

SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS

Évaluation centrale de projet

Promotion des activités d'export créatrices d'emploi
vers de nouveaux marchés africains, Tunisie

Numéro de projet 2016.2144.0

Rapport d'évaluation

Au nom de la GIZ par Oliver Karkoschka et Fatma M'Selmi

Date du rapport d'évaluation : 7 Novembre 2021

Version publiée : Mars 2023

Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aide le gouvernement fédéral allemand à atteindre ses objectifs dans les domaines de l'action éducative internationale et de la coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire et est séparée de l'activité opérationnelle de la GIZ ; cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Elle a pour mission de produire des résultats et des recommandations fondés sur des données probantes aidant à la prise de décisions, d'apporter une vérification crédible des résultats et d'améliorer la transparence des enseignements.

Pour la présente évaluation, l'unité d'Évaluation a fait appel à des évaluateurs externes indépendants qui ont également rédigé ce rapport. Toutes les opinions et analyses exprimées dans le rapport sont celles des auteurs.

Évaluateurs :

Oliver Karkoschka et Fatma M'Selmi

Auteur et autrice du rapport d'évaluation :

Oliver Karkoschka et Fatma M'Selmi

Coordination et gestion :

Claudia Kornahrens, GIZ, cheffe de section

Vera Hundt, gestion d'évaluation

Section Évaluations centrales de projets

Unité d'Évaluation de la GIZ

Responsable :

Albert Engel, GIZ, directeur

Unité d'Évaluation de la GIZ

Édition :

International Correspondents in Education

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges :

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36

53113 Bonn, Allemagne

T : +49 228 44 60-0

F : +49 228 44 60-17 66

E : evaluierung@giz.de

I : www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

https://twitter.com/giz_gmbh

Conception graphique/présentation :

DITHO Design GmbH, Cologne

Distribution :

GIZ, Bonn

Bonn 2023

Sommaire

Liste des figures	4
Liste des photos	4
Liste des tableaux.....	4
Abréviations	5
Aperçu du projet	1
1 Objectifs et questions de l'évaluation	2
1.1 Objectifs de l'évaluation	2
1.2 Questions de l'évaluation	2
2 Objet de l'évaluation	3
2.1 Définition de l'objet de l'évaluation.....	3
2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises	6
3 Évaluabilité et processus d'évaluation	9
3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données.....	9
3.2 Processus d'évaluation	10
4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE	13
4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs	13
4.2 Pertinence	13
4.3 Cohérence.....	20
4.4 Efficacité.....	25
4.5 Impact	39
4.6 Efficience.....	48
4.7 Viabilité/durabilité.....	53
4.8 Résultats clés et appréciation globale.....	59
5 Conclusions et recommandations	61
5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec.....	61
5.2 Recommandations	63
Références	66
Annexe : Matrice d'évaluation	68

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (11/2020), adapté lors de l'évaluation	6
Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation	10

Liste des photos

Photo 1 : <i>Road show</i> à Tunis avec des PME tunisiennes et des clients potentiels des marchés cibles	14
Photo 2 : Foire Archibat	24
Photo 3 : <i>Road show</i> Kenya	34
Photo 4 : Port de Rades	44
Photo 5 : Signature d'un protocole d'accord entre les consortiums Tunisia Health Alliance et le German Health Alliance.....	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation.....	2
Tableau 2 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées	11
Tableau 3 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE	13
Tableau 4 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE	20
Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE	24
Tableau 6 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE.....	25
Tableau 7 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs des différents modules (niveau réalisation / <i>outcome</i>).....	26
Tableau 8 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité	30
Tableau 9 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)	38
Tableau 10 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE	39
Tableau 11 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact	42
Tableau 12 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)	46
Tableau 13 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE.....	48
Tableau 14 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficience du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.).....	52
Tableau 15 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE	53
Tableau 16 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.).....	58
Tableau 17 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées.....	60
Tableau 18 : Échelles d'évaluation	61

Abréviations

AFD	Agence française de développement
AHK	Chambre de commerce extérieur allemande
APII	Agence pour la promotion de l'industrie et de l'innovation
ASS	Afrique subsaharienne
B2B	<i>Business to business</i>
BM	Banque mondiale
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CAE	Conseil d'analyses économiques
CEPEX	Centre de promotion des exportations
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
FEA	Forum économique africain
FGD	Groupe de discussion
FOPRODEEX	Fonds de promotion des exportations
GAA	German Agribusiness Alliance
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
IDEE	Innovation, emploi et développement économique régional
Int	Interview
MCDE	Ministère du Commerce et du Développement des Exportations
MIDCI	Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCDE/CAD	Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
PACE	Programme d'appui à la compétitivité et aux exportations
PDE	Programme de développement des exportations Programme de promotion des exportations de la Banque mondiale
PEMA	Promotion des activités d'export impactant l'emploi vers de nouveaux marchés africains
PME	Petites et moyennes entreprises
PTB	Physikalisch Technische Bundesanstalt

QMS	Système de gestion des informations et des connaissances
RCT	Représentants commerciaux tunisiens
SAR	Suivi axé sur les résultats
SIPPO	Swiss Import Promotion Programme
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, pertinent, limité dans le temps
TABC	Tunisia-Africa Business Council
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UTICA	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat
ZLECA	Zone de libre-échange continentale africaine



Aperçu du projet

Tunisie : Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains – PEMA

Numéro de projet	2016.2144.0
Code(s) SNPC (Code du système de notification des pays créanciers)	25010 – Politique commerciale et administration (100 %)
Objectif du projet	L'accès générateur d'emplois de PME tunisiennes choisies à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique est amélioré.
Durée du projet	07.02.2018 – 31.12.2020
Volume du projet	5 000 000 EUR (initialement 3 000 000 EUR, augmenté de 2 000 000 EUR en avril 2019)
Commettant	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
Organisme de tutelle	Ministère du Commerce et du Développement des Exportations
Organisations de mise en œuvre (dans le pays d'intervention)	Centre de Promotion des Exportations – CEPEX
Autres organisations de développement impliquées	-
Groupe(s) cible(s)	Les groupes cibles directs du projet sont les propriétaires et collaborateurs/collaboratrices d'environ 600 petites et moyennes entreprises tunisiennes (PME) choisies avec un potentiel d'exportation, dans l'industrie et le secteur des services. Ce sont les PME des secteurs choisis, qui ont déjà des activités d'exportation, mais ne travaillent pas ou guère sur les marchés africains, ainsi qu'à quelques entreprises qui n'exportent pas encore. Les créateurs et créatrices d'entreprises dans le secteur des services, notamment dans les technologies de l'information et de la communication. Les groupes cibles indirects sont les autres PME tunisiennes, estimées à 600 000, dont 3 000 sont actives en matière d'exportation à ce jour.
Intitulé Programme de CD	<i>Beschäftigungsförderung durch Privatwirtschafts- und Finanzsektorentwicklung</i>
Organisations de mise en œuvre	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Kreditanstalt für Wiederaufbau
Organisation de mise en œuvre chargée de coordonner le programme	GIZ
Année de référence	2021
Année d'échantillonnage	2018

1 Objectifs et questions de l'évaluation

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, les critères d'évaluation standardisés, les centres d'intérêt des parties prenantes et les questions d'évaluation.

1.1 Objectifs de l'évaluation

Les évaluations centrales de projet des projets commandés par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) remplissent trois fonctions principales : favoriser les décisions fondées sur des données probantes, promouvoir la transparence et la reddition de comptes, et encourager l'apprentissage organisationnel en vue de contribuer à une gestion efficace des connaissances. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH structure la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations de façon à optimiser la contribution du processus d'évaluation et des conclusions de l'évaluation à ces fonctions essentielles (GIZ 2018b, voir liste des références en fin de document).

1.2 Questions de l'évaluation

Le projet est évalué sur la base de critères et de questions d'évaluation standardisés afin que la GIZ puisse le comparer à d'autres projets. Ces éléments se fondent sur les [critères d'évaluation du Comité d'aide au développement \(CAD\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(OCDE\)](#) (actualisés en 2020) pour la coopération internationale et les [critères d'évaluation de la coopération bilatérale allemande \(en allemand\)](#) : **pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impact et viabilité/durabilité**.

Les questions analytiques et dimensions spécifiques de l'évaluation de la GIZ sont tirées de ce cadre. Elles servent de base à toutes les évaluations centrales de projets de la GIZ et figurent dans la **matrice d'évaluation** (annexe 1). Les contributions à l'Agenda 2030 pour le développement durable et à ses principes sont également prises en compte, ainsi que certains thèmes à caractère transversal tels que le genre, l'environnement, la sensibilité aux conflits et les droits humains. D'autres aspects relatifs à la qualité de la mise en œuvre sont intégrés à tous les critères du CAD de l'OCDE.

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation

Partie prenante de l'évaluation	Centres d'intérêt concernant l'évaluation/questions supplémentaires relatives à l'évaluation	Section correspondante de ce rapport
Ministère du Commerce et du Développement des Exportations, Centre de Promotion des exportations (CEPEX)	La capitalisation des expériences du projet et les nouvelles stratégies de pénétration de marché développées par le projet ; satisfaction des attentes et demandes des entreprises dans les secteurs ciblés ; degré d'amélioration des capacités d'export des entreprises sur l'Afrique subsaharienne	Sous-chapitre 4.3 (critère d'efficacité)
Membres de la plateforme Think Africa	Dans quelle mesure la diversité des partenaires a-t-elle représenté un enrichissement/une chance ou un obstacle pour les consortiums et pour Think Africa ? Comment rendre la plateforme Think Africa durable ?	Sous-chapitre 4.3 (critère de durabilité) et Conclusions
Les entreprises tunisiennes des consortiums	Comment pérenniser les acquis du PEMA au niveau des consortiums et des entreprises exportatrices ciblées ?	Sous-chapitre 4.3 (critère de durabilité) et Conclusions

2 Objet de l'évaluation

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, y compris la théorie du changement et les hypothèses de résultat.

2.1 Définition de l'objet de l'évaluation

Le projet « Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains » (PEMA) a été une mesure de coopération technique faisant partie du programme de la coopération allemande « Promotion de l'emploi par le développement du secteur privé et du secteur financier ». Cependant, ce programme était encore en cours d'élaboration lors de la mise en œuvre du projet et n'a été officiellement confirmé par le BMZ qu'en 2019. Le PEMA n'a donc pas été conçu pour contribuer directement au programme de la coopération allemande. L'action de la coopération technique PEMA (nommée dans la suite du présent rapport « projet ») a été financée par le BMZ. Le budget du projet s'élevait à 5 000 000 euros pour la durée de février 2018 à décembre 2020, avec un budget initial de 3 000 000 EUR augmenté de 2 000 000 EUR en avril 2019. Cette augmentation s'est accompagnée de l'ajout d'un troisième *output* et d'une hausse des valeurs cibles de certains indicateurs. Le deuxième *output* du projet, « Les capacités des consortiums d'exportation pour pénétrer des marchés africains sont améliorées » a été mis en œuvre par une société de conseil. Le projet évalué n'a pas connu de projet antérieur. Un projet consécutif PEMA II a démarré en janvier 2021 pour une durée de trois ans, et l'objectif « Les petites et moyennes entreprises (PME) tunisiennes sont de plus en plus capables d'exploiter le potentiel commercial des nouveaux marchés d'Afrique subsaharienne ».

La Tunisie est confrontée au défi de devoir créer de nouveaux emplois, afin de garantir la stabilité et la croissance du pays. La diversification de l'économie et le développement de nouveaux marchés constituent d'importantes conditions pour une croissance économique durable. La structure d'export de la Tunisie est à ce jour axée uniquement sur certains secteurs et régions. Environ 75 % des 3 000 entreprises exportatrices se concentrent sur trois secteurs : industries mécaniques et électriques, agriculture et industrie agroalimentaire, et textile et habillement. L'actuelle activité d'export se concentre sur les activités off-shore et la sous-traitance, qui ne produisent qu'une plus-value limitée. 85 % des exportations vont vers les marchés de l'UE. L'ensemble du continent africain n'absorbe que 5 % des exportations tunisiennes, bien que de nombreux pays du continent comptent parmi les marchés enregistrant les plus fortes croissances au monde. Si les normes relatives aux produits sont parfois inférieures à celles des marchés européens, l'exportation vers les marchés africains nécessite des compétences et capacités en matière d'ouverture de marchés. Il importe de signaler, à ce niveau, que la plupart des PME ne possèdent pas les connaissances de ces nouveaux marchés ni le personnel qualifié doté de l'expérience nécessaire en matière d'export, les réseaux et les interlocuteurs sur place. Les offres tunisiennes existantes en matière d'appui à l'export ne sont pas suffisamment axées sur les besoins des PME. L'accès générateur d'emplois de PME tunisiennes choisies aux nouveaux marchés d'exportation en Afrique est limité. Selon l'Institut national de la statistique (INS 2017), le taux de chômage en Tunisie atteignait en 2016 15,6 %, soit 12,5 % chez les hommes et 23,1 % chez les femmes. Le taux de chômage a augmenté au premier trimestre 2021 pour s'élever à 17,8 %, soit 15 % pour les hommes et 23,8 % pour les femmes¹.

À l'heure actuelle, en Tunisie, il n'existe pas de stratégie nationale exhaustive pour l'export avec des axes prioritaires par branches. Seules des stratégies sectorielles détaillées ont été élaborées pour certains secteurs, comme les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il est cependant important

¹ <https://www.ilboursa.com/marches/le-chomage-en-tunisie-augmente-a-17-8-au-premier-trimestre-28126#:~:text=Le%20nombre%20de%20ch%C3%B4meurs%20estim%C3%A9,pour%20le%20quatri%C3%A8me%20trimestre%202020,25%20mai%202021.> 25 mai 2021.

de noter que des efforts de promotion des exportations au niveau des marchés subsahariens ont considérablement évolué au cours de la mise en œuvre du projet. Après de longues négociations, la Tunisie a signé, en juillet 2018, l'accord d'adhésion au marché commun de l'Afrique orientale et australe, aussi connu sous son acronyme anglais, COMESA (*Common Market for Eastern and Southern Africa*). Le traité a donc été ratifié, ce qui permet aux PME tunisiennes d'accéder plus facilement au marché des 20 autres États membres actuels. Depuis janvier 2020, tous les produits industriels et agricoles, les produits de la pêche et les produits de l'artisanat importés des pays membres du COMESA sont totalement exonérés de tous les droits de douane et autres frais et taxes d'effet équivalent, sous réserve du principe de réciprocité, à l'exception des marchandises importées d'Érythrée, d'Éthiopie, d'Eswatini, de République démocratique du Congo et d'Ouganda.

L'objectif du projet était : « L'accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique générateur d'emplois pour des petites et moyennes entreprises (PME) tunisiennes choisies est amélioré ». Le projet a mis l'accent sur le renforcement des conditions favorisant l'exportation des PME tunisiennes vers l'Afrique subsaharienne, notamment dans les pays bénéficiant des représentants commerciaux tunisiens (RCT) du Centre de promotion des exportations (CEPEX), la Côte d'Ivoire, le Kenya, la RD Congo, le Nigeria et le Cameroun. En ce qui concerne les entreprises à promouvoir en Tunisie, il n'y a pas eu de délimitation géographique. Le projet a commencé avec les trois secteurs de la santé, de l'agroalimentaire et de l'industrie de la construction. Avec l'augmentation du budget en 2019, le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été ajouté. En sélectionnant le secteur des services, dans lequel la part des femmes aux postes de direction est élevée, le projet a cherché un effet sur l'emploi parmi les femmes salariées (marqueur « GG-1 »). Le projet visait l'expansion des activités d'exportation pour entraîner une hausse de l'emploi dans les PME et ainsi une amélioration générale des conditions de vie (marqueur « AO-1 »). La diversification des exportations et une meilleure répartition géographique des nouveaux emplois dans les secteurs d'exportation devraient contribuer à réduire les disparités régionales en Tunisie et avoir un effet indirect sur le maintien de la paix (marqueur « FS-1 »). En ce qui concerne les droits humains, le projet poursuivait l'objectif d'un développement économique inclusif, auquel participent des personnes de genres différents dans le cadre des activités entrepreneuriales d'entreprises de différentes tailles. Afin de garantir l'articulation et la prise en compte des intérêts des PME dans les stratégies politiques nationales, le projet a appuyé les processus de dialogue public-privé au niveau national (marqueur « PD/GG-1 »). Les capacités des PME ont été renforcées afin d'obtenir une valeur ajoutée accrue à l'exportation (« TD-2 »). Les impacts du projet contribuent aux deux objectifs de développement durable (ODD) : l'ODD 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » et l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et un travail décent pour tous », l'objectif de garantir des emplois de meilleure qualité et plus sûrs. Tous ces impacts représentent les dimensions sociales et économiques, qui se soutiennent mutuellement. Des compromis entre les résultats sociaux, économiques et environnementaux n'ont pas été identifiés.

La mise en œuvre du projet portait initialement sur deux domaines d'action, auxquels un troisième domaine a été ajouté.

- *Output 1* : L'offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain est améliorée
- *Output 2* : Les capacités des consortiums d'exportation pour pénétrer les marchés africains sont améliorées
- *Output 3* : Les capacités des acteurs étatiques de la promotion des exportations pour l'accès aux marchés africains sont améliorées

L'ajout du troisième *output* est intervenu dans le cadre de l'offre de changement qui a eu lieu en 2018 conformément à la demande du CEPEX, et qui a gonflé le budget du projet de 2 millions d'euros, le faisant passer à 5 millions d'euros en avril 2019. La stratégie du projet consistait en une approche pluriniveaux. Les interventions au niveau macro ont été orientées vers le CEPEX et les RCT.

- Les missions du Centre de promotion des exportations de la Tunisie (CEPEX), qui dépendent du ministère du Commerce, s'articulent autour de quatre principaux axes : informer, appuyer et accompagner les exportateurs tunisiens sur les marchés extérieurs et promouvoir le catalogue d'export des produits et services tunisiens auprès de la cible étrangère. Au sein du CEPEX, deux personnes ont été nommées comme point focal pour jouer le rôle de gestionnaire du projet au sein du CEPEX et de personne de contact de l'équipe de la GIZ.
- Les Représentants commerciaux tunisiens (RCT) du CEPEX sont présents dans une quinzaine de pays pour renforcer l'effort de promotion de l'offre tunisienne dans le monde en aidant les exportateurs tunisiens à identifier des niches dans les marchés en question, à établir des contacts utiles en les accompagnant dans leurs actions de prospection, de promotion et d'implantation. Le projet a renforcé les capacités des 5 RCT dans les cinq pays cibles en Afrique subsaharienne.
- L'*output* 3 incluait aussi le renforcement des capacités des cadres des ministères du Commerce et de plusieurs autres ministères et organisations étatiques en ce qui concerne la négociation des accords commerciaux intra-africains et le financement du Forum économique africain (FEA) en 2018, devenu le « Tunisia Africa E-Business Meetings » en 2020.

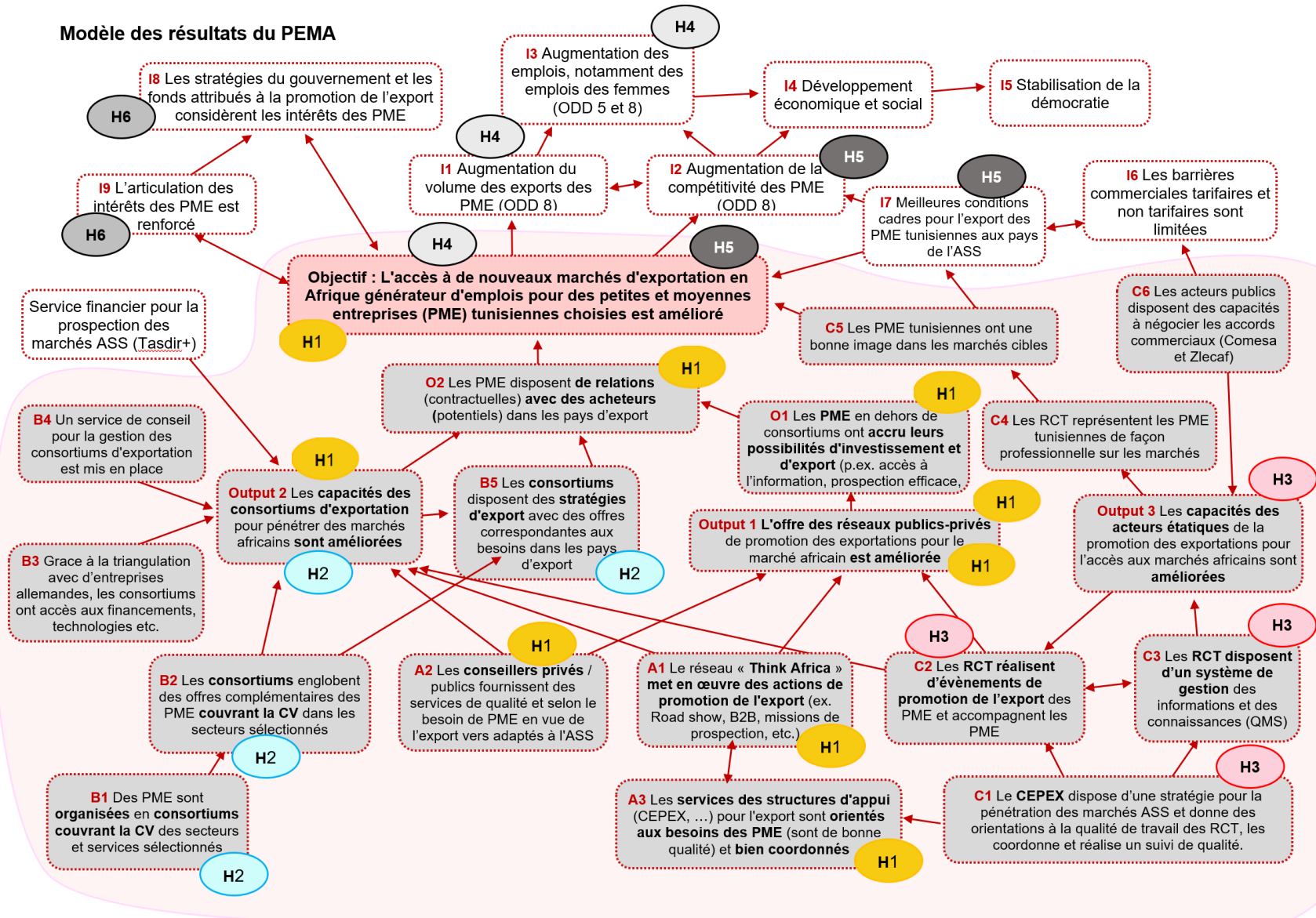
Les activités au niveau méso se sont concentrées sur la coordination efficace des offres existantes des réseaux publics-privés d'appui aux entreprises et la création de nouvelles offres de promotion des exportations. Il s'agit de la plateforme « Think Africa » créée par le projet regroupant 16 structures d'appui à l'exportation publiques et privés. Ses membres sont le CEPEX, les ministères du Commerce et des Affaires étrangères, les huit chambres régionales d'industrie et de commerce, les associations patronales Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) et CONECT International ainsi que les associations d'affaires TABC et Africa Consultant Network, qui se concentrent sur l'Afrique. De plus, le projet a renforcé les capacités des conseillers privés spécialisés pour fournir des conseils aux PME en matière d'export, ce que le projet a appelé « réseau de conseillers pour l'export ».

Au niveau micro, les PME ont été soutenues dans l'identification du potentiel des marchés et dans la coopération complémentaire. Il s'agit d'environ 50 entreprises réunies dans quatre consortiums d'exportation sectoriels soutenus au sein de l'*output* 2 et d'environ 600 entreprises qui bénéficient d'activités spécifiques : 17 événements d'information et de mise en relation ont été organisés par la plateforme Think Africa et ses membres avec l'appui du projet dans différentes régions de Tunisie, dont cinq *road shows* où les entreprises tunisiennes ont pu s'informer sur les opportunités de marché dans les pays cibles. Des acheteurs potentiels ont été invités en Tunisie et des réunions d'affaires avec des entreprises tunisiennes (B2B) ont été organisées, accompagnées de visites d'entreprises tunisiennes. Les trois *outputs* sont présentés dans le chapitre 2.2.

La population cible indirecte du projet était composée de chef-fes et collaborateurs et collaboratrices de PME tunisiennes choisies pour leur potentiel d'exportation, dans l'industrie et le secteur des services. Sur environ 300 000 PME tunisiennes, seules 3 000 exportent à ce jour. Le projet s'adresse notamment à des PME des secteurs mentionnés ci-dessus qui ont déjà des activités d'exportation, mais qui n'exportent pas ou guère sur les marchés africains, ainsi qu'à quelques entreprises qui n'exportent pas encore. Le groupe cible indirect du projet était constitué d'environ 600 entreprises qui correspondent à ces critères et environ 50 entreprises dans quatre consortiums dont trois ont été créés avec l'appui du projet. Ces trois consortiums sont les suivants : (i) « Taste Tunisia », qui comprend 11 PME tunisiennes actives dans la production et transformation alimentaire ; (ii) « Tunisia Building Partners », qui comprend 10 entreprises du secteur de l'industrie de la construction ; et (iii) « Tunisia Health Alliance », qui comprend 16 entreprises du secteur de la santé. Un quatrième consortium d'entreprises de TIC, « Get'It », existait bien avant le projet et a bénéficié de son appui à partir de 2020 après l'augmentation du budget susmentionnée. On dénombre d'autres participants et groupes cibles directs : les cadres et experts d'institutions publiques et privées de promotion des exportations, des cabinets de conseil, des consultants indépendants en exportation, ainsi que des entreprises, essentiellement allemandes, de l'industrie et du secteur des services dans le cadre de coopérations en matière d'exportation avec des PME tunisiennes.

2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (11/2020), adapté lors de l'évaluation



Impacts
En dehors de la responsabilité du projet
...
Responsabilité du projet :
Objectif
...
Résultats
...
Hypothèses
H1

Afin d'atteindre l'objectif du module : « L'accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique générateurs d'emplois pour des PME tunisiennes choisies est amélioré », le projet a opéré sur trois domaines d'action. Les résultats visés en termes d'amélioration des offres des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain (*output 1*) était la création du réseau de promotion des exportations Think Africa. Le projet a appuyé les membres de la plateforme Think Africa (voir ci-dessus) à mieux coordonner les offres d'appui existantes ainsi qu'à planifier et mettre en œuvre des activités supplémentaires pour soutenir les exportations des PME tunisiennes, comme des visites de prospection, des *road shows* et des missions B2B (A1). L'établissement d'un réseau de conseillers privés capables d'accompagner les PME exportatrices vers les marchés africains a été un autre résultat visé (A2). La bonne coordination des soutiens des structures d'appui aux PME devrait également contribuer à ce que les services des structures d'appui pour l'export soient orientés vers les besoins des PME, de bonne qualité et bien coordonnés (A3).

L'*output 2* visait la création et le renforcement des capacités des consortiums d'export sectoriels pour l'ouverture des marchés africains. Cela incluait également l'organisation des PME en consortiums par secteur (B1). Les consortiums d'exportation devaient avoir accès au programme d'appui TASDIR+, géré par le CEPEX, grâce à leur statut juridique en Tunisie. Au départ, l'intention était d'adopter une approche de mentorat en demandant à des entreprises expérimentées en matière d'exportation et possédant un produit ou un service clé de prendre la tête du consortium d'exportation concerné. Pendant la phase de la mise en œuvre, le projet a choisi une approche de complémentarité des entreprises membres couvrant toute une chaîne de valeur. L'effet visé était un meilleur accès au marché des petites entreprises avec leurs produits complémentaires. L'approche du projet a consisté à sélectionner les secteurs d'activité sur la base d'une priorisation tenant compte de différents critères, dont le potentiel de croissance du secteur, la taille du marché exploitable sur les marchés ciblés, la maturité des partenaires locaux et l'intensité concurrentielle. Pour chaque consortium, un plan d'action a été développé et opérationnalisé comprenant les éléments suivants : développement des capacités et amélioration de la collaboration, amélioration des informations sur les marchés cibles et mise en place de partenariats ciblés. L'hypothèse de la conception était que les PME organisées en consortium d'exportation sectoriel qui couvrent toute la chaîne de valeur dans les secteurs sélectionnés les aide à développer des offres complémentaires (B2). Selon la conception du projet, les PME organisées en consortium doivent utiliser et profiter des résultats des *outputs 1* et *3* (A1, A2, C2), ce qui leur fournira les informations nécessaires pour analyser le potentiel d'export dans les pays visés et développer leurs capacités pour pénétrer des marchés africains (*output 2*). La conception a envisagé que grâce à la coopération commerciale entre des PME, des consortiums et des entreprises allemandes, les consortiums d'exportation sectoriels aient accès aux financements (extérieurs, en dehors de la responsabilité du projet) et technologies et soient capables d'établir des offres complémentaires (B3), ce qui peut renforcer leurs capacités d'export. Elle a également prévu que les consortiums profitent des services financiers pour la prospection des marchés de l'Afrique subsaharienne (ASS) à travers le programme TASDIR+, financé par la Banque mondiale, qui s'est trouvée en dehors de la responsabilité du projet. Il a également été visé qu'un service de conseil pour appuyer la gestion des consortiums d'exportation soit mis en place tout en bénéficiant des expériences du projet (B4). Ce service de conseil devrait surtout accompagner la gestion des consortiums, pendant que le réseau de conseillers privés (A2) se concentre sur les conseils techniques à l'export. Tous ces résultats doivent assurer – selon les hypothèses de la stratégie – que les consortiums disposent des stratégies d'export avec des offres correspondant à la demande dans les pays d'export (B5), ce qui devrait aboutir à ce que les PME établissent des relations (contractuelles) avec des acheteurs potentiels dans les pays d'export (élément de l'objectif : O2).

L'*output 3* qui a été ajouté en avril 2019 avec l'augmentation du budget du projet portait sur l'amélioration des capacités des acteurs étatiques de la promotion des exportations à ouvrir les marchés cibles africains. Ceci impliquait d'élaborer la stratégie du CEPEX pour le développement des marchés cibles et comme orientation aux représentants commerciaux du CEPEX (RCT) (C1). Cette stratégie était également prévue pour fournir un cadre pour la coordination et l'assurance qualité du travail des RCT. L'hypothèse était que cette stratégie serait mise en œuvre par le CEPEX, afin de contribuer à ce que les RCT disposent des capacités opérationnelles pour l'accompagnement des PME et pour la réalisation des événements de promotion de l'export des PME

(C2). Il a été également supposé et prévu que les RCT appliquent un système de gestion des informations et des connaissances (QMS) (C3) pour les soutenir dans leur rôle d'accompagnement des PME et améliorer les capacités des acteurs étatiques de la promotion des exportations pour l'accès aux marchés africains (*output* 3). Par conséquent, la Tunisie et les PME tunisiennes seraient représentées de façon professionnelle sur les marchés cibles (C4) et les PME tunisiennes jouiraient d'une image positive sur les marchés cibles (C5). Les PME tunisiennes pourraient par ailleurs profiter des meilleures conditions pour l'export aux pays de l'ASS, ce qui constitue un impact recherché en dehors de la responsabilité du projet. Un autre élément de l'*output* 3 cherchait à améliorer les conditions-cadres en renforçant les capacités à négocier les accords commerciaux du COMESA et de la Zone de libre-échange africaine (ZLECAF) des acteurs publics (C6). L'impact visé était donc de contribuer à la réduction des barrières commerciales tarifaires et non tarifaires, un résultat en dehors de la sphère de responsabilité du projet.

L'hypothèse inhérente à la conception du projet est que les résultats combinés des *outputs* 1 et 3 (A1, A2, C2) devraient conduire à ce que, les PME ne faisant pas partie de consortiums accroissent leurs possibilités d'investissement et d'export (p. ex. accès à l'information, prospection efficace, etc.) (élément de l'objectif : O1) et établissent des relations contractuelles avec des acheteurs (potentiels) dans les pays d'export (élément de l'objectif : O2). Les hypothèses qui sous-tendent le concept du projet sont présentées dans le tableau au chapitre 4.4, dimension 2 et sont vérifiées dans l'évaluation.

La responsabilité du projet a été l'atteinte des résultats mentionnés ci-dessus dans le chapitre 2.2. Elle apparaît également dans le modèle de résultats (Figure 1) : les résultats dans les cases grises et l'objectif (rouge) dans la zone colorée en rouge. La conception s'appuyait aussi sur l'hypothèse que ces résultats devraient fournir une contribution aux impacts déjà présentés au chapitre 2.1. Plusieurs risques ont été identifiés dans la proposition du projet et au cours de la mission initiale. Le risque global pour l'atteinte des objectifs a été jugé élevé avec les risques spécifiques suivants :

- Le potentiel de nouveaux marchés d'exportation en Afrique inférieur aux résultats des études, ce qui pourrait augmenter les difficultés et réduire les bénéfices des PME visant l'export dans les pays de l'ASS.
- L'accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique limité en raison d'obstacles structurels tels que de mauvaises infrastructures de transport, ou diverses barrières commerciales tarifaires et non tarifaires. Par conséquent, les PME ou les consortiums axés sur l'exportation pourraient ne pas être en mesure de pénétrer de nouveaux marchés malgré le soutien apporté.
- Le manque de volonté politique pour définir et mettre en œuvre de façon cohérente une stratégie d'export vers les pays africains à moyen terme.
- Exporter vers de nouveaux marchés nécessite une connaissance approfondie du marché et passe, idéalement, par l'appui des représentations commerciales du CEPEX et la prospection des marchés par les PME/consortiums. Compte tenu de la difficulté d'accéder aux informations sur les marchés cibles et de leur indisponibilité chronique, les décisions des entreprises doivent être prises avec un haut degré d'incertitude.
- Le financement des investigations nécessaires a été prévu à travers le programme TASDIR+, ce qui est resté en dehors de l'influence du projet et qui a été suspendu en 2018.
- L'établissement de partenariats entre des entreprises allemandes et tunisiennes est basé sur l'identification d'intérêts commerciaux communs, de produits et de capacités complémentaires ainsi que sur une évaluation positive du rapport coût-bénéfice et des risques. Les complémentarités susmentionnées entre les entreprises allemandes et tunisiennes n'existent pas nécessairement dans les secteurs cibles. De plus, les coûts de transaction pour le processus de recherche en amont et le démarrage de ces partenariats sont élevés.
- Un changement de la situation politique en Tunisie ainsi que dans les différents marchés africains peut avoir des effets négatifs sur les activités d'exportation. Il pourrait y avoir des difficultés en termes d'accès au marché et de possibilités de financement pour les PME tunisiennes. Une détérioration de la situation politique en Tunisie compromettrait notamment l'engagement des entreprises allemandes à participer à des consortiums d'exportation.

