé.
- La **réticence des institutions financières** à financer des projets de petite taille ou en phase de démarrage, souvent perçus comme risqués.
- Le manque de **capacité des bénéficiaires** à préparer des dossiers bancaires solides pour accéder à des financements additionnels, malgré l'obtention du PH.
- La **réticence des bénéficiaires** d'aller chercher d'autres financements comportant des taux d'intérêts élevés pour des raisons à la fois économique et quelquefois confessionnelles.

d. Augmentation de la productivité

Le PH a eu un impact positif sur la **productivité** des bénéficiaires en leur permettant d'acquérir des équipements modernes et d'améliorer leurs méthodes de travail :

- **Plus de 20% des bénéficiaires** signalent une **augmentation de leur capacité de production** grâce aux investissements réalisés.
- La productivité accrue a permis :
 - Une **réduction des coûts unitaires de production**.
 - Une meilleure **qualité des produits ou services offerts**.

e. Cas de formalisation des entreprises à la suite du PH

L'octroi du PH a également permis aux plusieurs entrepreneurs de formaliser leurs activités économiques :

- **25% des bénéficiaires** ont déclaré avoir formalisé leurs entreprises suite à l'obtention du PH.
- En accédant au financement, certains bénéficiaires ont entamé les démarches nécessaires pour **formaliser leurs entreprises** (immatriculation, obtention d'autorisations légales).
- Cela a des effets positifs sur :
 - Leur **intégration dans le tissu économique formel**.
 - Leur accès à de nouvelles opportunités de **marchés et de financements**.
 - Cette formalisation contribue à la **croissance durable** de leurs activités et à leur participation active à l'économie locale.

4.5.1.2 Effet social

Lors de cette évaluation, nous avons déduit que le **Prêt d'Honneur** avait généré des effets sociaux pertinents de manière à améliorer directement le bien-être économique des bénéficiaires et en favorisant leur autonomisation. Son rôle clé est également perceptible via le développement social des communautés locales en créant des dynamiques positives et inclusives.

a. Stabilité financière :

- Le PH offre aux bénéficiaires la possibilité de **générer des revenus réguliers**, assurant ainsi une meilleure sécurité financière.
- Cette stabilité réduit la dépendance aux emplois précaires ou au secteur informel, permettant aux bénéficiaires de mieux planifier leur avenir économique.
- Les revenus stables augmentent également la **résilience économique** des familles face aux imprévus financiers.

b. Autonomisation des femmes et des jeunes

S'agissant de l'**autonomisation économique et sociale** des femmes et des jeunes, deux catégories souvent marginalisées dans le contexte économique tunisien, le PH joue un rôle central.

▪ Autonomisation des femmes :

- Le PH permet aux femmes de lancer des **activités génératrices de revenus**, ce qui contribue à :
 - Leur **indépendance économique**, en réduisant leur dépendance vis-à-vis des soutiens financiers familiaux.
 - Leur **valorisation sociale** au sein de leurs familles et communautés, renforçant leur rôle en tant qu'actrices économiques essentielles.

▪ Autonomisation des jeunes :

- En ciblant les promoteurs âgés de **18 à 35 ans**, le PH offre aux jeunes la possibilité d'accéder à l'**entrepreneuriat**, un levier clé pour lutter contre le chômage.
- Les jeunes bénéficiaires créent des projets innovants et dynamiques dans divers secteurs comme le **tourisme alternatif**, le **patrimoine** et l'**artisanat**.
- Cela réduit leur dépendance aux **emplois précaires** ou au secteur informel et favorise leur intégration dans le tissu économique formel.

4.5.1.3 Impact communautaire

Toujours en se basant sur les données issues des bénéficiaires, il s'est avéré que le **Prêt d'Honneur** a eu un **impact communautaire important** sur les communautés locales grâce aux projets financés. La grande majorité des bénéficiaires ont confirmé que leur entreprise a généré des effets positifs dans divers domaines, soulignant ainsi la pertinence du PH en tant que levier de développement social et économique.

a. Création d'emplois :

- L'un des effets les plus fréquemment cités est la **création d'emplois**, en particulier pour les **femmes rurales** et les jeunes. De nombreux projets ont permis de fournir des opportunités d'emploi dans des zones souvent marginalisées.
- Certains projets ont également offert des **postes d'apprentissage** et de formation, renforçant ainsi les compétences locales.

b. Promotion et valorisation du patrimoine :

- Plusieurs projets financés par le PH ont contribué à la **mise en valeur du patrimoine culturel et artisanal**, notamment en promouvant les **habits traditionnels** ou les produits du terroir.
- Cette dynamique a non seulement **préservé les traditions locales**, mais a également encouragé le **tourisme interne** et le **commerce local**.
- D'autres initiatives ont mis en avant la **valorisation des ressources naturelles** telles que les plantes aromatiques, les produits apicoles et le bois de palmier, tout en respectant des principes écologiques.

c. Amélioration de l'accès aux produits et services :

- Les bénéficiaires ont souvent mentionné que leurs entreprises ont facilité l'accès à des **produits et services de qualité** pour les communautés locales, notamment des produits **sains, écologiques et naturels**.
- Cela inclut également des produits spécifiques, comme des produits adaptés aux **régimes alimentaires particuliers** (ex. intolérance au gluten).

d. Dynamique économique locale :

- Les entreprises financées par le PH ont insufflé une **nouvelle dynamique économique** dans les régions concernées, notamment par la création de nouveaux produits sur le marché local et le renforcement des échanges économiques.

