



## PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT TUNISIE

### TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN(E) CONSULTANT(E) NATIONAL(E) EN ENTREPRENEURIAT

#### I. Information sur le poste

<b>Titre du poste :</b>	Expert(e) national(e) Entrepreneuriat – Expert(e) d'appui au projet Entrepreneuriat pour le Développement
<b>Unité Org. :</b>	PNUD Tunisie
<b>Durée :</b>	(120j/6mois)
<b>Type de Contrat :</b>	IC
<b>Lieu d'affectation :</b>	Tunis, Tunisie
<b>Superviseur :</b>	CTP du Projet ou Chargé de programme Etat de droit et Cohésion Sociale

#### II. Contexte général et justification

Sept ans après la révolution de janvier de 2011, la Tunisie a enregistré des avancées significatives dans la consécration d'un Etat de droit démocratique respectueux des libertés et droits fondamentaux en lien avec les aspirations de la population et les principes inscrits dans la Constitution de 2014.

Le pays reste néanmoins confronté à de nombreux enjeux socio-économiques et institutionnels qui entravent son potentiel de développement et représentent l'une des sources de préoccupations majeures des citoyens et citoyennes. Selon une enquête récente de l'International Republican Institute, la crise économique et financière et le chômage sont considérés comme les principaux problèmes auxquels la Tunisie fait face, bien au-delà d'autres enjeux comme le terrorisme ou la corruption (qui figurent en 3e et 4e place respectivement).

En effet, la croissance économique du pays reste faible avec une moyenne de 1,5% après la révolution contre 4,5% les cinq années l'ayant précédée. Le taux de chômage est aujourd'hui plus élevé qu'avant la révolution, et culmine à 15,4% lors du premier trimestre de 2018 (contre 13% en 2010), bien qu'il ait régressé par rapport à 2011 (19%). Les femmes sont parmi les plus affectées avec un taux de chômage de 22,7% lors du premier trimestre de 2018 (contre 12,4% pour les hommes). Les jeunes sont également très impactés avec un taux de 29,3% d'actifs non occupés parmi les jeunes diplômés au 1er trimestre de 2018. Parmi cette catégorie, les jeunes femmes diplômées sont d'autant plus vulnérables ; au 1er trimestre de 2018, 40,6% des femmes diplômées étaient actives non-occupées contre 18,7% chez les hommes.

Pour contribuer à faire face à l'enjeu du chômage et fournir une alternative à l'emploi salarié tout en répondant aux défis identifiés, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) et le Ministère de l'industrie et de la PME ont développé en 2018 une Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat en Tunisie (SNEt) et un plan d'action.

#### III. Objectifs général et tâches à effectuer

##### Objectif Général :

La mission définie par les présents termes de référence vise à appuyer la mise en œuvre des activités du projet « Entrepreneuriat pour le développement ».

##### Tâches à effectuer :

Sous la supervision du Conseiller Technique Principal du projet, l'expert(e) devra assurer les tâches suivantes :

- Fournir une expertise substantive et apporter un appui technique en matière d'entrepreneuriat au PNUD, au Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), au Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Seniors, aux autorités locales associées et aux organisations de la société civile actives sur cette thématique ;

- Appuyer la mise en œuvre des activités du projet Entrepreneuriat pour le développement conformément au plan de travail annuel (appui à la planification, appui technique, appui logistique, communication, mise en place de mécanismes de gouvernance), aussi bien au niveau global que local ;
- Appui technique à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat dans son ensemble
- Appui technique à la mise en œuvre du Programme Cataly-SME dont l'objectif est le développement d'un cadre institutionnel et réglementaire propice à l'entrepreneuriat
- Appui technique à la mise en œuvre du Programme EduPreneuriat dont l'objectif est le développement de la culture entrepreneuriale, et à la mise en œuvre des actions pilotes prévues par le projet dans ce cadre
- Appui technique à la mise en œuvre du Programme Take-Off dont l'objectif est l'accompagnement des entrepreneurs à travers des instruments financiers et non financiers, et à la mise en œuvre des actions pilotes prévues par le projet dans ce cadre
- Appui à la mise en place de la structure en charge du pilotage de la SNEt ainsi que de l'installation du cadre institutionnel de la SNEt
- Appui à l'intégration du genre dans les exercices de planification et à la promotion de l'autonomisation économique des femmes dans les territoires du Sud en lien avec les projets du MFES.
- Appui technique à la promotion de l'entrepreneuriat social dans les territoires du Sud, à la mobilisation des jeunes et des populations vulnérables.
- Produire des termes de référence et notes conceptuelles des activités programmées ;
- Appuyer la préparation des rapports trimestriels et annuel de mise en œuvre du projet (état d'avancement, défis, opportunités, recommandations)
- Appui à la création d'un réseau pour la mise en œuvre de la SNEt et du projet Entrepreneuriat
- Coordination avec les autres agences des nations unies
- Toute autre tâche demandée par le superviseur au niveau du projet et en relation avec le projet.

#### IV. Résultats et livrables attendus

##### Résultats attendus :

- Le projet « Entrepreneuriat pour le développement » est mis en œuvre en conformité au document de projet et au plan de travail annuel et les rapports d'avancement du projet sont rédigés ;

##### Livrables :

Au terme de chaque mois de travail, l'expert-e produira une note résumant ses interventions en appui à la mise en œuvre du projet.

Les documents seront rédigés en français et soumis par e-mail sous format Word au Chargé de programme Etat de droit et Cohésion Sociale.

