



Greenov'i – Projet d'appui à l'entrepreneuriat vert en Tunisie.

Cahier des charges – Expertises pour la réalisation d'une mission d'évaluation intermédiaire et de capitalisation

Juillet 2025

TABLE DES MATIERES

1	INFORMATION GENERALES SUR LA MISSION	4
2	CONTEXTE	4
2.1	Contexte sectoriel	4
2.1.1	L'économie verte tunisienne	4
2.1.2	L'entrepreneuriat vert en Tunisie	5
2.2	Présentation du projet et contexte opérationnel	6
2.2.1	Présentation du projet	6
2.2.2	Logique d'intervention	6
2.2.3	Avancement du projet	8
2.3	Contexte du suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA)	9
3	OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS	10
3.1	Raisons d'être et objectifs de la mission	10
3.1.1	Enjeux et objectifs de l'évaluation et de la capitalisation	10
3.2	Périmètre de l'évaluation et de la capitalisation	10
4	CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES ET DE CAPITALISATION	11
4.1	Critères et questions évaluatives	11
4.2	Axes et questions de capitalisation	14
4.3	Etude sur la contribution de l'entrepreneuriat vert à la transition écologique	15
5	DESCRIPTION DE LA MISSION	16
5.1	Déroulement	16
5.1.1	Phase de démarrage (29 septembre au 3 novembre 2025)	16
5.1.2	Phase de collecte et rapport intermédiaire (3 novembre 2025 au 9 février 2026)	18
5.1.3	Phase de co-construction des recommandations et reporting finaux (9 février au 9 avril 2026)	20
5.1.4	Phase de restitution(s) et appui à la diffusion (9 avril au 30 avril 2026)	22
5.2	Livrables attendus	22
6	ORGANISATION DES TRAVAUX	23
6.1	Pilotage de l'évaluation et gouvernance de la mission	23
6.2	Modalités de coordination	23
6.3	Calendrier	24
7	MOYENS	24
7.1	Profils demandés	24
7.1.1	Expertises attendues	24
7.1.2	Organisation attendue de l'équipe	26
7.2	Contenu des offres	26

7.3 Evaluation des offres **Erreur ! Signet non défini.**

ANNEXES DU CAHIER DES CHARGES **26**

Annexe 1 – Fiche projet26

Annexe 2 – Infographies des entreprises vertes (bénéficiaires finaux)28

Annexe 3 – Schéma de la double définition d'une entreprise verte, selon le projet28

1 INFORMATION GÉNÉRALES SUR LA MISSION

Intitulé de la mission

Évaluation intermédiaire et capitalisation du projet Greenov'i

Bénéficiaires

Bénéficiaires directs

Expertise France (l'équipe Greenov'i), les bénéficiaires directs (en particulier, les structures d'appui à l'entrepreneuriat), les prestataires (en particulier, les bureaux d'études du dispositif *vouchers verts*)

Bénéficiaires indirects

Les bénéficiaires finaux (entreprises vertes), les partenaires institutionnels (Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis - CITET, Ministère de l'environnement, Ministère de l'Economie et de la Planification), l'Union Européenne en Tunisie (UE), et les autres projets similaires d'Expertise France

Pays

Tunisie

Budget indicatif (TTC)

50 000€

Nombre de jours minimum requis

70 jours

Type d'expertise

Expertise nationale et internationale

Date limite de candidature

Jeudi 14 août 2025 – 14h00 (heure de Paris)

2 CONTEXTE

2.1 Contexte sectoriel

2.1.1 L'économie verte tunisienne

L'économie verte¹ en Tunisie se présente comme une réponse stratégique aux défis environnementaux et économiques actuels. Face aux pressions croissantes liées au changement climatique, à la gestion des ressources naturelles et à la pollution, la Tunisie s'engage progressivement vers une économie plus durable.