3 Évaluabilité et processus d'évaluation

L'objectif de ce troisième chapitre est de fournir des précisions sur la disponibilité et la qualité des données, ainsi que sur le processus d'évaluation.

3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données

La présente partie couvre les aspects suivants :

- la disponibilité des documents essentiels ;
- les données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires ;
- les données secondaires.

Disponibilité des documents essentiels

La plus grande partie des documents essentiels étaient disponibles : la proposition de projet et l'amendement, les rapports annuels d'avancement du projet, d'analyses contextuelles et politico-économiques, la matrice d'évaluation des incidences sur les conflits et la paix, l'analyse genre et le rapport d'engagement financier. En ce qui concerne les instruments standards du modèle de gestion Capacity WORKS qui sont obligatoires, seul le plan d'opérations était complet. Tous les autres instruments sont restés incomplets et/ou sans actualisation, comme la carte des acteurs du projet, la stratégie de renforcement des capacités et la description de la structure de pilotage. Les documents relatifs au projet consécutif, comme la proposition du projet et la matrice de résultats, étaient disponibles pour l'évaluation.

Données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires

Le PEMA a organisé plusieurs ateliers de planification participative, dont certains en présence de partenaires. Sur cette base, un système de suivi axé sur les résultats (SAR) a été conçu au début du projet dans un fichier Excel comprenant notamment les données de référence sur les indicateurs. Ces valeurs de base sont aussi utilisées pour l'évaluation. Toutes les valeurs de base étaient à zéro, de sorte qu'aucune collecte initiale de données n'a été nécessaire. L'outil Excel du système SAR n'a été utilisé que jusqu'en 2019 et n'a pas été actualisé ni utilisé par la suite. Aucun système complet ou documentation structurée clarifiant quand, à quelle fréquence, avec quelles méthodes et par qui les informations nécessaires sont recueillies pour renseigner les indicateurs n'a mis à disposition. Une description de la structure d'enregistrement des données des indicateurs a été faite au début du projet. La pratique des monitorings, le système de traitement de données, leur interprétation et leur utilisation, y compris le lien avec le pilotage du projet, ne sont pas devenus transparents aux yeux de l'évaluateurs et de l'évaluatrice. La collecte des données pour les indicateurs au niveau de l'objectif a été réalisée par des prestataires externes et les résultats ont été disponibles sous forme de présentations, mais sans rapport présentant la méthodologie de façon détaillée.

Il n'y a pas eu de modèle de résultat partagé reflétant l'état des lieux des résultats visés et les actions entreprises, les liens de causalité entre elles et le lien avec l'objectif du projet avant l'établissement du modèle de résultats réalisé au cours de la mission initiale par les évaluateurs et l'équipe. Aucun outil tel que Kompass ou d'autres outils ouverts d'observation destinés à évaluer les appréciations des groupes d'acteurs n'a été utilisé. Les résultats supplémentaires en dehors des indicateurs, les risques, les suppositions, les impacts et des résultats non planifiés n'ont pas été suivis de façon systématique par le système de suivi. En l'absence de système approprié, il n'y a pas eu de lien entre le suivi des résultats du projet et les systèmes de suivi des partenaires ou ceux d'autres projets de la coopération au développement.

Données secondaires

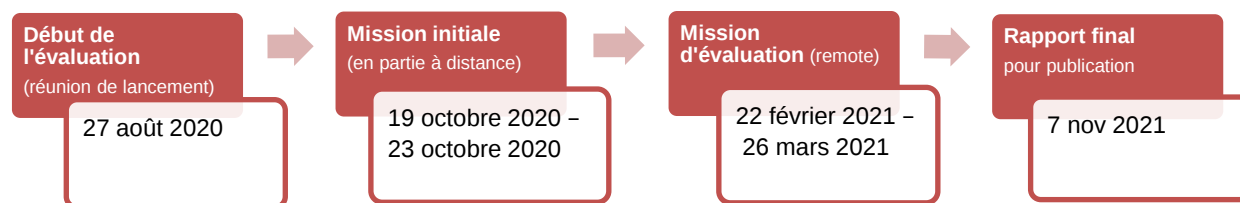
Des données secondaires comme les statistiques sur les exportations dans les pays cibles du projet existent, mais elles ne sont ni actualisées ni agrégées selon les pays cibles et les secteurs pour être utilisées dans l'évaluation. Pour pallier ce manque d'informations, le projet a élaboré des études de marché de l'ASS pour améliorer la disponibilité des informations. Les données secondaires n'ont donc pas été utilisées.

3.2 Processus d'évaluation

L'objectif de la présente partie est d'aborder les aspects suivants :

- principales étapes du processus d'évaluation ;
- implication des parties prenantes ;
- sélection des personnes interviewées ;
- processus d'analyse des données ;
- rôles de l'évaluatrice locale et de l'évaluateur international ;
- évaluation (partiellement) à distance (le cas échéant) ;
- sensibilité au contexte et aux conflits dans le cadre du processus d'évaluation (le cas échéant).

Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation



Implication des parties prenantes

- La phase initiale de l'évaluation impliquait les représentants de la GIZ, des partenaires, des groupes cibles ainsi que cabinet engagé pour la mise en œuvre de l'output 2.

La phase d'évaluation a été effectuée avec des entretiens à distance. Les entretiens avec les groupes suivants ont été réalisés :

- GIZ : voir plus haut (sauf l'unité sectorielle/du pôle d'expertise (FMB)).
- Partenaires : les trois points focaux au sein du ministère du Commerce et du Développement des Exportations et du CEPEX et les deux ex-points focaux du CEPEX. Quatre RCT dans les pays des marchés cibles. Plusieurs responsables de chambres de commerce de Sousse et de Sfax.
- Prestataires de services privés et consultants : consultants concernés de Deloitte, Infoaid, Denkmodell.
- Groupes cibles : présidents et membres des quatre consortiums de PME, PME hors des consortiums bénéficiaires du PEMA, membres de la plateforme Think Africa, membres du Réseau de conseillers pour l'export », représentants de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) et du Tunisia-Africa Business Council (TABC).
- Autres acteurs de développement : Agence pour la promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), Union européenne (UE), Banque mondiale (BM), Physikalisch Technische Bundesanstalt (PTB).

Les groupes sélectionnés représentent toutes les parties prenantes au projet. La plupart des entretiens ont eu lieu moyennant des discussions à distance par MS-Teams pour une durée de 45 à 60 minutes. Certaines discussions de groupe d'1,5 à 3 heures ont été également organisées. Un débriefing a eu lieu le 29 avril 2021. Une « liste de codage des interviews » a été utilisée pour les citations ainsi que pour la protection des sources et des données des personnes interviewées.

Sélection des personnes à interviewer

Il a été possible d'interviewer la plus grande partie des partenaires, des prestataires de services privés et des personnes concernées de la GIZ. En ce qui concerne les groupes cibles des entreprises, pour les quatre consortiums soutenus, chaque président et un membre choisi au hasard les évaluateurs ont été interviewés. Les 38 PME hors des consortiums bénéficiaires des actions ponctuelles du PEMA dont les contacts ont été communiqués par le projet ont été également impliqués dans l'évaluation. Tous les membres de la plateforme Think Africa ont été impliqués. Pour les interviews avec les représentants de l'UTICA et du TABC, ont été choisies les personnes gérant la coopération avec le projet dans leurs organisations. Parmi les autres acteurs du développement, ceux qui interviennent dans la promotion de l'export ont également été choisis. À leur niveau, on a suivi les personnes responsables de ce domaine d'activité. Cette démarche a permis d'associer toutes les parties prenantes dans un processus de sélection indépendant et une pleine représentativité des interviews au sein de tous les groupes d'acteurs. Comme le résultat de la triangulation des consortiums avec des entreprises allemandes améliorant leurs accès aux financements, aux technologies, etc. n'a plus été poursuivi, des entretiens avec des entreprises allemandes n'ont pas eu lieu. Au total, 65 entretiens ont été réalisés.

Tableau 2 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées

Organisation/entreprise/ groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation (ventilation par genre)	Nombre de personnes interviewées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
Bailleurs de fonds et autres acteurs de développement	5 f/2 h	4	3		
Bailleur de fonds : BMZ, autres acteurs du développement : APII, UE, BM, PTB					
GIZ	3 f/6 h	3	6		
Équipe de projet de la GIZ, autres projets, siège de la GIZ en Allemagne					
Organisations partenaires (groupe cible direct)	3 f/10 h	5	8		
Ministère du Commerce et du Développement des exportations, CEPEX, chambres de commerce de Sousse et de Sfax.					
Autres parties prenantes	2 f/5 h	7			
Prestataires de services privés et consultants : Deloitte, Infoaid, Denkmodell					
Représentants de l'UTICA et du TABC					
Bénéficiaires finaux/groupes cibles indirects (total)	8 f/37 h				
Entreprises membres des consortiums,		27			

Organisation/entreprise/ groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation (ventilation par genre)	Nombre de personnes interviewées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
Entreprises en dehors de consortiums		18			
Légende : f = femme ; h = homme					

Processus d'analyse des données

La communication entre l'évaluateur, l'évaluatrice et les différents interlocuteurs a reposé sur le dialogue et l'échange. Les évaluateurs ont veillé à créer un cadre favorable de réflexion incitant les interlocuteurs à jouer un rôle actif plutôt que de répondre simplement aux questions. En règle générale, après une introduction et une description de l'objectif de l'évaluation, les entretiens débutaient par une question très ouverte. Les réponses ont ensuite servi de base à l'approfondissement des éléments mentionnés. Selon la situation, les évaluateurs ont ensuite abordé d'autres questions avec l'aide de la matrice d'évaluation et un questionnaire ouvert pour tous les entretiens. Ils ont notamment posé des questions systémiques en faisant preuve de curiosité et de respect envers les personnes et leurs opinions. Ce climat a permis de réfléchir, de faire des analyses et de tirer des conclusions. Cette manière de gérer les rencontres a permis de ne pas se focaliser sur les données, les faits et les chiffres (les éléments rationnels), mais d'approfondir les interprétations et perceptions des différents acteurs vis-à-vis de ces éléments. L'évaluation s'est nourrie de cet apport humain, qui a permis de dresser un tableau plus complet de la situation.

Les données qualitatives recueillies par le biais des entretiens individuels et en groupe ainsi que les documents ont fait l'objet d'une analyse de contenu qualitative avec l'aide d'une matrice orientée vers les questions d'évaluation. Les résultats ont été ainsi exploités et documentés manuellement. L'approche choisie – évaluation fondée sur la théorie, l'analyse systématique des contributions et l'évaluation participative – a l'avantage d'être considérablement moins coûteuse qu'une approche quasi expérimentale. Plus important encore, elle permet (selon les moyens disponibles) une discussion approfondie autour des facteurs qui ont favorisé ou empêché la réalisation des résultats. L'évaluation a largement bénéficié pour la plupart de questions d'évaluation d'une triangulation des sources, des méthodes et des évaluateurs. e. s.

Rôles de l'évaluatrice locale et de l'évaluateur international

Les deux évaluateurs (international et local) possèdent des profils complémentaires, ce qui rend la triangulation efficace et utile. L'évaluateur international dispose de compétences et d'une expérience en tant qu'évaluateur, que consultant en matière de gestion et de pilotage des projets (notamment avec Capacity WORKS) et de modération. L'évaluatrice locale dispose d'une expérience en matière de gestion de projets internationaux et complexes et d'évaluation de ces projets. Elle est également experte en gestion de l'innovation, développement régional, entrepreneuriat et genre. Elle est modératrice professionnelle. À deux exceptions près, tous les entretiens ont été menés ensemble. Un échange systématique entre les consultants a eu lieu à plusieurs reprises : un bref échange après certains entretiens, un résumé et partage des impressions, conclusions, etc. en fin de journée et l'analyse systématique des réponses aux questions d'évaluation et des critères d'évaluation intermédiaire et après la phase d'entretiens. Les deux consultants ont assumé leur responsabilité en tant qu'équipe sans partage spécifique des tâches en dehors de la communication avec la GIZ, qui a été assumée par l'évaluateur international.

Évaluation à distance/partiellement à distance

L'évaluation a été menée en deux phases : une phase initiale partiellement à distance (l'évaluatrice locale a participé directement à une partie des entretiens) et la phase d'évaluation à distance. Au cours de la phase d'évaluation, toute la communication entre les évaluateurs et les autres parties prenantes ainsi que la triangulation, l'interprétation et toute autre communication entre les évaluateurs a été menée à distance, généralement par MS-Teams ou Skype. Sauf quelques rares exceptions, les entretiens se sont déroulés sans problème technique. Malgré cela, la qualité perçue du contact reste loin de la rencontre physique en raison de des facettes et dimensions de la communication amoindries et des obstacles à la thématisation et à l'observation des aspects informels.

Sensibilité au contexte et aux conflits dans le cadre du processus d'évaluation

Après la concertation avec l'équipe de la GIZ, aucune mesure spécifique de sensibilité aux conflits n'a été mise en œuvre.

4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE

4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs

L'évaluation n'inclut aucun projet antérieur, car il s'agit d'une mesure de coopération technique sans projet antérieur.

4.2 Pertinence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la pertinence du projet « Promotion des activités d'export impactant l'emploi vers de nouveaux marchés africains ».

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de pertinence

Tableau 3 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Pertinence	Conformité aux politiques et priorités	30 points sur 30
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	26 points sur 30
	Pertinence du concept	14 points sur 20
	Adaptabilité – adaptation au changement	14 points sur 20
Note et appréciation globales		Note : 84 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

On observe un haut degré de conformité entre la conception du projet et les stratégies sectorielles et nationales, notamment avec le Plan tunisien de relance économique 2019-2020 et le Plan de développement 2016-2020. Les éléments clefs de la conception du projet, le développement des exportations des PME dans le but de créer des emplois y compris en dehors de la capitale, Tunis, sont également visés dans les documents stratégiques. Le « Concept sectoriel de promotion du secteur privé » du BMZ vise également à ouvrir de nouveaux marchés de vente et donc à créer des emplois (dimension 1). L'augmentation des exportations est l'un des moyens d'améliorer la situation économique des PME dans plusieurs secteurs. Pour réussir dans ce domaine, les PME tunisiennes ont besoin des appuis techniques pour renforcer leurs capacités de prospecter de nouveaux marchés, notamment africains. Elles ont également intérêt à avoir un meilleur accès aux informations sur les marchés, aux événements internationaux, salons, etc., et aux rencontres directes avec les acheteurs, éléments qui ont été prévus dans la conception du projet à travers le renforcement des capacités opérationnelles, stratégiques et de management du CEPEX. Le concept du projet a prévu des appuis à l'élaboration de la stratégie du CEPEX pour le développement des marchés cibles et l'amélioration des capacités opérationnelles du CEPEX en matière d'appui aux entreprises exportatrices, notamment par les RCT. Toutefois, les soutiens au développement des compétences des cadres et du développement organisationnel du CEPEX n'ont pas été conçus de façon harmonisée et cohérente en vue de contribuer ensemble à l'atteinte des résultats (dimension 2). Les hypothèses inhérentes à la conception du projet sont plausibles de façon générale. Pour les PME qui ne se sont pas organisées en consortium, la planification n'a pas été suffisamment détaillée, en particulier en ce qui concerne l'écart entre la participation des PME à une activité ponctuelle du projet comme un *road show* et leur accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique (objectif du projet). D'autres résultats intermédiaires n'ont pas non plus été pris en considération dans la conception du projet (dimension 3). La conception du projet a été légèrement adaptée et ajustée deux fois. Dans le cadre de l'offre de changement en 2018, suite à une requête du partenaire politique, le budget du projet a été augmenté. Ainsi, les valeurs de certains indicateurs et l'*output* 3 ont été ajoutés sans traiter les faiblesses citées de la conception. Les adaptations face à la pandémie de COVID-19 concernent surtout le niveau opérationnel, sans avoir des implications sur la conception du projet (dimension 4).

Dans l'ensemble, la pertinence du projet a reçu l'appréciation «Niveau 2 : Bon résultat», avec 84 points sur 100.

Photo 1 : *Road show* à Tunis avec des PME tunisiennes et des clients potentiels des marchés cibles



Analyse et évaluation de la pertinence

Pertinence – Dimension 1 : conformité aux politiques et priorités

Cette dimension a été évaluée en examinant le degré de conformité et de cohérence entre la conception du projet et les documents stratégiques sectoriels et nationaux tunisiens et le concept sectoriel du BMZ et sa politique de développement. Les méthodes appliquées sont l'analyse documentaire et les entretiens.

On observe un haut degré de conformité entre la conception du projet et les stratégies sectorielles et nationales, notamment avec le Plan tunisien de relance économique 2019-2020 (Conseil d'analyses économiques CAE, 2018) et le Plan de développement 2016-2020 (ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale MIDCI, 2016) en ce qui concerne le développement des exportations des PME dans le but de créer des emplois, y compris en dehors de la capitale, Tunis. En effet, la priorité du gouvernement tunisien est une croissance économique durable, qui assure la création d'emplois et contribue à la réduction des inégalités économiques et sociales. Le projet du Plan de développement stratégique pour la période 2016-2020 prévoit cinq axes principaux. Le premier volet de l'axe 2 « Tissu économique diversifié et à contenu élevé en emplois » contient les objectifs « Positionnement dans les chaînes de valeur à l'échelle mondiale » et « Améliorer l'intégration des filières économiques et encourager l'exportation, Accroître le taux d'intégration dans les secteurs exportateurs de 15 % actuellement à 20 % en 2020, Accroître l'effort d'exportation à 40 % du PIB en 2020 » (MIDCI 2016, pp. 18-20). Le troisième volet vise « l'Amélioration des capacités d'exportation et le renforcement de l'intégration dans l'économie mondiale » (MIDCI 2016, p.13). Au niveau de l'axe 5, figure le deuxième volet « Maîtrise et rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles » dont le troisième objectif, « Une agriculture moderne garantie de la sécurité alimentaire », comprend « Hisser la part des produits agroalimentaires dans les exportations » (MIDCI 2016, p. 37). Tous ces éléments font également partie du concept du projet. Le Plan de relance économique 2019-2020 comprend 100 mesures horizontales et sectorielles pour une relance à deux dimensions « Croissance et Emploi » et propose aussi des mesures pour le renforcement des exportations (CAE 2018, p. 7).

Le projet est en conformité totale avec le « Concept sectoriel de promotion du secteur privé » du BMZ qui vise à ouvrir de nouveaux marchés de vente et donc à créer des emplois (BMZ 2013, p. 11). Le projet est aussi conforme à la politique africaine du BMZ dans les thématiques de la promotion de l'emploi et du développement durable. Il n'existe aucune stratégie de pays pour la Tunisie. En effet, au niveau du plan Marshall avec l'Afrique du BMZ, la promotion de l'emploi est objet d'une initiative spéciale qui concerne aussi la Tunisie et les objectifs du projet (BMZ 2017, p. 8).

La dimension 1 du critère de pertinence – Conformité aux politiques et priorités – obtient **30 points sur 30**.

Pertinence – Dimension 2 : conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes

Cette dimension a été évaluée en examinant si la conception du projet contenait des éléments spécifiques des besoins et intérêts des groupes cibles, y compris les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes particulièrement défavorisées et vulnérables. Les méthodes appliquées sont l'analyse documentaire et les entretiens.

Les entreprises tunisiennes ont perdu une grande partie de leur dynamisme dans leur démarche depuis la révolution. Leur situation s'est par la suite empirée avec les crises économiques causées par l'instabilité politique et la panoplie de gouvernements qui se sont enchaînés. L'augmentation des exportations est l'un des moyens pour améliorer la situation économique des PME dans plusieurs secteurs. Pour réussir dans ce domaine, les PME tunisiennes ont besoin d'un appui technique et financier ciblé, flexible et rapide afin de prospecter sur de nouveaux marchés, surtout africains. Une enquête menée par l'évaluateur et l'évaluatrice au niveau de 20 entreprises qui ont bénéficié de l'appui de la GIZ durant la crise du COVID-19 ainsi que de

18 entreprises qui ont participé à des *roads shows* et des rencontres B2B (Int_28-34, 37-55), a révélé que les entreprises sont fortement demandeuses de conseil technique et de proximité).

Les PME s'attendent aussi à bénéficier d'informations complètes et cohérentes sur les mécanismes d'appui aux investissements mis à disposition par l'État, les opportunités d'affaires sur les marchés d'export, des formations, les procédures administratives à suivre lors des opérations d'export, les événements internationaux, salons, etc., ce qui a été confirmé par les personnes interrogées au sein des partenaires, entreprises et GIZ (Int_10, 11, 13, 14, 17, 23). Le concept du projet répond à ces besoins avec pour résultat visé d'améliorer des services des structures d'appui pour l'export. Le concept du projet envisageait la fédération de différentes structures au niveau d'un seul réseau ou plateforme (Think Africa) avec la synchronisation et l'harmonisation de leurs actions et événements. Un autre élément de la conception est l'amélioration des services des RCT du CEPEX, qui constituent un atout de valeur à l'égard des PME qui cherchent des opportunités d'affaires sur les pays cibles africains, des conseils, des données économiques, des informations sur les procédures d'ouverture de filiales et autres informations utiles. La conformité des besoins des PME avec le concept du projet s'exprime aussi à travers le fait que les RCT ont reçu 727 requêtes provenant des PME tunisiennes (FGD_1) et Deloitte, qui a été chargé par la GIZ de mettre en œuvre l'*output* 2, a reçu 450 dossiers de candidature des PME pour entrer dans un consortium (Rapport final de Deloitte, GIZ/Deloitte 2020). Un appel à candidatures a été lancé par le projet pour inviter les entreprises qui désirent ou qui exportent déjà à faire partie des différents consortiums mis en place. De même pour les entreprises qui souhaitent développer leurs exportations dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Un ensemble de critères a été défini et communiqué (tels qu'avoir un effectif compris entre 6 et 199 salariés ou avoir un minimum de 2 ans d'activité).

Un élément fort de la conception du projet est qu'il cherchait à combler un vide existant sur le marché d'appui aux PME pour accéder aux marchés africains. En effet, le projet a envisagé dans sa conception d'étendre sa couverture pour toucher le maximum d'entreprises, sur toute la Tunisie, au niveau de tous les secteurs, au niveau des consortiums et en dehors des consortiums. Il n'existait, au moment du déroulement du projet, aucun autre programme visant, à grande échelle et en même temps, à soutenir les PME tunisiennes, les structures d'appui, en les structurant au sein d'une plateforme (Think Africa) et avec les RCT pour faciliter l'accès direct des PME aux marchés africains ciblés et nouer des relations avec des clients potentiels (Proposition du projet GIZ 2016a, Int_22, FGD_3). Les entreprises bénéficiaires, surtout, au niveau des consortiums, ont en général apprécié les types de soutien prévu et offert par le projet à travers la société de conseil Deloitte (Int_10-15).

Il convient à ce niveau de mentionner que les PME qui désirent exporter vers marchés africains n'ont bénéficié qu'aucun appui financier spécifique de la part des banques, de même pour les services de douane qui représentent un obstacle de taille ainsi que le transport ou pour lutter contre les lourdeurs administratives, etc. (entretiens partenaires et entreprises Int_5, 6, 13, 18, 19). Quant aux besoins concrets des entreprises vis-à-vis du projet, le financement de missions de prospection sur des marchés africains (Int_16, 19) est apparu comme l'un des besoins prioritaires. Le programme TASDIR+ du CEPEX, financé par la Banque mondiale, a été conçu pour combler à cette lacune et le projet a conçu des appuis techniques complémentaires. Toutefois, le programme a été suspendu en 2018.

Ensuite vient le besoin de financer les visites des clients potentiels rencontrés lors des missions de prospection. Cette étape a été jugée prioritaire puisqu'elle accélère la conclusion de contrats d'export et donne une crédibilité aux produits et services tunisiens face au client (entretiens entreprises et autres parties prenantes, Int_16, 19, 33). En effet, le manque d'une stratégie nationale d'export qui trace les grands axes d'orientation avec des plans d'action, des mécanismes de financement et un cadre réglementaire dédié expliquent en partie l'absence des appuis financiers. D'autres parties prenantes étatiques ont cherché à bénéficier d'appuis techniques et financiers, d'un renforcement des capacités sur des aspects de négociation au niveau d'accords internationaux par exemple (Int_5).

D'autres acteurs ont exprimé leur besoin de soutien en matière d'amélioration des conditions des marchés cibles de l'ASS à travers le travail des RCT, pour améliorer l'image des PME tunisiennes (Int_7, 8). Le concept du projet a prévu des appuis à l'élaboration de la stratégie du CEPEX pour développer les marchés cibles et améliorer les capacités opérationnelles du CEPEX en matière d'appui aux entreprises exportatrices. Le CEPEX a besoin d'une stratégie d'export qui soit en harmonie avec les besoins des entreprises qui désirent exporter en général et spécifiquement, celles qui désirent exporter en ASS. Pour être mise en place, cette stratégie nécessite un ensemble d'actions telles que la formation des cadres et responsables du CEPEX à l'élaboration d'une telle stratégie, à sa mise en œuvre et à la mesure périodique de son adéquation avec les besoins de ses cibles.

Le CEPEX a également besoin de centraliser les informations, données des modules de formations, études sectorielles, etc. Dans ce contexte, les capacités des RCT jouent un rôle clef dans l'orientation des PME vers les différents marchés africains, à leur fournir les statistiques, les études et les informations économiques, politiques, etc. nécessaires et en temps utile. Pour opérationnaliser et mettre en œuvre ces changements, le CEPEX a aussi besoin de renforcer les capacités de gestion, leadership, planification, suivi et évaluation des cadres du CEPEX. Ceci devrait contribuer aussi à renforcer leur rôle au sein de la plateforme Think Africa. En effet, l'*output* 3 a porté sur l'amélioration des capacités des acteurs étatiques de la promotion des exportations à accéder aux marchés cibles africains. Le projet a prévu de fournir de divers soutiens au CEPEX, mais les appuis destinés à développer les compétences des cadres et l'organisation du CEPEX n'ont pas été conçus de façon harmonisée et cohérente. Le ministère du Commerce et du Développement des Exportations a quant à lui besoin d'appui pour élaborer une stratégie nationale d'export qui lui permettra d'utiliser les ressources derrière pour jouer pleinement son rôle en matière de développement des exportations. Le ministère a également besoin de compétences internes qui soient bien formées en techniques de négociation d'accords avec les pays africains pour nouer des partenariats stratégiques, fructueux et durables. Au niveau des chambres de commerce et d'autres structures appuyant les PME dans l'export, un mécanisme de coordination bien élaboré et fonctionnel devrait être mis en place pour mieux cibler leurs besoins en termes de thématiques et d'évènements. La plateforme Think Africa a été conçue pour répondre à ce défi.

Selon sa conception, le projet a poursuivi un objectif de développement économique inclusif, permettant aux personnes de genres différents de participer et d'exercer leurs droits dans le cadre d'activités entrepreneuriales dans des entreprises de différentes tailles. Le renforcement de la création de valeur à l'export des entreprises et les effets sur l'emploi qui en résultent devraient permettre à des hommes et des femmes de participer aux activités économiques. Le projet s'est assuré que les droits humains sont respectés dans le cadre de ses activités. En ce qui concerne les aspects genre, la conception du projet visait à les prendre en compte lors de la mise en œuvre du projet, et notamment lors de la conception des offres d'exportation. Il a été prévu de veiller à promouvoir la participation d'entreprises dirigées par des femmes, dans la mesure où celles-ci possèdent un potentiel d'exportation, p. ex. à travers des campagnes de sensibilisation avec des modèles phares à suivre (Proposition du projet, GIZ 2016a).

La dimension 2 du critère de pertinence – Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **26 points sur 30**.

Pertinence – Dimension 3 : pertinence du concept

Cette dimension a été évaluée, à partir du concept du projet, le degré auquel les *inputs* et *outputs* et d'autres résultats choisis sont susceptibles d'atteindre l'objectif du projet et ont le potentiel de contribuer aux impacts. L'analyse a consisté à analyser le document du concept de projet, complétée par des entretiens.

L'analyse a montré que les hypothèses inhérentes à la conception du projet sont plausibles de façon générale. Pendant que les activités du projet ont prévu un processus d'appui intense et étroit aux entreprises des quatre consortiums pour accéder à de nouveaux marchés (*output* 2), les entreprises hors des consortiums n'ont pas bénéficié pas d'autant d'activités. Elles ont eu l'occasion de participer à quelques activités plutôt ponctuelles du projet comme les *road shows*. L'hypothèse qu'une meilleure offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain (*output* 1) suffise à ce que les PME hors de consortiums développent assez de possibilités d'investissement et d'export (O1, modèle des résultats figure 1, chapitre 2.2) et établissent des relations (contractuelles) avec des acheteurs semble assez optimiste. Il importe de mentionner que la conception manque des appuis pour les entreprises en dehors des consortiums pour utiliser et valoriser la meilleure offre des services des réseaux publics-privés.

De plus, les limites de la responsabilité du projet n'ont pas été bien définies. Selon la matrice de résultats du projet, la responsabilité du projet englobait aussi la création d'emplois, notamment des emplois pour des femmes (indicateur 3 au niveau de l'objectif). Selon les analyses de l'évaluation, la création d'emplois est un effet de la pénétration de nouveaux marchés et donc une conséquence de l'objectif du projet (l'accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique générateur d'emplois pour des petites et moyennes entreprises [PME] tunisiennes choisies est amélioré).

Un élément pertinent du projet est le fait de réunir les différents acteurs, comme des PME au niveau des consortiums ainsi que les organisations publiques et privées qui fournissent les services aux PME.

La dimension 3 du critère de pertinence – Pertinence du concept – obtient **14 points sur 20**.

Pertinence – Dimension 4 : adaptabilité – adaptation au changement

Cette dimension a été évaluée en examinant si la conception du projet s'est adaptée aux changements dans le contexte face aux évolutions de l'environnement, soit pour réduire les risques, soit pour profiter des opportunités. Les méthodes appliquées sont l'analyse documentaire et les entretiens.

La conception du projet a été légèrement adaptée et ajustée deux fois. Dans le cadre de l'offre de changement en 2018, le budget du projet a été augmenté. Ainsi les valeurs de certains indicateurs aux niveaux objectif et *output* ont été augmentées et deux indicateurs ont été ajoutés à l'*output* 3. Selon une requête du partenaire politique, un résultat ajouté portait sur : les acteurs publics disposent des capacités à négocier les accords commerciaux (COMESA et ZLECAF) (C6 dans le modèle des résultats). Cette modification n'a pas profité à la concrétisation de la conception ni à éliminer des faiblesses de la conception mentionnées ci-dessus du lien entre les activités d'appui aux PME en dehors des entreprises et leur accès à de nouveaux marchés d'exportations (voir dimension 3). Les adaptations face à la pandémie de COVID-19 concernent surtout les changements des activités du projet répondant aux contraintes. Il s'agissait d'une action entreprise par le projet afin d'aider les entreprises exportatrices, à bénéficier d'un appui durant la pandémie et bénéficier de l'appui des consultants en export qui ont été formés à cet égard. L'action a consisté en l'appui des consultants aux PME dans l'élaboration d'un diagnostic et un plan d'action marketing orienté vers l'export. Les formats d'échange par les entreprises et les voyages prévus vers et avec la participation d'entreprises des marchés cibles ont été annulés et ont finalement été remplacés par un format virtuel plus large. De plus, un grand nombre de réaffectations de fonds étaient initialement destinés aux activités de développement des marchés.

La dimension 4 du critère de pertinence – Adaptabilité/adaptation au changement – obtient **14 points sur 20**.

Méthodologie d'évaluation de la pertinence

Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)

Pertinence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Conformité aux politiques et priorités	Cette dimension a été évaluée en examinant le degré de conformité et de cohérence entre la conception du projet et les documents stratégiques sectoriels et nationaux : • Plan quinquennal de développement 2016-2020, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Appui aux Investissements, Volumes globaux, régional et sectoriel, 2015. Note d'orientation du Plan quinquennal 2016-2020, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Appui aux Investissements, 2015. • Plan de relance économique 2019-2020, 100 mesures pour une relance à deux dimensions : croissance et emplois/inclusion sociale et régionale, Présidence du Gouvernement, conseil d'analyses économiques, 2018 • Le Concept sectoriel du BMZ : « Promotion du Secteur privé »	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Analyse documentaire, entretiens et groupes de discussion. Il s'agit uniquement de méthodes qualitatives. Ces méthodes ont l'avantage d'impliquer les différents acteurs avec leurs perceptions, ce qui permet une meilleure image de la « réalité ».	• Le choix méthodologique a assuré la triangulation des méthodes et des sources et a abouti à une forte fiabilité des données produites. • Les données nécessaires à l'évaluation de cette dimension étaient disponibles.
Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Cette dimension a été évaluée en examinant si la conception du projet contenait des éléments spécifiques des besoins et intérêts des groupes cibles y compris les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes particulièrement défavorisés et vulnérables. Les groupes cibles directs du projet sont les propriétaires et collaborateurs et collaboratrices d'environ 600 petites et moyennes entreprises tunisiennes (PME) choisies pour leur potentiel d'exportation. Les groupes cibles indirects sont les autres PME tunisiennes, estimées à 600 000, dont 3 000 sont actives à l'exportation à ce jour.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Analyse documentaire, entretiens et groupes de discussion.	• Le choix méthodologique a assuré la triangulation des méthodes et des sources et a abouti à une forte fiabilité des données produites. • Les données nécessaires à l'évaluation de cette dimension étaient disponibles.
Pertinence du concept*	Cette dimension a été évaluée en analysant, à	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions	• Le choix méthodologique assure la triangulation

	partir du modèle de résultats : • le degré auquel les résultats choisis sont susceptibles d'atteindre l'objectif du projet et les impacts ; • le degré de plausibilité des hypothèses inhérentes de la théorie du changement ; • le degré de pertinence du choix des <i>inputs</i> et <i>outputs</i> pour atteindre l'objectif. • en raison du contexte et de l'approche spécifiques du projet, il n'a pas été possible de comparer le projet avec d'autres projets du même secteur.	d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; des questions ont été ajoutées par rapport à la pertinence des activités d'appui pour l'amélioration de l'accès aux nouveaux marchés d'exportation en Afrique par des PME, la complémentarité et cohérence des appuis. Méthodes empiriques : Analyse de qualité de la théorie du changement et conception du projet selon les questions d'évaluation de la perspective des évaluateurs et de l'équipe de la GIZ (entretiens, groupes de discussion).	des consultants ainsi que, dans une moindre mesure, des sources, ce qui aboutira à une bonne fiabilité des données produites. • Les données nécessaires à l'évaluation de cette dimension ont été partiellement disponibles et construites par l'évaluation.
Adaptabilité – adaptation au changement	Cette dimension a été évaluée en examinant si la conception du projet s'est adaptée aux changements en contexte. L'adaptation de l'offre a été accordée en avril 2019 (voir chapitre 2.1).	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Analyse documentaire, entretiens et groupes de discussion.	• Le choix méthodologique a assuré la triangulation des méthodes et des sources et a abouti à une forte fiabilité des données produites. • Les données nécessaires à l'évaluation de cette dimension étaient disponibles.
* Le concept du projet englobe l'objectif du projet et la théorie du changement (modèle de résultats de la GIZ, illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative) avec les extrants, les activités, les instruments et les hypothèses de résultat, ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, hypothèses de résultat, etc.).			