Tableau récapitulatif des produits attendus :

<b>Produits attendus</b>	<b>Durée de réalisation</b>	<b>Validation</b>
Rapport d'activités en appui à la mise en œuvre du projet.	Mensuel (durant 6mois)	CTP du Projet ou Chargé de programme Etat de droit et Cohésion sociale
Rapport trimestriel de progrès du projet	Trimestriel	CTP du Projet ou Chargé de programme Etat de droit et Cohésion sociale

VI. Compétences	
<b>Compétences liées aux Nations Unies</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démontre son intégrité par le respect des valeurs et de l'éthique des Nations Unies ;</li> <li>- Promeut la vision, la mission et les buts stratégiques des Nations Unies ;</li> <li>- Respecte les différences culturelles, de genre, de religion, de race, d'âge et de nationalité.</li> </ul>	
<b>Compétences liées au contrat :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une expérience avec le système des Nations Unies, en particulier le PNUD, et une bonne connaissance de son mandat est un atout ;</li> <li>- Capacité avérée à appliquer les bonnes pratiques et à prodiguer des conseils analytiques ;</li> <li>- Démontre de très bonnes capacités de communication tant écrites qu'orales</li> <li>- Excellente capacité à préparer des rapports de qualité.</li> </ul>	

VII. Qualifications requises	
Education :	Minimum une Maîtrise en économie, sciences politiques, sciences sociales, ou domaine associé.
Expérience :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au minimum 2 expérience acquise, dans une structure nationale ou internationale, en matière d'entrepreneuriat</li> <li>• 5 ans d'expérience acquise, dans des structures nationales ou internationales, en appui à la mise en œuvre de projets en matière d'entrepreneuriat ou domaines assimilés (promotion des droits économiques, appui à l'inclusion socio-économique, autonomisation des femmes, des jeunes et/ou des populations vulnérables, économie sociale et solidaire).</li> </ul>
Connaissance linguistique :	Excellente maîtrise orale et écrite de l'arabe et du français. Bonne maîtrise de l'anglais.
Informatique :	Bonne connaissance des outils informatiques (Word, Excel, Power Point, Email sous environnement Microsoft)

VIII. Contenu et évaluation des offres							
<p>a. Contenu des offres :</p> <p>Les consultants individuels ayant les qualifications requises décrites au paragraphe précédent, peuvent postuler pour la présente consultation. Le dossier de candidature, devrait comprendre obligatoirement les pièces ci-dessous listées :</p> <p style="padding-left: 40px;">Offre technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un CV mis à jour signé par le/a consultant/e incluant les expériences/références dans le domaine pertinent à la présente mission avec contacts de trois (03) références à l'appui (noms, adresse email et N° de téléphone) ;</li> <li>• Une note méthodologique ne dépassant pas cinq (05) pages sur l'approche à adopter pour la mise en œuvre de la mission ;</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Offre financière :</p> <p>Elle doit être détaillée selon le tableau suivant :</p> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Eléments</th> <th>Montant en TND</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Taux d'honoraires mensuels</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total pour une durée de six (06) mois</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Eléments	Montant en TND	Taux d'honoraires mensuels		Total pour une durée de six (06) mois	
Eléments	Montant en TND						
Taux d'honoraires mensuels							
Total pour une durée de six (06) mois							
<p>b. Evaluation des offres</p> <p>Le processus d'évaluation et de sélection comporte 3 étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluation technique</b> selon les compétences requises sur la base du curriculum vitae, de la note méthodologique et de l'entretien : 70 % de la note globale.</li> <li>- <b>Evaluation financière</b> en se basant sur l'offre financière fournie par le/la candidat(e) : 30% de la note globale. Seules les candidatures ayant été retenues lors de l'évaluation techniques verront leurs offres financières examinées.</li> </ul>							

A. *Evaluation technique*  
 A.1 *Evaluation préliminaire*

Les candidatures reçues seront évaluées par un panel de sélection comme défini ci-dessous :

<b>Grille d'évaluation techniques de la candidature</b>		Max pts
1	Diplôme en économie, sciences politiques, sciences sociales, ou domaine associé. Pas d'expérience.....0 pts Master ou Maitrise ou diplôme d'ingénieur.....8 pts Doctorat .....10 pts	10 pts
2	Expérience acquise, dans une structure nationale ou internationale, en matière d'entrepreneuriat. ≤ 1 expérience.....0 pts 2 ou 3 expériences .....10 pts 4 expériences ou plus .....12 pts Une expérience antérieure dans l'autonomisation économique des femmes est un atout.....+1pts Une expérience antérieure dans l'économie sociale et solidaire est un atout.....+1pts Une expérience antérieure dans l'autonomisation économique des populations vulnérables est un atout.....+1pts	15 pts
3	Années d'expériences acquises, dans des structures nationales ou internationales, en appui à la mise en œuvre de projets en matière d'entrepreneuriat ou domaines assimilés (promotion des droits économiques, appui à l'inclusion socio-économique, autonomisation des femmes, des jeunes et/ou des populations vulnérables, économie sociale et solidaire). ≤ 5 ans d'expériences.....0 pts 5 ans à 6 ans d'expériences .....10 pts A partir de 7 ans et plus.....12 pts Une expérience antérieure avec une structure nationale liée à l'emploi ou à l'entrepreneuriat est un atout .....+1 pts Une expérience antérieure avec une organisation internationale de développement est un atout .....+1pts Une expérience antérieure avec le PNUD ou une autre agence du Système des Nations Unies est un atout .....+1 pts	15 pts
4	<b>Note méthodologique : Appréciation de la note méthodologique</b>	
	Les aspects importants de la tâche à accomplir ont-ils été traités de manière suffisamment détaillée selon les orientations des TDR	10 pts
	La présentation est-elle claire et le déroulement des activités et la planification sont-ils logiques, réalistes et garantissent-ils une réalisation efficace du projet	10 pts
5	<b>Entretien Oral</b>	40 pts
6	<b>Total Max</b>	<b>100 pts</b>

A.2. *Entretien oral*

Seuls les candidat(e)s ayant obtenu au moins 40/60 points de la note préliminaire (critère 1 + 2 +3) passeront l'entretien oral.

L'entretien oral sera évalué sur 40 pts.

B. *Evaluation financière* – Maximum 30 points.

La formule suivante sera utilisée pour évaluer la proposition financière :

$$p = y (\mu / z), \text{ où;}$$

p = points pour la proposition financière évaluée;

y = nombre maximal de points pour la proposition financière;

μ = prix de la proposition la moins chère;

z = prix de la proposition évaluée.

### **IX. Modalité de soumission**

Les candidat(e)s intéressé(e)s doivent obligatoirement soumettre les documents/informations suivants démontrant leurs qualifications : CV détaillé, la note méthodologique de la mission et l'offre financière.