Ce modèle cherche à concilier croissance économique et respect de l'environnement en favorisant des secteurs comme l'énergie durable (énergies renouvelables, efficacité énergétique et sobriété énergétique), l'agriculture durable, la gestion des déchets et le tourisme écologique.

L'économie verte représente un ensemble de défis et d'opportunités pour la Tunisie, qui cherche à répondre à des enjeux environnementaux croissants tout en soutenant son développement économique.

¹ Selon le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), l'économie verte est une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale, tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources.

Parmi ces enjeux se trouvent :

- La soutenabilité du secteur de l'énergie ;
- L'agriculture comme activité qui contribue significativement à la résilience des populations rurales ;
- Des services écosystémiques vulnérables ;
- Des ressources en eau limitées associées à une grande disparité régionale ;
- Un secteur touristique vulnérable ;
- Des inégalités sociales, y compris en termes de genre, à atténuer.

Toutefois, la transition vers une économie verte en Tunisie est confrontée à plusieurs défis, notamment la nécessité de renforcer la gouvernance environnementale, de promouvoir l'éducation à l'environnement, de stimuler l'investissement privé et de surmonter les obstacles liés à la faiblesse des infrastructures écologiques.

Le financement de l'entrepreneuriat vert est une condition sine qua non à la promotion de l'économie verte. Or, le financement de l'économie verte demeure assez en retard en Tunisie par rapport aux enjeux et aux défis du développement et apparaît même comme une entrave sérieuse pour la promotion de l'économie verte et l'accomplissement de la transition écologique et climatique tant souhaitée.

2.1.2 L'entrepreneuriat vert en Tunisie

Depuis cinq ans, un écosystème entrepreneurial s'est développé en Tunisie, favorisé par l'adoption du *Startup Act* en 2018 et par l'intervention d'acteurs internationaux et de la société civile.

Bien que démontrant une capacité de résilience et un fort potentiel de croissance et d'internationalisation, les *startups* et PME font invariablement face à un certain nombre d'obstacles à leur développement, principalement lié à l'accès au financement. Les crises mondiales (crises sanitaires et climatiques) sont également venues creuser les difficultés économiques, sociales et environnementales.

Ces évolutions mettent en exergue la nécessité de développer des modèles d'affaires innovants, et d'adopter des pratiques durables au sein des entreprises et industries traditionnelles, ayant le potentiel de pouvoir résorber le chômage de masse et apporter des solutions aux enjeux environnementaux.

Un état des lieux exhaustif des startups de la *Greentech* en Tunisie a été élaboré par Smart Capital à travers le *mapping* des startups labellisées, à travers le *Startups Act*. Parmi les 1077 *startups* labellisées, 121 *startups* opérant dans le secteur de la *GreenTech* ont ainsi été identifiées, couvrant 20 gouvernorats². Cette proportion (11,2%) témoigne d'un intérêt croissant pour la transition écologique et le développement durable de la part des startups, qui se positionnent pour apporter des réponses concrètes aux défis environnementaux (y compris climatiques) actuels, tout en contribuant à la croissance économique et à la création d'emplois verts. Les *startups Greentech* identifiées opèrent majoritairement dans les secteurs de la *CleanTech*, de l'énergie, l'*AgriTech*, et de l'eau.

Par ailleurs, on recense environ 50 structures d'accompagnement proposant une diversité de services de soutien aux entrepreneurs en Tunisie³. Parmi elles, certaines jouent un rôle direct dans le développement de l'économie verte, avec une part croissante de structures qui développent des programmes d'appui à l'entrepreneuriat vert.

C'est dans ce cadre que le projet Greenov'i a été initié en 2023 pour contribuer à la transition écologique de l'économie tunisienne à travers des modes de consommation et de production plus sobres, en phase avec l'économie verte.

² Ces résultats sont issus des données collectées, via le *Startup Act*, et partagées par Smart Capital.

³ [Startup Tunisia Official Partners / Startup Tunisia](#).