4.3 Cohérence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la cohérence du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de cohérence

Tableau 4 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Cohérence	Cohérence interne	45 points sur 50
	Cohérence externe	46 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : 91 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

Le projet a été conçu avec une très bonne complémentarité avec les autres interventions de la coopération allemande au développement. Au cours de la mise en œuvre, les analyses de l'évaluation ont confirmé une bonne division du travail avec les autres projets de la coopération technique allemande. Avec un focus sur l'export et plus précisément l'export vers les pays ASS, le projet travaille sur une niche. La collaboration avec

le partenaire CEPEX a été bien harmonisée avec les autres projets, ainsi que les soutiens complémentaires apportés aux différents réseaux de consultants et structures d'appui. Si des mécanismes d'échange d'expérience ont été mis en place, ils n'ont pas été valorisés de façon systématique. Il n'y a pas eu de concrétisation des synergies au sein de la coopération technique allemande ou avec la coopération financière. Les normes et standards auxquels souscrit la coopération allemande pour le développement ont été respectés (dimension 1). Le projet a renforcé les capacités du CEPEX en matière de ressources humaines et d'aspects organisationnels. Le projet a complété les efforts du CEPEX, notamment en apportant des appuis spécifiques aux PME pour renforcer leurs capacités d'export, et en fédérant les organismes publics et privés sous la plateforme Think Africa afin d'harmoniser les offres de soutien aux PME.

Les effets positifs ont toutefois souffert des changements fréquents au sein de la direction, de cadres de la structure et de l'instabilité politique en général, ce qui a limité la complémentarité des appuis fournis aux efforts déployés par le partenaire selon le principe de subsidiarité. Le projet a cherché la concertation avec la Banque mondiale, la coopération suisse, l'Union européenne et autres bailleurs de fonds pour concevoir et mettre en œuvre le projet de façon appropriée. Il était illusoire d'aboutir à une véritable coordination des approches et activités, en l'absence de systèmes et structures existants de partenaires, d'autres bailleurs de fonds ou des systèmes communs qui auraient pu être utilisés par le projet (dimension 2).

Dans l'ensemble, la cohérence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 91 points sur 100.

Analyse et évaluation de la cohérence

Cohérence – Dimension 1 : cohérence interne

Cette dimension a été évaluée en examinant le degré de complémentarité et la répartition du travail entre les projets de la coopération allemande pour le développement. La conformité du projet aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement a également été analysée. Les méthodes d'évaluation appliquées sont les analyses documentaires et les entretiens.

Le projet fait partie du pôle prioritaire « Développement économique durable et promotion de l'emploi » et du cluster « Développement du secteur privé et développement de systèmes financiers ». Avec un focus sur l'export et plus précisément l'export vers les pays ASS, le projet travaille sur une niche. Il partage toutefois certains thèmes communs avec d'autres projets du même cluster, l'amélioration des processus de marketing pour augmenter les exports, la collaboration avec les partenaires et la création d'emplois. On observe pour ces thématiques une bonne complémentarité avec le projet « Innovation, développement économique régional et emploi » (IDEE) dont l'objectif était plus vaste que le projet évalué : la promotion du secteur privé et le renforcement de l'employabilité. Une bonne répartition du travail a été effectuée en matière de renforcement des capacités et des compétences des services de conseil aux entreprises, ainsi que d'accessibilité aux PME. Selon les entretiens menés par la GIZ, ces thèmes ont été traités de façon complémentaire par les deux projets avec différents réseaux de consultants et structures d'appui. Les synergies n'ont cependant pas été concrétisées (Int_22, 23, FGD_3).

D'autres modules de la coopération technique allemande mettent l'accent sur la promotion des entreprises, des investissements et des exportations pour améliorer l'emploi de la population tunisienne, comme le projet « Partenariats pour l'emploi et promotion des petites et moyennes entreprises » et l'initiative spéciale « Formation et emploi » (Int_24). Le PTB a également ciblé les PME tunisiennes qui exportent ou qui désirent exporter vers l'Europe principalement et s'est focalisé sur le développement de compétences en matière d'assurance qualité pour l'export (Int_28).

En effet, ces programmes et projets ont la particularité de cibler directement les PME afin de les aider à améliorer leur compétitivité et leur accès aux marchés nationaux et surtout européens. En complémentarité, le

projet évalué a appuyé d'autres PME sur un autre thème : le renforcement de leurs capacités d'export vers les pays ASS via la fédération des PME en consortiums, la facilitation de rencontres avec des clients potentiels sur les marchés cibles africains (sessions de B2B, *road shows*), l'amélioration de la collaboration des structures d'appui publiques et privées au niveau d'une seule plateforme, le renforcement des capacités des experts privés qui fournissent des conseils aux PME (proposition du projet [2016], Int_22, 23, FGD_3). Les différents projets échangent 1 à 2 fois par mois pour partager informations et expériences et éviter toute redondance, notamment en ce qui concerne les approches vis-à-vis des partenaires politiques et d'exécution tunisiens (Int_22, 23, 24).

Il n'y a pas de relation ou de répartition du travail entre le projet et la coopération financière allemande qui vise plutôt le développement du secteur financier, mais qui appuie également le Fonds « TunInvest Croissance » qui fournit aux PME des fonds propres qui leur permettent d'assurer leurs besoins en capitaux à long terme et de développer leurs activités commerciales (KfW 2018). Le programme TASDIR+ ayant fourni les appuis financiers dans le contexte du projet, il n'a pas été envisagé de garantir une complémentarité entre la coopération technique et financière de la coopération allemande.

Les normes et standards auxquels souscrit la coopération allemande pour le développement ont été respectés à travers un système de gestion des risques dans la préparation du projet qui vérifie les impacts potentiels dans les domaines suivants : climat, conflit et contexte, droits humains, genre et environnement. Ce système de gestion des sauvegardes et de l'égalité des sexes est basé sur le principe du développement durable. La stratégie du projet examine p. ex. la dimension « conflit et contexte » au prise de la réduction des inégalités régionales en Tunisie, ce qui constitue un facteur de promotion de la paix. La diversification des exportations augmente les chances d'une meilleure répartition régionale et contribue ainsi à la stabilisation politique et sociale.

L'analyse a montré une très bonne complémentarité et répartition du travail entre les projets de la coopération technique allemande. Si des mécanismes de partage des expériences ont été mis en place, ils n'ont pas été systématiquement valorisés pour concrétiser des synergies.

La dimension 1 du critère de cohérence – Cohérence interne – obtient **45 points sur 50**.

Cohérence – Dimension 2 : cohérence externe

Cette dimension concerne la complémentarité et le rôle de coordination du projet avec les partenaires, les autres donateurs et les organisations internationales. Elle a été évaluée à travers l'analyse des documents du projet et des entretiens et discussions de groupe.

Le projet a renforcé les efforts du CEPEX en matière de renforcement de capacités de collaborateurs et collaboratrices, notamment les points focaux du projet et les RCT. Il a aussi renforcé les capacités organisationnelles des mécanismes d'échange, notamment entre les RCT, et de mise en œuvre des activités de promotion de l'export. Ainsi, le projet a encouragé le CEPEX et les RCT à se doter d'un système d'échange informatisé afin de documenter les réalisations des RCT au niveau de chaque pays et d'envoyer périodiquement un rapport standard (suivant un modèle partagé entre les différents RCT) qui prévoit, également, les prochaines étapes. Pour y arriver, le projet, a recruté un cabinet international qui a formé et coaché les RCT et a mis en place ce système d'échange au sein du RCT et entre RCT et CEPEX. Les effets positifs du projet ont souffert des changements fréquents au sein de la direction, avec le changement de direction générale à trois reprises notamment au cours du projet. Les points focaux du projet ont dû changer, ce qui a provoqué le ralentissement des activités conjointes (projet – CEPEX) en attendant la nomination de nouveaux interlocuteurs, et l'adaptation de la nouvelle direction générale au projet, à ses différents axes et activités. En raison de l'instabilité politique, l'orientation des soutiens du projet apportés aux priorités du partenaire et le renforcement des efforts déployés par le partenaire selon le principe de subsidiarité ont connu

des difficultés. (Entretiens avec les partenaires, les autres parties prenantes et la GIZ, Int_4, 6, 7, 8, 21, 23, 24, FGD_1, 3) Le projet a soutenu la mission du CEPEX par la fédération d'entreprises en consortiums organisés par secteurs prioritaires. La constellation en consortium facilite leur accès aux marchés cibles en tant qu'entités fortes et convaincantes à l'égard des clients potentiels. La complémentarité des services et produits des entreprises au sein d'un même consortium leur aussi facilite le ciblage et l'obtention de nouveaux marchés et les aide à attirer de nouveaux clients. (Entretiens avec les partenaires et entreprises, Int_6, 7, 8, 10-15) On peut citer parmi les autres activités du projet qui renforcent le rôle du CEPEX la mise à disposition de consultants en export pour appuyer les entreprises dans l'élaboration de plans d'action export et plans marketing durant la crise du COVID-19 et la fédération des différents organismes publics et privés sous la plateforme Think Africa afin d'harmoniser les efforts.

En ce qui concerne le partenaire politique, le projet a soutenu les efforts du ministère du Commerce avec le représentant commercial (RC) dans le domaine de conduite de négociations et de la mise en œuvre des accords commerciaux à l'échelle nationale avec une série de formations (Int_5). Le projet a donc très bien travaillé pour compléter et appuyer les efforts déployés par le partenaire en respectant le principe de subsidiarité.

Le projet a cherché la concertation avec d'autres bailleurs de fonds par rapport à la conception et la mise en œuvre du projet. L'Union européenne, avec le projet « Programme d'appui à la compétitivité et aux exportations (PACE) », dispose d'un budget de 90 millions d'euros pour renforcer l'export des PME tunisiennes vers l'Europe principalement. L'un des axes de ce projet est focalisé sur le développement de compétences en matière d'assurance qualité pour l'export. Le projet évalué vient en complémentarité de ce programme « PACE » pour appuyer les PME et faciliter leurs opérations d'export avec un focus sur les marchés africains (Int_26). Les coopérations suisse et anglaise ainsi que la Banque mondiale travaillent directement avec le CEPEX sur l'amélioration de ses services de la promotion des exportations. Ainsi, la coopération suisse et le projet PEMA ont synchronisé leurs interventions grâce à des réunions de coordination (Int_27). La coopération suisse cible principalement les secteurs de l'agroalimentaire, la pêche et les ingrédients naturels (plantes aromatiques et médicinales). Bien que certaines activités du projet Swiss Import Promotion Programme (SIPPO) ressemblent à celles du PEMA, il existe une grande complémentarité. Par exemple, en ce qui concerne la mise en place d'un système de gestion de la relation client (*customer relationship management*, CRM) au sein du CEPEX, le projet PEMA s'est chargé de l'appui, à l'acquisition par le CEPEX, de la plateforme « B to Match » pour faciliter la liaison entre les PME tunisiennes et les potentiels clients des marchés cibles africains. Les échanges entre SIPPO et PEMA ont également porté sur comment intégrer le système de gestion des informations et des connaissances (QMS) dans le CRM (Int_27). La coordination du projet avec la coopération suisse et la division des tâches ont favorisé la mise en place d'un QMS au sein du CEPEX, avec une mise en relation, organisée via une plateforme d'échange, de cinq RCT installés sur les cinq marchés africains ciblés par le projet, des PME tunisiennes et de potentiels clients africains (Entretiens avec les partenaires, les autres parties prenantes et les entreprises, FGD_1, Int_6, 12, 27). Une concertation avec la Banque mondiale a permis de compléter les appuis financiers par le fond TASDIR+ avec la coopération technique pour soutenir les PME, ainsi que sur le diagnostic organisationnel du CEPEX par la BM. En 2018, la suspension du programme TASDIR+ n'a pas pu être anticipée et est restée en dehors de la portée du projet (FGD_4).

L'analyse a montré qu'en dehors de la bonne cohérence entre les interventions du projet et des autres bailleurs de fonds, les informations et expériences ont été partagées de façon appropriée. En revanche, il n'a pas été possible de véritablement coordonner les approches et activités entre les bailleurs de fonds, en l'absence d'un système ou de structures de partenaires, d'autres bailleurs de fonds ou d'autres systèmes communs qui auraient pu être utilisés par le projet dans la mise en œuvre ou le suivi (Entretiens avec d'autres parties prenantes et la GIZ, Int_22-28, FGD_4).

La dimension 2 du critère de cohérence – Cohérence externe – obtient **46 points sur 50**.

Méthodologie d'évaluation de la cohérence

Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Cohérence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Cohérence interne	Le degré de complémentarité et la division du travail entre le projet avec le paysage des intervenants de la CD allemande, notamment les deux projets « Innovation, développement économique régional et emploi » (IDEE) et « Partenariats pour l'emploi et promotion des petites et moyennes entreprises »	Concept d'évaluation : Analyse de la conception et de la mise en œuvre de façon complémentaire au sein de la coopération allemande pour le développement (répartition des tâches, interconnexion des instruments, synergies exploitées). Conformité aux normes nationales et internationales. Méthodes empiriques : Analyse documentaire, entretiens et groupes de discussion	• Les données étaient disponibles et facilement accessibles. • La possibilité de trianguler les sources de données et les méthodes a été utilisée en choisissant plusieurs entretiens et en comparant les résultats des entretiens avec les informations des documents. • Les éléments de preuve sont fiables.
Cohérence externe	Cette dimension concerne la complémentarité de la conception et la mise en œuvre du projet avec les partenaires à savoir le CEPEX, le ministère de Commerce et du Développement des Exportations (principe de subsidiarité) ainsi que la coordination avec les activités des autres donateurs : UE PACE, le PTB, l'AFD, la coopération suisse, la Banque Mondiale.	Concept d'évaluation : Analyse du degré de subsidiarité dans les appuis aux partenaires. Analyse du degré d'échange et de coordination avec les activités d'autres bailleurs de fonds et l'utilisation de systèmes et structures existantes de partenaires ou d'autres bailleurs de fonds. Méthodes empiriques : L'analyse documentaire, entretiens et groupes de discussion	• Les données ont été disponibles et facilement accessibles. • La triangulation des sources de données. Des méthodes et des évaluateurs ont été assurés. • Les résultats ont une bonne fiabilité.

Photo 2 : Foire Archibat



4.4 Efficacité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficacité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficacité

Tableau 6 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficacité	Atteinte des objectifs (prévus)	24 points sur 30
	Contribution à l'atteinte des objectifs	25 points sur 30
	Qualité de la mise en œuvre	13 points sur 20
	Résultats imprévus	17 points sur 20
Note et appréciation globales		Note : 79 points sur 100 Appréciation : Niveau 3 : Résultat satisfaisant

Les indicateurs de l'objectif du projet ont été partiellement atteints à l'issue du projet. Sur environ 400 PME, 165 ont pu améliorer leurs opportunités d'investissement et d'exportation (taux de réalisation de 69 % de l'indicateur 1). L'indicateur a été atteint à 100 % car 110 PME ont développé une nouvelle relation commerciale contractuelle avec un partenaire sur un marché africain cible. En ce qui concerne l'indicateur 3, 50 entreprises sur un total d'environ 400 PME ont déclaré avoir créé des emplois. La moyenne du taux de réalisation des indicateurs est de 90 %. Toutefois, la plausibilité des liens entre les appuis du projet et les résultats atteints au sein des indicateurs 2 et 3 n'a pas pu être confirmée entièrement (dimension 1). Le taux de réalisation des *outputs* varie entre 66 % et 90 %. Ces *outputs* et les activités et soutiens du projet ont largement contribué à atteindre les objectifs. Selon l'analyse de contribution, les trois hypothèses ont été confirmées partiellement. Les services des structures d'appui réunies dans la plateforme Think Africa sont améliorés grâce aux appuis du projet et utilisés par les entreprises pour développer leurs capacités d'export. Les PME organisées en consortiums avec des offres de produits et services complémentaires augmentent leurs capacités d'analyse du potentiel d'export et d'élaboration de stratégies pour les pays ciblés, ce qui contribue à conclure des contrats avec des acheteurs dans les pays de l'ASS. En ce qui concerne l'atteinte des objectifs au niveau des groupes de parties prenantes particulièrement défavorisés et vulnérables, la valeur ciblée de l'indicateur 3 de l'objectif « 30 % des nouveaux emplois créés par les PME sont occupés par les femmes » a été atteint, mais le projet n'a élaboré ni stratégie ni activité ou appui spécifique à destination des groupes vulnérables (dimension 2). La très bonne disponibilité, le fort engagement de l'équipe ainsi que le pilotage participatif sont les éléments forts de la qualité de mise en œuvre du projet.

Par contre, le projet manquait de mécanismes d'échange sur les facteurs de réussite, les résultats et les apprentissages. La mise en œuvre et le pilotage n'ont pas été systématiquement orientés vers les résultats (niveau *outcome*) (dimension 3). Aucun résultat significatif imprévu positif ou négatif n'a été identifié. L'évaluation n'a pas non plus identifié les opportunités de renforcer des résultats imprévus par le projet. Il n'y a pas eu de suivi systématique des risques identifiés, p. ex. dans la proposition du module ou comme le recommandait l'analyse du contexte (GIZ 2013) (dimension 4).

Dans l'ensemble, l'efficacité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 3 : Résultat satisfaisant », avec 79 points sur 100.

Analyse et évaluation de l'efficacité.

Efficacité– Dimension 1 : atteinte des objectifs (prévus)

Cette dimension a été évaluée sur la base des indicateurs formulés par rapport à l'objectif du projet.

Les résultats de l'analyse de la qualité des indicateurs et leurs valeurs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs des différents modules (niveau réalisation / *outcome*)

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans la proposition initiale/la dernière proposition d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Indicateur adapté
Indicateur 1 : 60 % des 500 PME tunisiennes qui font appel aux mesures de promotion appuyées par le projet confirment que leurs opportunités d'investissement et d'exportation se sont améliorées. Valeur de base (2017) : 0 Valeur cible (12/2020) : 60 % des 500 PME Valeur réelle (12/2020) : 165 des 404 PME (41 %) Taux de réalisation (12/2020) : 69 % (Valeur cible 60 %, valeur atteinte 41%, ce qui représente 69 % de la valeur cible. Source : Interprétation des résultats d'une enquête menée parmi les entreprises participantes. L'appréciation de l'amélioration se fait à travers un exemple concret.	Cet indicateur répond aux critères SMART en tenant compte des spécifications dans les sources de vérification	
Indicateur 2 : 50 PME tunisiennes participant aux actions de promotion soutenues par le projet ont développé une nouvelle relation commerciale contractuelle avec un partenaire sur un marché africain cible. Valeur de base (2017) : 0 PME Valeur cible (12/2020) : 50 PME Valeur actuelle (12/2020) : 110 PME (fin 2020) Taux de réalisation (12/2020) : 100 % Source : Évaluation d'une enquête auprès des entreprises soutenues par rapport à la conclusion de contrats de livraison, de service, de maintenance ou de coopération ; analyse des contrats conclus.	Cet indicateur répond aux critères SMART	
40 % des 50 PME soutenues ont créé un emploi supplémentaire grâce à la pénétration de nouveaux marchés en Afrique, p. ex. dans la production ou la vente, dont 30 % de postes occupés par des femmes. Valeur de base (2017) : 0 Valeur visée (12/2020) : 40 % des 50 PME, 20 entreprises ; 30 % des nouveaux emplois occupés par les femmes (6 nouveaux emplois occupés par des femmes) Valeur actuelle (12/2020) : 50 PME (12 % de 404 PME) 36 % occupés par des femmes Taux de réalisation (12/2020) : Nombre d'entreprises : 100 % (par rapport à la valeur visée) ou 30 % (par rapport à la formulation de l'indicateur). Postes occupés par des femmes : 100 % Source : Interprétation des résultats d'une enquête spécifiant le genre parmi les entreprises au début et à la fin de l'intervention du projet.	L'indicateur n'est pas spécifique, car dans la formulation ne précise pas s'il s'agit d'un pourcentage (40 % des 50 PME) ou d'un chiffre (20 PME). Cet indicateur n'est pas pertinent, car il mesure un effet de l'objectif. Les PME créent des emplois supplémentaires à la suite de la pénétration de nouveaux marchés, donc comme effet d'un meilleur accès aux marchés. De plus, l'indicateur comprend plusieurs dimensions. Cet indicateur n'est donc pas approprié pour mesurer le degré d'atteinte de l'objectif.	.
* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps		

L'équipe d'évaluation estime que les indicateurs de l'objectif du projet ont été partiellement atteints à l'issue du projet.

Il est important de noter que les PME mentionnées dans les indicateurs font partie de deux catégories de bénéficiaires des appuis du projet. La première catégorie est composée des entreprises des quatre consortiums d'exportation intensément soutenues au sein de l'*output* 2 avec une haute intensité et un nombre restreint à environ 50 PME. Les entreprises de la première catégorie ont bénéficié des services du cabinet Deloitte pour les regrouper, les mettre en réseau et constituer un consortium. En principe, ils ont eu l'occasion de bénéficier aussi des activités d'appui de l'*output* 1 et 3 (voir dimension 3 : qualité de la mise en œuvre). Par contre, la deuxième catégorie de PME englobe plus de 595 entreprises qui n'ont pas été appuyées directement, mais qui ont participé aux actions spécifiques et ponctuelles. Il s'agissait surtout des activités de la plateforme Think Africa appuyées et financées par le projet, comme les *road shows* et activités B2B où les PME ont eu l'occasion de rencontrer directement des acheteurs et clients potentiels des marchés cibles et autres activités d'information. Cinq *road shows* ont été organisés, un pour chacun des marchés cibles dans l'ASS. Depuis la pandémie de COVID-19, le projet a soutenu un format B2B en virtuel en novembre 2020, qui a ajouté beaucoup d'entreprises, mais qui a limité l'intensité des rencontres B2B.

Au niveau de l'indicateur 1, 40 PME fortement soutenues organisées en consortiums sur un total de 46 qui ont répondu à l'enquête (87 %) confirment une amélioration de leurs possibilités d'investissement et d'exportation. Par contre, parmi les entreprises ayant uniquement participé au *road show* et autres activités d'information, 125 sur un total de 358 interrogées (35 %) confirment une amélioration de leurs possibilités d'investissement et d'exportation. Pour les deux groupes d'entreprises, le résultat global est le suivant : 165 de 404 entreprises (41 %) (GIZ 2021). Comme un taux de 60 % de PME a été visé (valeur cible), 41 % des PME correspondent à un taux de réalisation de 69 % de l'indicateur 1.

Au niveau de l'indicateur 2, 110 entreprises ont confirmé avoir développé une nouvelle relation commerciale contractuelle avec un partenaire sur un marché africain cible. Le pourcentage est le même avec 26 % des PME des consortiums (12 sur un total de 46) et de 27 % des PME en dehors de consortiums (98 sur un total de 358). En ce qui concerne les PME des consortiums, les relations avec les activités du projet sont toutefois peu claires, car la question dans l'enquête a été posée comme suit : « Avez-vous développé une nouvelle relation d'affaire contractuelle avec un partenaire dans un marché africain cible du projet, durant les 12 derniers mois ? » La relation d'affaire contractuelle est pour 51 % de ces entreprises une transaction ponctuelle ou une seule opération de vente alors que 49 % ont mentionné qu'il s'agit d'une relation durable ou d'un contrat sur une période déterminée. Le faible taux de nouvelles relations contractuelles auprès des PME des consortiums (26 %) s'explique par plusieurs faits. D'abord, la pandémie de COVID-19 n'a pas permis de réaliser les visites des marchés cibles prévues pour 2020. De plus, la plupart des appuis ayant précédé avant la pandémie se sont focalisés sur la création de cohésion et de synergies entre les entreprises des groupements, et sur la constitution juridique et administrative de ces derniers. En effet, selon la plupart des entretiens avec les PME concernées, la constitution des consortiums semble avoir accaparé tout le soutien fourni par Deloitte et les appuis techniques, les informations, etc. pour accéder aux nouveaux marchés d'exportation (objectif du projet) manquaient déjà avant la pandémie. La faible liaison entre l'*output* 2 et les *outputs* 1 et 3 et en conséquence la faible utilisation des appuis des *outputs* 1 et 3 par les PME des consortiums a aussi contribué (Int_10-16). Le faible nombre de 12 PME (un quart des PME en consortiums ayant reçu un soutien intensif) explique que de nombreux interviewés n'ont exprimé qu'un degré moyen de satisfaction avec le degré d'atteinte des objectifs, même si le taux de réalisation de l'indicateur est de 100 %. Les entretiens ont révélé que la pandémie a ralenti et entravé la réalisation des objectifs. Une meilleure orientation vers les « objectifs business » des entreprises et l'exploitation plus intense des opportunités digitales auraient pu augmenter leurs bénéfices et leur degré de satisfaction (Entretiens avec les partenaires, entreprises et autres parties prenantes, Int_ 6, 9, 10-12, 14-17, 19). Dans l'évaluation de l'efficacité, il faut prendre en compte que la plausibilité des liens de causalité entre les activités du projet et les résultats n'a pas pu être confirmée.

Au niveau de la création de nouveaux emplois (indicateur 3), sur un total de 46 entreprises des consortiums, 9 (soit 20 %) ont déclaré avoir créé des emplois en 2019 et 2020, le nombre de création d'emplois signalé étant

de 25 postes. Au total 8 femmes ont été employées, soit 32 %. En ce qui concerne les PME en dehors des consortiums, 41 entreprises sur un total de 358 ont déclaré avoir créé des emplois. Le nombre de créations d'emplois signalé est de 127, dont 47 sont occupés par des femmes, soit 37 % (GIZ 2021 : Présentation Powerpoint – Synthèse des résultats des enquêtes annuelles²). Ces résultats n'ont pas été confirmés par les entretiens de la mission d'évaluation. Sur un échantillon de 18 entreprises qui ont participé aux *road shows* et B2B, aucune n'a confirmé avoir recruté de nouvelles collaborations (Int_28-45). 61 % (11) ont déclaré avoir des contacts, des négociations et envoyé des échantillons à des clients potentiels sur les marchés africains ciblés mais sans concrétisation jusqu'à maintenant (pas de contrat signé). 11 % (2 entreprises : Int_33 et Int_39) ont déclaré avoir effectué des exportations vers les pays africains ciblés, mais elles l'ont déjà fait avant la participation aux événements soutenus par le projet.

Le taux de réalisation de l'indicateur 3 varie selon l'interprétation de la première dimension de l'indicateur. La première dimension concerne la quantité d'entreprises et la deuxième se réfère au pourcentage des nouveaux postes occupés par des femmes. Au total, sur 404 entreprises examinées, 50 ont créé de nouveaux postes, ce qui correspond à 12 % (Consortiums : 9 sur 46 (20 %), en dehors des consortiums : 41 entreprises sur 358 (11 %). Si l'on prend la formulation de l'indicateur « 40 % des 50 PME appuyées ont créé un emploi supplémentaire... » (voir tableau 7), la valeur cible de l'indicateur n'est pas atteinte. Si on se base sur la valeur cible mentionnée, le chiffre de 20 entreprises (comme 40 % des 50 PME) est atteint. La deuxième dimension, le pourcentage des nouveaux postes occupés par des femmes, est atteint (36 %). Le taux de réalisation est de 30 % si on se base sur la formulation concrète de l'indicateur (40 % des 50 PME appuyées) et de 100 % si on se base sur la valeur cible nommée de 20. Le taux de réalisation de la deuxième dimension de l'indicateur, le pourcentage des nouveaux postes occupés par des femmes s'élève à 100 %. Comme le taux de réalisation de la première dimension varie selon l'interprétation entre 30 % et 100 %, le taux de réalisation de l'ensemble de l'indicateur se situe donc entre 65 % et 100 % selon l'interprétation, l'évaluation retient le taux de réalisation de 100 %, ce qui peut se justifier par le fait que le BMZ n'a pas contredit l'interprétation de la GIZ dans le dernier rapport de progression.

Quant aux facteurs externes qui se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention, il importe de mentionner la pandémie qui a causé des retards de planification et de mise en œuvre voire l'annulation de différentes actions, surtout celles relatives aux sessions de formation au profit des membres de Think Africa ou les RCT (Entretiens avec les partenaires, entreprises, autres parties prenantes et GIZ, FGD_1, 3, Int_2, 22). La mise en relation des PME tunisiennes et de leurs clients potentiels est également passée du format présentiel au format en ligne, ce qui n'est pas toujours très efficace pour les deux parties (PME tunisiennes et potentiels clients sur les marchés cibles africains) (FGD_1, Int_10-16). D'autres facteurs, tels que l'instabilité politique et les conséquences sur les institutions partenaires ont déjà été mentionnés dans les chapitres 2.1 et 4.3.

Les informations quantitatives disponibles et fournies par le système de suivi du projet n'ont pas permis de déterminer si le projet a réussi à garantir une répartition plus équitable des bénéfices gérés par les exports. Selon les entretiens de l'évaluation, la plupart des entreprises exportatrices proviennent des centres économiques actuels. La région des entreprises ne figurait pas parmi les critères de sélection des PME des consortiums. Au niveau de la mise en œuvre de l'*output* 1, les *road shows* ont eu lieu à Bizerte, Tunis, Nabeul, Sousse, Monastir, Sfax et Gabès. Ils ont été organisés de manière multilatérale par les membres de Think Africa sur la base du volontariat. Le format des deux derniers *road shows* a été légèrement modifié puisque les entreprises africaines ont visité des entreprises tunisiennes dans les régions du centre et du sud. Certains interviewés d'autres parties prenantes ont déploré que le projet n'ait pas suffisamment contribué à la

² En dehors de cette présentation Powerpoint, il n'existe pas de document ou de rapport qui présente les résultats du projet et les valeurs des indicateurs à la fin du projet.

diversification de la structure d'exportation et à une meilleure répartition régionale de ces résultats (Int_17, 19, 20).

La moyenne des taux de réalisation des trois indicateurs est de 90 %, ce qui correspond à 27,5 sur 30 points pour la dimension 1. Les points manquants s'expliquent par la faiblesse de la plausibilité des liens entre les appuis du projet et les résultats atteints, mais aussi par la faible contribution à une meilleure répartition régionale.

La dimension 1 du critère d'efficacité – Atteinte des objectifs (prévus) – obtient **24 points sur 30**.

Efficacité – Dimension 2 : contribution à l'atteinte des objectifs

Il s'agit d'analyser dans quelle mesure l'intervention a contribué à l'atteinte des objectifs. Cette dimension est donc analysée par l'évaluation de la réalisation des *outputs* et l'analyse de contribution au travers de trois hypothèses formulées. L'équipe d'évaluation a eu recours aux différents types d'interviews, discussions de groupe et analyse de documents du projet.

L'évaluation de la réalisation des *outputs* a été effectuée sur la base des indicateurs des *outputs* formulés. à une exception près, le taux de réalisation des indicateurs varie de 66 % à 100 %, au moins un indicateur par *output* a été réalisé à 100 %, avec les résultats quantitatifs :

- *Output 1* : L'offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain est améliorée. Indicateur 1 : Valeur visée : 4 réunions annuelles de la plateforme Think Africa par an, propositions pour la concertation et la commercialisation. Résultats : 4 réunions en 2019 et 2 réunions en 2020 ; d'autres réunions ont été prévues, mais n'ont pas eu lieu à cause de la pandémie ; plan d'action dans quatre domaines, dont la concertation et la commercialisation. Indicateur 2 : Un réseau nouvellement créé de consultants pour l'Afrique. Résultats : 10 consultants publics et 13 consultants privés, dont 7 femmes, ont été formés. Taux de réalisation des indicateurs : Indicateur 1 : 75 % réunions de la plateforme Think Africa (facteur important COVID-19), Indicateur 2 : 100 %, réseaux de consultants pour conseils d'exportation.
- *Output 2* : Les capacités des consortiums d'exportation sectoriels pour pénétrer des marchés africains sont améliorées. Taux de réalisation de l'indicateur 1 : 100 %, création de quatre consortiums avec une stratégie d'export axée sur l'Afrique. Taux de réalisation de l'indicateur 2 : 66 %, 4 coopérations sectorielles d'entreprises visées sur 6 ont été conclues entre PME/consortiums d'exportation tunisiens et entreprises allemandes. Ce domaine d'activités a été considérablement affecté par la pandémie de COVID-19. Indicateur 3 : 0 % service-conseil pour la gestion des consortiums.
- *Output 3* : Les capacités des acteurs étatiques de la promotion des exportations pour l'accès aux marchés africains sont améliorées. Indicateur 1 : a stratégie du CEPEX pour la pénétration des cinq marchés cibles africains est établie. Résultat : certains éléments d'une stratégie ont été discutés entre la GIZ et le CEPEX, mais les résultats ne sont pas documentés. Aucune stratégie n'est disponible. Taux de réalisation : 40 %. Indicateur 2 : Les capacités opérationnelles des RCT dans les cinq marchés cibles en Afrique se sont améliorées. Résultats : les cinq RCT ont utilisé le système QMS en 2020. Taux de réalisation : 100 %. Indicateur 3 : 100 %, renforcement des capacités des cadres du ministère du Commerce dans la conduite des négociations ou l'implémentation des accords commerciaux à l'échelle nationale ou la coordination avec des acteurs nationaux.