Les candidatures peuvent être envoyées par :

- Email à l'adresse suivante : [procurement.tn@undp.org](mailto:procurement.tn@undp.org)

- Poste au bureau du PNUD à Tunis, A l'attention de Monsieur le Représentant Résident du PNUD en Tunisie, « Rue du Lac Windermere, Immeuble le Prestige Business Center Tour A, Les Berges du Lac, Tunis, Tunisie » avec la mention suivante : « NE PAS OUVRIR – Recrutement IC- Expert(e) en Entrepreneuriat / Projet « Entrepreneuriat pour le développement ».

Le dernier délai pour l'envoi des candidatures est le 24 mars 2019 à 23h59.

**Les candidatures féminines sont fortement encouragées.**

### **X. Lieu et durée**

La mission durera 6 mois et sera basée au bureau de pays du PNUD (Les Berges du Lac) à Tunis, avec possibilité de déplacements dans les autres régions.

### **XI. Modalités de paiement**

Le paiement se fera sur la base d'un rapport d'activité mensuel élaboré par le/a consultant/e et validé par le/la CTP du Projet ou le Chargé de programme Etat de droit.

Le projet prendra en charge les dépenses relatives aux missions sur le terrain via le versement de frais de mission pour chaque déplacement.

### **XII. Annexe : Extrait du document de projet**

Intitulé du projet: Entrepreneuriat pour le développement

**Date de démarrage:** 15 novembre 2018

**Date d'achèvement:** 31 décembre 2021

#### **Description succincte**

*Le projet Entrepreneuriat vise à accélérer la mise en œuvre des politiques nationales pour l'autonomisation économique et sociale des populations, en particulier des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables, et promouvoir le développement durable et inclusif au niveau territorial. Le projet (i) développera les capacités nationales en matière de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques de promotion de l'entrepreneuriat, (ii) appuiera l'essor de l'économie sociale et solidaire aux niveaux national et territorial à travers des projets d'entrepreneuriat social et de micro-entreprises menés par des jeunes et des groupes vulnérables. iii) renforcera l'autonomisation économique des femmes et leur accès au marché.*

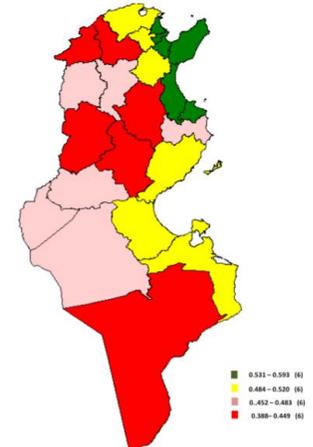
## PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Cartographie de la répartition des gouvernorats selon l'IDR 2018

### Le contexte national

Sept ans après la révolution de janvier de 2011, la Tunisie a enregistré des avancées significatives dans la consécration d'un Etat de droit démocratique respectueux des libertés et droits fondamentaux en lien avec les aspirations de la population et les principes inscrits dans la Constitution de 2014.

Le pays reste néanmoins confronté à de nombreux enjeux socio-économiques et institutionnels qui entravent son potentiel de développement et représentent l'une des sources de préoccupations majeures des citoyens et citoyennes. Selon une enquête récente de l'International Republican Institute, la crise économique et financière et le chômage sont considérés comme les principaux problèmes auxquels la Tunisie fait face, bien au-delà d'autres enjeux comme le terrorisme ou la corruption (qui figurent en 3e et 4e place respectivement)<sup>1</sup>



En effet, la croissance économique du pays reste faible avec une moyenne de 1,5% après la révolution contre 4,5% les cinq années l'ayant précédée. Le taux de chômage est aujourd'hui plus élevé qu'avant la révolution, et culmine à 15,4% lors du premier trimestre de 2018 (contre 13% en 2010), bien qu'il ait régressé par rapport à 2011 (19%). Les femmes sont parmi les plus affectées avec un taux de chômage de 22,7% lors du premier trimestre de 2018 (contre 12,4% pour les hommes). Les jeunes sont également très impactés avec un taux de 29,3% d'actifs non occupés parmi les jeunes diplômés au 1er trimestre de 2018. Parmi cette catégorie, les jeunes femmes diplômées sont d'autant plus vulnérables ; au 1er trimestre de 2018, 40,6% des femmes diplômées étaient actives non-occupées contre 18,7% chez les hommes.

Cette situation diffère entre les territoires compte tenu des disparités régionales qui persistent. L'analyse réalisée par l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ)<sup>2</sup> démontre que l'Indice développement régional a connu une baisse par rapport à 2018 et cible des gouvernements prioritaires tel qu'illustré ci-après. L'étude pointe les inégalités de développement et les gouvernements et délégations les moins développées. Les grandes régions les moins développées sont le Nord-Ouest, le Centre-Ouest et le Sud.

La **croissance économique des micros, très petites et petites entreprises (MTPPE)** reste également mitigée<sup>3</sup>. Le nombre d'entreprises de moins de 6 salariés a connu une croissance de 4% depuis 2011 tandis que le nombre de petites entreprises (6 à 49 salariés) a connu une augmentation de 1,6%.