- Certains projets ont permis de **rapprocher les services des clients**, réduisant ainsi les déplacements et le stress liés à l'accès aux produits nécessaires.

e. Effets spécifiques sur les femmes et les jeunes :

- Plusieurs bénéficiaires ont mis en avant le rôle du PH dans la **facilitation du travail des femmes** et leur intégration dans l'économie locale.
- Les projets offrent également des **espaces de repos** ou de **loisir**, créant des environnements propices à l'amélioration du bien-être communautaire.

4.5.2 Facteurs de la durabilité des résultats

Les facteurs sur lesquels repose la durabilité des résultats du projet **Tounes Wijhatouna** et du dispositif **Prêt d'Honneur**, s'avèrent interconnectés. Ces éléments incluent le **taux de remboursement**, la **période post-financement**, et la capacité du modèle à être **répliqué** dans d'autres contextes et régions.

a. Taux de remboursement et recouvrement

Le **taux de remboursement** constitue un indicateur central pour évaluer la durabilité financière du dispositif **PH**. Les données collectées montrent des résultats globalement positifs mais **hétérogènes** en fonction des régions dans la mesure où :

- Les taux de recouvrement oscillent entre **... et ...**
- Dans d'autres régions, les résultats sont affectés par des défis structurels et économiques qui nécessitent une attention particulière.

▪ **Les facteurs influençant les variations de taux :**

- **Difficultés économiques** : Certains bénéficiaires font face à des retards de remboursement en raison de la rentabilité tardive de leurs projets ou de difficultés conjoncturelles (ex. : hausse des coûts des matières premières, baisse de la demande).
- **Suivi irrégulier** : Le manque de ressources humaines dédiées au **recouvrement** dans certaines plateformes a limité la capacité de suivi personnalisé, augmentant ainsi les risques de retard

b. Pérennité de l'accompagnement post-PH

La période **post-financement** joue un rôle déterminant et crucial dans la réussite des projets financés et, par conséquent, dans la durabilité du dispositif. Bien que le **PH** offre un accompagnement initial pour les bénéficiaires, il existe un **besoin accru** de suivi technique et financier à long terme.

▪ **Les enjeux du suivi post-PH :**

- **Viabilité économique** : Un accompagnement régulier permet d'assurer que les projets financés génèrent des revenus stables, augmentant ainsi leur capacité à rembourser les tranches.

- **Soutien en cas d'imprévu** : Le suivi post-financement aide à identifier les bénéficiaires en difficulté et à leur proposer des solutions adaptées pour éviter l'échec de leurs projets (ex. ajustements techniques, mentorat).
- **Renforcement des compétences entrepreneuriales** : En proposant des formations continues en gestion d'entreprise, les promoteurs peuvent mieux maîtriser la gestion financière et organisationnelle de leurs projets.

4.5.3 Capacité de répliquabilité du modèle Prêt d'Honneur (PH)

Le **modèle PH** présente une grande **flexibilité** et **adaptabilité**, ce qui lui confère un potentiel fort de **répliquabilité** dans d'autres contextes socio-économiques.

a. Expansion dans d'autres régions

Le succès du dispositif dans les régions cibles ne peut que démontrer sa pertinence pour soutenir l'entrepreneuriat, en particulier dans les zones rurales ou défavorisées.

Dans cette démarche, afin de garantir une **expansion réussie**, il s'avère essentiel de :

- Prendre en compte les **spécificités locales**, notamment les besoins des bénéficiaires, les secteurs économiques porteurs et les réalités économiques des territoires.
- Mobiliser et impliquer les **acteurs locaux** (associations, institutions d'appui, autorités locales) pour renforcer l'**appropriation** du dispositif et sa mise en œuvre efficace.

b. Adaptation à d'autres contextes

Le modèle PH est **répliquable** dans des contextes similaires où l'accès au financement traditionnel est limité. Sa flexibilité en fait un outil particulièrement efficace pour :

- **Soutenir l'entrepreneuriat féminin** : En proposant des conditions adaptées, le PH permet aux femmes entrepreneures d'accéder à des financements sans barrières discriminatoires.
- **Encourager les jeunes diplômés** : En favorisant l'accès à l'entrepreneuriat pour les jeunes, le dispositif agit comme un levier pour lutter contre le chômage et promouvoir l'innovation.
- **Dynamiser les secteurs stratégiques** : Le modèle PH peut être adapté pour cibler des secteurs porteurs tels que l'agriculture, les services ou l'économie verte, en fonction des spécificités locales.

4.6. Genre et non-discrimination

En matière de **genre et de non-discrimination**, l'évaluation du projet **Tounes Wijhatouna** révèle des avancées considérables dans l'**autonomisation économique des femmes** et des **jeunes promoteurs**. Le projet a intégré la dimension genre comme un **axe prioritaire**, en ciblant principalement les **femmes entrepreneures** et les **jeunes**, deux groupes traditionnellement marginalisés dans le contexte socio-économique tunisien.

a. Inclusion des femmes entrepreneures

Le projet **TW** a accordé une attention particulière à la **participation active des femmes** dans le dispositif **Prêt d'Honneur**. Cette approche a clairement permis d'améliorer leur **autonomie économique** et de renforcer leur rôle dans le développement des économies locales.