Les résultats qualitatifs des analyses sont intégrés dans les analyses de contributions présentées dans le tableau ci-dessus.

Tableau 8 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité

Hypothèse 1 (activité – extrant – réalisation/outcome) (H1 dans le modèle des résultats chapitre 2.2)	L'appui du projet aux services et structures d'appui pour l'export (Think Africa, réseau de conseillers d'exportation) améliore l'offre des réseaux publics-privés de promotion de l'exportation pour le marché africain et augmente les opportunités et capacités d'export des PME et leur permet d'établir de relations (contractuelles) avec des acheteurs (potentiels) dans les pays ciblés et accéder ainsi aux marchés d'export ciblés.
Postulat central	Les PME en consortium ou hors des consortiums utilisent les services d'appui du projet pour établir des relations avec de nouveaux acheteurs (potentiels) dans les marchés cibles.
Risques/résultats imprévus	Les services ne sont pas bien orientés vers les besoins d'entreprises en dehors des consortiums. Les entreprises manquent de moyens financiers pour valoriser et mettre en œuvre les appuis reçus pour leurs capacités d'export. La coordination entre les services et structures d'appui pour l'export et l'établissement d'un réseau de conseillers d'exportation pour les marchés africains ne sont pas durables et leurs activités se limitent à la durée/l'existence du projet. La pandémie persiste et limite/entrave les activités de coordination entre les services et structures d'appui pour l'export et l'établissement d'un réseau de conseillers d'exportation pour les marchés africains d'un côté et les capacités d'export des PME d'un autre côté.
Explication alternative	• Les PME ont amélioré leurs capacités et opportunités d'export et établissent des relations contractuelles avec des acheteurs potentiels dans les pays ciblés grâce aux appuis reçus de la part d'autres bailleurs de fonds, comme la coopération suisse ou l'UE. • Les PME ont amélioré leurs capacités et opportunités d'export grâce aux leçons qu'elles ont tirées de leurs propres expériences avec le marché africain. • Les PME ont établi de nouvelles relations (contractuelles) avec des acheteurs (potentiels) dans les pays ciblés grâce aux contacts qu'elles avaient déjà avant le projet et donc indépendamment de celui-ci. • Les PME ont amélioré leurs capacités et opportunités d'export grâce à des partenariats qu'elles ont conclus avec d'autres entreprises nationales ou internationales ou faisant partie du consortium ou en dehors du consortium.
Partiellement confirmée	L'hypothèse est confirmée pour une partie des entreprises. Comme le montrent les résultats des indicateurs 1 et 2 au niveau de l'objectif, une partie des entreprises en dehors des consortiums qui ont bénéficié des offres des réseaux publics-privés de promotion de l'exportation pour le marché africain ont pu améliorer leurs capacités d'export. Les offres des réseaux ont consisté en 17 événements d'information et de mise en relation (<i>road shows</i>) qui ont été organisés par la plateforme Think Africa. Les PME ont pu établir des relations contractuelles avec des acheteurs potentiels dans les pays ciblés. Au moins une partie des PME a établi de nouvelles relations (contractuelles) avec des acheteurs (potentiels) dans les pays ciblés grâce aux contacts qu'elles avaient déjà avant le projet et donc indépendamment de celui-ci (Int_14). Constats et preuves fournies par l'évaluation :

- La coordination entre les services et structures d'appui pour l'export (Think Africa) a amélioré l'offre aux PME en dehors des consortiums avec 17 événements organisés par le projet dont 3 activités de B2B, 5 *road shows* (rapports internes du projet, entretiens avec les entreprises, Int_33, 37 -39, 42, 44).
 - L'établissement d'un réseau de conseillers d'exportation pour les marchés africains (voire plus haut : *output* 1, indicateur 2) a contribué au développement des capacités des PME. Les conseillers à l'export ont aidé les entreprises à identifier des opportunités d'export sur le marché africain en les mettant en contact avec des clients potentiels, en les orientant vers des salons spécialisés et les mettant en contact avec des structures gouvernementales des pays cibles africains (Int_18-20)
 - Les avis des entreprises bénéficiaires de l'appui des conseillers à l'export sont mitigés : en effet des entreprises en sont satisfaites et ont, grâce à cet appui, pu accéder à de nouvelles opportunités d'export (entretiens avec les entreprises, Int_12, 33, 38, 39, 42, 44), d'autres n'en sont pas satisfaites (entretiens avec les entreprises, Int_16, 29, 36, 40, 46, 47, 51, 60).
 - L'offre de la plateforme Think Africa et des conseillers à l'export pour le marché africain a été utilisée par les PME pour développer leurs capacités d'export. Les PME ont participé à 17 événements d'information et de mise en relation qui ont été organisés dans différentes régions de la Tunisie, permettant des centaines de rencontres B2B (Document du rapport final du projet, FGD_3). Grâce à la participation à ces événements, des PME ont entamé des négociations (Int_37, 42, 44), d'autres ont pu envoyer des échantillons à des clients potentiels africains (Int_38), d'autres ont pu conclure des contrats (Int_33) et d'autres enfin, ont exporté (Int_39).
 - À la suite des actions d'exportations sur les marchés africains, favorisées par l'appui du projet sous forme de B2B, *road shows* et soutien aux réseaux de conseillers à l'export et à la coordination entre les services et structures d'appui pour l'export (Think Africa), quelques PME ont vu leurs bénéfices augmenter (Int_1, FGD_1).
 - Une partie des PME ont bénéficié de l'appui de la plateforme Think Afrika afin de conclure des relations d'affaires avec des clients potentiels du Kenya et du Nigéria (FGD_2, Int_19).
 - La coordination avec la coopération suisse et la répartition des tâches ont favorisé la mise en place d'un QMS au sein du CEPEX, avec une mise en relation, organisée via une plateforme d'échange, avec les cinq RCT installés dans les 5 pays/marchés africains ciblés par le projet. Une plateforme de *matching* (B to Match) a aidé les PME tunisiennes à bénéficier d'une orientation ciblée et claire de la part des RCT vers les clients potentiels et à nouer des contacts solides qui pourraient se concrétiser en contrats et opérations d'export (entretiens avec les partenaires, les entreprises et d'autres parties prenantes, FGD_1, Int_6, 12, 27).
- Il est à noter que la pandémie a beaucoup ralenti ces actions de contractualisation et d'exportation (entretiens avec les entreprises, Int_12, 14, 15).
- Les autres donateurs ne ciblent pas directement l'appui des PME pour exporter vers les marchés africains, mais plutôt pour favoriser l'export vers des marchés européens (entretiens avec les partenaires, d'autres parties prenantes et la GIZ, Int_6-8, 22-24, 26, 28).

Facteurs de réussite et d'échec, apprentissages	Il est important de fournir des appuis ciblés au niveau des différentes PME qui souhaitent exporter vers les marchés africains, en fonction de leurs secteurs d'activité, marché(s) africain(s) ciblé(s), produit(s) à exporter, la capacité financière de l'entreprise en question, etc. En effet, le projet aurait pu soutenir les structures d'appui publiques-privées dans le but de faire fédérer leurs efforts, et y associer des acteurs financiers (banques, fonds dédiés à l'appui aux exportations, etc.) pour étudier les situations et besoins des entreprises souhaitant exporter vers les pays africains ciblés, les orienter vers les structures dédiées pour leur fournir l'appui adéquat. Selon les entrepreneurs interviewés, le projet aurait pu être encore plus sélectif dans le choix des entreprises à soutenir, en fixant plus de critères pour avoir accès à l'appui du programme, au moins pour le démarrage. À titre d'exemple, des entreprises avec un minimum de structuration interne (un système gestion de la qualité, etc.). Avec un contexte économique mieux appréhendé et une meilleure implication des différents partenaires, le spectre de la sélection d'entreprises à soutenir pourrait être élargi. Ceci permettrait d'orienter les soutiens de façon plus concertée et ciblée.
Hypothèse 2 (Activité – extrant – réalisation/outcome) (H2 dans le modèle des résultats chapitre 2.2)	L'appui du projet à l'organisation des PME en consortiums et le regroupement de leurs produits et services complémentaires pour l'ouverture conjointe de nouveaux marchés en Afrique augmente leurs capacités d'analyse du potentiel d'export et d'élaboration de stratégies pour les pays ciblés. Ceci contribue à l'établissement de relations (contractuelles) des PME avec des acheteurs (potentiels) dans les pays de l'ASS.
Postulat central	L'organisation des PME en consortiums avec des offres de produits et services complémentaires est envisageable et augmente leurs chances de pénétrer les marchés dans les pays de l'ASS.
Risques/résultats imprévus	Les PME qui offrent des produits et services complémentaires ne collaborent pas suffisamment en raison de la compétition ou de conflits d'intérêts et n'élaborent pas de stratégies communes pour accéder aux pays de l'ASS. Les PME qui offrent des produits et services complémentaires n'arrivent pas à établir de relations (contractuelles) avec des acheteurs (potentiels) dans les pays de l'ASS.
Explication alternative	• Certaines PME organisées en consortium ont déjà leurs partenaires et clients sur les marchés des pays de l'ASS et ne visent pas à conclure de nouveaux partenariats formels ou informels avec les membres du consortium qui offrent des produits et des services complémentaires. Elles ont rejoint le consortium pour avoir une idée sur les nouvelles opportunités sans pour autant (avoir pour priorité de) nouer des partenariats sérieux avec les membres du consortium. • Les PME qui s'organisent en consortium ont plus de chances de bénéficier de l'appui des donateurs (tels que la Banque mondiale, la GIZ, la coopération suisse, etc.) ou tout autre programme ou structure nationale (plateforme Think Africa, CEPEX, etc.).
Partiellement confirmée	L'hypothèse est confirmée pour une partie des entreprises. Comme le montrent les résultats des indicateurs 1 et 2, les entreprises appartenant aux consortiums ont collaboré et ont élaboré une stratégie commune qui a été couronnée par la conclusion de contrats pour un quart des PME qui font partie des consortiums. Constats et preuves fournies par l'évaluation :

	• À titre d'exemple, une stratégie a été élaborée pour les PME d'un consortium en prenant en compte la complémentarité de leurs produits et services au sein d'une chaîne de valeur. Cette stratégie consistait en l'étude des possibilités d'accéder, ensemble, à un marché africain tout en suivant des étapes telles que : l'établissement des actions de prospection sur le terrain même en pleine période de COVID-19, l'envoi d'échantillons et la conclusion de premiers contrats (Int_14, Int_15). • Les 7 PME organisées en consortium interviewées ont confirmé que le consortium les a aidées à améliorer leur accès aux informations, organiser les études de marchés ou prospecter sur les marchés cibles (Int_10-16). • Sur l'ensemble de la durée du projet, quatre coopérations sectorielles ont été signées entre des entreprises allemandes et des entreprises ou groupements tunisiens (voir résultat B3 dans le modèle des résultats), et plusieurs autres sont en cours de mise en œuvre (entretiens avec les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_1, 14, 15, 16, rapport final interne de Deloitte). Il s'agit de SIEMENS Healthineers et de l'Institut des métiers de santé (IMS) (FGD_1, Int_14, 15) ; Tunisia Health Alliance et German Health Alliance (FGD_1, Int_14, 15); Taste Tunisia et German Agribusiness Alliance (GAA) (FGD_1, Int_10, 11) ; L'Institut des métiers de santé qui organise les formations des professionnels de la santé a conclu un partenariat avec Termos International GmbH, une société allemande d'accréditation dans le secteur de la santé (FGD_1, 14, 15). Durant l'année 2020, en raison de la crise du COVID-19, les coopérations en cours ont été mises en suspens. Les entreprises allemandes devant concrétiser des partenariats ont souhaité redéfinir leurs stratégies de pénétration sur les marchés africains, préférant attendre d'avoir une meilleure visibilité sur l'évolution de la situation sanitaire avant d'engager des actions avec les entreprises tunisiennes (entretien avec les entreprises, d'autres parties prenantes et la GIZ, Int_1, 14, 15, 22, FGD_3)
Facteurs de réussite et d'échec, apprentissages	• La définition des critères d'adhésion plus précis des membres au niveau des différents consortiums est un facteur clef pour garantir un meilleur engagement et une participation à toutes les activités (actualisation de la stratégie, recrutement d'une personne chargée de l'animation du consortium, définition d'un plan d'action détaillé, etc.) (voir chapitre 2.2, <i>output 2</i>). • La combinaison des appuis techniques et des appuis financiers est primordiale. Les PME du consortium Taste Tunisia ont reçu un appui financier de la part de TASDIR+ avant la suspension de son financement par la Banque mondiale. Il s'agit du seul consortium Tunisia Building Partners à avoir bénéficié de cet appui financier. Jusqu'à maintenant les PME de ce consortium n'ont pas réussi, ensemble ou individuellement, à décrocher des marchés sur les pays cibles de l'ASS. La pandémie a aussi ralenti ou même empêché le progrès vers cet objectif (Int_10, 11). • Il convient de traiter chaque consortium en tant que cas unique et ne pas généraliser les actions à entreprendre. À titre d'exemple, le fait de mettre en place un showroom, recommandation suivie par un consortium, n'est pas une décision qui profitera forcément à tous de la même manière (entretiens avec les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_12, 13, FGD_1). • La coopération tripartite (Allemagne – Tunisie – Pays africains cibles du projet) destinée à ce que les PME tunisiennes conquièrent plus solidement les marchés africains ciblés n'a pas amené les effets attendus, car les entreprises allemandes n'ont pas montré suffisamment d'intérêt.

Photo 3 : Road show Kenya



Hypothèse 3 (Activité – extrant – réalisation/outcome) (H3 dans le modèle des résultats chapitre 2.2)	Les appuis du projet à l'élaboration de la stratégie du CEPEX pour le développement des marchés africains contribue à la gestion performante des RCT et renforce leurs capacités opérationnelles et leurs services pour les PME tunisiennes.
Postulat central	Les RCT voient leurs gestions plus performantes et leurs capacités opérationnelles et services renforcés au profit des PME tunisiennes grâce à la stratégie du CEPEX pour le développement des marchés africains.
Risques/résultats imprévus	Les RCT n'utilisent pas régulièrement les outils (plateforme d'échange virtuel avec le CEPEX et les acquis des modules de formation) mis à leur disposition pour améliorer leurs capacités opérationnelles et services au profit des PME tunisiennes.
Explication alternative	Les RCT ont pu développer leurs capacités de manière autonome grâce à leurs propres expériences et contacts avec les acteurs des marchés africains cibles. Les RCT ont pu développer leurs capacités opérationnelles et services au profit des PME grâce à l'appui d'autres donateurs.
Partiellement confirmée	L'hypothèse est confirmée pour la partie renforcement des capacités des RCT. Comme le CEPEX n'a pas développé de stratégie pour l'export aux pays de l'ASS, cette partie de l'hypothèse n'a pas pu être confirmée. Comme le montre le résultat de l'indicateur 2 de l' <i>output</i> 3, une partie des RCT ont vu leurs capacités opérationnelles dans les cinq marchés cibles en Afrique améliorées. Constats et preuves fournies par l'évaluation : Les RCT ont confirmé que leurs capacités se sont améliorées grâce à l'apport du projet (FGD_1), grâce aux trois sessions de formation assurées entre juillet 2019 et février 2020 sur le système de gestion de requêtes et le team building sur l'accès au marché ainsi que les sessions de coaching particulier sur le terrain avec des simulations et un travail sur la différence culturelle (FGD_1, Int_2).

Facteurs de réussite et d'échec, apprentissages	• Une priorisation des secteurs par pays africain ciblé facilitera aux PME tunisiennes le choix du ou des marchés à cibler et la stratégie derrière à développer (FGD_1). • Les contacts physiques entre les PME et les clients sont toujours préférables aux contacts virtuels, sauf si la situation sanitaire ne le permet pas. Un facteur positif est de centraliser l'organisation des <i>road shows</i> en Tunisie, avec le déplacement des clients potentiels africains en Tunisie, ce qui est organisé par les RCT dans les pays cibles pour faciliter l'accès aux échantillons de produits, par exemple, et pour plus de crédibilité (entretiens avec les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_1, 10, 14, 16). • Une cellule d'intelligence économique pour chaque représentation commerciale au niveau des pays africains cibles du projet dont les informations seraient centralisées au niveau du CEPEX serait bénéfique pour les PME selon le CEPEX et les PME (Int_6,8, 10, 11, 15, 16). Ces Unités ou cellules d'intelligence économique permettront d'avoir des données actualisées sur les besoins en produits et services sur les différents marchés africains pour les diffuser aux PME et différents consortiums tunisiens. Il serait également utile de mettre à jour régulièrement les études de marché faites par le CEPEX et de les mettre à disposition des consortiums, PME et RCT.
--	--

Les trois hypothèses sont partiellement confirmées. Ainsi, les services des structures d'appui sont améliorés grâce aux soutiens du projet et utilisés par les entreprises pour développer leurs capacités d'export. Les PME organisées en consortiums avec des offres de produits et services complémentaires augmentent leurs capacités d'analyse du potentiel d'export et d'élaboration de stratégies pour les pays ciblés, ce qui contribue à la conclusion de contrats avec des acheteurs dans les pays de l'ASS. Les RCT voient leurs gestions plus performantes et leurs capacités opérationnelles et services renforcés au profit des PME tunisiennes grâce aux appuis du projet. Leur manière de gérer leurs bureaux et leur travail a été développée, leur méthode de communication et de négociation avec les divers acteurs a été améliorée et leurs capacités d'adaptation et d'intégration culturelle ont été renforcées (FGD_1). Les PME organisées en consortium et celles hors des consortiums augmentent leurs capacités d'export et établissent des relations contractuelles avec des acheteurs potentiels dans les pays ciblés grâce à une meilleure offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations. Ce qui leur permet d'accéder aux marchés d'export ciblés.

Un facteur important qui a freiné la contribution du projet à l'atteinte des résultats est la dissolution du fonds TASDIR+, ce qui a empêché les entreprises d'accéder au fonds prévu pour développer leurs capacités, notamment pour les voyages de prospection et de conquête de nouveaux marchés. Lors de la pandémie causée par le COVID-19, le projet a entrepris une action pour aider plus de 50 entreprises exportatrices, dont la plupart font partie des consortiums. Des consultants en export formés à cet égard ont appuyé les entreprises pour l'élaboration d'un diagnostic et d'un plan d'action marketing orienté vers l'export. Les résultats des entretiens montrent l'incapacité de ces dernières à mettre en œuvre de manière autonome des actions proposées au niveau des plans d'action marketing sur les pays de l'ASS (Int_46, 47, 49, 50, 60, 63, 64). Il importe, à ce niveau, de préciser que le projet consécutif prendra en charge la mise en place et la concrétisation de ces plans d'action marketing, orientés export.

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs relatifs aux groupes de parties prenantes particulièrement défavorisés et vulnérables, le projet y a dédié l'indicateur 3 de l'objectif, qui stipule que 30 % des emplois créés par les PME sont occupés par les femmes. En effet, l'indicateur a été atteint en termes d'emplois récemment créés avec un pourcentage dédié aux femmes. En effet, selon les résultats de l'évaluation, davantage de femmes auraient pu être ciblées par le projet, même si cela a été difficile compte tenu du contexte. Toutefois, le projet n'a élaboré ni stratégie ni activité ou appui spécifique en termes de soutien aux groupes vulnérables (FGD_3, Int_20, 27).

La dimension 2 du critère d'efficacité – Contribution à l'atteinte des objectifs – obtient **25 points sur 30**.

Efficacité– Dimension 3 : qualité de la mise en œuvre

Cette dimension a été évaluée en appréciant la qualité de la mise en œuvre selon les facteurs de réussite du modèle de gestion de la GIZ Capacity WORKS. Les méthodes ont consisté en différents types d'entretiens et groupes de discussion, entre autres avec des questions ouvertes.

Les compétences des membres de l'équipe de la GIZ et leur réactivité face aux demandes des partenaires ont été qualifiées d'atout du projet permettant de mener à bien les activités et d'atteindre les objectifs prévus dans un cadre favorable et une ambiance constructive. La bonne communication, la disponibilité de l'équipe et son engagement ont également été appréciés (entretiens avec les partenaires et autres parties prenantes, Int_5-8, 17, 25-28). Selon la vaste majorité des interviews, la mise en œuvre et le pilotage du projet ont été menés d'une manière participative avec les différents partenaires, surtout avec le partenaire politique (MCDE) et le partenaire d'exécution (CEPEX) (**facteur de réussite coopération**). Ces deux partenaires ont été impliqués à tous les niveaux et les décisions ont été toujours transparentes (Int_5-8, Int_22, FGD_3) (**facteur de réussite structure de pilotage**).

En dépit de son rôle de partenaire de mise en œuvre, les contributions du CEPEX pour atteindre les résultats ont été considérées inférieures à leur potentiel, ce qui est aussi lié aux changements fréquents du personnel de sa direction générale et à l'absence d'une vraie politique d'export qui donne une orientation claire pour les services de structures étatiques. Le projet n'a pas réussi à définir de feuille de route ou de plan d'action commun qui ne sera pas affecté ou retardé par le changement de points focaux ou la direction générale (entretiens avec les partenaires, les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_1, 8, 10-18, FGD_2) (**facteur de réussite coopération**).

Le projet a introduit des innovations en créant des consortiums et en facilitant la collaboration et la coordination des structures d'appui aux PME au sein de la plateforme Think Africa (Int_8, 9, 17-20, FGD_2). L'approche de coaching des RCT mise en œuvre par le projet, qui a mis l'accent sur les capacités personnelles et a été complétée par un accompagnement intensif, est considérée comme l'un des aspects phares de la mise en œuvre et la stratégie du projet (FGD_1, Int_2). Par contre, cet élément fort de la stratégie de renforcement des capacités n'a pas été systématiquement mis en œuvre : en effet, les conseiller-es privé-es ont reçu des formations, mais la mise en œuvre de nouvelles capacités n'a pas bénéficié d'accompagnement, ce qui a réduit l'efficacité de ce domaine d'action (FGD_1, Int_19) (**facteur de réussite stratégie**).

En dépit de la gestion et du pilotage participatifs entre le CEPEX et la GIZ, beaucoup d'autres acteurs ont déploré l'absence de mécanismes d'échange sur les expériences et les résultats entre les différents axes du projet. La GIZ a favorisé l'implication des différents partenaires du projet dans tous les axes du projet. Ils ont été aussi informés des résultats lors des comités de pilotage et des ateliers. Par exemple, les membres de Think Africa (*output 1*) ont participé activement aux ateliers stratégiques lors de la création des consortiums (*output 2*). Des consultants privés (*output 1*) ont aidé les entreprises du consortium (*output 2*) à élaborer des plans de marketing pour l'exportation. Les RCT (*output 3*) ont participé activement à l'organisation des *road shows*, en étroite collaboration avec Think Africa (*output 1*). Les consortiums (produit 2) ont participé aux événements organisés par Think Africa (produit 1). Toutefois, la plupart des acteurs interviewés auraient souhaité profiter davantage des résultats et des expériences au sein des axes auxquels ils n'ont pas ou peu participé. Ils ont proposé des échanges plus approfondis sur les facteurs de réussite dans les autres axes qui favorisent l'accès des entreprises à l'export pour augmenter leurs activités, afin de bénéficier des enseignements tirés (entretien avec les partenaires, les entreprises et d'autres parties prenantes, FGD_1, Int_1, 9, 12, 14, 17-20) (**facteurs de réussite coopération et pilotage**).

Une autre critique mentionnée est que la répartition des soutiens n'a pas toujours été équilibrée entre les appuis destinés à renforcer la structuration (comme les soutiens organisationnels aux consortiums ou à la plateforme Think Africa) et les appuis techniques qui visent plus directement l'accès des PME aux nouveaux

marchés (comme les informations spécifiques sur les conditions des marchés cibles), ce qui est l'objectif du projet (Int_9-20, FGD_2). Dans ce contexte, les PME organisées en consortiums et appuyées par Deloitte ont déploré l'absence de mécanisme de feedback régulier de la part des consortiums à l'égard de la capacité et de la qualité des services et soutiens de Deloitte. Ceci aurait pu contribuer à adapter au fur et à mesure les appuis aux exigences et besoins des entreprises membres des différents consortiums et à apporter le soutien nécessaire en temps utile, sans attendre la fin du contrat (entretiens avec les entreprises, Int_10-16). Cependant, quelques membres et président-es se sentent encore partiellement dépendre des appuis pour leur organisation et leur fonctionnement en consortium, puisque Deloitte a assumé des fonctions importantes jusqu'à la fin du projet (entretiens avec les entreprises, Int_11, 14-16). Ceci ne correspond pas aux principes de mise en œuvre de la coopération technique allemande et des principes du développement durable (**facteur de réussite stratégie**).

Cette dernière remarque et la faiblesse de la mise en œuvre du projet confirment l'analyse faite par l'équipe d'évaluation issue des entretiens avec l'équipe GIZ et d'autres acteurs que le pilotage et la mise en œuvre n'ont pas été systématiquement orientés résultats (niveau *outcome*). Le focus des acteurs a été placé sur la réalisation des *outputs*. Par ailleurs, le système de suivi du projet connaît certaines faiblesses. Par exemple, il ne fournit pas les motifs et facteurs ayant contribué à atteindre ou pas les résultats, et ce à tous les niveaux et particulièrement au niveau de l'objectif ou de l'évolution des risques identifiés (entretiens avec les entreprises et la GIZ, Int_46, 48, 49, 60, 64) (**facteur de réussite pilotage**).

D'autres aspects de la mise en œuvre portaient sur l'utilisation des ressources financières et sont présentées sous le chapitre efficience.

La dimension 3 du critère d'efficacité – Qualité de la mise en œuvre – obtient **13 points sur 20**.

Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus

Cette dimension a été évaluée en posant des questions ouvertes lors des entretiens puisque ni le système de suivi du projet ni la mission initiale n'ont trouvé de résultats non planifiés.

Ni le système de suivi du projet ni l'évaluation n'ont identifié des résultats imprévus positifs ou négatifs. L'évaluation n'a pas non plus identifié les opportunités de renforcer des résultats imprévus par le projet. Aucun suivi systématique et traçable ou documenté, sous quelque forme que ce soit, des risques identifiés, p. ex. dans la proposition du module ou comme recommandé dans l'analyse du contexte (GIZ 2013), n'a eu lieu.

La dimension 4 du critère d'efficacité – Résultats imprévus – obtient **17 points sur 20**.

Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 9 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Atteinte des objectifs (prévus)	Cette dimension a été évaluée sur la base des indicateurs formulés par rapport à l'objectif du projet.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : Les données du système de suivi du projet ont été complétées avec les entretiens individuels ou en groupe : l'équipe d'évaluation a posé des questions spécifiques pour tester la plausibilité des informations du système de suivi du projet. Cette approche a l'avantage de produire des informations suffisamment fiables à moindre coût.	• La plupart des données étaient disponibles, mais le système de suivi du projet n'a pas produit les informations nécessaires. La fiabilité de certaines informations issues des enquêtes menées par le projet n'a pas pu être confirmée faute d'explication des méthodes au sein des enquêtes et d'informations plus détaillées. Certaines questions variaient entre les différentes enquêtes pour des réponses aux mêmes sujets. • Des données supplémentaires ont été collectées lors des différents entretiens organisés. • La triangulation des sources et méthodes a été assurée. • La fiabilité de l'ensemble de données est donc moyenne.
Contribution à l'atteinte des objectifs	L'évaluation de la réalisation des <i>outputs</i> a été effectuée sur la base des indicateurs des <i>outputs</i> formulés. La contribution des activités et <i>outputs</i> à l'objectif a été analysée en utilisant la théorie du changement et les trois hypothèses visualisées par ce biais (chapitre 2.2). Elle est présentée dans les trois tableaux (dimension 2 de la partie « Efficacité »).	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. De plus, une analyse des contributions a été effectuée selon les six étapes suivantes : 1. Définir la problématique de la répartition 2. Préciser la théorie du changement 3. Collecter des preuves pour confirmer ou réfuter les liens de causalité entre le projet et les impacts 4. Présentation de « l'histoire de la contribution » 5. Recherche de preuves supplémentaires et d'explications alternatives 6. Solidifier la narration de la contribution Méthodes empiriques : Les données du système de suivi du projet et des documents du projet ont été complétées par des entretiens. Lors des entretiens et discussions en groupe, l'équipe d'évaluation a posé des questions spécifiques pour tester la plausibilité des informations du système de suivi du projet.	• Les données étaient disponibles. • Les données supplémentaires ont été collectées lors des entretiens. • La triangulation des sources et méthodes a été assurée. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et des sources. • La fiabilité des données est bonne.

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Qualité de la mise en œuvre	Cette dimension a été évaluée en examinant la qualité de la mise en œuvre selon le modèle de gestion durable Capacity WORKS avec ses cinq facteurs de réussite.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Différents types d'entretiens et discussions en groupe avec des questions ouvertes à tous les acteurs impliqués ont été complétés par l'analyse de différents documents de pilotage et de gestion du projet. Le choix méthodologique assure la triangulation des sources et des informations et aboutira à une bonne fiabilité des données.	• Les données étaient disponibles. • La triangulation des sources et méthodes a été assurée. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et sources. La fiabilité de données est bonne
Résultats imprévus	Cette dimension a été évaluée à l'aide de l'étude genre (GIZ 2020b) et en posant des questions ouvertes puisque ni le système de suivi du projet ni la mission initiale n'ont formulé des résultats non planifiés.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : L'équipe d'évaluation a posé des questions ouvertes lors de différents entretiens et discussions en groupes à tous les acteurs impliqués.	• La méthodologie a assuré la triangulation des données et sources. • La fiabilité de données est moyenne.
* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps			

4.5 Impact

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'impact du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'impact

Tableau 10 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	16 points sur 30
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	22 points sur 40
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	25 points sur 30
Note et appréciation globale		Note : 63 points sur 100 Appréciation : Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant

Les contributions du projet aux résultats de développement prévus de niveau supérieur sont faibles. Lors des entretiens menés avec 45 PME, deux entreprises ont confirmé l'augmentation de leurs revenus grâce aux exports vers les pays de l'ASS. Des promesses d'achat par des clients potentiels de l'ASS ont été faites aux quatre PME qui ont bénéficié des appuis du projet. Le système de suivi ne se prononce pas sur l'évolution des revenus grâce aux nouvelles relations contractuelles dans les marchés cibles. 110 entreprises ont confirmé dans deux enquêtes avoir créé de nouveaux postes. Le deuxième domaine d'impact est le nombre de

nouveaux emplois créés notamment pour des femmes par les entreprises suite à l'accès aux marchés cibles. 50 entreprises ont déclaré avoir créé au total 152 emplois supplémentaires dont 36 % (55) sont occupés par des femmes. Les PME n'observent d'amélioration des conditions-cadres nationales pour le développement des exports par les PME, comme de meilleures stratégies et services publics considérant les besoins et intérêts des PME pour l'export. S'il est probable que les capacités PME renforcées gagnées grâce aux activités du projet contribueront à améliorer leurs revenus des exports vers les marchés cibles, les PME n'attendent pas une véritable amélioration des services étatiques de promotion de l'export (dimension 1). Il est trop tôt pour déterminer contribution effective des résultats directs du projet aux résultats de développement de niveau supérieur cités dans la dimension 1. Le projet a cependant servi de modèle pour la création de la plateforme Think Africa visant à synchroniser des actions d'appui à l'export au profit des PME. De plus, le fait d'avoir constitué des consortiums des PME exportatrices a aussi servi de modèle et a initié une certaine mise à l'échelle horizontale par le CEPEX (dimension 2). Malgré les efforts investis pour que davantage de femmes bénéficient des activités de projet, surtout par les emplois des PME, la majorité des recommandations qui ont été faites au niveau de l'analyse genre n'ont pas été prises en compte : (i) inclure dans les projets ou approches sectorielles le facteur Genre et ce tout particulièrement pour les mesures actives d'emploi ; (ii) promouvoir et de mettre en place l'analyse Genre comme partie intégrante des études concernant tous les secteurs d'activité et aider à instaurer un système de collecte et de traitement de données statistiques sur le Genre. Le projet s'est assuré du respect des droits humains dans le cadre de ses activités et qu'aucun effet négatif non intentionnel ne se manifeste (dimension 3).

Dans l'ensemble, l'impact du projet a reçu l'appréciation « Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant », avec 63 points sur 100.

Analyse et évaluation de l'impact

Impact – Dimension 1 : résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

Le critère est évalué sur la base des changements observés dans trois dimensions d'impact sélectionnées durant la phase initiale de l'évaluation sur la base de la proposition du projet (GIZ 2016). Les méthodes utilisées comprennent l'analyse des enquêtes menées par le projet ainsi que les entretiens. Il est important de noter que les impacts se situent en dehors de la responsabilité directe du projet. Le projet ne fournit qu'une contribution aux impacts. Une lacune d'attribution existe (voir aussi les différences de la couleur des cases dans le modèle de résultats : cases grises pour les résultats au sein de la responsabilité du projet et cases blanches pour les résultats en dehors de la responsabilité du projet – les impacts). Les deux programmes du cluster se trouvent toujours au stade de la conception : « Promotion de l'emploi par le développement des compétences et la politique du marché du travail » et « Promotion de l'emploi par le développement du secteur privé et du secteur financier ». Les deux prévoient au niveau de leur indicateur 2 l'augmentation du nombre total d'employés formels, ce qui était aussi un impact prévu du projet.

L'évaluation des impacts du projet a été effectuée dans trois domaines ; le premier est l'augmentation des revenus grâce aux exports des PME vers les pays de l'ASS, ce qui est aussi une contribution à l'Objectif de développement durable 8 : « Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et un travail décent pour tous ». En effet, 41 % des 404 répondants aux enquêtes menées par le projet (Présentation PowerPoint, synthèse des résultats des enquêtes annuelles de la GIZ 2021) estiment avoir amélioré leurs opportunités d'exportation et d'investissement sur les marchés d'Afrique subsaharienne, principalement grâce à la prise de nouveaux contacts et un à meilleur accès à l'information et – pour les entreprises organisées en consortium – à la mutualisation des coûts. Selon les résultats des enquêtes, 110 de 404 PME répondantes (27 %) ont pu établir de nouvelles relations contractuelles dans les marchés ASS. Les enquêtes ne disent pas dans quelle mesure les relations contractuelles ont eu une influence sur la quantité d'exportations et sur l'augmentation des revenus. Au niveau des entretiens menés par l'équipe d'évaluation avec 45 PME, seules deux entreprises ont confirmé l'augmentation de leurs revenus grâce aux exports vers les pays de l'ASS (entretiens avec les entreprises, Int_33, 39). Quatre PME qui ont bénéficié des *road shows* et B2B ont déclaré

que des promesses d'achat des clients potentiels de l'ASS sont en cours de concrétisation au niveau des PME (entretiens avec les entreprises, Int_37, 38, 42, 44). Il est toutefois probable que les capacités renforcées des PME grâce aux activités du projet, comme leur accès aux informations des marchés cibles et leur organisation en consortiums, contribueront à améliorer leurs revenus des exports vers les marchés cibles, surtout quand il sera possible de faire des visites directes des pays d'exportation, ce qui a été reporté à cause de la pandémie COVID-19.