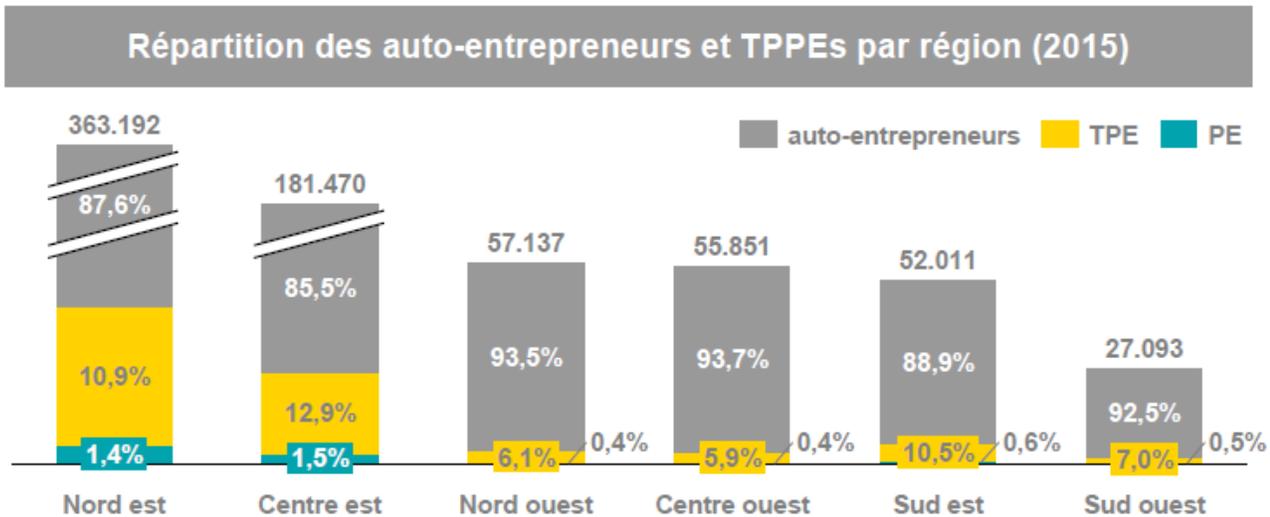
Plus de 40% des MTPPE opèrent dans le secteur du commerce et notamment dans des secteurs à très faible valeur ajoutée et la majorité des MTPPE sont créées par des hommes (70%) et des jeunes (38% ont entre 25 et 38 ans et 35% entre 35 et 44 ans). En parallèle, une augmentation de l'économie informelle (non agricole) est observée avec une hausse de 6,9% d'emploi dans ce secteur entre 2000 et 2014 ; entre 2010 et 2014, 40% des emplois sont dans l'économie informelle. D'autre part, la moitié des MTPPE reste concentrée sur le Grand Tunis. Le Nord-Est et le Centre-Est concentrent près de 75% des MTPPE avec 1 TPPE pour

<sup>1</sup> Public Opinion Survey of Tunisians, Center for Insights in Survey Research, International Republican Institute, November 2017

<sup>2</sup> Indicateur de développement régional : méthodologie et résultats, mai 2018 - <http://www.itceq.tn/wp-content/uploads/files/notes2018/indicateur-dev-regional.pdf>

<sup>3</sup> Les données suivantes sont issues de la stratégie nationale de l'entrepreneuriat, MFPE, Mars 2018, EY.

1'000 habitants<sup>4</sup>.



A cela, il faut ajouter les **difficultés identifiées pour le développement de l'entrepreneuriat**<sup>5</sup>, notamment la faible culture entrepreneuriale (manque d'esprit d'entreprise, de créativité, de maturité des projets), la lourdeur administrative (délais, incertitudes, complexité), l'accès au financement (besoins en financement non-couverts pour les étapes initiales et les tickets d'investissement moyens), les initiatives de soutien insuffisantes (besoin d'être renforcés pour assurer que les projets prometteurs trouvent l'appui nécessaire) et le manque de formation (la formation des diplômés n'est pas adaptée aux besoins du marché).

Enfin, il faut noter que, selon le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), les **principaux facteurs d'échec de l'entreprise** sont le focus sur une activité non-rentable (37%), les difficultés à trouver des financements (24%) et les raisons personnelles (21%).

#### STRATEGIE NATIONALE DE L'ENTREPRENEURIAT

Pour contribuer à faire face à l'enjeu du chômage et fournir une alternative à l'emploi salarié tout en répondant aux défis identifiés, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) a développé en 2018 une **Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat en Tunisie (SNEt) et un plan d'action**.

Sur la base des défis identifiés, la SNEt propose de mettre en place un plan de déploiement pour accompagner la chaîne de valeur de l'entrepreneuriat dans son ensemble. La stratégie a **six objectifs spécifiques**, à savoir : i) Développer la culture entrepreneuriale ; ii) Favoriser l'accès au marché ; iii) Définir un plan d'accompagnement complet pour les entrepreneurs ; iv) Simplifier les procédures administratives ; v) Favoriser l'accès au financement ; vi) Mettre en place une gouvernance participative entre les différentes parties prenantes.

Pour sa mise en œuvre, la SNEt prévoit la réalisation de cinq programmes spécifiques tels que détaillés ci-dessous :

- i) Le **Programme EduPrenariat**, d'un budget de 5M TND, qui a pour objectif de promouvoir l'éducation entrepreneuriale à travers le renforcement de compétences de près de 1 800 formateurs et plus de 17 000 étudiants et élèves.
- ii) Le **Programme Take-Off**, d'un budget de 289M TND, qui vise à développer un ensemble d'instruments financiers et de services non-financiers permettant de créer plus de 4 000 TPPE et près de 10 000 emplois.
- iii) Le **Programme New Exporters**, d'un budget de 46M TND, qui vise à introduire l'exportation dans la

<sup>4</sup> Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat en Tunisie – SNEt, MFPE, Mars 2018, EY

<sup>5</sup> Les éléments suivants sont issus de la stratégie nationale de l'entrepreneuriat, MFPE, Mars 2018, EY.

dynamique de l'entrepreneuriat tunisien.

- iv) Le **Programme Cataly-SME**, d'un budget de 1,8M TND, qui se focalisera sur la mise en place d'un ensemble de mécanismes institutionnels favorables à l'environnement institutionnel et réglementaire de l'entrepreneuriat.
- v) Le **Programme Génération+**, avec un budget de 0,5M TND, visant à faire passer la part des TPPE dans les marchés publics à 25%.

La SNEt est pleinement alignée avec les objectifs fixés dans le Plan national de développement pour la période 2016-2020 et contribue aux axes relatifs à la promotion de l'emploi et de l'employabilité (réduction du taux de chômage à 11% en 2020), à la promotion de l'investissement privé (augmentation de la part de l'investissement privé dans le total des investissements à 65%), au renforcement des droits de la femme (augmentation de la participation de la femme au marché de l'emploi à 35%) et à la promotion du développement des régions (réduction de l'écart régional sur l'échelle de l'IDR).

De même, la SNEt est alignée à d'autres initiatives nationales telles que : la loi relative à la promotion des start-ups, ou « start-up Act », visant à faciliter la naissance et l'épanouissement de start-ups innovantes et, surtout, à leur offrir un cadre légal, et ; le projet de loi et la stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire qui permettront, entre autres, de développer l'entrepreneuriat social.