▪ **Résultats concrets :**

- **64% des bénéficiaires** du PH sont des **femmes entrepreneures**, ce qui témoigne de l'efficacité du dispositif pour lever les **barrières financières** souvent rencontrées par ce groupe.
 - Les projets soutenus ont été principalement développés dans des **secteurs porteurs**, tels que :
 - L'**artisanat**, permettant de valoriser les savoir-faire locaux.
 - La **valorisation du patrimoine** et le **tourisme alternatif**, offrant des débouchés économiques adaptés aux réalités régionales.
 - Grâce au financement obtenu, les femmes ont pu :
 - **Renforcer leur indépendance économique.**
 - Participer activement au **tissu économique formel**.
 - Accroître leur **valorisation sociale** au sein de leurs communautés.
-

b. Inclusion des jeunes promoteurs

Afin d'encourager l'**inclusion des jeunes** dans le dispositif PH, Le projet a mis en œuvre des actions concrets. Et ce, en leur offrant un accès facilité au financement et un soutien pour développer des projets viables.

▪ **Résultats concrets :**

- **33% des bénéficiaires** sont des **jeunes promoteurs âgés de 18 à 35 ans**.
 - Le dispositif PH a permis aux jeunes de contourner les **barrières structurelles** telles que :
 - L'absence de garanties exigées par les systèmes de financement traditionnels.
 - Les taux d'intérêt élevés qui limitent l'accès aux prêts pour des projets en phase de démarrage.
-

5. RECOMMANDATIONS

Par le biais de ces recommandations formulées dans cette section, nous visons de **consolider les acquis** du projet **Tounes Wijhatouna** et de renforcer l'efficacité et la durabilité du dispositif PH.

Dans la perspective d'assurer une mise en œuvre cohérente et adaptée aux différents acteurs impliqués, nos recommandations sont structurées selon deux niveaux : **Stratégique** et **Opérationnel**.

Au niveau **stratégique**, les recommandations portent sur l'amélioration des mécanismes de **gouvernance et de suivi** du PH, ainsi que sur l'élargissement géographique du dispositif pour maximiser son impact.

Au niveau **opérationnel**, les propositions visent à renforcer la **capacité des plateformes régionales**, à améliorer les **outils de gestion** et à optimiser l'**accompagnement des bénéficiaires**. Elles incluent des solutions concrètes pour faciliter l'accès aux **marchés**, aux **matières premières** et pour encourager le **partage d'expériences** entre les acteurs.

L'ensemble de ces recommandations a été élaboré en tenant compte des **résultats de l'évaluation**, des besoins exprimés par les bénéficiaires et des bonnes pratiques identifiées. Ainsi, leur mise en œuvre devra permettre d'assurer une **gestion efficiente** du dispositif, tout en garantissant sa **pérennité** et sa **réplicabilité** dans d'autres contextes similaires.

a. Niveau stratégique

Rec.1. Intégrer un **dispositif de suivi national du PH** pour assurer un taux de recouvrement optimal et une réutilisation continue des remboursements pour financer de nouveaux projets. Ce mécanisme doit inclure des outils harmonisés pour le suivi des bénéficiaires et des indicateurs de performance à l'échelle régionale.

(Initiative Tunisie) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources faibles.

Rec.2. Étendre le **dispositif Prêt d'Honneur** à d'autres régions rurales ou défavorisées, en tenant compte des **spécificités locales** et en renforçant la collaboration avec les acteurs institutionnels (associations locales, autorités régionales). *(Gouvernement tunisien, bailleurs internationaux, Initiative Tunisie) ; Priorité moyenne, Durée Long terme, ressources élevées.*

b. Niveau opérationnel

Rec.3. Renforcer les **capacités des équipes locales** en recrutant des **chargés de recouvrement** et/ou des **assistants administratifs** pour alléger la charge de travail des coordinateurs des plateformes et améliorer la qualité du suivi des bénéficiaires et le taux de recouvrement. *(Initiative Tunisie, plateformes régionales) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources moyennes.*

Rec.4. Finaliser et déployer l'application de gestion des PH en **2025**, après une phase de tests approfondis, afin d'assurer la **centralisation des données**, un **suivi en temps réel** des bénéficiaires et une **réduction des délais de traitement** des dossiers. Il est essentiel de prévoir un **appui dédié à la**

saisie des données au niveau de chaque plateforme ainsi qu'un **accompagnement personnalisé** afin de former les équipes à l'utilisation optimale de l'application.

(Initiative Tunisie, prestataire technique) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources moyennes.

Rec.5. Mettre en place un **programme d'accompagnement renforcé post-financement**, comprenant des **visites régulières de suivi** et des **formations continues** pour les bénéficiaires, afin de garantir la viabilité économique des projets financés.

(Plateformes régionales, Initiative Tunisie) ; Priorité moyenne, Durée moyen terme, ressources faibles.

Rec.6. Mettre en place des **mécanismes de valorisation des entrepreneurs et des projets financés**, afin de promouvoir leurs réussites et renforcer leur visibilité à travers des **campagnes de communication**. Cette action encouragera d'autres entrepreneurs potentiels à rejoindre le dispositif et attirera de nouveaux partenaires financiers.

(Initiative Tunisie, bailleurs de fonds) ; Priorité moyenne, Durée moyen terme, ressources faibles.

Rec.7. Encourager les **échanges d'expériences** entre les projets en cours d'activité et entre les **plateformes régionales** pour favoriser le partage de bonnes pratiques, les leçons apprises et les solutions innovantes. Ces échanges peuvent prendre la forme de **séminaires inter-plateformes**, de **visites d'échange** ou de **clubs de discussion** thématiques pour améliorer la qualité de l'accompagnement et renforcer les compétences des équipes.

(Initiative Tunisie, bailleurs de fonds) ; Priorité moyenne, Durée moyen terme, ressources faibles.