Le deuxième domaine d'impact est le nombre d'emplois créés par les entreprises notamment pour des femmes, grâce à l'accès aux marchés cibles, ce qui est aussi visé par l'indicateur 3 qui a été formulé pour le niveau de l'objectif du projet (voir la partie Efficacité). Cet impact est aussi pertinent pour la contribution aux ODD : ODD 1 : « Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et en tous lieux », ODD 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et responsabiliser toutes les femmes et les filles » et ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et un travail décent pour tous » avec l'objectif d'assurer des emplois de meilleure qualité et plus sûrs. En effet, 50 entreprises soutenues ont créé des emplois supplémentaires dont 36 % (55) sont occupés par des femmes (152 emplois au total) (présentation PowerPoint, synthèse des résultats des enquêtes annuelles de la GIZ 2021). Les questions posées aux PME organisées en consortiums et celles posées aux PME hors consortiums étaient différentes tout en portant sur le même sujet, celui de la création des postes. On ne peut donc déterminer, pour les PME des consortiums, si tous les emplois signalés ont été créés pour conquérir de nouveaux marchés en Afrique ou à la suite d'une nouvelle relation d'affaires contractuelle avec un partenaire dans un marché de l'Afrique subsaharienne. De plus, la relation avec les activités du projet n'est pas évidente (voir aussi dimension 2 ci-dessus). Selon les 45 entretiens de l'équipe d'évaluation avec des PME, ce qui est un échantillon non représentatif, les seuls postes créés en relation avec les activités du projet sont occupés par des personnes employées par les consortiums (1-2 personnes pour chacun des quatre consortiums) (Int_10, 12, 14, 16). Il est toutefois probable que l'augmentation potentielle des exportations (qui se concrétiseraient, voir ci-dessus) aurait aussi un effet positif sur l'emploi à l'avenir.

Un autre domaine d'impact analysé est l'amélioration des conditions-cadres nationales pour le développement des exports par les PME (p. ex. meilleures stratégies et services publics considérant les besoins et intérêts des PME) grâce à une meilleure articulation des intérêts des PME. Selon les résultats de l'évaluation, à l'heure actuelle, il n'existe pas de travaux pour adapter, modifier et/ou mettre en place de meilleures conditions-cadres nationales pour le développement des exports ou des services publics considérant les besoins et intérêts des PME (entretiens avec les partenaires, les autres parties prenantes et la GIZ, Int_5-8, 22-24). La proposition de projet a également fixé pour objectif que l'amélioration du processus de dialogue public-privé au niveau national, grâce à l'établissement des consortiums, contribue à l'expression des intérêts des PME et à leur prise en compte dans les stratégies et politiques nationales (proposition de projet de la GIZ 2016). Le Plan quinquennal 2021-2025, qui est en cours d'élaboration et qui sera approuvé par l'Assemblée des représentants du peuple (ARP) en août 2021, n'a pas prévu de mesures, actions, stratégies spécifiques relatives à l'amélioration des conditions-cadres de l'export. Il a juste mis le focus sur la nécessité d'encourager davantage l'export digital (industrie 4.0). Il importe également de mentionner que lors des interviews avec les entreprises, ces dernières n'ont pas perçu une amélioration des conditions-cadres, certaines ont même parlé d'une dégradation, aussi due à l'instabilité des institutions et de la politique dans le pays (Int_10-16). Par conséquent, aucune contribution à l'amélioration des conditions-cadres ne peut être déterminée.

En ce qui concerne les groupes vulnérables ou défavorisés, le projet n'a pas développé de stratégie particulière sauf la prise en compte des femmes au niveau de la création des emplois (indicateur 3 de l'objectif). Les résultats ont été déjà présentés plus haut. Il importe de mentionner que malgré les efforts investis pour que plus de femmes bénéficient des activités du projet, la majorité des recommandations qui ont été faites au niveau de l'analyse genre n'ont pas été prises en compte, comme : (i) inclure dans les projets ou approches sectorielles le facteur Genre, et ce tout particulièrement pour les mesures actives d'emploi ; (ii) promouvoir et mettre en place l'analyse Genre comme faisant partie intégrante des études concernant tous les secteurs d'activité et d'aider à instaurer un système de collecte et de traitement de données statistiques sur

le Genre (analyse genre du projet, juin 2016). De même, le nombre de PME qui ont fait partie des 4 consortiums et qui sont dirigées par des femmes est largement inférieur à celui des PME dirigées par des hommes (FGD_3, Int_15).

Le projet visait à contribuer à l'objectif défini du programme en conception, au nombre des emplois formels. Les objectifs de deux programmes du cluster mentionnés plus haut sont « Un secteur privé compétitif et durable, un secteur financier tunisien approfondi et des structures d'appui publiques et privées adéquates contribuent à améliorer la situation de l'emploi de la population tunisienne » et « Une offre de compétences durable et axée sur la demande, des mécanismes de financement adéquats, des services du marché du travail et une politique du marché du travail efficace contribuent à améliorer la situation de l'emploi de la population tunisienne ». Compte tenu de ces orientations de deux programmes en conception, d'autres synergies n'ont pas été visées ou indiquées dans la proposition de projet ni dans le rapport de progrès (entretiens avec la GIZ, Int_22, 23, 24). Il n'y a pas de compromis nécessaires entre les impacts des dimensions sociale, économique et écologique. Il est probable que le projet contribuera à l'avenir aux dimensions sociales à travers les créations d'emplois également occupés par des femmes et à la dimension économique à travers les revenus générés grâce à l'export une fois les restrictions de la pandémie de COVID-19 levées et que les capacités renforcées par le projet seront pleinement appliquées. Selon les secteurs concernés, aucun effet néfaste sur l'environnement n'est attendu.

La dimension 1 du critère d'impact – Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **16 points sur 30**.

Impact – Dimension 2 : contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

La base de l'évaluation est la question suivante : dans quelle mesure l'intervention a-t-elle effectivement contribué aux résultats de développement de niveau supérieur identifiés qu'elle était censée susciter ? L'analyse a été faite moyennant une analyse de contribution selon trois hypothèses formulées lors de la phase initiale de l'évaluation. L'évaluation a utilisé l'analyse documentaire et les entretiens.

Les contributions du projet aux impacts sont présentées dans le tableau ci-dessous sous forme de tableau selon les trois hypothèses identifiées :

Tableau 11 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact

Hypothèse 4 (réalisation/outcome-impact) voir H4 dans le modèle des résultats, chapitre 2.2	Un meilleur accès des PME à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique augmente leur chiffre d'affaires à l'export et contribue à créer des emplois, aussi pour les femmes.
Postulat central	Les PME augmentent leur chiffre d'affaires à l'export grâce à un meilleur accès à de nouveaux marchés d'export en Afrique et utilisent une partie de ces revenus pour créer des emplois, aussi occupés par des femmes.
Risques	La pandémie a ralenti/bloqué/limité l'accès des PME à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique, ainsi leur chiffre d'affaires à l'export n'a pas augmenté et il n'y a pas eu de création d'emploi. Les leaders des PME ne sont pas convaincus de l'importance du rôle des femmes dans les équipes de prospection, production, commercialisation et export.
Explication alternative	Les PME augmentent leur chiffre d'affaires à l'export grâce aux relations contractuelles qu'elles ont déjà eues sans relation avec les activités du projet ni l'accès à des marchés d'export européens. Les PME augmentent leur chiffre d'affaires à l'export grâce à l'appui de programmes financés par les donateurs. Les PME ont créé des emplois surtout pour les femmes, suite aux incitations des donateurs (parmi les conditions d'accès à des fonds par exemple).

Partiellement confirmée	Cette hypothèse est partiellement confirmée. Constats et preuves fournies par l'évaluation : • Selon les résultats des enquêtes du projet, il n'est pas possible de confirmer cette hypothèse entièrement, car les données ne fournissent pas d'informations sur les ou les revenus des PME issus de l'export. De plus, les questions posées lors des enquêtes varient : pour les PME en dehors des consortiums on a posé la question : « Avez-vous créé un (des) nouveau(x) emploi(s) grâce aux activités visant la promotion des opportunités des marchés subsahariens ? » Pour les PME des consortiums, la question a été : « Avez-vous créé de nouveaux emplois durant les 12 derniers mois, à la suite d'une nouvelle relation d'affaires contractuelle avec un partenaire dans un marché d'Afrique subsaharienne ? » (GIZ 2021) Dans les deux cas, la relation causale avec les activités du projet n'est pas évidente. Il est toutefois probable qu'au moins une partie des nouveaux postes des PME aient été créés grâce aux activités du projet. • Parmi les 45 PME interviewées, deux PME ont déclaré avoir réalisé des opérations d'export et augmenté leurs chiffres d'affaires à l'export. Elles n'ont pas immédiatement opté pour le recrutement (Int_33, Int_39). • L'explication alternative selon laquelle les PME augmentent leur chiffre d'affaires à l'export grâce aux relations contractuelles qu'elles ont déjà eues sans relation avec les activités du projet est possible pour quelques entreprises (Int_12, 14).
--------------------------------	--

Hypothèse 5 (réalisation/outcome–impact) voir H5 dans le modèle des résultats, chapitre 2.2	La compétitivité des PME tunisiennes s'est améliorée grâce à leur meilleur accès aux marchés de l'ASS et à de meilleures conditions-cadres, y compris l'image positive des PME tunisiennes sur les marchés cibles.
Postulat central	Les meilleures conditions-cadres, y compris l'image positive des PME tunisiennes sur les marchés cibles, contribue à un meilleur accès des PME aux marchés de l'ASS et à améliorer leur compétitivité.
Risques	Le travail des RCT dans les marchés cibles ne contribue pas suffisamment à améliorer les conditions-cadres, y compris l'image positive des PME tunisiennes sur les marchés cibles.
Explication alternative	Les PME tunisiennes ont amélioré leur compétitivité grâce à l'appui des donateurs, à leurs partenaires (nationaux et internationaux) et/ou grâce à leurs expériences antérieures sur les marchés de l'ASS.
Non confirmée	L'hypothèse n'est pas confirmée. Constats et preuves fournies par l'évaluation : • La construction d'une image positive des PME tunisiennes dans les marchés cibles prend du temps, au minimum deux ans selon les personnes interviewées. On peut constater une amélioration des conditions cadres avec l'installation et le renforcement des capacités des RCT dans les marchés cibles, mais on n'observe pas encore de changement de la perception des entreprises tunisiennes. (Entretiens avec les entreprises d'autres parties prenantes, Int_10, 14, 16-19. FGD_1). • Il est encore trop tôt pour confirmer le fait que le meilleur accès aux marchés de l'ASS a contribué à améliorer la compétitivité des PME tunisiennes. En effet, il fallait d'abord généraliser et intensifier l'accès aux marchés cibles et générer davantage de revenus susceptibles d'être affectés à l'amélioration de la compétitivité des PME (entretiens avec les entreprises, d'autres parties prenantes et la GIZ, Int_1, 10-19, FGD_3). • L'explication alternative n'a pas été confirmée par aucun entretien.

Photo 4 : Port de Rades



Hypothèse 6 (réalisation/outcome–impact) voir H6 dans le modèle des résultats, chapitre 2.2	Les stratégies du gouvernement et les fonds attribués à la promotion de l'export tiennent compte des intérêts des PME grâce à l'amélioration de l'articulation et de la communication des besoins et attentes de ces dernières.
Postulat central	Les PME articulent et communiquent mieux leurs besoins pour être prises en compte par les stratégies du gouvernement et les fonds attribués à la promotion de l'export.
Risques	Les décisions stratégiques du gouvernement sont prises selon d'autres critères et non pas selon les intérêts et besoins des PME. Le volume des fonds attribués à la promotion de l'export est faible.
Explication alternative	Les PME articulent et communiquent mieux leurs besoins pour être prises en compte par les donateurs ou les acteurs du financement privé. Les PME articulent et communiquent mieux leurs besoins pour attirer d'autres partenaires (nationaux et internationaux). Les stratégies du gouvernement et les fonds attribués à la promotion de l'export changent leur orientation en raison d'autres facteurs comme le renouvellement des responsables ou l'influence des bailleurs de fonds.
Non confirmée	L'hypothèse n'est pas encore confirmée. Constats et preuves fournies par l'évaluation : Les consortiums viennent d'être créés, aucune formulation ou communication des besoins et attentes des PME n'a encore été faite aux autorités et cela ne fait pas partie de leurs priorités. En outre, la majorité des membres des consortiums n'ont pas confiance en le gouvernement pour qu'il procède à des changements positifs au niveau des stratégies et conditions-cadres par gouvernement (entretiens avec les entreprises, d'autres parties prenantes et la GIZ, Int_1, 10-19, FGD_3).

Il est à noter qu'il est trop tôt pour déterminer la contribution effective des résultats directs du projet aux résultats de développement de niveau supérieur. Les entretiens de l'évaluation ont toutefois révélé certains changements structurels ou institutionnels. La collaboration entre l'équipe GIZ et le CEPEX et d'autres organismes partenaires a démontré une nouvelle culture de gestion, comme au CEPEX, qui a commencé à s'inspirer des outils utilisés par la GIZ tel que l'utilisation des métaplans, les réunions organisées et structurées, l'accès à des plateformes numériques (B to Match) (entretiens avec les partenaires, Int_6-8).

Selon le point focal du CEPEX, le projet a également servi de modèle à d'autres projets avec d'autres bailleurs de fonds, car le CEPEX a proposé l'approche de consortiums à ces bailleurs sans avoir donné d'exemples concrets (Int_7). Il est trop tôt pour conclure que cette proposition contribuera à la mise à l'échelle horizontale de l'approche de consortium. Les RCT ont confirmé que les sessions de coaching ont permis de migrer d'une logique de fonctionnaire vers une perspective d'entreprise dans leur travail (FDG_1). Dans le cadre des activités d'appui du réseau Think Africa, la nécessité de coopérer et les bénéfices de la collaboration entre les différents services et organisations sont devenus plus clairs et certains ont constaté une meilleure attitude de coopération par la suite (entretiens avec d'autres parties prenantes, Int_18-20). Cette expérience a aussi servi de modèle lorsqu'elle a réussi à fédérer toutes les parties prenantes au niveau de la plateforme. En effet, cette fédération a permis de rassembler les différentes structures d'appui publiques et privées au niveau d'une seule plateforme, Think Africa, ce qui fournit une base solide pour mieux synchroniser les actions et les événements à organiser au profit des PME, et constitue un guichet unique pour les entreprises potentiellement exportatrices (Int_19, 20).

La fédération des PME en consortiums peut aussi être considérée comme une innovation et constitue un pas important vers l'instauration de la culture de travail en réseau et en complémentarité entre les différentes entreprises pour maximiser les chances d'ouvrir des marchés dans les pays de l'ASS (Int_14, 15). Sans l'intervention du projet, les trois consortiums d'entreprises ainsi que la plateforme Think Africa n'existeraient pas, les capacités des RCT et des consultant-es en export n'auraient pas été renforcées.

Les autres bailleurs de fonds interviennent de manière très pointue. À titre d'exemple, la coopération suisse intervient pour promouvoir les PME exportatrices tunisiennes sur les marchés africains sur trois secteurs précis (poissons et fruits de mer, aliments transformés et ingrédients naturels). L'UE intervient pour promouvoir les exportations des PME tunisiennes vers les marchés européens, etc. Mais il n'y a pas eu de suivi des consultant-es qui ont bénéficié du renforcement des capacités du projet. Selon les entretiens de l'évaluation, ils ont timidement utilisé les nouveaux éléments dans leurs activités de conseil et les impacts ne sont pas (encore) observables (entretiens avec les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_19, 49, 53, 58, 62).

Le projet n'a pas poursuivi de stratégie de mise à l'échelle. L'instabilité politique et administrative et la pandémie de COVID-19 ont été des facteurs importants qui ont certainement réduit le niveau d'atteinte des résultats du projet en termes d'*outcome* et qui ont considérablement freiné et limité la réussite du projet au niveau des impacts. Les sessions de formation ont été ajournées, les réunions fréquentes de la plateforme Think Africa n'ont pas été envisageables en raison de la situation sanitaire. Le réseau a perdu un peu de dynamisme pendant la crise de la pandémie de COVID-19 (Int_17-20). Beaucoup d'activités des consortiums prévues pour l'année 2020 n'ont pas eu lieu à cause de la pandémie (entretiens avec les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_2, 10-16). Par ailleurs, le fait d'organiser des *road shows* et sessions de B2B à distance n'entre pas vraiment dans la culture des clients potentiels ciblés. Un contact physique reste toujours la formule privilégiée pour connaître le fournisseur potentiel, mener des discussions et des négociations de vive voix, faire des visites sur terrain des locaux de production des potentiels fournisseurs tunisiens pour plus de confiance et de crédibilité (FGD_1, 2).

La dimension 2 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **22 points sur 40**.

Impact – Dimension 3 : contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur

Cette dimension a été analysée en se basant sur la question suivante : dans quelle mesure des résultats de développement de niveau supérieur imprévus peuvent-ils être observés ou anticipés et dans quelle mesure le projet les a-t-il suscités ? En dehors de l'analyse de documents, l'évaluateur et l'évaluatrice ont posé des questions ouvertes lors des entretiens pour analyser cette dimension.

Ni le système de suivi, ni les documents, ni les entretiens n'ont donné d'indications relatives aux résultats imprévus aux niveaux supérieurs, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'évaluation n'a pas identifié beaucoup d'opportunités à exploiter pour le projet en vue de contribuer aux impacts positifs imprévus. Une opportunité a consisté à mieux représenter les régions défavorisées dans le choix et la sélection des entreprises qui bénéficient des appuis du projet. Davantage de PME des régions à faible niveau de développement économique auraient pu contribuer à une meilleure participation au développement économique dans les régions défavorisées et contribuer ainsi à la stabiliser le pays et réduire les conflits potentiels. Le projet a été conçu de façon à poursuivre l'objectif d'un développement économique inclusif, permettant aux personnes de sexes différents de participer et d'exercer leurs droits dans le cadre d'activités entrepreneuriales dans des entreprises de différentes tailles. Le renforcement de la création de valeur à l'export des entreprises et les effets sur l'emploi qui en résultent devrait permettre à des hommes et des femmes de participer aux activités économiques. Même si les recommandations de l'étude genre n'ont pas été systématiquement mises en œuvre, le projet s'assure que les droits humains soient respectés dans le cadre de ses activités et qu'aucun effet négatif non intentionnel ne se manifeste.

Le projet n'a pas eu d'effet négatif sur le contexte de fragilité ou sur le respect des droits humains.

La dimension 3 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur – obtient **25 points sur 30**.

Méthodologie d'évaluation de l'impact

Tableau 12 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	Le critère a été évalué sur la base des changements observés dans trois dimensions d'impact sélectionnées durant la phase initiale de l'évaluation sur la base de la proposition de projet : l'augmentation des revenus grâce aux exports des PME vers les pays de l'ASS, le nombre d'emplois créés (notamment pour des femmes) par les entreprises, de meilleures condition-cadres nationales pour le développement des exports par les PME. Ces impacts concernent les ODD 5, 8 et 10.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Les principales méthodes étaient les entretiens et discussions en groupe ainsi que les enquêtes menées par le projet.	• Les données étaient disponibles, mais ne sont pas complètes. • La qualité des données des enquêtes a quelques faiblesses. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et des sources. • La fiabilité des données est moyenne.

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	L'évaluation s'est appuyée sur trois hypothèses formulées dans la phase initiale du projet : • Un meilleur accès des PME à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique augmente leur chiffre d'affaires à l'export et contribue à créer des emplois, y compris pour les femmes. • La compétitivité des PME tunisiennes s'est améliorée grâce à un meilleur accès aux marchés de l'ASS et à de meilleures conditions-cadres, y compris l'image positive des PME tunisiennes sur les marchés cibles. • Les stratégies du gouvernement et les fonds attribués à la promotion de l'export considèrent les intérêts des PME grâce à l'amélioration de l'articulation et de la communication des besoins et attentes de ces dernières.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Différents types d'entretiens et discussions en groupe et analyse des résultats des enquêtes et d'autres documents du projet.	• Les données étaient disponibles, mais ne sont pas complètes. • La qualité des données des enquêtes a quelques faiblesses. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et des sources. • La fiabilité des données est moyenne.
Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	Cette dimension a été évaluée en utilisant l'étude Genre (GIZ 2020b) et en posant des questions ouvertes puisque ni le système de suivi du projet ni la mission initiale n'ont formulé de résultats non planifiés.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Différents types d'entretiens, discussions en groupe et analyse de documents.	• La disponibilité des données était faible. • La fiabilité des données est moyenne.

4.6 Efficience

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficience du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficience

Tableau 13 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficience	Efficience de la production (ressources/extrants)	45 points sur 70
	Efficience de l'affectation (ressources/réalisation <i>(outcome)</i>)	18 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : 63 points sur 100 Appréciation : Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant

Globalement, les intrants du projet ont été utilisés de manière économe au regard des résultats obtenus au niveau des *outputs*. Une des exceptions à ce principe est le coût élevé d'un contrat de prestations pour une société de conseil pour la mise en œuvre de l'*output* 2 qui a été orienté vers 55 PME organisées en quatre consortiums. Le fait que l'*output* 2 ait consommé 32 % ressources supplémentaires à l'*output* 1 qui visait à améliorer les services pour environ 500 PME ne semble pas être justifié par la planification ou les résultats atteints. Il est lié à la décision de charger un prestataire de service de la mise en œuvre. Pour le projet, les coûts liés aux contrats du personnel externe ont été deux fois plus élevés que le budget du personnel de la GIZ (outil efficience). Ceci a considérablement limité la marge de manœuvre du projet dans sa réponse aux défis au sein des *outputs* 1 et 3. De plus, selon certaines PME des consortiums, l'allocation des ressources financières n'a pas toujours été satisfaisante, car les appuis n'étaient pas bien ciblés vers leurs intérêts et certaines ressources allouées étaient élevées par rapport aux résultats obtenus. Les dépenses de 7 % du budget pour des frais qui ne contribuent pas directement atteindre les *outputs* sont plus appropriées que celles relatives à d'autres projets. Aucune réflexion ou discussion n'a été engagée au sujet d'une adaptation des coûts des *outputs* au degré de réalisation de leurs valeurs cibles, notamment parce que le projet n'a pas réalisé de suivi de dépenses par *output* ou par axe. Il y a eu plusieurs opportunités de maximisation des résultats au sein de chaque *output* avec la même quantité de ressources, surtout par un plus grand investissement dans les activités concrètes de promotion de l'export comme les *road shows* (dimension 1). Un élément fort de l'efficience d'affectation est l'attribution de plus de 80 % de ses ressources aux *outputs* 1 et 2 qui comprennent des services directs auprès des entreprises. Le projet a également cherché des synergies avec d'autres partenaires de développement, que ce soit au sein de la coopération allemande ou avec d'autres bailleurs de fonds, y compris la Banque mondiale avec le fonds TASDIR+. Les contributions convenues des partenaires ont été respectées. Les résultats positifs du projet auraient pu être maximisés à l'aide des ressources existantes en déplaçant les ressources de la composante 2 (capacités des consortiums des entreprises) vers la composante 1 (offre des réseaux publics-privés des activités de promotion des exportations), qui a fourni une contribution beaucoup plus grande à l'objectif du projet. Une meilleure gestion orientée résultats, aussi, avec un système performant de suivi axé sur les résultats, aurait pu contribuer à mieux orienter les investissements vers l'atteinte des résultats (dimension 2).

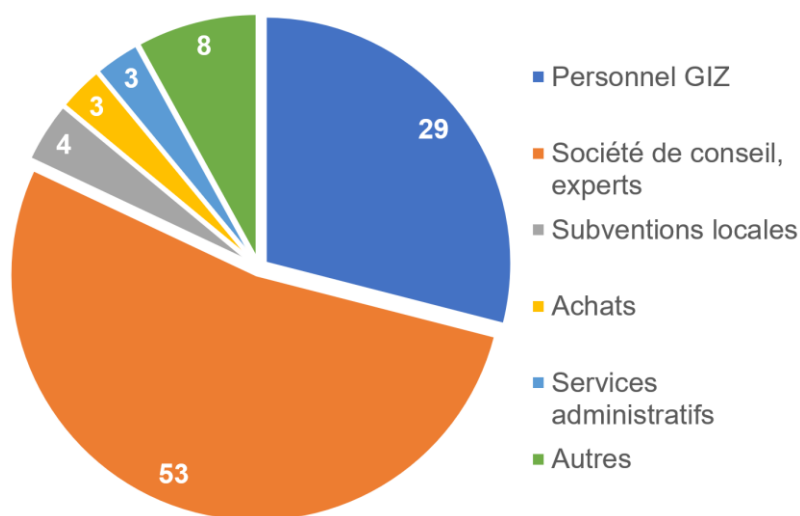
Dans l'ensemble, l'efficience du projet a reçu l'appréciation « Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant », avec 63 points sur 100.

Analyse et évaluation de l'efficience

Efficience – Dimension 1 : efficience de la production

La base de l'évaluation est le degré de parcimonie avec lequel les intrants du projet ont été utilisés par rapport aux extrants. Les questions d'analyse portaient sur l'adéquation de la distribution des intrants du projet (ressources financières, humaines et matérielles) et de la répartition des fonds par *output*. A également été analysée la mesure dans laquelle le projet aurait pu maximiser les *outputs* avec la même quantité de ressources. L'analyse a été réalisée avec l'outil efficience de la GIZ. Il faut mentionner que les coûts par *output* n'ont été attribués que rétroactivement et de façon estimative à la fin du projet par la responsable de marché, à la demande de l'évaluation.

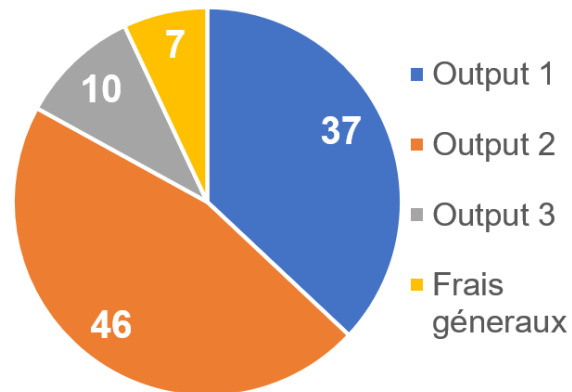
Le budget du projet s'élevait à 5 000 000 euros pour la période s'écoulant de février 2018 à fin décembre 2020. Le personnel GIZ représentait presque 29 % du budget et impliquait cinq experts sur le long terme : deux experts internationaux dont la cheffe de mission, un expert international junior et trois experts locaux. 53 % du budget ont été dépensés pour les contrats avec des sociétés de conseil et des experts internationaux et nationaux de court terme. L'essentiel de cette partie du budget a été consacré à la mission de Deloitte, chargé de la mise en œuvre de l'*output* 2. Toutes les autres attributions budgétaires étaient moins élevées : les subventions locales (4 %), les achats (3 %), les services administratifs (3 %) et autres (8 %) (outil efficience 2021).



Les fonds disponibles ont été utilisés comme suit : [comme révélé par l'outil d'analyse « efficience » de la GIZ, Outil efficience 2021] :

- Environ 37 % des fonds dépensés ont été investis pour l'*output* 1, qui concerne l'amélioration de l'offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain.
- Environ 46 % des fonds dépensés ont été investis pour l'*output* 2, qui concerne la création de consortiums sectoriels de PME pour l'export vers les marchés cibles en Afrique et le renforcement de leurs capacités à exploiter les marchés africains. Le projet visait aussi le renforcement de la coopération tripartite entre les entreprises tunisiennes et allemandes pour pénétrer les marchés cibles ensemble. Le troisième élément de cet *output* était la création d'un service de conseil pour la gestion des consortiums d'exportation.

- Environ 10 % des fonds dépensés ont été investis au niveau de l'output 3. Ce troisième output a été ajouté dans le cadre de l'offre de modification. Il visait à améliorer les capacités des acteurs étatiques à promouvoir les exportations pour le développement des marchés cibles africains. Trois axes clés ont été soutenus : le développement de la stratégie de promotion des exports vers l'Afrique du CEPEX ; le renforcement des capacités opérationnelles des représentants commerciaux tunisiens dans les cinq marchés cibles ; l'amélioration des capacités des cadres du ministère du Commerce en matière de négociation au niveau international et de mise en œuvre des accords commerciaux au niveau national.
- Selon l'affectation des coûts par la direction du projet, environ 7 % des fonds dépensés sont des frais généraux, c'est-à-dire des coûts qui ne contribuent pas à l'atteinte des outputs. Il s'agit entre autres de la gestion des contrats avec des services de conseil et autres services administratifs.



Le volume élevé de ressources investies dans les *outputs* 1 et 2 semble justifié étant donné que leurs contributions envers l'objectif sont plus élevées que l'*output* 3. Le fait que l'*output* 2 ait consommé 25 % plus de ressources que l'*output* 1 ne saurait être justifié ni par la conception du projet ni par les résultats atteints (voir efficacité). Il est entièrement lié à la mise en œuvre de l'*output* et à la décision de la confier à un service de conseil. Le pourcentage était encore plus élevé à la signature du contrat, car le budget du projet a été augmenté de 66 % au cours de la mise en œuvre (proposition de projet de la GIZ 2016).

La répartition des coûts au sein des trois *outputs* est similaire dans la mesure où la plupart des fonds ont été consacrés au personnel. Pour les *outputs* 1 et 3, les budgets investis pour le personnel de la GIZ et le personnel externe sont à peu près égaux. Par contre, l'*output* 2 a été entièrement réalisé par la société de conseil Deloitte. Les coûts de ce contrat ont été plus élevés que le budget total consacré au personnel de la GIZ. Globalement pour le projet, les coûts en personnel externe ont été deux fois plus élevés que le budget consacré au personnel de la GIZ (outil efficacité 2021). Ceci a considérablement limité la flexibilité du projet en ce qui concerne les soutiens dans les autres *outputs* et la capacité à répondre aux imprévus (Int_22, FGD_3).

D'une façon générale, les intrants du projet ont été utilisés de manière économe au regard des résultats obtenus au niveau des *outputs*.

Aucune réflexion ou discussion n'a été engagée au sujet d'une adaptation des coûts des *outputs* au degré de réalisation de leurs valeurs cibles. Il faut aussi mentionner que le projet n'a pas été contraint de réaliser un suivi des dépenses par *output* (Int_22, FGD_3). Il y a eu plusieurs d'opportunités de maximisation des résultats au sein de chaque *output* avec la même quantité de ressources. Pour l'*output* 1 par exemple, un plus grand investissement dans les activités concrètes de promotion de l'export, comme les *road shows*, aurait permis d'arriver à une meilleure offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour les marchés africains (Int_17-20). Beaucoup plus a été investi dans la structuration de la plateforme Think Africa par rapport aux activités concrètes bénéficiant directement aux entreprises. Une conclusion similaire peut être tirée pour l'*output* 2, où beaucoup plus a été investi dans la structuration et la formalisation des consortiums que pour les mesures concrètes de développement de capacité d'export des entreprises membres (GIZ/Deloitte, Rapport final d'activité final 2020, Int_2, 10-16). Il faut toutefois considérer que des activités appropriées avaient été prévues surtout pour l'année 2020, durant laquelle la pandémie de COVID-19 n'a pas permis de réaliser la planification comme prévu. Il aurait également été possible de prendre des mesures concrètes plus tôt (entretiens avec les entreprises et d'autres parties prenantes, Int_10, 12, 14, 15, 16, 19).

Selon certaines PME des consortiums, l'allocation des ressources financières n'était pas toujours satisfaisante. Le soutien aux entreprises n'a pas été adapté à leurs intérêts et elles jugent que les coûts étaient trop élevés par rapport aux résultats obtenus (Int_16, 17, 19). En outre, engager un organisme autre que la GIZ pour gérer les différents consortiums d'entreprises n'était pas forcément pertinent : les ressources financières qui lui ont été consacrées auraient mieux servi si elles avaient été allouées directement à l'appui des entreprises au sein des consortiums, surtout avec les difficultés causées par la pandémie (Int_16, 19).

La dimension 1 du critère d'efficience – Efficience de la production – obtient **45 points sur 70**.

Efficience – Dimension 2 : efficience de l'affectation

L'analyse de l'efficience de l'affectation cherche à savoir si les résultats du projet auraient pu être atteints à moindre coût et dans quelle mesure – comparativement à d'autres concepts d'intervention – les résultats positifs auraient pu être maximisés à l'aide des ressources existantes. L'analyse est basée sur l'outil d'efficience et l'appréciation de la mise en œuvre du projet selon les cinq critères de réussite du modèle de gestion de Capacity WORKS (voir aussi dimension 3 du critère d'efficacité). La question des synergies avec des projets cités dans le critère de cohérence a joué aussi un rôle dans l'évaluation de cette dimension.

Le projet a été efficace dans l'attribution de plus de 80 % de ses ressources aux *outputs* 1 et 2 qui comprennent des services directs pour et avec des entreprises, comparé à l'*output* 3 qui a mis l'accent sur le renforcement des acteurs étatiques à fournir les services aux PME. De nombreuses personnes interviewées ont apprécié le fait que, contrairement à d'autres projets, celui-ci ait directement appuyé les entreprises (Int_5-20). Un facteur de l'efficience du projet est aussi sa recherche de synergies avec d'autres partenaires de développement, soit au sein de la coopération allemande soit avec d'autres bailleurs de fonds. Étant donné la nature très spécifique du projet, il a été difficile de mener des opérations conjointes sur des sujets concrets (voir aussi critère de cohérence).