Pour compléter la SNEt et ainsi faire face aux inégalités fondées sur le genre en matière d'accès à l'entrepreneuriat, le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Seniors (MFFES) a lancé le programme RAIDA pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Ce programme s'adresse aux femmes tunisiennes âgées entre 19 et 59 ans et détentrices d'un diplôme de l'enseignement supérieur, d'un brevet de formation professionnelle ou d'un certificat de compétence. Il prévoit un appui particulier pour les femmes en situation de vulnérabilité avancée, telles que les femmes de famille dont les enfants sont pris en charge par les centres du ministère de la femme, de la famille et de l'enfance, les femmes victimes de violence dans les centres d'hébergement, les anciennes détenues et les femmes du milieu rural.

#### **DEFIS IDENTIFIES**

**Sur le plan institutionnel**, la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'entrepreneuriat prévoit la mise en place **d'un cadre réglementaire et institutionnel** afin de poser les fondations de la stratégie nationale de transformation des services publics vers l'innovation, la performance et la qualité tout en assurant la synergie et la coordination entre les différents acteurs travaillant sur cette thématique. L'étude, en deux parties, élaborée par le PNUD en partenariat avec le MFPE « Diagnostic organisationnel et recommandations » et « Constats de l'évaluation des projets de Coopération Internationale », a mis en évidence des opportunités d'amélioration de la coordination entre les directions du MFPE, entre les différents ministères et entre la stratégie du MFPE et les partenaires techniques et financiers. Ceci favoriserait la maximisation des efforts en matière d'entrepreneuriat.

D'autre part, le MFPE a souligné l'importance de mettre en place un **dispositif de suivi et évaluation de la SNEt** afin de pouvoir apprécier sa mise en œuvre tout au long du processus et d'en mesurer les effets. Cela facilitera également la réalisation des prochaines stratégies d'entrepreneuriat en mettant en évidence les bonnes pratiques et les défis.

Finalement, la mise en œuvre de la SNEt sera appuyée par l'engagement d'un processus de réflexion au niveau local sur l'implémentation de la stratégie en concertation avec les priorités de développement territoriaux identifiés. Il apparaît ainsi nécessaire que **la SNEt soit adaptée aux contextes spécifiques des territoires** pour répondre aux défis, tout en renforçant le processus de décentralisation engagé. Ainsi, un effort particulier doit être fait pour mettre en œuvre la SNEt et les plans de développement locaux de façon concertée.

**Sur le plan territorial**, les besoins en matière d'emploi sont importants au vu du **fort taux de chômage** présent, en particulier chez les femmes et les jeunes. En outre, un sentiment de marginalisation se dégage de la part des populations, en particulier des populations vulnérables telles que les NEETs, les personnes en situation de handicap, les personnes âgées, les migrants/es, et les

personnes hébergées en centres de femmes victimes de violences (FVV)<sup>6</sup>. Ce contexte économique participe aux tensions sociales présentes en Tunisie, en particulier dans les régions de l'intérieur où les populations demandent régulièrement l'accès à des opportunités d'emploi.

D'autre part, les structures d'accompagnement sont actuellement principalement focalisées sur l'appui à la création d'entreprise. Il semble ainsi nécessaire que **les capacités des structures d'accompagnement soient renforcées**, notamment en ce qui concerne la post-crédation et le développement et l'accroissement des micro et très petites entreprises (MTPE).

Finalement, dans le cadre du **nouveau code des collectivités locales**, ces dernières ont pour responsabilité d'approuver les plans de développement locaux qui doivent prendre en considération la promotion de l'emploi, le développement durable et la promotion des populations vulnérables (Article 106). La promotion de l'économie sociale et solidaire et des projets de développement durable fait également partie des prérogatives des collectivités locales (Article 109) de même que l'incitation à la création d'emplois et de projets économiques (Article 110). Dès lors, il paraît essentiel que toutes initiatives de développement économique se fassent de façon concertée avec les collectivités locales du territoire ciblé.

## **Stratégie**

Le projet propose un appui polydisciplinaire sensible au genre de la Stratégie nationale de l'entrepreneuriat en Tunisie et la mise en œuvre de son plan d'action, en rendant plus efficaces les efforts de réduction du chômage, d'autonomisation économique des femmes, et de promotion du développement durable respectueux de l'environnement, tout en encourageant l'innovation et le développement du secteur privé, notamment au niveau d'activités à haute valeur ajoutée, autant économique que sociale, ceci en se reposant sur le code des collectivités locales.

Ce choix est entre autres basé sur les principes inscrits dans la résolution 69/210 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'entrepreneuriat au service du développement, adoptée le 19 décembre 2014, qui reconnaît que l'entrepreneuriat peut fortement contribuer au développement durable en créant des emplois, en stimulant la croissance économique et l'innovation, en améliorant les conditions sociales et en permettant de faire face aux problèmes environnementaux.

D'autre part, un accent sera mis sur la **promotion de l'entrepreneuriat social comme créateur d'emplois et favorisant la cohésion sociale**. En effet, l'entrepreneuriat éthique aide les personnes à mener une vie plus digne et à apaiser les sentiments de marginalisation qui sont souvent à l'origine de la violence<sup>7</sup>. Dès lors, l'objectif principal n'est pas la maximisation du profit mais la réalisation de certains objectifs économiques et sociaux ayant la capacité d'apporter des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et au chômage<sup>8</sup>. Cette approche permet de répondre au double défi de chômage élevé et de marginalisation d'une partie de la population, en particulier les femmes et les jeunes hommes et femmes.