Rec.8. Permettre un **financement progressif** pour les bénéficiaires du Prêt d'Honneur (PH) en introduisant un mécanisme de **financement complémentaire** après un remboursement partiel du prêt initial. Cela encouragerait la **croissance progressive des projets** et soutiendrait les phases d'extension des activités

(Initiative Tunisie, bailleurs de fonds) ; Priorité Moyenne, Durée moyen terme, ressources moyennes.

Rec.9. Réduire les **délais de traitement des dossiers** en simplifiant le processus pour les bénéficiaires ayant prouvé leur fiabilité. Cela pourrait inclure l'instauration de **comités de sélection plus fréquents** et la mise en place de **fast tracks** pour les anciens bénéficiaires.

(Initiative Tunisie, plateformes régionales) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources faibles.

Rec.10. Augmenter le montant des **prêts d'honneur** pour mieux répondre aux besoins réels des projets, notamment pour les entrepreneurs ayant des besoins en équipements, matières premières ou développement d'activités.

(Initiative Tunisie, bailleurs de fonds) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources élevées.

Rec.11. Faciliter l'accès aux **matières premières** pour les bénéficiaires afin de réduire leurs coûts d'approvisionnement. Cela peut être réalisé en **collectivisant les achats** pour permettre des économies d'échelle, offrant ainsi aux bénéficiaires des prix plus compétitifs. Il est également conseillé de **créer des partenariats avec des fournisseurs** pour sécuriser l'accès aux matières premières tout en bénéficiant de conditions d'achat avantageuses. *(Initiative Tunisie, structures d'appui, chambres de commerce) ; Priorité moyenne, Durée moyen terme, ressources faibles.*

Rec.12. Renforcer l'accompagnement en commercialisation en facilitant l'écoulement des produits des bénéficiaires. Cela peut se traduire par la **création de points de vente physiques dans des régions stratégiques et/ou le développement d'une plateforme en ligne** pour offrir une visibilité régulière aux produits. Parallèlement, il est recommandé d'**organiser des foires locales et nationales** de manière régulière afin de promouvoir les produits, élargir la base des clients et encourager les opportunités de marché.

(Plateformes régionales, partenaires locaux) ; Priorité élevée, Durée moyen terme, ressources moyennes.

6. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

L'ensemble des **leçons apprises** et des **bonnes pratiques** identifiées lors de l'évaluation du projet **Tounes Wijhatouna** ont contribué à son succès et peuvent être capitalisées dans des projets similaires. Ces enseignements résultent des expériences vécues tout au long de la mise en œuvre du projet, des retours des bénéficiaires et des acteurs impliqués, ainsi que des solutions innovantes développées pour surmonter les défis rencontrés. Dans ce sens, les **leçons apprises** mettent en lumière les éléments clés pour assurer une meilleure coordination, un suivi efficace et une inclusion renforcée. Quant aux **bonnes pratiques**, elles offrent des approches concrètes et reproductibles pour maximiser l'impact des interventions.

a. Leçons apprises

LA.1 : La coordination inter-acteurs est essentielle pour assurer la synergie et l'efficacité des interventions. Le projet **TW** a démontré que le travail collaboratif entre les plateformes régionales, les institutions publiques et les acteurs locaux (ONG et associations) facilite une meilleure réponse aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Cette approche a favorisé un partage d'expertises, une meilleure gestion des risques, une mutualisation des ressources et une dynamique constructive entre les acteurs régionaux.

LA.2 : Le suivi post-financement renforce la viabilité économique des projets soutenus. L'expérience du Prêt d'Honneur (PH) a montré que l'accompagnement personnalisé, couplé à des visites régulières de suivi, permet d'identifier rapidement les difficultés rencontrées par les bénéficiaires et de proposer des solutions adaptées. Cela contribue non seulement à la réussite des projets, mais aussi à **l'amélioration des taux de recouvrement**.

LA.3 : L'inclusion économique des femmes et des jeunes nécessite un accompagnement spécifique dès la conception des projets. Le ciblage prioritaire des femmes entrepreneures (64% des bénéficiaires) a permis de lever des barrières structurelles à leur participation économique. Toutefois, il a été constaté que l'appui en **pré-financement** pour la structuration des idées de projets est une étape cruciale pour leur réussite.

LA.4 : La flexibilité des outils financiers favorise l'accès au financement pour les populations vulnérables. L'absence de garanties et d'intérêts dans le dispositif PH a été un facteur clé pour encourager les bénéficiaires à entreprendre. Néanmoins, l'expérience a souligné l'importance d'un **suivi rigoureux** pour éviter les risques de non-remboursement dans les phases critiques des projets.

b. Bonnes pratiques

BP.1 : L'accompagnement intégré des bénéficiaires avant, pendant et après l'octroi du Prêt d'Honneur a été une clé de réussite. En combinant un financement flexible avec un **accompagnement technique continu**, le projet a contribué à améliorer la durabilité et la rentabilité des projets soutenus. Cette approche pourrait être systématisée à tous les PH pour maximiser leur impact.

BP.2 : La création d'espaces d'échange entre entrepreneurs a permis aux bénéficiaires de partager leurs expériences, leurs difficultés et leurs solutions. Ce cadre informel d'apprentissage et de mentorat a renforcé leur capacité à pérenniser leurs projets et à s'adapter aux réalités du marché.

BP.3 : L'implication des partenaires institutionnels et des acteurs locaux dans les comités techniques et d'agrément a favorisé une **gouvernance participative**. Cette approche a permis de renforcer la pertinence des projets financés en s'assurant qu'ils répondent aux besoins réels des territoires et en augmentant le taux de recouvrement.