2.2 Présentation du projet et contexte opérationnel

2.2.1 Présentation du projet

Dans le cadre du Programme « Tunisie Verte & Durable » pour l'appui à l'action environnementale en Tunisie, à travers son volet entrepreneuriat vert, l'Union Européenne finance le projet Greenov'i à hauteur de 12 millions d'euros.

Actif depuis le 1^{er} février 2023 pour une durée de 60 mois (février 2023 à janvier 2028), le projet est mis en œuvre par Expertise France, avec une équipe de douze personnes basée à Tunisie, en collaboration avec le CITET, le Ministère de l'Environnement et le Ministère de l'Economie et de la Planification.

L'objectif du projet est de contribuer à la transition écologique de l'économie tunisienne à travers des modes de consommation et de production plus sobres (**objectif général**), en appuyant le développement de l'entrepreneuriat vert en Tunisie (**objectif spécifique**).

Le projet Greenov'i s'appuie sur une définition à double sens de l'entrepreneuriat vert, basée sur deux approches définies par l'OCDE :

- **Une approche par la production** : l'entrepreneuriat vert équivaut à lancer une activité verte, autrement dit à produire un bien ou un service écologique, qui agit en faveur de l'environnement ;
- **Une approche par les processus** : l'entrepreneuriat vert consiste à verdir le mode de production d'un bien ou d'un service.

Une fiche synthétique du projet est disponible en *annexe 1* du présent document.

2.2.2 Logique d'intervention

La déclinaison opérationnelle de Greenov'i, vise à atteindre l'objectif spécifique formulé ci-dessus, ainsi que les résultats suivants :

- **Résultat 1** : Des éco-entreprises tunisiennes, y compris du secteur de la GreenTech, sont accompagnées dans leur création et/ou développement et croissance ;
- **Résultat 2** : Des entreprises tunisiennes sont soutenues dans leur transition écologique, y compris dans le secteur de l'artisanat ;
- **Résultat 3** : Des acteurs du financement de l'économie verte sont soutenus en Tunisie ;
- **Résultat 4** : Des actions de sensibilisation et de valorisation de l'entrepreneuriat vert et de la transition écologique sont mises en place.

Le projet, basé sur une approche complémentaire en lien avec sa vision de l'entrepreneuriat vert, s'articule autour de deux composantes :

- » **Composante 1** - Émergence et création d'entreprises de biens et services verts, qui intègrent la justice sociale et de genre

L'objectif de cette composante, basée une approche par la production, est de contribuer à l'émergence et à la création d'entreprises de biens et services écologiques, en accordant des subventions à des structures d'appui, et renforçant les capacités des financeurs de l'économie verte (banques privées et publiques, sociétés de *leasing*, fonds d'investissement, institutions de microfinance, autorités de régulation du secteur financier, etc.).

- » **Composante 2** - Transition écologique des entreprises vers des modes de production sobres, équitables et durables

L'objectif de cette composante, basée sur une approche par les processus, est d'accompagner et de

financer la transition écologique des entreprises tunisiennes déjà implantées et désireuses de réduire l'impact néfaste sur l'environnement de leur processus de production, à travers la création et la mise en place par Expertise France d'un dispositif de vouchers verts, et le cofinancement d'initiatives externes allant dans le même sens.

Les deux composantes ont ainsi été définies par la nature des entreprises ciblées :

- **Les éco-entreprises** : les entreprises en création ou existantes, dont le cœur de métier est la commercialisation de biens ou services verts (cible 1), et ;
- **Les entreprises en transition** : Les entreprises « traditionnelles » souhaitant s'engager dans une démarche de transition écologique (cible 2).

L'annexe 2 propose un schéma explicatif de cette distinction, issu du [glossaire opérationnel](#) du projet.

En filigrane, le projet déploie un programme transversal d'actions de sensibilisation et de valorisation afin de promouvoir l'entrepreneuriat vert et la transition écologique.