Les contributions convenues des partenaires ont été respectées. Il s'agit de la contribution du personnel du CEPEX aux activités communes aux *outputs* 1 et 3 et à la formation. L'espace de bureaux affecté au personnel de la GIZ a été mis à la disposition y compris les coûts de fonctionnement dans le bâtiment du CEPEX, avec la salle de réception et la restauration pour des occasions spécifiques (Int_6,7, 22). Le ministère du Commerce a également alloué du personnel aux activités conjointes. La valeur estimée des contributions s'élève à 246 000 euros.

Selon les analyses de l'équipe d'évaluation, les mêmes résultats auraient pu être atteints avec des ressources moindres en suivant des approches différentes : la réduction du montant du contrat pour les prestations d'un service de conseil pour la mise en œuvre de l'*output* 2, qui a consommé plus de ressources que les dépenses du projet pour le personnel de la GIZ, aurait augmenté la flexibilité du projet. Le projet aurait pu réagir de manière plus souple aux changements imprévus dans le contexte, tels que la suspension du fonds TASDIR+, qui était un élément conceptuel de la stratégie du projet pour apporter un appui financier aux appuis techniques du projet destinés aux entreprises, notamment dans l'*output* 2, objet du contrat. De façon générale, la réduction du volume du contrat aurait augmenté la capacité du projet à mieux orienter la mise en œuvre vers les résultats, notamment en réorientant les investissements selon les *outputs*. De plus, une réduction des frais généraux du projet au profit d'activités spécifiques qui favorisent plus directement le développement des relations contractuelles des entreprises avec les acheteurs des marchés cibles aurait pu augmenter le degré d'atteinte de résultats (voir aussi hypothèse 1, chapitre sur l'efficacité). Dans le même ordre d'idées, une variation dans la composition des instruments aurait pu bénéficier aux entreprises et faciliter leur accès aux nouveaux marchés, notamment en prévoyant des subventions locales directes aux consortiums, la fédération d'entreprises pour organiser ou mener des activités directement bénéfiques pour elles et/ou acheter des services d'appui en fonction de leurs besoins. Une plus grande partie du budget aurait pu être consacrée aux

subventions locales en réduisant la partie du budget dépensé pour les contrats avec des sociétés de conseil et des experts internationaux et nationaux de court terme (Int_22).

Les résultats positifs du projet auraient pu être maximisés à l'aide des ressources existantes avec les alternatives suivantes :

- Selon l'évaluation de l'équipe d'évaluation, davantage de résultats auraient pu être obtenus en déplaçant les ressources de l'*output* 2 (capacités des consortiums des entreprises) vers l'*output* 1 et des activités qui bénéficient directement des PME comme les *road shows* (offre des réseaux publics-privés des activités de promotion des exportations), qui ont fourni une plus grande contribution à l'objectif du projet (Int_22, FGD_3).
- Dans le cadre du budget disponible au sein de chaque *output*, une attribution plus élevée pour des actions concrètes qui facilitent les relations des entreprises avec des acheteurs potentiels (comparés aux investissements destinés à renforcer la structuration des consortiums et de la plateforme Think Africa) aurait pu maximiser les résultats du projet au niveau de l'objectif. Ceci aurait favorisé l'établissement de relations entre les PME et les acheteurs des marchés cibles et mieux contribué à l'accès des PME à de nouveaux marchés d'exportation (objectif du projet) (Int_18, 20).
- Une meilleure gestion orientée résultats aurait pu contribuer à mieux orienter les ressources vers l'atteinte des résultats. Un système performant de suivi axé sur les résultats, donnant, au moins périodiquement, une orientation claire du degré d'atteinte de l'objectif (à travers les indicateurs), qui observe les risques et qui englobe l'analyse et l'interprétation des facteurs contributeurs, aurait pu favoriser la prise de décisions de pilotage systématiquement axées sur les résultats (CW 2014, voir aussi dimension 3 du critère efficacité).

La dimension 2 du critère d'efficacité – Efficacité de l'affectation – obtient **18 points sur 30**.

Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 14 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficacité du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)

Efficiency : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Efficacité de la production (Ressources/extrants)	L'analyse de cette dimension d'évaluation est basée sur l'outil d'efficacité qui affecte les coûts aux extrants de manière rétrospective. L'analyse suit l'approche « suivez l'argent » et sur les données des coûts par <i>output</i> . La base de l'évaluation est la parcimonie avec laquelle les intrants du projet ont été utilisés par rapport aux extrants.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Les deux méthodes principales ont été les entretiens avec la responsable du marché de la GIZ ainsi que l'analyse du contenu des données compilées dans l'outil efficacité. L'interprétation a pris en compte le fait que toutes les données relatives aux <i>outputs</i> sont estimées et que la répartition n'a été construite qu'à la fin du projet.	• L'outil d'efficacité affecte les coûts aux extrants de manière rétrospective et par estimation. • La précision des données de base pour l'évaluation n'est donc que modérée. • Le nombre de personnes concernées et interviewées par rapport aux questions d'évaluation de ce critère est faible. • La méthodologie n'assure donc qu'un faible degré de triangulation des sources. • L'ensemble des analyses n'aboutit qu'à une fiabilité modérée des résultats.

Effizienz : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Effizienz de l'affectation (Ressources/réalisation [outcome])	L'analyse de l'efficacité de l'affectation s'appuie également sur l'outil d'efficacité et sur des aspects qualitatifs de la mise en œuvre du projet. Les cinq critères de réussite de Capacity WORKS (voir dimension 3 du critère d'efficacité) et la question des synergies avec des projets cités dans le critère de cohérence jouent un rôle dans l'évaluation de cette dimension.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Entretiens des membres de l'équipe de la GIZ. Analyses du contenu des documents comme les PV des réunions de pilotage et autres réunions de l'équipe liés aux facteurs de réussite de Capacity WORKS.	- Le nombre de personnes concernées à interviewer et le nombre de documents relatifs à la gestion du projet avec Capacity WORKS ont été assez limités. - La triangulation des sources a été limitée. - La comparaison des résultats avec ceux d'autres projets n'est pas pertinente en raison de nombreux facteurs externes dans les différents contextes. - La qualité des données est moyenne.

4.7 Viabilité/durabilité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la viabilité/durabilité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de viabilité/durabilité

Tableau 15 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	18 points sur 25
	Contribution au développement de capacités durables	16 points sur 25
	Durabilité des résultats	28 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : 62 points sur 100 Appréciation : Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant

Le projet a permis de faire progresser les capacités des consortiums des PME exportatrices. Les quatre consortiums disposent d'un statut, de personnel et souvent, bénéficient de l'esprit d'équipe des membres. Toutefois, certains membres manquent d'une vision claire et ne perçoivent pas la valeur ajoutée que comporte leur collaboration au sein du consortium. Pour la plupart des membres, les consortiums n'ont pas encore prouvé leurs capacités à fournir le soutien adéquat pour faciliter les contrats et contribuer à l'augmentation de leur chiffre d'affaires grâce aux exports sur les nouveaux marchés. Au niveau du CEPEX, le projet a pu développer les capacités, les RCT ont développé de multiples capacités pour assumer leurs tâches. Au niveau institutionnel, le CEPEX a développé les outils et mécanismes de gestion des RCT. De façon générale, les résultats du projet ne sont pas suffisamment capitalisés et institutionnalisés au sein du CEPEX. En effet, les informations et documentations relatives aux activités, les résultats et enseignements tirés du projet, ne sont pas façonnés et centralisés de façon à assurer, à long terme, l'appropriation des actions menées par le projet et l'utilisation systématique. Une sorte de coffret de connaissances « localisé », en dehors des individus qui ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet.

En ce qui concerne la plateforme Think Africa, les différents participant·es ont développé des capacités techniques pour mener des activités d'appui à l'export, mais la plateforme ou le réseau n'ont pas assez de capacités organisationnelles et financières pour continuer à travailler comme plateforme sans appui externe (dimension 1).

Le projet a investi dans le développement des capacités surtout sur trois niveaux : les consortiums, la plateforme Think Africa et les RCT. Une action spécifique a été aussi le renforcement des capacités des cadres du ministère du Commerce pour négocier les accords commerciaux. Les efforts de renforcement des capacités (RC) au niveau des consortiums et la plateforme Think Africa se sont concentrés sur la structuration et le développement organisationnel sans développer de la même manière les capacités techniques qui visent à atteindre l'objectif du projet. Le projet n'a pas travaillé avec une stratégie de développement des capacités, ce qui a considérablement limité ses contributions à la durabilité, notamment au sein du CEPEX. Les recommandations de l'analyse genre n'ont pas eu l'attention nécessaire et n'ont pas été systématiquement mises en place (dimension 2).

Le meilleur degré de durabilité peut être constaté au niveau des RCT. Le processus de coaching les a mis en position d'appliquer les résultats sans appui externe. Toutefois, la durabilité est limitée aux individus sans avoir atteint une durabilité institutionnelle. En cas de remplacement des RCT, le processus de renforcement de capacités n'est pas encore suffisamment ancré au niveau du CEPEX. Ce qui manque pour garantir la durabilité au niveau des consortiums, ce sont surtout les réussites économiques qui ne sont pas encore réalisées pour la plupart des membres. C'est aussi un effet de la pandémie COVID-19. Au niveau de la plateforme Think Africa, on peut également observer un progrès considérable en ce qui concerne le changement des attitudes favorables à la collaboration de la plupart des membres. Toutefois, la plateforme n'est pas fonctionnelle sans appui externe (dimension 3)

Dans l'ensemble, la viabilité/durabilité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant », avec 62 points sur 100.

Analyse et évaluation de la viabilité/durabilité

Viabilité/durabilité – Dimension 1 : capacités des bénéficiaires et parties prenantes

La base de l'évaluation est la comparaison des capacités existantes des bénéficiaires, parties prenantes et institutions avec les capacités nécessaires pour faire durer les résultats positifs du projet après son terme. L'analyse a surtout été effectuée à travers des entretiens complétés par l'analyse des rapports du projet.

Au niveau des PME, deux catégories sont à distinguer : la première est celle des PME faisant partie des consortiums. Elles ont pu développer certaines de leurs capacités organisationnelles à pénétrer de nouveaux marchés, notamment un meilleur accès à l'information, plus de relations et d'opportunités d'affaires et elles sont capables de réaliser ensemble, de façon plus efficace, les actions de prospection. De plus, la mutualisation permet aux PME d'économiser. Toutefois, plus que la moitié des entreprises organisées en consortium (54 %) évaluent que l'impact du projet sur leur performance soit faible, voire très faible (13 %). Un tiers des répondants de l'enquête de fin 2020 perçoivent un grand impact du projet sur leur performance (présentation PowerPoint : Synthèse de l'enquête annuelle 2020 du projet PEMA, GIZ 2021b). Selon ces PME, le projet a considérablement investi des ressources dans le développement de leurs capacités à travailler en consortium.

Les résultats d'une enquête et les entretiens donnent une image partagée. D'une part, les consortiums existent, fonctionnent, et une partie des membres sont satisfaits. Les consortiums disposent d'un statut, de leur propre personnel et souvent aussi d'un esprit de collaboration entre les membres (Rapport final d'activité, GIZ/Deloitte 2020). Il importe de mentionner, à ce niveau, que les membres interviewés manquent de vision claire et souvent de l'intérêt à collaborer au niveau du consortium. Certains membres manquent aussi de

dynamisme et de motivation. De façon générale, les consortiums n'ont pas encore prouvé leurs capacités de fournir assez de soutien pour faciliter les contrats et augmenter les chiffres d'affaires grâce aux exports dans les nouveaux marchés. Ils pensent que la stratégie du consortium et un plan d'action ne sont pas encore suffisants pour garantir la pérennité. Ceci est vrai surtout pour les membres qui n'ont pas encore eu de relations contractuelles avec les marchés cibles avant le début du projet (Int_1, Int_10-16).

La deuxième catégorie de PME concerne celles qui ont participé aux différents *road shows* et activités B2B. elles ont développé leurs relations avec les acheteurs. Certaines PME ont pu en profiter et ont effectué des opérations d'export (présentation : Synthèse des résultats des enquêtes annuelles GIZ 2021). Dans la plupart des cas, il s'agit d'opérations ponctuelles d'export qui ne s'inscrivent pas (encore) dans le cadre d'un accord durable (présentation : Synthèse des résultats des enquêtes annuelles GIZ 2021, Int_33, 39).

Au niveau du CEPEX, le projet a pu développer les capacités à trois niveaux. Au niveau des individus, les RCT ont développé de multiples capacités pour assumer leurs tâches (voir chapitre sur l'efficacité) (FGD_1, Int_2, 6, 7, 8). Le groupe des points focaux du projet parmi les cadres du CEPEX a pu développer des capacités de gestion et de collaboration au cours du pilotage et de la mise en œuvre du projet avec la GIZ (Int_7, 8). Au niveau institutionnel, le CEPEX a considérablement développé les outils et mécanismes de gestion des RCT, la méthodologie à appliquer à la réunion annuelle avec les RCT et la gestion des informations générées par les RCT. Les capacités institutionnelles ne sont toutefois pas encore suffisantes pour développer les capacités des RCT en cas de remplacement, d'une façon identique ou similaire à ce que le projet a pu réaliser. De façon générale, les expériences du projet ne sont pas correctement capitalisées et institutionnalisées au sein du CEPEX (Int_6).

En ce qui concerne la plateforme Think Africa, les différents participant-es. ont développé des capacités techniques pour mener des activités d'appui à l'export, mais la plateforme ou le réseau n'a pas assez de capacités organisationnelles et financières pour continuer à travailler comme plateforme sans appui externe. Toutefois, des institutions participantes comme les chambres de commerce peuvent utiliser ces capacités dans leurs propres contextes.

Une action spécifique a été le développement des capacités des cadres du ministère de Commerce pour négocier les accords commerciaux. À leur niveau, comme de façon générale, les résultats au niveau des capacités renforcées au niveau des personnes (RCT, membres de Think Africa) les résultats sont plus durables qu'aux deux autres niveaux : organisation et société.

La dimension 1 du critère de viabilité/durabilité – Capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **18 points sur 25.**

Viabilité/durabilité – Dimension 2 : contribution au développement de capacités durables

L'analyse cherche à déterminer dans quelle mesure le projet a contribué à renforcer les capacités des bénéficiaires et parties prenantes requises pour faire durer les résultats du projet. L'analyse a été faite avec des entretiens.

Le projet a investi dans le développement des capacités surtout à trois niveaux : les consortiums, la plateforme Think Africa et le renforcement des capacités (RC). Le renforcement des capacités des cadres du ministère du Commerce à négocier les accords commerciaux est une autre action spécifique. Les efforts de RC au niveau des consortiums et la plateforme Think Africa se sont concentrés sur la structuration et le développement organisationnel. Les PME touchées et les acteurs de la plateforme ont, à l'unanimité, apprécié ces appuis. Ils ont toutefois perçu qu'ils étaient trop orientés vers la structuration sans développer de la même manière les capacités techniques qui visent à atteindre l'objectif du projet et à renforcer les capacités des PME pour accéder aux marchés cibles (Int_9-20).

Le RC des RCT a mis l'accent sur les capacités techniques et d'action au niveau des individus. Un élément fort et très apprécié de l'approche a été l'orientation du processus vers la pratique et dans la mesure du possible. Les RCT ont donc été soutenus dans l'application de leurs nouvelles capacités (FGD_1). Par contre, le renforcement des capacités des conseillers privés n'a pas intégré d'accompagnement dans l'application des capacités acquises, ce qui a limité son efficacité (Int_19).

Le projet n'a pas travaillé selon une stratégie de développement de capacités, ce qui a considérablement limité ses contributions à la durabilité, notamment au sein du CEPEX (Int_6, FGD_3). Le projet a toutefois privilégié une approche participative qui a consisté à impliquer les acteurs du projet dans l'identification et la réalisation des actions entreprises. Cette approche a aussi permis des apprentissages au niveau des individus (voir chapitre sur l'efficacité).

Quant à l'aspect genre, le projet aurait pu mieux faire. En effet, les recommandations de l'analyse genre de juin 2016 n'ont pas reçu l'attention nécessaire et n'ont pas été toutes mises en place (voir les exemples donnés au chapitre 4.5). Bien que le troisième indicateur soit rempli et que 36 % des emplois supplémentaires créés soient occupés par des femmes, les entreprises gérées par des femmes sont très peu nombreuses en comparaison avec celles gérées par des hommes au niveau des consortiums. De même pour les consultantes export qui ont été formées par le projet.

Le projet n'a pas prévu de stratégie de sortie, car un module consécutif a été préparé. Le module consécutif continue de viser les mêmes catégories des résultats du projet évalué sans qu'ils soient déjà implantés dans la structure partenaire. La formulation de l'objectif du module se concentre plus sur les capacités des entreprises : « Les petites et moyennes entreprises tunisiennes sont de plus en plus capables d'exploiter le potentiel commercial des nouveaux marchés d'Afrique subsaharienne. » Les dimensions mesurées par les indicateurs sont la mise en œuvre des nouveaux projets d'exportation et l'amélioration de leurs capacités d'export. Les préoccupations qui permettent aux PME de mieux exploiter le potentiel commercial des marchés d'Afrique subsaharienne ont été abordées par le ministère du Commerce après discussion dans le cadre de dialogues public-privé. Un préalable pour atteindre un impact visé du projet évalué qui n'a pas été atteint (les stratégies du gouvernement et les fonds attribués à la promotion de l'export considèrent les intérêts des PME) a également été identifié comme indicateur au niveau de l'objectif : des demandes abordées dans les dialogues public-privé qui permettent aux PME de mieux exploiter le potentiel commercial des marchés d'Afrique subsaharienne.

La dimension 2 du critère de viabilité/durabilité – Contribution au développement de capacités durables – obtient **16 points sur 25 points**.

Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats

La base de l'évaluation consiste à analyser le degré de stabilité et donc la durabilité des résultats du projet.

C'est au niveau des RCT que l'on constate le meilleur degré de durabilité. Le processus de coaching les a mis en position d'appliquer les résultats sans appui externe. Toutefois, la durabilité est limitée aux individus sans avoir atteint une durabilité institutionnelle. En cas de remplacement des RCT, le processus de renforcement des capacités n'est pas encore suffisamment ancré dans le CEPEX. Les modules de formation ne sont pas partagés au niveau d'un réseau interne dont pourrait bénéficier tout le personnel du CEPEX. Un système interne d'échange entre les RCT et la direction du CEPEX a bien été instauré, mais ce dernier ne prévoit pas l'échange de modules de formation avec les nouveaux RCT. Il s'agit à ce niveau d'une lacune qui entrave la durabilité des formations dispensées. (Int_7).

On peut constater un progrès important au niveau organisationnel des consortiums (voir dimension 1 ci-dessus). Des membres et président-es se sentent toutefois encore dépendre des appuis pour leur organisation

et fonctionnement en consortium puisque, selon eux, Deloitte a assumé des fonctions importantes jusqu'à la fin du projet, même si les consortiums continuent à fonctionner (entretiens avec les entreprises, Int_11, 14-16). Ce qui manque, surtout pour garantir la durabilité, ce sont les réussites économiques qui ne sont pas encore réalisées, pour la plupart des membres. Ceci est un effet de la pandémie de COVID-19, mais aussi de l'appui limité du renforcement des capacités techniques des membres. Sans résultat économique pour les membres, les consortiums n'ont pas d'avenir. La stratégie et le plan d'action pour chaque consortium sont un acquis, mais ne peuvent pas assurer leur durabilité (Int_10-16). En dehors de la pandémie de COVID-19, d'autres facteurs externes ont une forte influence sur le degré de durabilité, notamment les procédures administratives et douanières dans les pays d'export qui sont longues et lentes ou les infrastructures médiocres de transport des marchandises exportées.

Au niveau de la plateforme Think Africa, on peut également observer un progrès considérable en ce qui concerne le changement des attitudes favorables à la collaboration de la plupart des membres (entretiens avec les partenaires et d'autres parties prenantes), ce qui est un atout pour la durabilité de la prestation conjointe de services aux entreprises (Int_3, 8, 17-20). Toutefois, la plateforme n'est pas fonctionnelle sans appui externe. Il n'existe pas de mécanisme de gestion ni de « locomotive » qui constituerait une force motrice capable d'augmenter le niveau d'engagement et la motivation des membres publics et privés pour la mise en œuvre des activités et faire le suivi des différentes activités planifiées. Aucune solution pour le fonctionnement en tant que réseau formel n'a été trouvée, même avec de nombreux appuis et ateliers. Comme organisation, la plateforme ne dispose pas de moyens financiers pour mener des activités.

Au niveau du réseau des conseillers à l'export des PME, le niveau de durabilité est difficile à détecter en raison de l'absence de suivi et d'informations. Selon les résultats de l'évaluation, les appuis fournis n'ont pas encore atteint un changement durable, notamment en raison de l'absence d'appui qui accompagne la mise en œuvre des nouvelles capacités par les conseiller-es et de l'absence de mécanisme d'échange.

Un facteur qui limite la durabilité des résultats est la faible implication des acteurs tunisiens au niveau régional dans la mise en œuvre du projet. En effet, les activités du projet sont majoritairement concentrées à Tunis et à proximité des centres économiques.

La dimension 3 du critère de viabilité/durabilité – Durabilité des résultats – obtient **28 points sur 50**.

Méthodologie d'évaluation de la viabilité/durabilité

Durabilité/viabilité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	Les capacités nécessaires aux bénéficiaires, parties prenantes et institutions pour faire durer les résultats positifs du projet après son terme. PME : capacités techniques à utiliser les appuis pour exploiter la potentialité des marchés cibles. De plus, pour les PME des consortiums : capacités organisationnelles et techniques des PME à continuer à gérer et développer les consortiums. Partenaires : cadres du CEPEX : capacités de collaboration avec les autres structures et développement de la stratégie de promotion de l'export aux pays ASS. RCT : continuer à assurer les services auprès des PME tunisiennes. Think Africa : capacités organisationnelles et financières pour continuer à travailler comme plateforme et capacités pour mener les activités des soutiens aux PME	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir Annexe 1. Méthodes empiriques : Analyse documentaire et enquêtes, ainsi qu'entretiens et discussions en groupe. Cette méthodologie a l'avantage de collecter de nombreuses perceptions.	• Les données étaient disponibles mais ne sont pas assez complètes pour répondre à toutes les questions. • Les acteurs étaient disponibles. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et sources. • La fiabilité des données est moyenne.
Contribution au développement de capacités durables	Efficacité des contributions en matière de renforcement des capacités du projet pour que les divers acteurs atteignent les capacités nécessaires pour garantir la durabilité des résultats.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : Analyse documentaire et des enquêtes et des entretiens et discussions en groupe. Cette méthodologie a l'avantage de collecter de nombreuses perceptions.	• Les données étaient disponibles, mais ne sont pas assez complètes pour répondre à toutes les questions. • Les acteurs étaient disponibles. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et des sources. • La fiabilité des données est moyenne.
Durabilité des résultats	Le degré de stabilité qui est nécessaire pour la durabilité des résultats.	Concept d'évaluation L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1. Méthodes empiriques : Analyse documentaire et des enquêtes et des entretiens et discussions en groupe. Cette méthodologie a l'avantage de collecter de nombreuses perceptions.	• Les données étaient disponibles, mais ne sont pas assez complètes pour répondre à toutes les questions. • Les acteurs étaient disponibles. • La méthodologie a assuré la triangulation des données et des sources. • La fiabilité de données est moyenne.

Tableau 16 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE (1-2 pages max.)

4.8 Résultats clés et appréciation globale

Les éléments forts du projet sont sa pertinence et sa cohérence. On observe un degré élevé de conformité entre la conception du projet et les stratégies sectorielles et nationales. Les appuis prévus par la conception du projet correspondent aussi largement aux intérêts des PME. Le projet a été conçu pour être complémentaire des autres interventions de la coopération allemande au développement. Avec son focus sur l'export et plus précisément l'export vers les pays ASS, le projet travaille dans une niche. Le projet a cherché la concertation avec d'autres bailleurs de fonds pour concevoir et mettre en œuvre le projet de façon appropriée. Une véritable coordination des approches et activités du projet avec d'autres organisations n'a pas eu lieu et n'a pas été réaliste. La grande disponibilité, le fort engagement de l'équipe ainsi que le pilotage participatif sont les éléments forts de la qualité de mise en œuvre du projet. Les compétences des membres de l'équipe de la GIZ et leur réactivité face aux demandes des partenaires ont qualifiées d'atout du projet car elles ont permis de mener à bien les activités du projet dans un cadre favorable et une ambiance constructive. La mise en œuvre et le pilotage n'ont pas été systématiquement orientés vers les résultats du niveau *outcome/objectif*, ce qui constitue une faiblesse de l'efficacité du projet. C'est une des principales raisons expliquant que les contributions du projet aux impacts prévus sont restées inférieures à leur potentiel.

Le critère d'efficience est caractérisé par sa faiblesse. Même si de façon globale, les intrants du projet ont été utilisés de manière économe au regard des résultats obtenus au niveau des *outputs*, les coûts d'un contrat de prestations pour un service de conseil en vue de la mise en œuvre de l'*output 2* ont été assez élevés, ce qui a limité les capacités du projet dans les autres *outputs*. De plus, les prestations ont été principalement orientées vers l'atteinte de résultats au niveau des *outputs* sans chercher à contribuer au mieux à atteindre l'objectif du projet. En ce qui concerne la viabilité, le projet a accompli de grands progrès en ce qui concerne les capacités et structures des consortiums des PME exportatrices. Toutefois, leur organisation n'a pas encore permis de générer de façon substantielle des recettes supplémentaires pour la plupart des membres, ce qui constitue un facteur de risque pour leur engagement dans l'avenir. Un progrès considérable peut être constaté en ce qui concerne le changement des attitudes favorables à la collaboration de la plupart des membres de la plateforme Think Africa. Toutefois, la plateforme n'est pas fonctionnelle sans appui externe. C'est au niveau des RCT et de leurs capacités que l'on peut constater le meilleur degré de durabilité peut être constaté, mais en cas de remplacement, le processus de renforcement de capacités n'est pas encore ancré au niveau du CEPEX.

Photo 5 : Signature d'un protocole d'accord entre les consortiums Tunisia Health Alliance et le German Health Alliance



Tableau 17 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées

Critères	Dimensions d'évaluation	Note max.	Note attribuée	Total (max.100)	Appréciation
Pertinence	Conformité aux politiques et priorités	30	30	84	Niveau 2 : Bon résultat
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30	26		
	Pertinence du concept*	20	14		
	Adaptabilité – adaptation au changement	20	14		
Cohérence	Cohérence interne	50	45	91	Niveau 2 : Bon résultat
	Cohérence externe	50	46		
Efficacité	Atteinte des objectifs (prévus)	30	24	79	Niveau 3 : Résultat satisfaisant
	Contribution à l'atteinte des objectifs	30	25		
	Qualité de la mise en œuvre	20	13		
	Résultats imprévus	20	17		
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	30	16	63	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	40	22		
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30	25		
Efficience	Efficience de la production	70	45	63	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
	Efficience de l'affectation	30	18		
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	25	18	62	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
	Contribution au développement de capacités durables	25	16		
	Durabilité des résultats	50	28		
Note moyenne et appréciation globale		100	74		Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant *

* Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Leur score étant égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insuffisant) même si sa moyenne globale équivaut à un score supérieur.

Tableau 18 : Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : très bon résultat
81–91	Niveau 2 : bon résultat
67–80	Niveau 3 : résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : résultat très insuffisant
<u>Note globale</u> : Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.	

5 Conclusions et recommandations

5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec

Les facteurs de réussite et d'échec

Un facteur de réussite du projet est sa stratégie, qui englobe plusieurs innovations : l'approche consistant à créer et appuyer les consortiums sectoriels d'exportation, la facilitation de la collaboration et coordination des structures d'appui aux PME dans la plateforme Think Africa et le renforcement de capacités des RCT selon une approche performante de coaching et d'accompagnement. La méthode participative et transparente de l'équipe de la GIZ dans la collaboration avec les partenaires est un autre facteur de réussite. Sa bonne communication, la disponibilité et sa réactivité ont été très appréciées.

Parmi les facteurs moins favorables figurent le pilotage et la mise en œuvre qui n'ont pas été systématiquement orientés résultats (niveau de l'*outcome*). Les acteurs se sont davantage concentrés sur la réalisation des *outputs*, ce qui est lié à certaines faiblesses du système de suivi du projet, qui ne fournissait par exemple pas d'informations sur les raisons et facteurs d'atteinte ou de non-atteinte des résultats à tous les niveaux, et surtout au niveau de l'objectif, ou sur l'évolution des risques identifiés. La faible orientation de la gestion sur les résultats a également été observée au niveau de l'*output* 2 : l'appui aux consortiums d'exportation a été mis en œuvre par une société de conseil, ce qui a consommé 35 % de ressources supplémentaire par rapport à l'*output* 1 et dont les coûts ont été deux fois plus élevés que le budget relatif au personnel de la GIZ. En ce qui concerne cet axe du projet, les appuis ont été trop orientés vers la structuration des consortiums (résultat visé au niveau *output*). Par contre, les appuis à l'accès des PME aux nouveaux marchés (résultat visé au niveau *outcome/objectif*) ont été faibles, ce qui a limité l'atteinte de l'objectif. Il faut mentionner que la pandémie de COVID-19 a aussi été un facteur limitant.

L'absence de mécanismes d'échange efficaces entre les différents axes du projet n'a pas permis de profiter suffisamment des activités des autres axes, d'exploiter les synergies ou de bénéficier mutuellement des

expériences gagnées. En dépit de son rôle de partenaire de mise en œuvre, les contributions du CEPEX ont été considérées inférieures à leur potentiel, ce qui est aussi lié aux changements fréquents de personnel à tous les niveaux et l'absence d'une vraie politique d'export qui donne une orientation claire pour les services des structures étatiques. Le projet n'a pas réussi à institutionnaliser suffisamment les résultats intermédiaires, p. ex. à définir une feuille de route ou un plan d'action commun qui ne sera ni affecté ni retardé par le changement des points focaux ou de la direction générale.

Conclusions relatives à l'Agenda 2030

Universalité, responsabilité partagée et reddition de comptes

Le projet a contribué à plusieurs Objectifs de développement durable (ODD) à un faible degré considérant la portée de la mission du projet et son rayon limité au niveau des objectifs et impacts conçus :

- L'ODD 8, « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » a reçu des contributions directes du projet à travers l'augmentation des revenus, grâce aux exports des PME et à la création de nouveaux emplois, ce qui correspond particulièrement à la cible 8.3, « 8.3... la création d'emplois décents ».
- L'ODD 5, « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » a été servi par le fait qu'une partie des nouveaux emplois a été occupée par les femmes.
- L'ODD 10, « Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre » a reçu de faibles contributions à travers le renforcement de la diversification de la structure d'exportation au niveau des régions défavorisées par la création d'emplois. Ainsi, les chances d'une meilleure répartition régionale ont été augmentées.
- Le projet a cherché la concertation avec d'autres bailleurs de fonds en matière de conception et de mise en œuvre du projet. Il n'y a pas eu de véritable coordination des approches et activités et cela n'était pas été réaliste puisqu'il n'y avait ni système et ni structure existante de partenaires et autres bailleurs de fonds ou de systèmes communs qui auraient pu être utilisés par le projet.

Interaction entre le développement économique, environnemental et social

Les impacts prévus du projet ont représenté les dimensions sociales à travers la création d'emplois, notamment, au profit des femmes et la dimension économique à travers l'augmentation des exports des PME. Les impacts économiques ont donc été la base pour la création d'impacts sociaux. Même en l'absence de chiffres concrets et que la portée des impacts est limitée, la qualité de l'interaction positive entre les dimensions peut être confirmée. Aucun effet néfaste sur l'environnement n'est à craindre, ce qui est lié aux choix des secteurs d'entreprises. Des compromis entre les résultats sociaux, économiques et environnementaux n'ont donc pas été identifiés.

Inclusion/Ne laisser personne de côté

Selon sa conception, le projet a poursuivi l'objectif d'un développement économique inclusif, permettant aux hommes comme aux femmes de participer et d'exercer leurs droits dans le cadre d'activités entrepreneuriales dans des entreprises de différentes tailles. Le renforcement de la création de valeur à l'export des entreprises et les effets sur l'emploi qui en résultent permettent à des hommes comme à des femmes de participer aux activités économiques. Un indicateur a été identifié pour déterminer la proportion de nouveaux emplois pour les femmes. D'autres opportunités de contribuer aux résultats positifs au niveau des groupes de bénéficiaires particulièrement vulnérables ou défavorisés n'ont pas été exploitées puisque la majorité des recommandations de l'analyse genre n'ont pas été mises en œuvre.

5.2 Recommandations

Conclusions relatives au projet consécutif

Le projet consécutif s'est entièrement appuyé base sur les résultats du projet évalué et poursuit le travail de soutien au niveau de tous les champs d'action. Le niveau d'ambition est plus élevé, car son objectif met un accent sur l'utilisation des services existants par les entreprises : « Les petites et moyennes entreprises tunisiennes sont de plus en plus capables d'exploiter le potentiel commercial des nouveaux marchés d'Afrique subsaharienne. » En dehors de deux *outputs* qui concernent l'utilisation des potentialités d'export par les consortiums et l'amélioration de l'offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain, deux autres *outputs* ont été ajoutés : « Les PME disposent de canaux d'information et de formats de dialogue améliorés pour participer à la négociation et à la mise en œuvre des accords commerciaux africains » et « Les PME tunisiennes sont en mesure de répondre à l'impact économique de la crise de Corona ».

Constatation au niveau des consortiums : des stratégies ont été développées pour mieux pénétrer les marchés cibles au niveau de chaque consortium sans concrétisation suffisante ni mise en œuvre effective.

- **Recommandation :** Vulgariser les stratégies qui ont été développées au niveau des différents consortiums, clarifier les responsabilités pour la mise en œuvre et les résultats attendus au niveau des consortiums et en ce qui concerne la valeur ajoutée pour les PME. Ceci pourra également contribuer à affiner et partager la vision du consortium. L'établissement d'un système de suivi est recommandé.

Constatation au niveau de la plateforme Think Africa : La durabilité et le fonctionnement de la plateforme ne sont pas encore atteints. Pour démarrer, l'appui intensif et les contributions de la GIZ s'avèrent nécessaires. Par la suite, une autonomisation s'avèrera plus que nécessaire.