BP.4 : La flexibilité du calendrier de remboursement a été identifiée comme une bonne pratique pour s'adapter aux réalités économiques des bénéficiaires. La possibilité d'accorder des périodes de grâce plus longues ou des ajustements selon les cycles d'activité (ex. : saisonnalité) a permis de réduire les pressions financières et d'améliorer le taux de recouvrement.

7. CONCLUSION

Le projet **Tounes Wijhatouna** et son dispositif **Prêt d'Honneur (PH)** en Tunisie ont été conçus et mis en œuvre en s'appuyant sur des approches adaptées aux besoins spécifiques des bénéficiaires et des régions cibles. Ce projet s'inscrit dans une **dynamique d'expériences accumulées** et bénéficie de l'engagement de plusieurs acteurs nationaux et locaux pour répondre aux défis économiques et sociaux du pays.

Les résultats obtenus démontrent que le projet a contribué de manière significative à l'**autonomisation économique** des femmes et des jeunes promoteurs, en alignement avec les **stratégies nationales et internationales** en matière d'emploi, de développement économique et d'inclusion sociale.

Le projet s'avère en parfaite **harmonie avec les priorités nationales**, notamment la **Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE)** et la **Stratégie pour l'Autonomisation Économique des Femmes**. Le dispositif **PH** a été identifié comme un outil efficace pour lever les **barrières financières** auxquelles sont confrontés les entrepreneurs, en particulier les femmes et les jeunes. Toutefois, la conception du projet révèle un besoin d'amélioration en matière de **suivi post-financement** pour assurer la viabilité économique des projets financés.

Le projet **Tounes Wijhatouna** a atteint des résultats remarquables :

- **432 Prêts d'Honneur octroyés** jusqu'à fin octobre 2024.
- Une forte inclusion des **femmes (64%)** et des **jeunes (33%)**, confirmant la capacité du projet à cibler les populations vulnérables.
- La valorisation des **secteurs clés** comme l'artisanat, le tourisme alternatif et le patrimoine, qui représentent des opportunités économiques majeures dans les régions défavorisées.

Néanmoins, les **retards dans le décaissement des fonds** et le **manque de personnel dédié** au suivi des bénéficiaires ont, d'une certaine manière, limité l'efficacité globale du projet, en particulier dans certaines plateformes régionales.

Le projet a mobilisé un budget total de **2 411 167 euros**, avec une répartition équilibrée entre les **Prêts d'Honneur (58,38%)**, les **ressources humaines (22,94%)** et les **frais de gestion (13,02%)**. Malgré cette efficience, des **contraintes budgétaires** liées aux frais de gestion et au suivi ont été relevées, ce qui a impacté les capacités des plateformes à accompagner les bénéficiaires de manière optimale.

Le retard dans l'implémentation de l'**application de gestion** est également un point d'amélioration majeur, dans la mesure où, elle aurait permis de renforcer l'efficacité administrative et le suivi des projets.

D'autre part, le projet a eu un **impact économique tangible** sur les bénéficiaires, notamment en facilitant :

- La **création d'emplois** dans les secteurs porteurs.
- L'**augmentation des fonds propres** et la rentabilité des projets.
- La **formalisation progressive des entreprises** (25% des bénéficiaires).

En ce qui concerne la durabilité du dispositif, elle repose sur la **réutilisation des fonds remboursés** à travers un **fonds revolving** et le renforcement des capacités des plateformes régionales. Toutefois,

des défis subsistent en matière de **recouvrement**, de suivi post-financement et de **digitalisation des processus**.

Ce qui évident c'est que le projet a totalement respecté une approche inclusive, avec une forte priorité accordée aux **femmes entrepreneures** et aux **jeunes promoteurs**, deux groupes traditionnellement marginalisés. La **participation active des femmes (71,7% des bénéficiaires interrogés)** témoigne de l'impact positif du PH en matière d'**autonomisation économique et sociale** des femmes.

Enfin, le projet **Tounes Wijhatouna** a réussi à générer des **transformations économiques et sociales significatives** dans les régions cibles, en améliorant l'accès au financement, en valorisant des secteurs porteurs et en favorisant l'**inclusion économique des femmes et des jeunes**. En dépit des défis liés au recouvrement, au suivi et à la digitalisation, les résultats démontrent la **pertinence** et l'**efficacité** du dispositif **Prêt d'Honneur** comme un levier central pour un **développement économique inclusif et durable** en Tunisie.

En tenant compte des recommandations, le projet pourra non seulement consolider ses acquis et renforcer sa durabilité, mais également se positionner comme un modèle pouvant être reproduit dans d'autres régions et contextes similaires.

Annexe 1 : Outils de collecte de données

Guide d'entretien semi-structuré : Gestionnaire de projet et plateformes régionales

Informations générales sur le représentant

- Nom et prénom :
 - Sexe :
 - Organisation :
 - Fonction :
 - Contact (GSM et email) :
-

I. Pertinence stratégique et cohérence des projets

1. Cohérence stratégique

- Comment les objectifs et les résultats attendus du projet sont-ils alignés avec les priorités stratégiques du Gouvernement tunisien, du réseau Initiative Tunisie, et des bailleurs de fonds ?
- Pensez-vous que le projet s'aligne avec les politiques locales et régionales en matière de développement entrepreneurial, d'artisanat, de tourisme et de valorisation du patrimoine ?