Les activités permettant d'atteindre les résultats mentionnés plus haut sont les suivantes :

» **Composante 1**

- **A1.1.** Appui au développement d'une initiative *GreenTech* en Tunisie ;
- **A1.2.** Appui à la création d'éco-entreprises, intégrant la justice sociale et les enjeux de genre ;
- **A1.3.** Mise en place d'une assistance technique auprès des financeurs de l'économie, intégrant la justice sociale et de genre.

» **Composante 2**

- **A2.1.** Création d'un dispositif de *vouchers verts* pour la transition écologique des T/PME et des artisan.es ;
- **A2.2.** Mise en place d'appuis complémentaires dans le cadre de projets de développement durable.

Les actions de sensibilisation et de valorisation peuvent être catégorisées comme suit :

- **A3.1.** Actions de communication et de plaidoyer nationales favorisant la visibilité et la promotion de l'entrepreneuriat vert et de la transition écologique ;
- **A3.2.** Actions de plaidoyer et de valorisation de l'écosystème de l'entrepreneuriat vert tunisien dans le cadre d'évènements et de programmes internationaux ;
- **A3.3.** Création d'outils pédagogiques sur l'importance de la transition écologique et de l'entrepreneuriat vert.

Le projet intègre une approche transversale du genre et de la justice sociale afin de garantir un accès équitable aux opportunités offertes par l'entrepreneuriat vert et la transition écologique. Le projet veille à renforcer la participation des femmes entrepreneuses dans toute leur diversité et des groupes sous-représentés dans les initiatives d'entrepreneuriat vert, en particulier les entrepreneur.ses opérant dans les régions intérieures de la Tunisie et celles et ceux âgé.es de 18 à 35 ans. Cette démarche se traduit notamment par des critères d'éligibilité, des actions de sensibilisation ciblées et un accompagnement adapté aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Ces engagements sont détaillés dans la [synthèse du plan d'action genre](#) et dans la charte d'engagement à paraître.

Le projet Greenov'i engage un ensemble varié de parties prenantes, bénéficiaires directs ou finaux des actions mises en œuvre.

» **Bénéficiaires directs :**

- Les structures d'appui à l'entrepreneuriat subventionnées pour accompagner et/ou financer des entreprises vertes, telles que le Lab'ess, RedStart, SHANTI, Open Startup Tunisia (OST), CDC/Smart Capital ;
- Les institutions de financement ciblées par le programme d'assistance technique en finance verte (banques, associations de microcrédit, DGELF, etc.) ;
- Les organisations cofinancées pour la mise en œuvre d'actions de sensibilisation, d'événements ou de concours (ex. ARDEV, Future Islands).
- Les entreprises bénéficiaires du dispositif de vouchers verts, directement appuyées par Expertise France avec le soutien de bureaux d'études ;
- Les entreprises accompagnées pour participer à des salons internationaux.

» **Bénéficiaires finaux :**

- Les entreprises vertes tunisiennes (éco-entreprises ou entreprises en transition), y compris les startups, soutenues techniquement et/ou financées via l'appui direct et indirect de Greenov'i.

» **Bénéficiaires indirects :**

- L'écosystème entrepreneurial, en particulier de l'entrepreneuriat vert, dans son ensemble, notamment via les résultats des activités de sensibilisation, de plaidoyer, et de valorisation ;
- Les bureaux d'études qui conduisent les diagnostics environnementaux dans le cadre d'un contrat cadre pour les vouchers verts.

D'un point de vue géographique, le projet couvre l'ensemble du territoire tunisien, avec un accent particulier sur les régions dites intérieures (hors Grand Tunis), en cohérence avec son approche de justice sociale.