Dans ce cadre, la théorie du changement proposée est articulée autour de la logique suivante :

***Si les autorités nationales sont capables d'assurer une mise en œuvre de la SNET coordonnée, inclusive, sensible au genre et informée à travers des mécanismes de gouvernance permettant une participation élargie des principales parties prenantes impliquées (ministères, secteur privé, société civile, autorités locales et partenaires de développement), d'outils de suivi et d'évaluation efficaces, d'un cadre réglementaire et institutionnel et de moyens techniques et financiers pour lancer des actions spécifiques ayant un effet catalytique à grand impact,***

***Si un accent est mis sur la promotion de l'entrepreneuriat social en tant que vecteur de promotion de l'économie sociale et solidaire et la cohésion sociale dans les territoires et qu'un appui spécifique est fourni pour promouvoir la création et la survie des***

<sup>6</sup> Constat général déduit de différentes études parmi lesquelles : la transition bloquée : corruption et régionalisme en Tunisie (ICG), Rapport : Migration non réglementaire 2017 (FTDES), Défis de la jeunesse Tunisienne (UNFPA), Surmonter les Obstacles à l'Inclusion des Jeunes (Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement 2014), Migration Profile : Tunisia (Migration Policy Center December 2016)

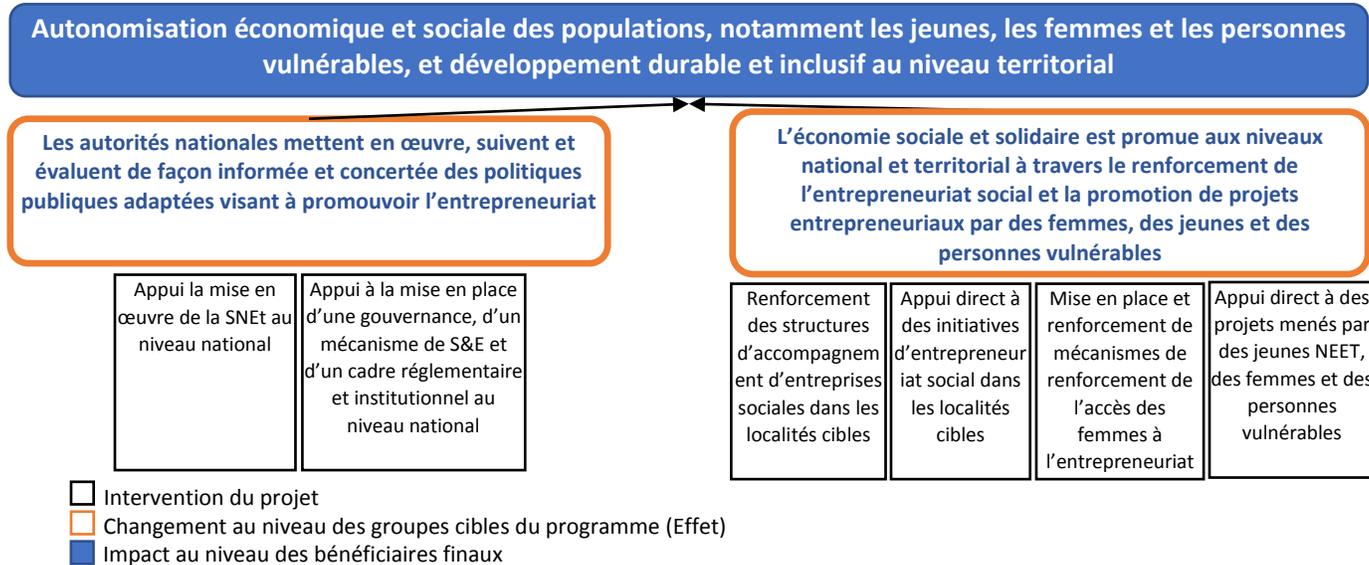
<sup>7</sup> L'entrepreneuriat pour pérenniser la paix, IPI - [https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2017/06/1706\\_Entrepreneurship-for-Sustaining-PeaceFrench.pdf](https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2017/06/1706_Entrepreneurship-for-Sustaining-PeaceFrench.pdf)

<sup>8</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, « Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship » [http://www.oecd.org/cfe/leed/130228.Job%20Creation%20through%20the%20Social%20Economy%20and%20Social%20Entrepreneurship\\_RC\\_FINALBIS.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/130228.Job%20Creation%20through%20the%20Social%20Economy%20and%20Social%20Entrepreneurship_RC_FINALBIS.pdf)

TPPEs menées par des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables, et que ces secteurs sont promus par les collectivités locales,

**Si l'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu aux niveaux local et national, dans le cadre d'un effort concret visant à réduire l'inégalité de genre et les obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes,**

**Alors, la promotion de l'entrepreneuriat maximisera son impact en tant que mécanisme assurant une autonomisation économique et sociale des populations et moteur du développement durable et de réduction des inégalités régionales.**



Le projet aura deux niveaux d'intervention :

- i) Au **niveau national**, le projet appuiera le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi dans ses efforts visant à assurer la mise en œuvre, le suivi-évaluation et le développement d'un cadre réglementaire et institutionnel concertés de la SNEt.
- ii) Au **niveau territorial**, le projet interviendra au niveau des six gouvernorats du Sud pour développer l'économie sociale et solidaire respectueuse de l'environnement et sensible au genre : Tataouine, Médenine, Gabès, Kébili, Tozeur et Gafsa.

Du point de vue quantitatif, le projet contribuera à la création des 10 000 emplois prévus dans la Stratégie nationale de l'entrepreneuriat et, notamment, le programme Take-off, ceci à travers les 600 projets d'entrepreneuriat social et portés par des groupes spécifiques que le projet appuiera directement.

Le projet s'inscrit également dans le cadre du plan quinquennal 2016-2020, en particulier dans l'axe n°2 : D'une économie à un faible coût à un hub économique et dans l'axe n°5 : L'économie verte moteur du développement durable. Ce dernier objectif vise notamment à faire de l'économie sociale et solidaire le troisième pilier de développement de la Tunisie.

Le projet développe ainsi une stratégie d'intervention alternative et multidimensionnelle ayant plusieurs finalités socio-économiques dont notamment le renforcement des politiques publiques de développement économique tout en appuyant la décentralisation orientée vers le développement local et la consolidation de la coopération entre les institutions, le secteur privé et la société civile ayant pour objectif commun de développer l'environnement socio-économique propice à la croissance économique. Ce dernier élément vise également, de façon plus subsidiaire, à renforcer la confiance entre l'état et le citoyen et à promouvoir l'engagement civique des tunisiens dans le développement local.