2. Implication des parties prenantes

- Les institutions nationales et locales ont-elles été suffisamment impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet ? Comment ?
- Quelle a été la participation des bénéficiaires (jeunes entrepreneurs, femmes, artisans) dans la mise en œuvre du projet ?

3. Pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires

- Les activités menées par le projet ont-elles répondu aux besoins et attentes des entrepreneurs, y compris en termes de genre (hommes et femmes) ?
- Quels ont été les principaux besoins non satisfaits identifiés chez les bénéficiaires ?

4. Identification des risques

- Selon vous, les risques pouvant entraver la mise en œuvre du projet ont-ils été identifiés dès la conception ? Si non, quels ont été les risques imprévus ?
- Comment ces risques ont-ils été gérés tout au long du projet ?

5. Complémentarité avec d'autres initiatives

- Le projet est-il en cohérence avec d'autres initiatives locales, régionales ou nationales ? Comment s'intègre-t-il dans l'écosystème entrepreneurial en Tunisie ?

- Y a-t-il des synergies avec d'autres projets de financement ou d'accompagnement des entrepreneurs ?
-

II. Validité de la conception des projets

6. Cadre logique et théorie du changement

- La structure logique du projet vous paraît-elle cohérente ? Les objectifs, les résultats intermédiaires et les indicateurs sont-ils alignés de manière claire et logique ?
- Le projet dispose-t-il d'une théorie du changement solide ? Comment explique-t-elle la progression entre les activités, les résultats intermédiaires, et l'impact final ?

7. Prise en compte des contraintes

- La conception du projet a-t-elle pris en compte les principales contraintes économiques, sociales ou logistiques rencontrées sur le terrain ?
- Avez-vous noté des manques dans la planification initiale, par rapport aux réalités locales ?

8. Valeur ajoutée du projet

- Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée spécifique du projet par rapport aux activités ordinaires déjà menées par les institutions concernées (plateformes régionales, initiatives locales) ?
- Le projet a-t-il introduit de nouvelles pratiques ou mécanismes particulièrement utiles ?

9. Intégration du genre et des thèmes transversaux

- Comment les questions de genre, de non-discrimination et de durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ?
 - Avez-vous intégré des outils ou des approches spécifiques pour répondre aux besoins différenciés des hommes et des femmes, ainsi qu'aux groupes vulnérables ?
-

III. Performances et efficacité du projet

10. Atteinte des objectifs

- Les objectifs initiaux du projet ont-ils été atteints ? Si non, quels obstacles ont été rencontrés ?
- Quelles sont les réalisations les plus significatives du projet en termes d'appui aux entrepreneurs ?

11. Qualité des résultats

- La qualité des résultats obtenus vous semble-t-elle satisfaisante, en tenant compte du genre et des différents groupes bénéficiaires ?
- Des résultats inattendus, positifs ou négatifs, ont-ils été observés ?

12. Gestion des défis

- Quels ont été les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du projet ? Comment y avez-vous fait face ?
- La pandémie de COVID-19 a-t-elle eu un impact significatif sur le déroulement du projet ? Comment avez-vous adapté les activités pour répondre à ces contraintes ?

13. Dispositif de suivi-évaluation

- Le projet a-t-il mis en place un dispositif de suivi et d'évaluation efficace pour mesurer les progrès réalisés ? Ce dispositif intègre-t-il les aspects de genre ?
- Comment les indicateurs de suivi sont-ils collectés et analysés au niveau des plateformes régionales ?

14. Leçons apprises et meilleures pratiques

- Quelles leçons avez-vous tirées du processus de mise en œuvre du projet ?
- Selon vous, quelles pratiques mériteraient d'être reproduites dans d'autres initiatives similaires ?

IV. Efficience des ressources utilisées

15. Ressources humaines, matérielles et financières

- Les ressources humaines, matérielles et financières mobilisées pour le projet étaient-elles suffisantes pour atteindre les objectifs ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la gestion de ces ressources (sous-budgétisation, manque de matériel, etc.) ?

16. Gestion administrative et financière

- La gestion financière et administrative du projet a-t-elle été efficace ? Quels obstacles avez-vous rencontrés et comment ont-ils été surmontés ?
- Avez-vous constaté des retards ou des inefficacités dans l'exécution budgétaire du projet ?

V. Efficacité du dispositif de gestion

17. Rôles et responsabilités

- Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (plateformes régionales, Initiative Tunisie, bailleurs) sont-ils clairement définis et compris par tous ?
- Le modèle de gouvernance est-il adapté pour assurer une bonne coordination entre les parties prenantes ?

18. Système de suivi de la gestion

- L'équipe de gestion a-t-elle mis en place un système de suivi des résultats adéquat et fonctionnel ?
 - Comment ce système permet-il de suivre l'évolution des projets au niveau des plateformes régionales ?
-

VI. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

19. Impact sur les bénéficiaires

- Quelles sont, selon vous, les transformations majeures observées chez les bénéficiaires (création d'emploi, accès à d'autres financements, formalisation des entreprises, etc.) ?
- Les bénéficiaires (hommes et femmes) sont-ils satisfaits de l'impact du projet sur leurs activités ?

20. Durabilité des résultats

- Selon vous, les résultats obtenus ont-ils une chance d'être pérennes à long terme ? Quelle stratégie de sortie a été mise en place pour garantir cette durabilité ?
 - Comment les plateformes régionales et les bénéficiaires peuvent-ils poursuivre les actions du projet après la fin du financement ?
-

VII. Genre et non-discrimination

21. Intégration des besoins différenciés

- Dans quelle mesure les besoins spécifiques des femmes et des hommes ont-ils été pris en compte dans le cadre du projet ?
- Quelles actions ont été menées pour assurer une participation équitable des femmes aux activités du projet ?