2.2.3 Avancement du projet

À un peu moins de la moitié de la période d'exécution du projet Greenov'i, la quasi-totalité des activités prévues a été lancée. Certaines d'entre elles ayant démarré très récemment, il est encore trop tôt pour en observer les premiers résultats et effets, notamment en termes d'entreprises ou de projets verts soutenus.

Concernant les activités déjà en cours, il demeure à ce stade difficile de percevoir des changements significatifs, que ce soit en matière de comportements, de pratiques ou de résultats économiques chez les bénéficiaires finaux déjà appuyés. Ces évolutions devraient toutefois commencer à se manifester au moment de la mission d'évaluation intermédiaire.

À la date de rédaction du présent cahier des charges (fin juin 2025), une large partie des bénéficiaires directs est identifiée, y compris les sept sur douze à treize structures d'appui à l'entrepreneuriat vert subventionnées dans le cadre des activités A1.1 (1 structure en consortium en gré à gré), A1.2 (4 structures via l'appel à projet *Lead4Green*) et A2.2 (2 structures via l'appel à projets *Green4Transition*), ainsi que des financeurs de l'économie verte qui recevront une assistance technique dans le cadre de l'activité A1.3.

Parmi ces 7 structures d'appui, 2 structures sont en phase de pré-contractualisation et 5 structures sont en cours de subvention. Ces dernières ont déjà accompagné ou accompagnent actuellement 58 éco-entreprises (cible 1), tandis que 37 autres entreprises en transition (cible 2) sont en cours de diagnostic environnemental dans le cadre du dispositif de *vouchers verts*, mis en œuvre directement par Expertise France, avec l'appui de bureaux d'études spécialisés. Au total, 95 entreprises vertes ont donc reçu un accompagnement technique, à l'aide de l'appui de Greenov'i (voir *annexe 2* pour un aperçu visuel des caractéristiques de ces entreprises).

N.B. : aucun financement (subvention, prêt d'honneur, vouchers) n'a encore été octroyé via les structures d'appui, mais au moment de la mission d'évaluation/capitalisation, au moins une vingtaine d'entreprises

devraient avoir été financées.

S'agissant enfin des actions de sensibilisation et de valorisation, les activités sont également bien engagées : 8 événements nationaux organisés avec l'appui du projet, réunissant plus de 1000 participant.es et valorisant 50 porteurs de projet dans le cadre de concours (avec 5 prix octroyés) ; par ailleurs, 19 entreprises vertes (sur les 40 ciblées) ont déjà été appuyées pour leur participation à des salons internationaux, et 3 outils pédagogiques sur 4 sont actuellement en cours de développement.

2.3 Contexte du suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA)

Le suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) du projet Greenov'i se décline en trois sous-dispositifs que sont :

- La construction et la mise en place d'un système de suivi et évaluation interne, basé notamment sur la théorie du changement et le cadre logique du projet ;
- La préparation et la coordination des évaluations externes (intermédiaire et finale), notamment à partir de l'élaboration de cahiers des charges ;
- La mise en œuvre d'une stratégie de capitalisation itérative.

Le dispositif SERA du projet est caractérisé par les principes suivants :

- L'intégration d'une approche participative dans la conception et mise en œuvre des différents sous-dispositifs impliquant ;
- Le renforcement des capacités SERA de l'équipe projet et des bénéficiaires directs, en tant que pilier essentiel de la stratégie SERA de Greenov'i ;
- La prise en compte croissante du genre dans les activités SERA, y compris en lien avec l'élaboration du Plan d'Action Genre ;
- La volonté de transformer les résultats et apprentissages du dispositif en des recommandations spécifiques et opérationnelles (« actionnables ») pour le projet, et ses différentes parties prenantes.

Le SERA du projet, tel que défini ci-dessus, est un processus continu placé sous la responsabilité d'Expertise France. Cette tâche incombe à l'équipe technique permanente et, plus précisément, à la Chargée SERA, placée sous la supervision de la Cheffe de projet.