- **Recommandations :** Il convient d'accorder le temps nécessaire aux membres pour instaurer une culture d'échange et de partenariat entre ceux qui adhèrent aux objectifs communs. Les membres doivent définir la forme et le degré de formalité qu'ils veulent atteindre : une option serait la mise en place d'une « locomotive », force motrice qui se chargera de la coordination entre les différents membres. Cette locomotive coordonnera et animera la plateforme, y compris en gérant les invitations aux différentes réunions, l'élaboration et diffusion des PV, en centralisant les informations relatives à l'export vers l'ASS (ces informations proviennent des différents membres publics et privés de la plateforme et sont relatives aux différents événements, salons, séminaires, visites de prospection, etc.), planification des échanges et modération des réunions de planification stratégiques et opérationnelles, etc. Une autre option serait de structurer un réseau plutôt informel qui servirait de plateforme d'échange et de collaboration et qui mettrait l'accent sur les activités et services avec une composition diversifiée et flexible de participants en fonction des intérêts des membres.

Constatation au niveau du CEPEX et des RCT : Le CEPEX est passé par une période transitoire qui a duré une certaine période suite aux fréquents changements au sein de la direction générale et des points focaux du projet. Une nouvelle stratégie a été développée au niveau du CEPEX.

- **Recommandations :** Conseiller le CEPEX dans la consolidation de la nouvelle stratégie et le système de gestion interne moyennant des indicateurs de suivi, un système de partage ciblé, la documentation nécessaire pour les sessions de formation, les études de marchés, les rapports de réalisation et de suivi, etc. au profit des personnes concernées. Conseiller le CEPEX dans la mise en place d'un système de gestion de l'innovation qui l'aidera à développer de nouvelles idées pour promouvoir davantage la structure et tendre son système de gestion vers la gestion par projet. Impliquer davantage le personnel du CEPEX dans les activités du projet (au niveau du suivi des réalisations au niveau des consortiums, entreprises, etc.) pour veiller à partager la responsabilité entre le projet et le CEPEX.
- **Recommandation par rapport aux RCT :** Avec la pandémie, mettre en place une plateforme interactive de formation à distance qui soit accessible à tous les RCT (surtout les nouveaux qui n'ont pas eu

l'opportunité d'être formés dans le cadre de l'appui fourni par le projet). Cette plateforme pourrait être **développée** en partenariat avec l'Université virtuelle de Tunis (UVT) qui dispose de l'infrastructure nécessaire pour le faire. Une convention pourrait être signée à cet égard. Ces modules pourraient également être dispensés dans les mastères universitaires, en logistique et commerce international, ce qui assurerait leur durabilité.

Constatation au niveau des consultant-es privé-es : Les consultant-es privé-es à disposition des entreprises nécessitent encore des appuis dans des thématiques bien précises avec un accompagnement de proximité dans la mise œuvre des formations et outils qu'ils/elles ont reçus.

- **Recommandation :** Appuyer davantage les compétences techniques de ces consultant-es en matière d'export (techniques de négociations, réglementations à respecter, procédures douanières, commerce international, etc.), moyennant des formations qualifiantes (examens à la fin du cycle de formation) afin qu'ils/elles jouent un véritable rôle de soutien et de conseil aux entreprises désirant exporter. Combiner cet accompagnement à la vérification des hypothèses (à établir) pour améliorer la connaissance des défis et des bonnes pratiques des PME au niveau du projet.

Constatation au niveau du projet PEMA : la gestion et le pilotage du projet ont été davantage orientés vers les *outputs* que vers l'*outcome*. Les échanges entre les axes ont été faibles, mais représentent des opportunités.

- **Recommandation :** Une discussion au sein de l'équipe de la GIZ pour développer une compréhension commune de la stratégie du projet et des résultats visés au niveau de l'*outcome* est nécessaire. La création/mise à jour du modèle de résultats du projet pourrait servir ce but. L'établissement d'un système de suivi axé aux résultats contenant les éléments standards de la GIZ s'avère nécessaire. Il est aussi important que toute l'équipe s'approprie le système de suivi et assume des responsabilités de suivi dans leurs domaines. Comme les changements planifiés au niveau de l'*outcome* concernent les PME, il est primordial que les membres de l'équipe entrent en contact direct avec les entreprises pour apprendre des expériences et collecter des retours réguliers sans attendre les résultats des enquêtes menées par les différents cabinets externes qui n'incluent pas toujours les informations nécessaires pour améliorer la qualité de mise en œuvre.
- Renforcer les échanges entre les acteurs des différents axes et *outputs* du projet, p. ex. faciliter l'accès des PME des consortiums aux *road shows* et activités B2B organisés par Think Africa, encourager les consortiums à entrer en contact régulier avec les RCT pour avoir le conseil nécessaire sur le ou les marchés cibles avant d'entrer en contact direct avec des clients potentiels. En effet, plusieurs membres de ces consortiums sont partis vers les pays africains afin de mettre en place des *show rooms* ou mener des prospections qui se sont avérées peu utiles, ce qui pourrait être évité par le biais d'un échange préalable direct entre RCT et PME.

Recommandations aux partenaires

Constatation : Les partenaires publics et privés au niveau de la plateforme Think Africa ne coordonnent pas leurs activités en termes d'événements, séminaires, visites d'études au niveau des pays de l'ASS. L'entreprise exportatrice se trouve ainsi face à plusieurs acteurs qui offrent une panoplie de services et annoncent des événements qui sont parfois redondants ou qui ne correspondent pas du tout à leurs besoins. Il n'existe pas de mécanisme pour pallier cette défaillance.

- **Recommandation :** Coordonner les différents événements, séminaires, visites d'études et de prospection dans des pays africains cibles ainsi que l'offre de services d'appui à l'export au niveau de la plateforme Think Africa. Il convient aussi de centraliser les informations pour faciliter l'accès des PME aux informations pertinentes. Le dialogue renforcé entre les services d'appui et les PME contribuera à mieux orienter les services vers les besoins des entreprises et à développer des complémentarités des services offerts, éviter les redondances et les chevauchements d'événements et de dates de visites, prospections, *road shows*, activités B2B, etc. et de détecter les services manquants et autres partenaires (tels que les structures financières par exemple) afin d'appuyer les entreprises d'une manière plus professionnelle et

effective. À long terme, la vision d'un guichet unique pour les PME qui exportent ou désirent exporter peut être développée et poursuivie.

Recommandations aux départements régionaux de la GIZ :

Constatation : Le pilotage et la mise en œuvre du projet n'ont pas été systématiquement orientés vers les résultats (niveau de l'*outcome*). Le focus de l'équipe de la GIZ ainsi que de la société de conseil, engagée par la GIZ, a été plutôt mis sur la réalisation des *outputs*. Ceci a eu des effets négatifs, notamment sur l'efficacité et l'efficience du projet (voir efficacité, dimension 3 et efficience, dimension 2).

- **Recommandation :** Le système « assurance qualité en ligne hiérarchique³ » (QSIL) qui se concentre actuellement sur l'application de certains instruments standards du modèle Capacity WORKS, devrait également inclure une discussion et une réflexion plus larges sur la gestion et le pilotage orientés résultats et notamment résultats au niveau de l'*outcome*. Il convient ainsi de veiller à l'application du système QSIL et d'assurer qu'il n'est pas pratiqué comme une formalité sans véritable réflexion commune.

Constatation : Le système de suivi ne fournit pas d'informations pertinentes pour l'apprentissage et ni pour améliorer la qualité de mise en œuvre. Il ne favorise pas le pilotage orienté résultats, car les standards de la GIZ ne sont pas respectés (voir critère efficacité).

- **Recommandation :** Il convient de veiller davantage à l'instauration systématique d'un système de suivi axé sur les résultats (SAR). Pour favoriser la bonne qualité des systèmes SAR, il convient de faciliter l'accès des responsables de SAR aux documents et appuis pertinents. De plus, il convient de proposer quelques orientations clés pour la réflexion au sein des équipes et aussi lors de la mise en place de QSIL : le degré auquel le système de suivi est lié à un pilotage axé résultats, la manière dont le SAR favorise l'apprentissage et l'utilisation de données pour améliorer la qualité de mise en œuvre, la répartition des responsabilités au sein de l'équipe en ce qui concerne le SAR et le degré d'adéquation du rôle des partenaires.

Constatation : La décision de charger un service de conseil de la mise en œuvre de l'*output* 2 avec un budget plus élevé que les dépenses pour le personnel de la GIZ a eu des effets néfastes pour l'efficacité et l'efficience du projet. Les ressources disponibles pour l'*output* 1 ont été considérablement réduites et la flexibilité du projet dans la réaction aux évolutions et imprévus a été très limitée. De plus, la mise en œuvre des services a été orientée vers les *outputs* et non pas au niveau de l'*outcome*.

- **Recommandation :** Il convient de revoir la pratique de sélection et de gestion des appels d'offres au niveau des projets et au sein de l'entreprise pour réduire les effets néfastes sur les projets. Dans la sélection des candidats pour les services de conseil, il convient d'assurer la compréhension minimale des standards de gestion des projets, p. ex. ne pas prendre les *outputs* du projet comme objectif et le niveau *outcome* comme impact. Il convient également d'appliquer des mécanismes de gestion de ces contrats qui ne consomment que la partie des frais généraux du projet absolument nécessaires et qui assurent que la mise en œuvre est axée sur les résultats.

³ L'assurance qualité en ligne hiérarchique correspond à une règle interne à la GIZ selon laquelle la qualité de mise en œuvre doit être contrôlée par le superviseur concerné en fonction de la hiérarchie interne.

Références

Documents de projet de la GIZ

GIZ (2016a) : *Proposition du projet Promotion des activités d'export impactant l'emploi vers de nouveaux marchés africains*. Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2016b) : *Étude Genre. Promotion des activités d'exportation génératrices d'emplois vers de nouveaux marchés en Afrique*. Amal Benhassen, Tunis.

GIZ/Deloitte (2020) : *Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains* Rapport final d'activité, Tunis

GIZ (2020a) : *Projektfortschrittsbericht. Förderung beschäftigungswirksamer Exportaktivitäten in neue Märkte in Tunesien* (Rapport du progrès Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains). Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2020b) : *Analyse de genre pour PEMA – Promotion des activités d'exportation génératrices d'emplois vers de nouveaux marchés en Afrique*. Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2021a) : Présentation PowerPoint : « Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains (PEMA). Synthèse des résultats des enquêtes annuelles », PEMA 2021.

GIZ (2021b) : Présentation PowerPoint : « Synthèse de l'enquête annuelle 2020 du projet PEMA », PEMA février 2021.

Autres documents de la GIZ

GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen* (Un cadre méthodologique pour l'orientation des mesures de la PED en fonction des conflits et de la paix), Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2013) : *La Tunisie. Analyse du contexte – paix et conflit*. Katrin Bücklein, août 2013.

GIZ (2018a) : *Évaluations centrales des projets. Guide de mise en œuvre*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018b) : *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [en ligne]
www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf [14/08/2019].

GIZ (2020) : *Report Writing Guidelines for GIZ Central Project Evaluations*, Eschborn/Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

Autres références

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2006) : *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit: Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen*, BMZ [en ligne]

https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf [20.04.2020].

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2017) : *Afrika und Europa. Neue Partnerschaft für Entwicklung, Frieden und Zukunft. Eckpunkte für einen Marshallplan mit Afrika*. Berlin 2017.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2013) : *Sektorkonzept Privatwirtschaftsförderung*. BMZ-Strategiepapier. Berlin 2013.

Conseil d'analyses économiques (CAE) (2018) : *Plan de relance économique 2019-2020*. Tunis.

KfW Entwicklungsbank (2018) : *Projektinformation. Kapitalspritzen – Tunesien. Ein Fonds für kleine, innovative Unternehmen*. Frankfurt.

Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale (MIDCI) (2016) : *Plan de développement 2016-2020*. Tunis.

Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE (pas de date) : *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm> [20.04.2020].

Annexe : Matrice d'évaluation

Critère de pertinence du CAD de l'OCDE – L'intervention répond-elle au problème ? (max. 100 points) Le critère de pertinence s'intéresse au concept de l'intervention. Il évalue la pertinence des objectifs et du concept d'un projet de développement au regard des exigences, des besoins, des priorités et des politiques (au niveau global/national/institutionnel) des bénéficiaires et parties prenantes, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus, d'organisations ou de partenaires de développement. Il examine également la capacité du concept du projet à s'adapter à un changement de circonstances. La pertinence est évaluée 1) par rapport au moment du concept de l'intervention ¹ et 2) depuis une perspective actuelle.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet		Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Conformité aux politiques et priorités	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en phase avec les politiques et priorités (de portée mondiale, régionale ou nationale) du BMZ et des bénéficiaires, parties prenantes et autres partenaires (de développement) ? Dans quelle mesure tiennent-ils compte de l'environnement institutionnel et politique pertinent ?	• Adéquation aux stratégies pays et concepts sectoriels du BMZ • Adéquation au cadre stratégique de référence du projet (par ex., stratégies nationales, y compris la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, stratégies régionales et internationales, stratégies de changement sectorielles et transsectorielles ; dans le cas de projets bilatéraux, notamment de stratégies de partenariat, cadres d'analyse internes tels que le système Sauvegardes+genre⁴) • Adéquation du concept du projet aux objectifs (nationaux) de l'Agenda 2030 • Contribution du projet à certains Objectifs de développement durable (ODD) • Hiérarchisation claire des différentes politiques et priorités (notamment en cas de contradictions)	---	Méthodes empiriques : Deux méthodes seront appliquées : L'analyse documentaire (voir ci-dessus) et les interviews. Les groupes d'acteurs interviewés seront les partenaires aux différents niveaux (Ministère du Commerce et du Développement des Exportations, CEPEX, APII, Consortiums, Réseau (Think Africa), Entreprises), les acteurs de la coopération allemande (Responsable de la coopération à l'ambassade, Coordinateur du cluster) et des représentant.e.s de la banque mondiale. Il s'agit uniquement des méthodes qualitatives. Ces méthodes ont l'avantage d'impliquer les différents acteurs avec leurs perceptions ce qui permet une meilleure image de la « réalité ». Le choix méthodologique assure la triangulation des méthodes et des sources et aboutira à une forte fiabilité des données produites.	- o Les Décisions du Conseil Supérieur d'Exportation à l'horizon 2020, Secrétariat d'Etat au Commerce Extérieur, 2018. - o Le plan de relance économique 2019 – 2020, 100 mesures pour une relance à deux dimensions : Croissance et Emplois / Inclusion Sociale et Régionale, Présidence du Gouvernement, Conseil d'Analyses Economiques, 2018 - o Le plan quinquennal de développement 2016 – 2020, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui aux Investissements, Volumes global, régional et sectoriel, 2015. Note d'orientation du plan quinquennal 2016 – 2020, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui aux Investissements, 2015. Les objectifs de développement durable sont intégrés dans ce plan quinquennal de développement 2016 – 2020. Un agenda national par rapport à l'agenda 2030 n'existe pas. - o Le Concept sectoriel du BMZ : « Promotion du Secteur Privé »	Les données nécessaires à l'évaluation sont disponibles et accessibles	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le contexte (conflictuel) du projet a-t-il été adéquatement analysé et pris en compte dans le concept du projet ?	• Documents clés : évaluation intégrée des incidences sur les conflits et la paix (matrice PCA, colonne I), documents Sauvegarde sur la sensibilité au contexte et aux conflits	Catégories de l'analyse conflits et paix	L'analyse documentaire	Proposition du projet, analyse conflits et paix	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils en phase avec les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes impliqués (individus, groupes et organisations) en matière de développement ?	• Prise en compte des parties prenantes de type acteurs de la société civile et du secteur privé dans le concept du projet	Cette dimension sera évaluée en examinant si la conception du projet contient des éléments spécifiques des besoins et intérêts des groupes cibles. Les groupes cibles du PEMA sont des propriétaires et collaborateurs/ collaboratrices de petites et moyennes entreprises tunisiennes (PME) choisies avec un potentiel d'exportation. Sur environ 300.000 PME tunisiennes, seules 3.000 exportent à ce jour. Le projet s'adresse notamment à des PME qui ont déjà des activités d'exportation, mais ne travaillent pas ou guère sur les marchés africains, ainsi qu'à quelques entreprises de quatre secteurs transformation alimentaire, industrie de la construction, la santé et TIC, qui n'exportent pas encore. Un groupe cible spécifique sont les consortiums d'entreprises qui sont appuyés par le projet Taste Tunisia, Tunisia Building Partners, Tunisia Health Alliance et Get'IT qui comprennent 50 entreprises. Le secteur TIC enregistre au niveau national les plus forts taux de croissance de jeunes créateurs / créatrices d'entreprise et dispose d'un potentiel à l'exportation, notamment vers les marchés arabes et francophones d'Afrique. La promotion inclut les secteurs dans lesquels les femmes représentent une importante part des employés, si bien que la création d'emplois pour femme se trouve renforcée. Au total, le groupe cible du projet englobe des propriétaires et collaborateurs/ collaboratrices de 500 PME tunisiennes (voir chapitre 2.1 pour plus de détails).	Concept d'évaluation : l'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique ne sera appliqué Méthodes empiriques : Trois méthodes seront appliquées : Une enquête sera menée auprès des PME, des interviews, tout en les complétant par l'analyse des documents. Les questions de la dimension seront thématiques dans toutes les interviews et discussions. Ceci permettra d'utiliser les interviews, discussions et ateliers comme occasion pour discuter les résultats préliminaires et valider/rejeter des hypothèses au cours de l'évaluation. Les informations seront collectées via des notes structurées dans une matrice. Elles seront, ensuite comparées avec les résultats des analyses documentaires et finalement interprétées. Les documents à analyser sont l'analyse genre et les documents de suivi du projet. Il s'agit uniquement des méthodes qualitatives. Le choix méthodologique assure la triangulation des sources et des méthodes et aboutira à une bonne fiabilité des données produites. Sur la base des informations obtenues, le concept du projet répond aux besoins des groupes cibles. L'évaluation doit approfondir l'aspect dans quel degré l'ajout de l' <i>output</i> 3 répond aux besoins des groupes cibles, initialement formulés dans la conception de l'offre du projet.	Proposition du projet	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	+ contexte fragile	Comment les facteurs de désescalade/d'union ⁵ et les facteurs d'escalade/de division ^{6/} / des besoins liés à la paix et aux droits humains propres au contexte ont-ils été identifiés et pris en compte dans le concept du projet (veuillez énumérer ces facteurs) ? ⁷	• Par ex., voir colonnes I et II et IV de la matrice PCA d'évaluation (intégrée) des incidences sur les conflits et la paix	Comparaison des besoins des PME avec les éléments de la conception du projet et les questions d'analyse	L'analyse documentaire et entretiens	Proposition du projet, analyse conflits et paix	qualité moyenne de données	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure les risques (sécuritaires) potentiels pour le personnel (de la GIZ), les partenaires, les groupes cibles/bénéficiaires finaux ont-ils été identifiés et pris en compte ?		Comparaison des besoins des PME avec les éléments de la conception du projet et les questions d'analyse	L'analyse documentaire et entretiens	Proposition du projet, analyse conflits et paix	qualité moyenne de données	
	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ciblent-ils les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations) particulièrement défavorisés et vulnérables ? S'agissant des groupes, est-il possible de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc. ?	• Ciblage des groupes particulièrement défavorisés (au sens de l'approche « Ne laisser personne de côté ») • Prise en compte des opportunités éventuelles liées aux problématiques de genre et de droits humains • Prise en compte des risques identifiés	Comparaison des besoins des PME avec les éléments de la conception du projet et les questions d'analyse	L'analyse documentaire et entretiens	Proposition du projet, analyse conflits et paix	qualité moyenne de données	

Pertinence du concept³	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il adapté et réaliste (d'un point de vue technique, organisationnel et financier) ?	• Réalisme de l'objectif du projet dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires) • Prise en compte d'une possible évolution des conditions-cadres • Gestion de la complexité des conditions-cadres/cadres stratégiques de référence et des éventuels problèmes de surcharge • Ciblage stratégique	Base de l'évaluation : Cette dimension sera évaluée en appréciant sur la base du modèle des résultats - o le degré dans lequel les résultats choisis sont susceptibles d'atteindre l'objectif du projet et les impacts, - o le degré de plausibilité des hypothèses inhérentes de la théorie du changement, - o le degré dans lequel le choix des inputs et outputs est pertinent pour atteindre l'objectif, - o le degré dans lequel la conception du projet contient des éléments spécifiques des besoins et intérêts des groupes cibles en mettant un accent particulier sur les groupes défavorisés, les femmes et autres.	L'analyse documentaire et entretiens	Proposition du projet, modèle des résultats	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il suffisamment précis et réaliste (en termes de vérifiabilité et de traçabilité du système des objectifs et hypothèses sous-jacentes) ?	Évaluation du modèle de résultats (actuel) et des hypothèses de résultat (théorie du changement) de la logique de projet effective : • Adéquation des activités, instruments et extrants aux objectifs à atteindre par le projet • Vraisemblance des hypothèses de résultat sous-jacentes • Définition claire et vraisemblance des limites systémiques établies (sphère de responsabilité) • Juste prise en compte de l'influence éventuelle des autres bailleurs de fonds/organisations en dehors de la sphère de responsabilité du projet • Exhaustivité et vraisemblance des postulats et des risques associés aux résultats du projet • Le cas échéant, le cofinancement a-t-il été adéquatement intégré au concept global du projet, et quelle valeur ajoutée en attendre pour la théorie du changement/le concept du projet ?	Le projet a développé un premier modèle de résultats lors d'une consultation en novembre 2017 qui n'a pas été utilisé dans la suite. Dans le but de présenter la théorie de changement, l'équipe d'évaluation a décidé de préparer un nouveau modèle des résultats en collaboration avec l'équipe du projet au cours de la mission initiale. Il n'existe pas non plus un modèle de résultat partagé qui reflète l'état des lieux des résultats visés avec les actions entreprises, les liens de causalité entre elles, et le lien avec l'objectif du projet. Des outils « Kompass » ou d'autres outils ouverts d'observation pour évaluer les appréciations des groupes d'acteurs n'ont pas été utilisés. Il n'y a pas de lien du suivi du projet avec des systèmes des partenaires ou avec d'autres projets de la coopération au développement. Les résultats supplémentaires en dehors des indicateurs, les risques, les suppositions, les impacts et des résultats non-planifiés n'ont pas été suivis.	La méthode appliquée serait donc surtout des interviews avec des responsables de la GIZ.	Proposition du projet, modèle des résultats	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet repose-t-il sur une approche holistique du développement durable (interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique) ?	• Présentation des interactions de l'intervention avec d'autres secteurs (synergies/conflits d'intérêts) dans le concept du projet – s'agissant notamment des dimensions de durabilité au sens de l'Agenda 2030 (développement écologique, économique et social)	Comparaison des besoins des PME avec les éléments de la conception du projet et les questions d'analyse	Comparaison des critères du développement durable avec les éléments de la conception du projet et les questions d'analyse. La méthode appliquée serait donc surtout des interviews avec des responsables de la GIZ.	Proposition du projet, modèle des résultats	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
Adaptabilité – adaptation au changement	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention s'est-elle adaptée aux évolutions de l'environnement dans le temps (risques et opportunités) ?	• Adaptation aux changements survenus en cours de projet, y compris aux propositions d'amendement (changements locaux, nationaux, internationaux, sectoriels, notamment l'état de l'art du savoir-faire sectoriel)	Cette dimension sera évaluée en examinant si la conception du projet a été adaptée aux changements dans le contexte, notamment : - o Les changements dans le top management du CEPEX, et avec les 2 points focaux. - o Le refus de financement du TASDIR+ par la banque mondiale. - o La mise en place de deux représentations commerciales au niveau de Kenya et Nigeria par le CEPEX (en cours de route du projet). - o La pandémie du Covid-19. - o Le développement du nouveau programme de la coopération allemande « Promotion de l'emploi par le développement du secteur privé et du secteur financier »	L'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique ne sera appliqué. Les premières analyses de la phase initiale montrent que le concept n'a pas été adapté. Méthodes empiriques : La méthode appliquée serait donc surtout des interviews avec des responsables de la GIZ.	La méthode appliquée serait donc surtout des interviews avec des responsables de la GIZ.	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

(1) Le « moment du concept de l'intervention » correspond au moment où la proposition/l'amendement le plus récent a été approuvé(e).
(2) Au regard des normes, connaissances et conditions-cadres actuelles.
(3) L'évaluation du concept d'une intervention passe généralement par l'évaluation de sa logique d'intervention. La logique d'intervention décrit le système d'objectifs sur lequel repose l'intervention. Elle cartographie les relations systématiques entre les niveaux de résultat individuels. Lors de la conception de l'intervention, la logique d'intervention est exposée dans la proposition de projet en tant que modèle logique, à la fois sous forme d'un récit narratif et d'un modèle de résultats (le plus souvent). Ce modèle est révisé en début d'évaluation et ajusté pour refléter l'état actuel des connaissances. La (re)construction exhaustive de la logique d'intervention est également appelée « théorie du changement ». À la GIZ, le « concept du projet » englobe l'objectif du projet (réalisation) et la théorie du changement associée avec les extrants, les activités, les instruments de coopération technique et en particulier les hypothèses de résultat ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, etc.). À la GIZ, la théorie du changement est décrite par le modèle de résultats de la GIZ (illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative).
(4) Dans le système « Sauvegardes+Genre » de la GIZ, les risques sont évalués en amont du projet pour les aspects suivants : genre, conflits, droits humains, environnement et climat. S'agissant du genre et des droits humains, tant les risques que les opportunités sont évalués. Avant l'introduction du nouveau système en 2016, la GIZ examinait ces aspects de manière indépendante.
(5) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : <i>Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen</i> , pp. 55/135.
(6) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : <i>Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen</i> , p. 135.
(7) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.

Critère de cohérence du CAD de l'OCDE – L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? (max. 100 points)

Le critère de cohérence s'intéresse à la compatibilité de l'intervention avec les autres interventions menées à l'échelle d'un pays, d'un secteur ou d'une institution, ainsi qu'avec les normes internationales. La dimension « cohérence interne » traite des synergies et de la répartition des tâches entre l'intervention et d'autres interventions de la coopération allemande pour le développement, ainsi que de l'adéquation de l'intervention aux normes internationales pertinentes auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement. La dimension « cohérence externe » s'intéresse à la complémentarité, l'harmonisation et la coordination de l'intervention avec celles d'autres partenaires, bailleurs de fonds et organisations internationales. Le critère de cohérence se rapporte tant au concept du projet qu'aux résultats qu'il obtient.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Cohérence interne	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conçue et mise en œuvre (à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou du monde) de façon complémentaire au sein de la coopération allemande pour le développement, s'agissant notamment de la répartition des tâches ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies au sein de la coopération allemande pour le développement ?	Base de l'évaluation : Cette dimension sera évaluée en examinant : - Le degré de complémentarité et la division du travail entre le projet (conception et mise en œuvre) avec le paysage des intervenants de la CD allemande : o Projet Innovation, développement Economique régional et Emploi (IDEE) o Projet « Partenariats pour l'emploi et promotion des petites et moyennes entreprises » o Programme en conception « Promotion de l'emploi par le développement du secteur privé et du secteur financier » (le projet évalué ne fait pas partie de ce programme mais travaille dans le même secteur)	Concept d'évaluation : l'analyse suit les questions d'évaluation. Les premières analyses de la phase initiale montrent une très bonne complémentarité et division du travail entre les projets. Le projet vise à contribuer à l'objectif prévu du programme en conception, au nombre des emplois formels. D'autres synergies ne sont pas visé ou indiqué dans la proposition du projet ni dans le rapport de progrès. Méthodes empiriques : Deux méthodes seront appliquées : L'analyse documentaire (voir ci-dessus) et les interviews. Les groupes d'acteurs interviewés seront les acteurs du BMZ, de la GIZ ainsi des partenaires aux différents niveaux. Il	Entretiens avec les personnes responsables de projets concernés, proposition des projets concernés	bonne	

					s'agit uniquement des méthodes qualitatives. Le choix méthodologique assure la triangulation des méthodes et des sources et aboutira à une forte fiabilité des données produites			
	Projet standard	Dans quelle mesure les instruments de la coopération allemande pour le développement (coopération technique et financière) sont-ils efficacement interconnectés dans le cadre de l'intervention (tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre) ? Les synergies sont-elles exploitées ?	• Le cas échéant, considérez également les projets des différents ministères ou autres instances allemandes	Exploitation de la complémentarité des instruments par le projet	Entretiens et analyse documentaire	Entretiens avec les personnes responsables de projets concernés, proposition des projets concernés	Bonne	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conforme aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.) ?		Normes nationales et internationales	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Proposition du projet	Moyenne	
Cohérence externe	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention vient-elle compléter et appuyer les efforts déployés par le partenaire (principe de subsidiarité) ?		Base de l'évaluation : Cette dimension concerne la complémentarité et le rôle de coordination du projet avec les partenaires, les autres donateurs et les organisations internationales. Elle sera évaluée en examinant ce qui suit : o Complémentarité et soutenance des efforts propres des partenaires, à savoir : CEPEX, Ministère de Commerce et du Développement des Exportations (principe de subsidiarité) o Coordination avec les activités des autres donateurs : UE PACE avec un budget de 90 millions d'euro, le PTB a également ciblé les PME tunisiennes qui exportent ou qui désirent exporter vers l'Europe principalement et s'est focalisé sur le développement de compétences en matière d'assurance qualité pour l'export (métrologie). L'AFD mène actuellement une étude sur le potentiel d'export des entreprises tunisiennes vers les pays africains. La base de l'évaluation est également le degré de coopération avec les coopérations suisse et anglaise qui travaillent directement avec le CEPEX sur la promotion des exportations ainsi que la banque mondiale (Programme PDE II) .	Concept d'évaluation : l'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique ne sera appliqué Méthodes empiriques : Deux méthodes seront appliquées : des interviews et l'analyse des documents des projets. Il s'agit uniquement des méthodes qualitatives. Le choix méthodologique assure la triangulation des Documents et des méthodes et aboutira à une forte fiabilité des données produites.	Entretiens avec les personnes responsables de projets concernés, proposition des projets concernés	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds ?	• Dans quelle mesure des synergies ont-elles pu être mises en place avec d'autres organisations et bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux à travers le cofinancement (le cas échéant), et comment le	Eléments d'une bonne coordination	Entretiens et analyse documentaire	Entretiens avec les personnes responsables de projets concernés, proposition des projets concernés	Moyenne	

			cofinancement a-t-il contribué à améliorer la coordination entre bailleurs de fonds ?					
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept de l'intervention est-il orienté vers l'exploitation des systèmes et structures existants (de partenaires/d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) dans la mise en œuvre de ses activités ? Dans quelle mesure ces systèmes et structures sont-ils utilisés ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies avec les interventions d'autres bailleurs de fonds au niveau impact ?	Eléments d'une bonne utilisation des systèmes communs	Entretiens et analyse documentaire	Entretiens avec les personnes responsables de projets concernés et partenaires	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure des systèmes communs (avec les partenaires ou d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) sont-ils utilisés pour le suivi, l'apprentissage et la reddition de comptes ?		Eléments d'une bonne utilisation des systèmes communs	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Entretiens avec les personnes responsables de projets concernés et partenaires	Moyenne	

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – L'intervention atteint-elle ses objectifs ? (max. 100 points)

Le critère d'efficacité s'intéresse au degré de réalisation – ou au degré de réalisation prévu – des objectifs de l'intervention (au niveau réalisation), y compris aux éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Il examine l'atteinte des objectifs du point de vue des résultats directs, à court terme et à moyen terme.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Atteinte des objectifs (prévus) ¹	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint – ou est-il prévu qu'elle atteigne – les objectifs (prévus) tels que planifiés initialement (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?	• Évaluation fondée sur les indicateurs associés aux objectifs du projet (convenus avec le BMZ) • Vérifier si des indicateurs supplémentaires ou plus précis sont nécessaires pour refléter correctement l'objectif du projet	<i>Base de l'évaluation : Cette dimension sera évaluée sur la base des indicateurs 1 – 3 formulés par rapport à l'objectif du projet.</i>	Concept d'évaluation : l'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique ne sera appliqué. Méthodes empiriques : L'équipe d'évaluation utilisera les données du système de suivi du projet. Les données de la situation à la fin du projet seront comparées avec les valeurs cibles des indicateurs. Lors des interviews, discussion en groupe et ateliers, l'équipe d'évaluation posera des questions spécifiques pour tester la plausibilité des informations du système de suivi du projet. Cette approche a l'avantage de produire des informations suffisamment fiables avec de moindres coûts. L'inconvénient de cette approche est la haute dépendance de la fiabilité de données du système de suivi du projet. Pour assurer une meilleure fiabilité des données nécessaires du suivi pour la phase de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a formulé et discuté un ensemble de questions et demandes avec l'équipe du projet (voir chapitre 3.2). Il est attendu que les réponses aux questions et résultats des travaux supplémentaires du projet améliorent la qualité et fiabilité des données du suivi. De	Documents de suivi et entretiens	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

					plus, certains résultats seront mesurés avec des enquêtes auprès des PME au sein et en dehors des consortiums. Ces enquêtes seront menées par le projet, des questions spécifiques ont été définies et ajoutés par l'équipe d'évaluation. La méthodologie assurera une triangulation de données et de sources. La fiabilité des données sera donc bonne.			
	+ contexte fragile	Pour les projets marqués FS1 ou FS2 : dans quelle mesure le projet est-il parvenu à renforcer les facteurs de désescalade/d'union / des capacités pour la paix ? ^{2,4}			Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens		
Contribution à l'atteinte des objectifs	Projet standard	<i>Dans quelle mesure les objectifs du projet se sont-ils réalisés tel que planifié au départ (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?</i>		L'évaluation de la réalisation des <i>outputs</i> sera effectuée sur la base des indicateurs des <i>outputs</i> formulés. La deuxième base de l'évaluation qui concerne la contribution des <i>outputs</i> pour l'atteinte de l'objectif consiste en la théorie de changement et les quatre hypothèses présentées dans le tableau suivant (voir aussi chapitre 2.2). Les premières trois hypothèses concernent la logique interne de trois <i>outputs</i> pendant que la quatrième hypothèse se réfère aux hypothèses inhérentes au modèle des résultats entre les <i>outputs</i> et l'objectif du projet.	L'analyse suit les questions d'évaluation et comprendra l'analyse des contributions. Méthodes empiriques : Différents types d'interviews, discussions en groupes et ateliers ainsi qu'une enquête auprès des PME et une analyse de documents du projet seront menés. La situation contrefactuelle est analysée de façon qualitative par deux approches lors de l'analyse de contribution. La situation « imaginée sans projet » est construite lors des analyses avec les PME bénéficiaires du projet. Des interviews avec des personnes ressources comme p. ex. des consultants de la promotion des exports, pas ou très peu impliquées dans la mise en œuvre du projet (perspective externe) seront menées. Les résultats des deux approches seront comparés pour pouvoir tirer des conclusions. Ces analyses visent l'amélioration de la plausibilité des résultats par rapport aux questions d'évaluation. Cette méthodologie a aussi l'avantage de discuter et d'identifier les facteurs qui ont favorisé ou empêché l'atteinte des résultats. Les résultats de ces réflexions sont un pilier essentiel pour identifier les apprentissages de l'évaluation et pour produire une valeur importante pour d'autres acteurs. Les entretiens seront également organisés pour discuter les résultats préliminaires et valider/rejeter des hypothèses au cours de l'évaluation. Une analyse expérimentale ou quasi-expérimentales p. ex. à travers des essais contrôlés randomisés n'est pas faisable et ne fait pas partie de la méthodologie de l'évaluation. La méthodologie assurera toutefois une triangulation de données et de sources. La fiabilité de données sera bonne.		Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	Projet standard	Dans quelle mesure les extrants obtenus et le renforcement des capacités se sont-ils révélés utiles, et un accès équitable (au sens d'un accès physique, non discriminatoire et abordable) a-t-il été garanti ?		Cette dimension sera évaluée sur la base des indicateurs formulés par rapport aux <i>outputs</i>	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs ?	• Évaluation fondée sur les activités, les instruments de coopération technique et les extrants du projet (l'analyse des contributions est l'élément phare et la norme minimale de cette dimension d'évaluation – se reporter aux rapports annotés)	Liens causales et plausibles des activités aux objectifs	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