22. Réduction des inégalités

- Avez-vous observé des progrès en matière de réduction des inégalités de genre grâce au projet ?
- Des groupes vulnérables (jeunes, femmes, zones défavorisées) ont-ils été ciblés spécifiquement ? Comment ?

Guide d'entretien semi-structuré : Acteurs clés

Informations générales sur le représentant

- **Nom et prénom :**
 - **Sexe :**
 - **Organisation :**
 - **Fonction :**
 - **Contact (GSM et email) :**
-

I. Pertinence stratégique et cohérence des projets

1. Pertinence par rapport aux bénéficiaires

- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins et attentes des bénéficiaires (y compris les hommes et les femmes) ?
- Avez-vous identifié des besoins spécifiques des groupes cibles qui n'ont pas été suffisamment pris en compte ?

2. Identification des risques

- Les risques qui pourraient entraver la mise en œuvre du projet ont-ils été identifiés dès la conception ? Si oui, lesquels ? Si non, comment cela a-t-il affecté le projet ?
-

II. Validité de la conception des projets

3. Prise en compte des contraintes

- La conception du projet a-t-elle pris en compte les contraintes majeures (logistiques, financières, sociales) pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?

4. Valeur ajoutée

- Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires des institutions nationales concernées ?
-

III. Performances et efficacité du projet

5. Atteinte des objectifs

- Les résultats et objectifs définis dans le projet ont-ils été atteints ? Si non, quels obstacles ont été rencontrés ?

6. Changements significatifs

- Quels sont, selon vous, les changements les plus significatifs induits par le projet dans votre domaine d'action ou sur les bénéficiaires ?

7. Résultats inattendus

- Avez-vous observé des résultats positifs ou négatifs inattendus ? Si oui, lesquels et pourquoi sont-ils survenus ?

8. Facteurs de succès et obstacles

- Quels sont les facteurs qui ont facilité l'atteinte des résultats ? Quels obstacles le projet a-t-il rencontré dans sa mise en œuvre, et comment ces obstacles ont-ils été surmontés ?

9. Impact de la pandémie COVID-19

- Dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé les résultats du projet ? Quelles adaptations ont été nécessaires ?

10. Défis persistants

- Quels sont, selon vous, les défis qui persistent et auxquels le projet devra s'attaquer à l'avenir ?

11. Leçons apprises et meilleures pratiques

- Quelles leçons et meilleures pratiques avez-vous tirées du processus de conception et de mise en œuvre du projet ?

12. Recommandations

- Quelles recommandations feriez-vous à l'équipe du projet pour la suite ? Quels conseils donneriez-vous pour améliorer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets futurs ?

IV. Efficacité du dispositif de gestion

13. Division des rôles et responsabilités

- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes clés du projet (partenaires, plateformes régionales, gestionnaires) ? Veuillez expliquer.

14. Niveau de partenariat

- Quel a été le niveau de collaboration entre les différents partenaires (ONG, institutions régionales, secteur privé) ? Y a-t-il eu des synergies notables avec d'autres projets ou initiatives similaires ?

V. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

15. Impact sur les bénéficiaires

- Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus, le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires ?

16. Reproductibilité des résultats

- Les approches et résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ? Veuillez expliquer.

17. Durabilité des résultats

- Pensez-vous que les résultats et réalisations du projet sont durables à long terme ? Quelles sont les stratégies mises en place pour assurer cette durabilité ?
-

VI. Genre et non-discrimination

18. Équité des bénéfices

- Les bénéfices du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils contribué à améliorer leur statut socio-économique ? De quelle manière ?

19. Sensibilisation et outils sur le genre

- Les partenaires du projet ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique du genre ? Les outils développés intègrent-ils les questions de genre de manière efficace ?

20. Ciblage des groupes vulnérables

- D'autres groupes vulnérables (jeunes, populations marginalisées) ont-ils été ciblés spécifiquement par le projet ? Comment cela a-t-il été fait et quels ont été les résultats observés ?

Informations Générales

1. **Nom :**
 2. **Sexe :**
 3. **Région :**
 4. **Secteur d'activité :**
 5. **Date de création de l'entreprise :**
 6. **Montant du prêt d'honneur reçu :**
 7. **Motivation/Objectif d'octroi du prêt :**
-

1. Accessibilité du Prêt d'Honneur

1. Les critères d'éligibilité pour le prêt d'honneur sont-ils clairs et accessibles ?
☐ Oui
☐ Non
 2. Quel a été le délai entre la demande et l'octroi du prêt ?
☐ Moins de 1 mois
☐ 1 à 3 mois
☐ Plus de 3 mois
 3. Évaluez la facilité du processus de demande (1- Très difficile, 5- Très facile) :
☐ [1] [2] [3] [4] [5]
-

2. Conditions du Prêt

1. Le montant accordé est-il suffisant pour répondre aux besoins de votre projet ?
☐ Oui
☐ Non
 2. Les modalités de remboursement sont-elles flexibles et adaptées à votre situation ?
☐ Oui
☐ Non
-

3. Impact Financier

1. Quel a été l'impact du prêt d'honneur sur votre chiffre d'affaires ?
☐ Augmentation significative
☐ Augmentation modérée
☐ Pas de changement
☐ Diminution
2. Votre entreprise est-elle devenue plus rentable après l'obtention du prêt ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. Avez-vous pu lever d'autres financements grâce au prêt d'honneur ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si OUI, quel montant avez-vous réussi à lever ? _____ DT

4. Soutien et Accompagnement

1. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement ou de formations supplémentaires ou autres services en parallèle avec le prêt d'honneur ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Autres : lesquels ? _____

2. Évaluez votre satisfaction concernant l'accompagnement fourni (1- Très insatisfait, 5- Très satisfait) :

- ☐ [1] [2] [3] [4] [5]

5. Pérennité de l'Entreprise

1. Votre entreprise a-t-elle un statut légal (formel) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2. Si OUI, la formalisation de votre entreprise est-elle due à l'octroi du PH ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. Votre entreprise est-elle toujours en activité ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si NON, à quel moment avez-vous arrêté vos activités ?