Le PNUD est idéalement placé pour soutenir de tels changements transformationnels grâce à sa profonde compréhension du tissu socio-économique. Le PNUD a notamment mis en œuvre trois projets dédiés à l'emploi et à l'entrepreneuriat dans la Tunisie post-révolutionnaire dans les régions du Sud et du Nord-Ouest à travers lesquels il a pu établir de solides partenariats avec les acteurs locaux. Les efforts du PNUD, dans le domaine de l'emploi, de l'entrepreneuriat ainsi que de l'inclusion sociale, ont généré de nombreuses études, leçons apprises et bonnes pratiques à partager et à étendre.

Pendant cette période, le PNUD s'est fermement positionné en tant qu'organisation de référence dans le domaine du soutien à l'entrepreneuriat et a été désigné par le Secrétariat d'Etat à l'Entrepreneuriat, et actuelle Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, comme un partenaire clé et fiable pour finaliser et aider à la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie nationale pour l'entrepreneuriat.

En parallèle, le PNUD accompagne le processus de décentralisation à travers le projet *Madinatouna* d'appui à l'élaboration de stratégies de développement durable intégrées et inclusives dans 9 villes tunisiennes. Cela permet notamment d'identifier les priorités locales et les axes de développement territoriaux tout en renforçant le processus de décentralisation. De plus, dans le cadre du projet « Renforcement de l'Ecosystème Entrepreneurial dans le Sud » (REES), le PNUD a appuyé la réalisation de trois diagnostics de développement économique local à Médenine, Beni Khedech et Tataouine dans lesquels des projets de développement économique ont été identifiés par les municipalités, tels que l'aménagement et l'exploitation du Ksar de Médenine en tant que marché artisanal, la valorisation et labélisation de l'huile d'olive de Béni Khedech ou encore la création d'une pépinière à Tataouine.

Le PNUD favorise une approche intégrée mettant en relation l'ensemble de son intervention. Celle-ci est constituée d'une part du portefeuille « Pérennisation de la paix à travers la promotion d'une société pacifique, juste et inclusive en Tunisie » intégrant des projets relatifs au processus de décentralisation, au développement local, à l'accès à la justice, à la promotion de la transparence et la lutte contre la corruption, aux réformes de la sécurité, à la cohésion sociale et à la stabilisation des communautés. D'autre part, son action est également complétée par le portefeuille Environnement incluant des projets relatifs à l'accès à l'énergie durable, à l'adaptation aux changements climatiques et à la promotion des emplois verts. Le projet entrepreneuriat intègre quant à lui le portefeuille « croissance inclusive et développement humain » qui est en cours de développement.

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'agenda 2030 et participera notamment à l'atteinte de l'ODD 8 « Travail décent et croissance économique » en contribuant spécifiquement aux cibles 8.1<sup>9</sup>, 8.2<sup>10</sup>, 8.3<sup>11</sup>, 8.5<sup>12</sup>, 8.6<sup>13</sup>, 8.8<sup>14</sup>. A travers l'appui au développement de l'écosystème entrepreneurial et spécifiquement au développement de l'entrepreneuriat social, le projet participera également à l'effort global des Objectifs de Développement Durable et notamment aux ODD 1, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 16 et 17<sup>15</sup>. Ainsi, tout au long de sa mise en œuvre, le projet veillera à promouvoir une réflexion intégrée s'articulant autour des ODD.

## Approches transversales

### -Genre

Le projet intègre l'approche genre comme principe programmatique fondamental, en alignement avec la Troisième Stratégie Genre globale du PNUD, qui reconnaît l'égalité des sexes comme un droit humain et un facteur déterminant pour la réalisation du développement durable. Dans le cadre de sa vision globale, le PNUD considère les femmes et les hommes comme des agents actifs du changement et du développement, et non simplement comme des bénéficiaires et des groupes vulnérables. Le projet relève de la Priorité 1: Supprimer les obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes, dédiant ainsi un produit

<sup>9</sup> Cible 8.1 : Maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté aux contextes nationaux et, en particulier, un taux de croissance annuelle du produit intérieur brut d'au moins 7 pour cent dans les pays les moins avancés.

<sup>10</sup> Cible 8.2 : Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre

<sup>11</sup> Cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers

<sup>12</sup> Cible 8.5 : D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail à valeur égale

<sup>13</sup> Cible 8.6 : D'ici à 2020, réduire nettement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation

<sup>14</sup> Cible 8.7 : Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

<sup>15</sup> ODD1 « Pas de pauvreté », ODD4 « Education de qualité », ODD5 « Egalité entre les sexes », ODD7 « Energie propre et d'un coût abordable », ODD9 « Industrie, innovation et infrastructure », ODD10 « Inégalité réduites », ODD11 « Villes et communautés durables », ODD12 « Consommation et production responsables », ODD13 « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques », ODD16 « Paix, justice et institutions efficaces », ODD17 « Partenariats pour la réalisation des objectifs ».

et un éventail d'initiatives et de ressources pour accélérer l'accès des femmes au marché et aux entreprises et, par conséquent, renforcer les processus de stabilisation sociale.

De surcroît, le PNUD se positionne pour faire face aux enjeux de violences sociales et économiques touchant les femmes à travers l'appui à l'entrepreneuriat féminin, en cohérence avec sa participation à l'initiative inter-agences onusiennes pour l'amélioration des services de prise en charge des femmes victimes de violence.

## **Résultats et partenariats**

### *Résultats escomptés*

En se basant sur ces constats, le projet contribuera à la réalisation des produits suivants :

#### **Produit 1 : Un système de gouvernance associé à un cadre réglementaire et institutionnel catalysant la création d'entreprise et assurant la bonne gestion des différents mécanismes de la SNET sont mis en place**

A travers ce résultat, un appui multidisciplinaire et sensible au genre sera fourni pour la mise en œuvre du Programme Cataly-SME qui est le pilier structurant de la SNET. Pour ce faire, le PNUD appuiera le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi à (i) mettre en place une structure de pilotage et de suivi et évaluation de la SNET sensible au genre et multipartites en alignement aux ODD ; (ii) Développer un cadre législatif et institutionnel, sensible au genre, spécifique à l'ESS et à l'auto-entrepreneurs et favorisant la transition de l'informel vers le formel ; (iii) appuyer à la coordination entre les partenaires techniques et financier pour la mise en œuvre de la SNET ; (iv) appuyer l'évaluation de la SNET 2018-2020 et à l'élaboration d'une nouvelle stratégie alignée à l'horizon 2030 et les ODD. Cet appui se fera notamment à travers un appui technique, de renforcement de capacités et de communication.