La deuxième année du projet, et l'arrivée de la chargée SERA en février 2024, a permis de construire ledit dispositif et démarrer sa mise en œuvre et son opérationnalisation.

Le cadre logique de Greenov'i (indicateurs, cibles, sources de vérification, hypothèses) a été révisé, avec l'aide de l'équipe projet, et validé le 4 juillet 2024 par l'UE. Les principales modifications effectuées, qui ne changent pas la logique d'intervention initiale, ont principalement servi à optimiser le cadre logique et renforcer sa cohérence avec la stratégie opérationnelle du projet, en vue de faire un outil de pilotage et de réflexion efficace pour le projet.

Tout au long du projet, un système de suivi approfondi, en termes de collecte d'éléments de preuve sur les résultats, est ainsi mis en œuvre. En complément, et conformément à l'offre technique et aux recommandations du plan SERA adopté pour le projet Greenov'i, deux évaluations externes sont prévues. Elles sont commanditées et coordonnées par Expertise France, et visant à garantir la qualité et l'extériorité de la démarche.

Par ailleurs, une revue ROM standard du projet Greenov'i, commanditée par l'Union européenne, est actuellement en cours, incluant une mission terrain du 17 au 25 juin 2025. Les résultats issus de cette revue seront disponibles au moment du déploiement de la présente mission d'évaluation et de capitalisation.

3 OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

3.1 Raisons d'être et objectifs de la mission

3.1.1 Enjeux et objectifs de l'évaluation et de la capitalisation

La mission d'évaluation intermédiaire et de capitalisation s'inscrit dans le cadre du plan SERA du projet Greenov'i, qui prévoit deux évaluations externes : une à mi-parcours (objet de ce cahier des charges) et une finale.

Cette étape vise à garantir la transparence, la cohérence, la pertinence, l'efficacité et l'efficience du projet, tout en apportant un appui essentiel pour ajuster, si cela est nécessaire, l'action. En effet, elle est planifiée alors que le projet sera à la moitié de son exécution (septembre 2025), et que des réorientations stratégiques seront possibles pour améliorer la suite de l'intervention du projet.

Parallèlement, l'écosystème de l'entrepreneuriat vert étant encore émergent en Tunisie et Expertise France ayant un intérêt croissant pour la thématique, une capitalisation sur les expériences et les savoir-faire est un élément-clé de cette mission.

Au-delà des objectifs de redevabilité et de capitalisation, la présente mission vise à répondre à des questions encore ouvertes sur le fonctionnement du projet et sa contribution réelle aux changements attendus. Elle complète ainsi le dispositif SERA déjà en place, permettant d'aller au-delà des indicateurs de résultat pour mieux comprendre :

- Ce qui fonctionne bien et moins bien dans le projet ;
- Ce que nous savons ou ignorons sur sa contribution réelle ;
- Les preuves nécessaires pour démontrer les réussites et expliquer leurs limites ;
- Les recommandations concrètes et opérationnelles utiles pour orienter la suite de l'intervention.

Ces questionnements sont d'autant plus essentiels que le projet Greenov'i revêt un caractère pilote, en tant que premier projet d'Expertise France spécifiquement dédié à l'appui à l'entrepreneuriat vert.

La mission doit aussi créer un espace de dialogue autour de la vision du projet, des changements espérés, et des chemins pour y parvenir, en questionnant notamment la chaîne causale entre objectif général et objectif spécifique, et entre objectifs spécifiques et résultats. Ce travail devra aboutir à une théorie du changement révisée, qui reflète une vision harmonisée des parties prenantes du projet, en prenant en compte la diversité de leurs perceptions et intérêts.

Enfin, l'équipe évaluatrice devra examiner dans quelle mesure des enjeux à la fois transversaux et intrinsèquement liés aux objectifs du projet (l'égalité femmes-hommes, la justice sociale et la préservation de l'environnement) ont été pris en compte, tant lors de la conception que, surtout, dans la mise en œuvre du projet.