Pourquoi avez-vous arrêté vos activités ?

_____.

4. Avez-vous constaté une croissance de votre entreprise (en termes d'emplois, chiffre d'affaires, etc.) après le prêt ? Si oui, précisez sur quel plan ?

- ☐ Oui : _____
 - ☐ Non
-

6. Impact Social et Communautaire

1. Combien d'emplois directs avez-vous créés depuis le début de votre activité ?

☐ _____ employés

2. Votre entreprise a-t-elle eu un impact positif sur votre communauté ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si OUI, précisez : _____

7. Obstacles à l'Entrepreneuriat

1. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées pour créer votre entreprise ? (Cochez toutes les options pertinentes)

- ☐ Manque de financements
 - ☐ Complexité administrative
 - ☐ Concurrence
 - ☐ Manque de formation
 - ☐ Autre (précisez) : _____
-

8. Perception du Prêt d'Honneur

1. À quel point considérez-vous que le prêt d'honneur ait été utile pour votre projet ?

- ☐ Très utile
- ☐ Utile
- ☐ Moyennement utile
- ☐ Peu utile
- ☐ Pas utile

2. Recommanderiez-vous le prêt d'honneur à d'autres entrepreneurs ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Pourquoi ? _____
-

9. Suggestions d'Amélioration

1. Quelles améliorations suggèreriez-vous pour le mécanisme du prêt d'honneur ?

○

2. Y a-t-il des services supplémentaires que vous aimeriez voir offerts en lien avec le prêt d'honneur ?

○

Thématiques de discussion

1. Pertinence des actions du projet

- Selon vous, dans quelle mesure les actions du projet étaient-elles adaptées aux besoins et aux spécificités de votre région ?
- Les actions menées ont-elles répondu à vos attentes en tant qu'entrepreneurs ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- La qualité des services proposés (accompagnement, prêt d'honneur, formations) était-elle à la hauteur de vos attentes ?

2. Durabilité des résultats

- Les résultats obtenus grâce au prêt d'honneur vous semblent-ils durables à long terme ? Pourquoi ?

3. Améliorations et ajustements à envisager

- Quels ajustements ou améliorations suggéreriez-vous pour que le projet réponde encore mieux aux besoins des bénéficiaires et ait un impact plus significatif ?
- Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait pour que votre entreprise bénéficie davantage du prêt d'honneur et des services d'accompagnement ?

4. Impact du projet sur votre activité

- Le prêt d'honneur a-t-il eu un impact concret et direct sur votre activité ? Si oui, pouvez-vous donner des exemples concrets (augmentation du chiffre d'affaires, création d'emplois, formalisation de l'entreprise, etc.) ?

5. Bonnes pratiques et leçons apprises

- Quelles sont, selon vous, les bonnes pratiques du projet que vous recommanderiez de reproduire dans d'autres initiatives similaires ?
- Quelles leçons avez-vous tirées de votre participation au projet en tant qu'entrepreneur bénéficiaire ?

6. Satisfaction globale

- Globalement, êtes-vous satisfait(e) du soutien que vous avez reçu à travers le projet ? Pourquoi ?
- Recommanderiez-vous le prêt d'honneur à d'autres entrepreneurs ? Si oui, pourquoi ?

7. Témoignages et exemples concrets

- Y a-t-il un moment précis où un changement majeur que vous souhaiteriez partager pour illustrer l'impact du prêt d'honneur sur votre entreprise et votre parcours entrepreneurial ?

Conclusion

- Souhaitez-vous ajouter un dernier commentaire ou un point qui n'a pas encore été abordé ?

ANNEXE 2 : Tableau récapitulatif du nombre et types des participant.e.s à l'évaluation dans les régions

Nombre et type des participant.e.s											
Région	Focus Group			Questionnaires P.H			Questionnaires acteurs clés			Total des entretiens par région	Pourcentage des entretiens femmes par région
	Nombre	Femmes	Hommes	Nombre	Femmes	Hommes	Nombre	Femmes	Hommes		
Le Kef	11	9	2	28	20	8	2	0	2	30	66,67%
Jendouba	9	8	1	14	13	1	1	0	1	15	86,67%
Kairouan	7	7	0	21	17	4	3	0	3	24	70,83%
Kebili	6	3	3	4	2	2	2	0	2	6	33,33%
Tozeur	9	6	3	8	6	2	2	1	1	10	70,00%
Medenine	5	3	2	16	8	8	1	0	1	17	47,06%
Kasserine	4	3	1	20	15	5	3	0	3	23	65,22%
Gafsa	20	17	3	19	16	3	1	0	1	20	80,00%
Sidi Bouzid	9	6	3	25	13	12	3	1	2	28	50,00%
Nombre total	Participants aux Focus Group		80	Questionnaires PH		155	Entretiens acteurs clés		18		