			• Que se serait-il passé en l'absence de projet ? (Appelle généralement une réflexion qualitative)					
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des bénéficiaires visés ?		Liens causales et plausibles des activités aux objectifs pertinents pour les groupes vulnérables	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés et vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Liens causales et plausibles des activités aux objectifs pertinents pour les groupes vulnérables	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens	Moyenne	
	Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention ?</i>	• Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)					
	Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention (en tenant compte des risques anticipés) ?</i>	• Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)					
Qualité de la mise en œuvre	Projet standard	Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention s'agissant de l'atteinte des objectifs ? Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que de la participation à l'intervention, de la part du partenaire/de l'organisme de mise en œuvre ?	Considérations relatives au modèle Capacity Works : - Un suivi axé sur les résultats est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupes marginalisés. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi. La mise en place d'un suivi sensible aux conflits et d'un suivi précis des risques liés à la sécurité est primordiale pour les projets déployés en contexte fragile. - Poursuite d'une stratégie convenue avec les partenaires, qu'il est impératif de communiquer - Implication et coopération de tous les acteurs pertinents (y compris des partenaires, de la société civile et du secteur privé) - Structure de pilotage : les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu et s'appuient sur des éléments de preuve. Les processus décisionnels sont transparents. - Processus : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de	Cette dimension sera évaluée en appréciant la qualité de la mise en œuvre selon le modèle de gestion durable Capacity WORKS avec ses cinq facteurs de réussite y compris le SAR.	l'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique ne sera appliqué. Selon les résultats de la phase initiale de l'évaluation, le projet a développé les instruments standards et obligatoire lors d'une consultation au début de la mise en œuvre. En dehors du plan d'opération, ces instruments n'ont plus été actualisés p. ex avec le changement de l'offre et l'augmentation du budget du projet. Il semble que ces instruments n'ont pas joué un rôle important dans la gestion et le pilotage du projet. Méthodes empiriques : La méthodologie consiste en différents types d'interviews, discussions en groupes et ateliers, avec des questions ouvertes. De plus, l'équipe d'évaluation étudiera les différents documents de pilotage et gestion du projet y compris le SAR (fréquence de mise à jour, structure d'organisation, lecture critique, rôle de l'équipe du projet et des partenaires dans le suivi, etc.). Le choix méthodologique assure la triangulation des sources et des informations et aboutira à une bonne fiabilité des données.	Documents de gestion du projets / Capacity WORKS et entretiens	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

			coopération ; des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés. - Apprentissage et innovation : adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, qui promeut les échanges d'expérience ; des processus d'apprentissage sont établis ; des ajustements au contexte sont possibles.					
Résultats imprévus	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats directs imprévus positifs/négatifs (sur le plan social, économique, environnemental ou vis-à-vis des groupes bénéficiaires vulnérables) ?	• L'accent est à placer sur le niveau de l'objectif du projet (outcome), mais il est également possible d'inclure les effets imprévus au niveau extrant pour l'analyse.	Cette dimension sera évaluée en posant des questions ouvertes puisque ni le système de suivi du projet ni la mission initiale n'ont formulé des résultats non-planifiés.	Concept d'évaluation : l'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique ne sera appliqué. Méthodes empiriques : L'équipe d'évaluation posera des questions ouvertes lors de différentes interviews, discussions et ateliers et établira la base de l'évaluation au cours de l'évaluation par rapport à ces questions. Cette approche et le dispositif de communication de dialogue et d'échange permettront aux interlocuteurs d'assumer un rôle actif au cours de l'évaluation. Elle valorisera donc les acteurs impliqués comme « ressources » et non seulement comme répondants aux questions de l'équipe d'évaluation. Le choix méthodologique assure la triangulation des sources et de données et aboutira à une bonne fiabilité des données.	Documents de gestion du projets / Capacity WORKS et entretiens	Moyenne	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le projet ³ a-t-il empêché que les facteurs d'escalade/de division ⁴ soient (indirectement) renforcés par son action ? Le projet a-t-il involontairement (indirectement) soutenu des acteurs violents (aussi à l'égard des droits humains) ou semant la division ?		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de gestion du projets / Capacity WORKS et entretiens	Moyenne	
	Projet standard	Quels risques/opportunités potentiels découlent des résultats imprévus positifs/négatifs ? Quelle évaluation peut-on en faire ?	• Vérifier si ces risques ont été identifiés et fait l'objet d'un suivi lors de la phase de conception	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de gestion du projets / Capacity WORKS et entretiens	Moyenne	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure les risques et les résultats imprévus négatifs propres au contexte de conflit, de fragilité ou de violence ⁵ ont-ils fait l'objet d'un suivi systématique (suivi sensible aux conflits/au contexte) ?		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens	Moyenne	
	Projet standard	Comment l'intervention a-t-elle répondu aux opportunités/risques potentiels liés aux résultats imprévus positifs/négatifs ?	• Vérifier si les résultats positifs au niveau réalisation ont fait l'objet d'un suivi, et établir une valeur	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Documents de suivi et entretiens	Moyenne	

(1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.
(2) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : <i>Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen</i> , pp. 55/135.
(3) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.
(4) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : <i>Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen</i> , p. 135.
(5) Risques en contexte de conflit, de fragilité et de violence : risques contextuels (instabilité politique, violence, crises économiques, flux migratoires/de réfugiés, sécheresses, etc.), risques institutionnels (faible capacité du partenaire, risques fiduciaires, corruption, roulement du personnel, risques d'investissement, etc.) et risques personnels (meurtre, cambriolage, enlèvement, soins médicaux, etc.). Pour plus de détails, voir GIZ (2014) : <i>Le suivi axé sur les résultats sensible au contexte et aux conflits</i> . Complément au « Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR) », pp. 28 et 29.

Critère d'impact du CAD de l'OCDE (résultats de développement de niveau supérieur) – Quelle différence l'intervention fait-elle ? (max. 100 points)

En se fondant sur les résultats de développement de niveau supérieur identifiables (au niveau impact), le critère d'impact évalue dans quelle mesure l'intervention a déjà produit des résultats significatifs, prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, sur le plan global (contributions aux changements observés), ou s'il est prévu qu'elle en produise à l'avenir. Cela englobe les éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Ce critère traite des résultats de l'intervention de développement.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur ¹	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	- Se reporter à la proposition de module pour l'impact suggéré et aux indicateurs associés à l'objectif du programme (proposition de programme) s'il ne s'agit pas d'une action individuelle - Base d'évaluation possible : indicateurs, marqueurs, lien avec la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, lien avec les ODD	<i>L'évaluation de production des impacts sera effectuée dans les domaines suivants :</i> <i>o L'augmentation des revenus grâce aux exports des PME vers les pays de l'ASS, (ODD 8, marqueur AO-1)</i> <i>o Le nombre d'emplois créés (notamment pour des femmes) par les entreprises suite à l'accès aux marchés cibles (ODD 1, 2, 5, marqueur TD-2).</i> <i>o De meilleures conditions cadres nationales pour le développement des exports par les PME (p.ex. meilleures stratégies et services publics considérant les besoins et intérêts des PME) grâce à une meilleure articulation des intérêts des PME (ODD 10, marqueur PD/GG-1)</i>	Concept d'évaluation : L'analyse et l'appréciation de l'évaluation prendra compte du fait que les impacts se situent en dehors de la responsabilité directe du projet. Le projet ne fournit qu'une contribution aux impacts (voir aussi formulation des questions d'évaluation dans la matrice d'évaluation). Une lacune d'attribution existe (voir aussi les différences de la couleur des cases dans le modèle de résultats : cases grises pour les résultats au sein de la responsabilité du projet et cases blanches pour les résultats en dehors de la responsabilité du projet – les impacts). Méthodes empiriques : Les principales méthodes seront les interviews avec des PME ainsi qu'une enquête menée à leur niveau. En ce qui concerne l'analyse de documents, il s'agit uniquement de l'exploitation des enquêtes annuelles et des rapports de progrès du projet qui ne donnent que peu d'informations sur les impacts. Une comparaison des chiffres d'export qui ont été obtenus avec l'appui du projet avec la totalité des exports vers l'ASS sera effectuée dans la mesure du possible. Le choix méthodologique assure la triangulation des sources	Proposition du projet, documents du suivi, entretiens	Moyenne	

					et de données et aboutira à une haute fiabilité de données.			
	IZR	Dans quelle mesure les critères IZR ont-ils contribué à renforcer les résultats de développement globaux ?	• Veuillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR			Proposition du projet, documents du suivi, entretiens		
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) au niveau des bénéficiaires visés ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Proposition du projet, documents du suivi, entretiens	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés/vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.) (Si possible, préciser un calendrier.)		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Proposition du projet, documents du suivi, entretiens	Moyenne	
Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle effectivement contribué aux résultats de développement de niveau supérieur identifiés et/ou anticipés (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) qu'elle était censée susciter ?	• L'analyse des contributions (concept d'évaluation) est la norme minimale et l'élément phare de cette dimension d'évaluation ; d'autres approches sont possibles et souhaitables, se reporter aux rapports annotés • Évaluation de la contribution du projet aux impacts en se fondant sur l'analyse des hypothèses de résultat du niveau réalisation au niveau impact	La base de l'évaluation sont trois domaines d'impacts avec les hypothèses suivantes : - o Un meilleur accès des PME à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique augmente leurs chiffres d'affaires à l'export et contribue à la génération d'emplois, surtout pour les femmes aussi grâce à la conviction des leaders des PME de l'importance du rôle de la femme dans les équipes de prospection, production, commercialisation et export (voire modèle des résultats H5). - o Les stratégies du gouvernement et les fonds attribués à la promotion de l'export considèrent les intérêts des PME grâce à une meilleure articulation et communication des besoins et attentes de ces dernières (voire modèle des résultats H6). - o La compétitivité des PME tunisiennes s'est améliorée grâce à leur meilleur accès aux marchés de l'ASS et les meilleures conditions cadres y compris la bonne image des PMR tunisiennes sur les marchés cibles (voire modèle des résultats H7).	Concept d'évaluation : l'analyse suit les questions d'évaluation et comprendra l'analyse des contributions (voir ci-dessus chapitre 4.3). Méthodes empiriques : Différents types d'interviews, discussions en groupes et ateliers avec des personnes ressources, des personnes impliquées dans le projet et les groupes cibles seront organisés. Une enquête sera menée auprès des PME qui portera aussi sur ces questions. L'approche par rapport à l'analyse de la situation contrefactuelle est mise en œuvre à travers deux éléments (voir en haut chapitre efficacité). Les discussions permettront également de discuter les résultats préliminaires et valider/rejeter des hypothèses au cours de l'évaluation. Le choix méthodologique assure la triangulation des sources et des données et aboutira à une bonne fiabilité de données.	Rapport du progrès documents du suivi, entretiens	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) ?	• Cette question peut d'ores et déjà être traitée à la question 1 de la dimension d'évaluation 1 ; la contribution aux impacts est évaluée à la question 1 de la dimension d'évaluation 2	Degré d'atteinte des impacts	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Proposition du projet, documents du suivi, entretiens	Moyenne	

	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) au niveau des bénéficiaires visés ?		Questions d'évaluation	Questions ouvertes lors des entretiens	Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens		
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué aux résultats de développement de niveau supérieur/aux changements intervenus dans la vie des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement vulnérables et défavorisés qu'elle était censée susciter ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens	Moyenne	
	Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	• Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)					
	Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	• Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s). • Prendre en compte les activités des autres acteurs, les autres politiques et conditions-cadres, et les autres domaines, stratégies ou intérêts politiques (ministères allemands, partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux)		Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire			
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle engendré des changements structurels ou institutionnels (au niveau des organisations, systèmes, réglementations, etc.) ?		Questions d'évaluation				
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle servi de modèle et/ou a-t-elle eu un large impact ?	• La mise à l'échelle ("Scaling-up") est un processus délibérément conçu pour implanter des changements au sein d'organisations et de systèmes de coopération (concepts, approches, méthodes, etc.) pour produire un large impact • Il en existe plusieurs types : la mise à l'échelle verticale, horizontale, fonctionnelle ou une combinaison de ces dernières ² • Analyser le potentiel éventuel et les raisons de ne pas l'exploiter	Questions d'évaluation		Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens	Moyenne	

	IZR	Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté une contribution novatrice (ou a-t-il contribué à une innovation) ? Quelles innovations ont été testées dans différents contextes régionaux ? Comment les innovations sont-elles évaluées, et par quels partenaires ?	• Veuillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR					
	Projet standard	<i>Comment la situation aurait-elle évolué sans l'intervention ?</i>	• Appelle généralement une réflexion qualitative, les approches quantitatives sont appréciées	Questions d'évaluation	Questions ouvertes lors des entretiens	Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens	Moyenne	
Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur imprévus (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		Ni le système de suivi ni d'autres documents du projet indiquent quelques orientations vers des impacts positifs ou négatifs imprévus. L'équipe d'évaluation posera des questions ouvertes par rapport aux différentes questions d'évaluation de la matrice d'évaluation. Une attention particulière sera accordée à l'analyse des conflits d'intérêt entre les impacts des dimensions sociale, économique et écologique de la durabilité	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation et comprendra l'analyse des contributions. Méthodes empiriques : Différents types d'interviews, discussions en groupes et ateliers et exploitations des enquêtes seront menés. Le choix méthodologique assure la triangulation des sources et aboutira à une bonne fiabilité de données.	Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens	Moyenne	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets négatifs ou d'escalade (imprévus) sur le conflit ou sur le contexte de fragilité ou sur les droits humains (dynamique conflictuelle, violence, légitimité des acteurs/institutions étatiques et non étatiques) ? Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets positifs ou de désescalade sur le conflit ou sur le contexte de fragilité ou sur les droits humains (dynamique conflictuelle, violence, légitimité des acteurs/institutions étatiques et non étatiques) ?		Questions d'évaluation	Questions ouvertes lors des entretiens	Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle suscité des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) ?	• Vérifier si ces risques ont été identifiés lors de la phase de conception • Vérifier comment les risques en lien avec des résultats positifs (non convenus de manière formelle) ou négatifs (imprévus) au niveau impact ont été évalués dans le système de suivi (méthode Kompass, par ex.) • Mesures prises pour éviter ou contrecarrer les risques/résultats négatifs/contreparties³ • Identifier les conditions-cadres ayant joué un rôle dans les résultats négatifs, et la réponse que leur a opposé le projet • Examiner dans quelle mesure les résultats positifs potentiels (non convenus de manière formelle) et les synergies potentielles entre les dimensions de développement écologique, économique et	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Rapport du progrès, documents du suivi, entretiens	Moyenne	

			sociale ont été suivis et exploités					
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés ou vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire		Moyenne	

(1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.
(2) Voir GIZ 2016 « Orientation sur la mise à l'échelle à l'attention des responsables des marchés et des conseillers du Pôle d'expertise »
(3) Les risques, effets négatifs et contreparties sont des aspects distincts qu'il convient de traiter séparément à ce stade.

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? (max. 100 points)								
Le critère d'efficacité examine la mesure dans laquelle l'intervention produit des résultats de manière rentable et en temps opportun (rapport entre intrants/extrants au niveau réalisation et impact). La dimension d'évaluation « efficacité de la production » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/extrants. La dimension d'évaluation « efficacité de l'affectation » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/résultats obtenus (objectifs de développement/du projet ; niveau réalisation/impact) par l'intervention. Le critère d'efficacité se rapporte tant au concept et à la mise en œuvre du projet qu'aux résultats qu'il obtient.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)

Efficience de la production	Projet standard	Comment les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) sont-ils répartis (par instruments, secteurs, sous-interventions, en tenant compte des contributions aux coûts des partenaires/organismes de mise en œuvre/autres bénéficiaires et parties prenantes, etc.) ?	- Description des données : coûts par extrant, type de coûts, contributions des partenaires convenues et acquittées - Description des écarts entre les coûts planifiés au départ et les coûts réels (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficience accrue)	L'analyse de cette dimension d'évaluation est basée sur l'outil d'efficience et sur les données des coûts par output. L'analyse suit l'approche « suivez l'argent ». La base de l'évaluation est le degré dans lequel les intrants du projet ont été utilisés avec parcimonie par rapport aux extrants produits. Il s'agit de deux experts internationaux à long terme, trois experts nationaux à long terme et des experts internationaux et nationaux à court terme. De plus, des subventions locales allant jusqu'à 60 000 euros ont été envisagées. A peu près 25% du budget est attribué à un contrat avec Deloitte, qui est chargé de la mise en œuvre de l'output 2.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation et va mettre l'accent sur la question dans quelle mesure les extrants auraient pu être maximisés avec d'autres stratégies de mise en œuvre (principe du maximum). Méthodes empiriques : Les deux méthodes essentielles sont les interviews avec la responsable du marché GIZ ainsi que l'analyse du contenu des données compilées dans l'outil excel efficience. L'interprétation va considérer le fait que toutes les données par rapport aux outputs sont estimées et que la répartition n'a été construite que quelques mois avant la fin du projet.	Outil efficience excel, entretiens avec la responsable du projet	Compte tenu du faible nombre des personnes concernées, le choix méthodologique assure un faible degré de triangulation des sources. L'ensemble des analyses n'aboutira qu'à une fiabilité modérée des résultats.	
	Projet standard	Dans quelle mesure les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) ont-ils été utilisés de manière économe au regard des extrants obtenus (produits, biens d'investissement et services) ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple.	- Utilisation de l'outil d'efficience (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité) - Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)¹ au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant) - Le projet s'appuie sur des données de référence internes ou externes pour obtenir ses résultats au meilleur coût - Examen régulier des ressources utilisées par le projet en veillant à les affecter rationnellement, et des risques liés aux coûts - Les frais généraux du projet sont proportionnés aux coûts engendrés par les extrants	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse de l'outil efficience	Outil efficience excel, entretiens avec la responsable du projet	Compte tenu du faible nombre des personnes concernées, le choix méthodologique assure un faible degré de triangulation des sources. L'ensemble des analyses n'aboutira qu'à une fiabilité modérée des résultats.	

	Projet standard	Dans quelle mesure les extrants de l'intervention (produits, biens d'investissement et services) auraient-ils pu être maximisés en utilisant les intrants (ressources financières, humaines et matérielles) autrement ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple. (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*) *Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.	• Utilisation de l'outil d'efficience (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité) • Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)¹ au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des extrants (utiliser des données comparatives le cas échéant) • Analyse d'une affectation alternative des ressources et des équipes aux différents extrants en vue d'une maximisation de ces derniers • Les ressources économisées peuvent et doivent être utilisées pour maximiser les extrants • Examen des ressources lors de la phase de conception puis régulièrement au cours de la mise en œuvre du projet en veillant à maximiser les extrants (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficience accrue) • « Maximiser les extrants » s'entend avec les mêmes ressources, dans les mêmes conditions et avec une qualité équivalente ou supérieure	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse de l'outil efficience	Outil efficience excel, entretiens avec la responsable du projet	Compte tenu du faible nombre des personnes concernées, le choix méthodologique assure un faible degré de triangulation des sources. L'ensemble des analyses n'aboutira qu'à une fiabilité modérée des résultats.	
	Projet standard	Les extrants (produits, biens d'investissement et services) ont-ils été produits en temps voulu et dans les délais prévus ?		Questions d'évaluation			Moyenne	
Efficience de l'affectation	Projet standard	<i>Par quels autres moyens et à quel coût aurait-on pu atteindre les résultats obtenus (objectif du projet de niveau supérieur) ?</i>		Base de l'évaluation : L'analyse de l'efficience d'affectation est aussi basée sur l'outil d'efficience mais comprend beaucoup plus les aspects qualitatifs de la mise en œuvre du projet. Les cinq critères de réussite de Capacity WORKS (voir dimension 3 du critère efficacité) et la question de synergies avec des projets cités dans le critère cohérence ainsi que l'exploitation de ressources supplémentaires jouent un rôle et constituent la base de l'évaluation de cette dimension. Il s'agit donc d'analyser l'utilisation du budget et les décisions de pilotage et de gestion par rapport à l'atteinte des résultats au niveau de l'outcome. L'évaluation appliquera les questions formulées dans le modèle Capacity WORKS au sein du facteur de réussite « structure de pilotage » y compris les critères pour apprécier la qualité de pilotage. Une comparaison des résultats avec les résultats d'autres projets n'est pas pertinente à cause des nombreux facteurs externes dans les différents contextes.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation. Méthodes empiriques : Les interviews des responsables du projet au sein de la GIZ		Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats auraient-ils pu être atteints à moindre coût ?	• Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant) • Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives ainsi que des risques liés aux coûts • Les contributions des partenaires sont proportionnées aux coûts engendrés par les réalisations du projet	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse de l'outil efficience	Outil efficience excel, entretiens divers	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

	Projet standard	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient-ils pu être maximisés à l'aide des ressources existantes ? (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*) *Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.	• Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des réalisations (comparaison réelle le cas échéant) • Le projet répartit ses ressources entre les différents extrants de sorte à maximiser les résultats pour ce qui est de l'objectif du module • Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives • Examen et concrétisation des options de mise à l'échelle • En cas de levée de fonds supplémentaires (par ex., cofinancement) : effets sur le ratio intrants/extrants (par ex., par le biais d'économies d'échelle) et le ratio coûts administratifs/coûts totaux • Les pertes d'efficacité liées à un manque de coordination/complémentarité au sein de la coopération allemande pour le développement sont suffisamment évitées	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse de l'outil efficacité	Outil efficacité excel, entretiens divers	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
--	-----------------	--	--	------------------------	---	---	--	--

(1) Voir GIZ 2015 : *Integration of TC Instruments – Key Elements*, fondé sur le document BMZ 2014: *Handbuch der bilateralen TZ Verfahrensinformation Nr. VI0362014 'Eckpunkte zur Instrumentenintegration*

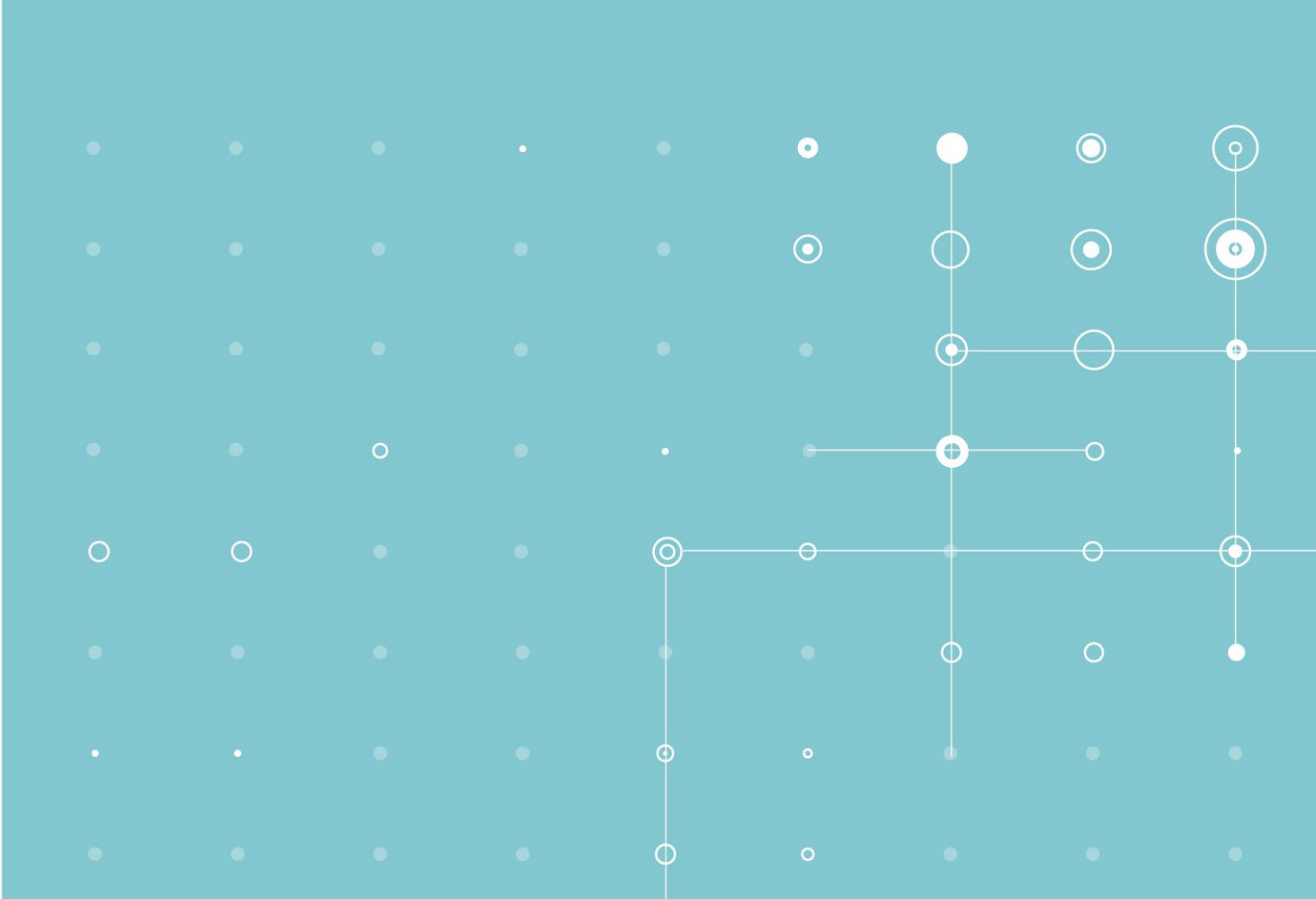
Critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE – Les bénéfices seront-ils durables ? (max. 100 points)

Le critère de viabilité/durabilité s'intéresse au maintien des bénéfices sur le long terme (aux niveaux réalisation et impact) ou à la probabilité que les bénéfices se maintiennent sur le long terme – en tenant compte des risques identifiés ou prévisibles – en particulier une fois que l'aide a pris fin.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
-------------------------	-------------------------	------------------------	------------	--	---	---	--	--

Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ont-ils les ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps (une fois que l'aide a pris fin) ?	• Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)	La base de l'évaluation sera établie dans un processus de trois étapes 1. Identification des éléments des innovations qui doivent être ancrées dans les structures pour établir les préalables de la durabilité. Il s'agit par exemple d'un mécanisme de financement des consortiums pour permettre la continuité de leurs services. Ou bien l'instauration d'un processus de gestion des RCT standardisé (QMS, Query Management System) qui assure une documentation et une traçabilité des demandes continues des PME; ou du développement d'une application pour faciliter la communication entre les différentes parties prenantes du projet. 2. Dans une deuxième étape sont identifiés les différentes capacités au trois niveaux (selon Capacity WORKS) qui constituent les préalables de la durabilité, p. ex. les capacités nécessaires des entreprises à accéder aux marchés cibles africains de façon durable ou les mécanismes d'échange et de la communication entre les consortiums et les le réseau Think Africa ainsi que les réseaux public-privé qui doivent être mises en place pour un travail durable du réseau. 3. Comparaison de la situation existante avec les capacités nécessaires pour assurer la durabilité	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique n'a été appliqué. Un module successif et déjà panifié et va commencer en janvier 2021. Méthodes empiriques : En un premier temps, une analyse documentaire (documents de projets) identifiera et analysera les stratégies, approches ou outils conçus par le projet pour assurer la durabilité (maintien à moyen et long termes) des résultats qui seront obtenus (les changements positifs qui seront réalisés).	À travers l'analyse documentaire (rapports) et des entretiens, la réussite des appuis du projet serait vérifiée, si des actions et mesures du PEMA ont abouti à développer les capacités nécessaires pour atteindre la durabilité des résultats. L'évaluation impliquera les cadres des structures publics au niveau du projet (CEPEX, Ministère du Commerce et du développement des exportations) ainsi que les acteurs du secteur privés (réseau de conseillers, réseau Think Africa, PME). Une enquête auprès des PME complètera les méthodes empiriques appliquées. Cette méthodologie a l'avantage d'impliquer de nombreuses perceptions mais va de pair avec l'inconvénient de consommer des ressources de temps. La combinaison de la discussion de ces questions avec d'autres questions par rapport à d'autres critères d'évaluation aboutira à une bonne efficacité du choix des méthodes.	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	Projet standard	Les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) font-ils preuve de suffisamment de résilience pour surmonter les risques à venir susceptibles de compromettre les résultats de l'intervention ?		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Entretiens divers, rapport du progrès du projets	Bonne disponibilité de données et qualité de données	

Contribution au développement de capacités durables	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à doter les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) des ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que de la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs ?	- Analyse de la préparation et documentation des expériences d'apprentissage - Description de l'implantation des contenus, approches, méthodes et concepts au sein du système partenaire - Référence à la stratégie de sortie du projet - Si un projet consécutif est prévu, vérifier dans quelle mesure les résultats du projet évalué sont maintenus ; l'implantation des résultats au sein de l'organisation du partenaire doit être recherchée indépendamment du déploiement ou non d'un projet consécutif, la durabilité devant être assurée même en l'absence de financements de bailleurs de fonds - Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)	La base de l'évaluation consiste à l'analyse de la résilience et stabilité des résultats du projet par rapport aux facteurs internes des acteurs du projet et externes susceptibles de diminuer la persistance des résultats. Les résultats choisis pour cette analyse sont : - Renforcement des capacités des cadres du CEPEX et de leur RCT (durabilité institutionnelle) - La qualité des services de Think Africa et leurs correspondances aux besoins des entreprises (durabilité institutionnelle). - Outcome : L'accès des PME aux marchés cibles et les relations contractuelles des PME (durabilité institutionnelle). - Des impacts : Augmentation des exportations des PME et augmentation des emplois durabilité économique et sociale).	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation, aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : Les mêmes méthodes empiriques que pour la dimension 1 seront appliquées. De plus, les interviews avec des personnes ressources seront ajoutées. Des données statistiques appropriées pour évaluer cette dimension n'existent pas.	Entretiens divers, rapport du progrès du projets	Bonne disponibilité de données et qualité de données	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ?		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Entretiens divers, rapport du progrès du projets	Moyenne	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des groupes particulièrement défavorisés ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Entretiens divers, rapport du progrès du projets	Moyenne	
Durabilité des résultats	Projet standard	<i>Dans quelle mesure le contexte dans lequel s'inscrit l'intervention est-il stable ?</i>				Entretiens divers, rapport du progrès du projets		
	Projet standard	<i>Dans quelle mesure la durabilité des résultats positifs de l'intervention est-elle influencée par le contexte ?</i>	Examen des risques et opportunités pour ce qui est de la stabilité à long terme des résultats, et description de la réponse du projet à ces risques et opportunités			Entretiens divers, rapport du progrès du projets		
	Projet standard	Dans quelle mesure peut-on estimer que les résultats positifs (et négatifs, le cas échéant) de l'intervention sont durables ?	- Examiner dans quelle mesure il est possible de prévoir si les partenaires et bénéficiaires continueront d'exploiter les résultats - Référence aux conditions et à leur influence sur la durabilité, la longévité et la résilience des effets (réalisation et impact) - Dans le cas des projets relevant de l'aide à la transition axée sur le développement, il convient d'examiner la continuité de l'action : dans quelle mesure les services ou résultats seront-ils maintenus par les projets ultérieurs (de la GIZ ou d'autres organisateurs/bailleurs de fonds), ou dans quelle mesure leur durabilité sera-t-elle assurée ? (Éclaircissements lors de la phase initiale)	Questions d'évaluation	Le concept suit les questions d'évaluation Entretiens et analyse documentaire	Entretiens divers, rapport du progrès du projets	Moyenne	



Crédits et sources photographiques

© GIZ: Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

Décharge de responsabilité :

Cette publication contient des liens vers des sites Internet externes. La responsabilité du contenu des sites externes mentionnés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. Au moment où les liens vers ces sites ont été publiés pour la première fois, la GIZ a vérifié le contenu tiers pour déterminer s'il serait susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale. Toutefois, il n'est raisonnablement pas possible de surveiller en permanence les liens vers les sites externes sans indication concrète d'une violation de droits quelconques. Si la GIZ détermine ou est avertie par un tiers qu'un site externe dont elle a fourni le lien est susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale, elle retirera immédiatement le lien de son site. La GIZ se dissocie expressément de ces contenus.

Cartes :

Les cartes imprimées ici sont fournies exclusivement à des fins d'information et ne constituent en aucun cas une reconnaissance de frontières ou de territoires en vertu du droit international. La GIZ n'assume aucune responsabilité quant à l'actualisation, l'exactitude ou l'exhaustivité de ces cartes. Toute responsabilité en cas de dommages, directs ou indirects, résultant de leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T : +49 228 44 60-0
F : +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Allemagne
T : +49 6196 79-0
F : +49 6196 79-11 15

E : info@giz.de
I : www.giz.de