#### **Produit 2 : L'offre d'accompagnement des entrepreneurs est redynamisée, rationalisée et adaptée aux spécificités régionales et aux besoins des entreprises**

Ce résultat vise tout particulièrement à assurer la mise en œuvre de l'objectif 3 de la SNET visant à développer une offre d'accompagnement complète aux jeunes entrepreneurs. Pour ce faire, le PNUD accompagnera le Programme Entreprise Take-Off en complémentarité avec le Programme Cataly-SME pour (i) Mettre en place un système d'information et de suivi collaboratif des entrepreneurs permettant d'unifier l'intervention des différents acteurs et facilitant le suivi des bénéficiaires ; (ii) Renforcer et adapter le système de suivi et d'évaluation du niveau de couverture des offres d'accompagnement existantes ; (iii) Rationnaliser une offre d'accompagnement alignée aux spécificités et aux besoins de toutes les entreprises en coordination avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Cet appui se fera notamment à travers un appui technique, de renforcement de capacités et de communication.

#### **Produit 3 : Les structures d'accompagnement des entrepreneurs sont renforcées et adaptées aux besoins de la promotion de l'économie sociale et solidaire dans les localités ciblées**

En lien avec le Programme Take-Off, ce résultat visera à améliorer l'accompagnement fourni aux entrepreneurs au niveau des 6 gouvernorats ciblés, en se focalisant tout particulièrement sur le soutien aux entreprises sociales. Pour ce faire, le projet prévoit d'appuyer les espaces de promotion de l'entrepreneuriat présents dans la localité (Espaces Entreprendre, espaces de coworking et d'incubation, ...) et les collectivités locales des territoires ciblés à travers un diagnostic des services existants et la provision d'un appui technique et logistique pour mieux adapter l'accompagnement aux besoins des étapes de création et de post-crédation des entreprises sociales. Cet appui consistera, entre autres, à l'identification des secteurs porteurs de l'économie sociale et solidaire comprenant également l'économie verte. Le projet mettra également en place des structures de gouvernance locale dirigées par le MFPE en cohérence avec le processus de décentralisation et les nouveaux conseils municipaux.

#### **Produit 4 : 300 entrepreneurs sociaux et micro-entreprises portées par des jeunes et des groupes vulnérables reçoivent un accompagnement technique et financier leur permettant de lancer et renforcer leurs projets.**

Ce résultat sera obtenu à travers un appui technique et financier direct à des projets d'entreprise sociale et à des projets menés par des jeunes NEET et d'autres groupes vulnérables. Cela se fera par le biais des structures d'accompagnement améliorées

(résultat 3). Ce projet assurera un soutien notamment pour :

- 150 projets d'entreprise sociale ;
- 150 projets entrepreneuriaux menés par de jeunes NEET et d'autres groupes vulnérables (personnes handicapées, personnes âgées, migrants).

**Produit 5 : L'accès des femmes à l'entrepreneuriat est renforcé et promu à travers 300 projets lancés et renforcés dans les six gouvernorats ciblés, pour la réduction des inégalités de genre et des obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes.**

Ce produit sera atteint à travers un appui technique et financier direct à 300 projets dirigés par des femmes dans le cadre du Programme national pour l'entrepreneuriat féminin « RAIDA », dirigé par le Ministère de la femme, de la famille et de l'enfance, par la mise en place d'un programme spécial d'autonomisation économique des femmes, et des incubateurs d'entreprises au sein des structures d'assistance accompagnement susmentionnées (Résultat 1).

**Produit 6 : La culture entrepreneuriale est promue à travers le partage de connaissance, les bonnes pratiques et la communication.**

Ce résultat prévoit l'élaboration d'un plan de communication permettant de partager et de diffuser les bonnes pratiques et d'engager un processus de dissémination. Un focus sera fait sur les expériences réussies d'entrepreneuriat et notamment d'entrepreneuriat social. Un exercice de réflexion sera engagé pour identifier les bonnes pratiques mais également les opportunités d'améliorations et d'approfondissements, notamment en ce qui concerne la croissance verte et l'accès à l'entrepreneuriat des femmes. En parallèle, la culture entrepreneuriale sera promue dans les espaces éducatifs à travers l'organisation de concours.

Cet exercice de réflexion sera renforcé à travers des actions de coopérations internationales et régionales qui permettront de favoriser le partage de connaissances et de bonnes pratiques notamment en matière d'institutionnalisation de l'entrepreneuriat au niveau national et territorial et en matière d'entrepreneuriat social. D'autre part, un plan de plaidoyer sera développé auprès des partenaires techniques et financiers pour faciliter la dissémination des bonnes pratiques.

Le projet réalisera l'ensemble des produits détaillés précédemment en faisant usage des opportunités de nouvelles technologies et d'innovations.

#### **RESULTATS ATTENDUS DE L'UNDAF**

L'ensemble des résultats attendus s'inscrivent dans les objectifs du Plan Cadre du Système des Nations Unies d'Aide au Développement pour la Tunisie 2015-2019.

Le projet correspond à l'axe 2 du plan cadre, relatif au modèle économique inclusif, durable et résilient à promouvoir, et surtout à l'effet 1 : **L'Etat met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emplois.**

#### **Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés**

La mise en œuvre du projet s'appuiera fondamentalement sur l'accompagnement technique et logistique qui sera fourni par l'équipe de projet, ainsi que par l'expertise du PNUD qui pourra être mobilisée au niveau régional (Hub régional à Amman et à Addis Abeba, Istanbul International Center for Private Sector in Development) et mondial (New York). Des expert(e)s nationaux et internationaux spécialistes de l'entrepreneuriat d'une façon générale, avec des compétences spécifiques en fonction des besoins (autonomisation économique des femmes, planification stratégique, gestion des connaissances, ESS, communication, etc.) seront également mobilisés pour des activités concrètes. Ces compétences pourront être mobilisées à travers des acteurs de la société civile également.

De même, des acteurs locaux, notamment des associations, devront être identifiés pour la mise en œuvre des activités d'appui à l'entrepreneuriat social au niveau local.