L'équipe en charge de la mission (nommée ci-après équipe évaluatrice) devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d'identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Son travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l'apprentissage.

3.2 Périmètre de l'évaluation et de la capitalisation

La mission d'évaluation intermédiaire et de capitalisation portera sur les éléments suivants :

- **Période** : février 2023 (début du projet) – septembre 2025 ;
- **Composantes** : toutes les composantes ;
- **Pays** : Tunisie ;

- **Bénéficiaires :**

- *Bénéficiaires directs* : Expertise France (l'équipe Greenov'i), les bénéficiaires directs (en particulier, les structures d'appui à l'entrepreneuriat), les prestataires (en particulier, les bureaux d'études intervenant dans le dispositif *vouchers verts*) ;
- *Bénéficiaires indirects* : Les bénéficiaires finaux (entreprises vertes), les partenaires institutionnels (Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis - CITET, Ministère de l'environnement, Ministère de l'Economie et de la Planification), l'Union Européenne en Tunisie (UE), et les autres projets similaires d'Expertise France.

4 CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES ET DE CAPITALISATION

4.1 Critères et questions évaluatives

Lors de la phase préparatoire de cette mission, l'équipe du projet a développé de manière participative les questions évaluatives détaillées ci-dessous, en s'appuyant sur une partie des critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) : pertinence, efficacité, efficience et cohérence. Un critère de durabilité environnementale a été ajouté.

Alors que certaines questions sont transverses au projet la majorité sont spécifiques à certaines activités.

Elles seront revues par l'équipe évaluatrice au moment de la phase de démarrage de la mission, afin de proposer une version finale dans le rapport de démarrage, validé par le comité de pilotage (voir 5.1 *Déroulement*).

NB : les candidat.es seront amené.es à se les réapproprier dès la phase de rédaction de l'offre technique (voir 7.2 et 7.3).

Critères d'évaluation	Question évaluatives
Pertinence	<u>1/ Dans quelle mesure le programme d'assistance technique (AT) développé à destination des financeurs de l'économie verte est-il adapté à leurs besoins ?</u>
	1.1. La mission d'élaboration d'un projet de taxonomie verte tunisienne (et sa réorientation) a-t-elle répondu aux priorités nationales en la matière ?
	1.2. La mission était-elle complémentaire aux travaux entamés par le PNUD sur une taxonomie climatique ?
	<u>2/ Dans quelle mesure le dispositif d'appui à la transition écologique (<i>vouchers verts</i>) est-il adapté aux contraintes opérationnelles, capacités financières et profils des T/PME tunisiennes et artisan.es ciblés ?</u>
	2.1. Dans quelle mesure un voucher pour un diagnostic environnemental (<i>GreenAssist</i>) est intéressant et répond à un besoin spécifique de transition écologique pour les cibles ?
	2.2. Dans quelle mesure un voucher pour l'achat de matériel et/ou d'expertise (<i>GreenBoost</i>) est intéressant et répond à un besoin spécifique de transition écologique pour les cibles ?
	2.3. Le niveau de co-financement exigé est-il réaliste et attractif ?
	2.4. Les critères d'éligibilité et les modalités d'instruction (appels à manifestation d'intérêt, guichet) sont-elles accessibles et compréhensibles pour la population cible ?
	2.5. Quels freins ont été rencontrés par les entreprises candidates et pour les

	<p>entreprises non candidates ?</p> <p><u>3/ Les activités mises en œuvre sont-elles les plus pertinentes pour soutenir l'objectif général du projet qui est de contribuer à la transition écologique de l'économie tunisienne ?</u></p> <p>3.1. Dans quelle mesure l'appui à l'entrepreneuriat vert permet de soutenir cette transition ?</p> <p>3.2. Les activités actuelles répondent-elles aux défis environnementaux prioritaires identifiés en Tunisie ? Les besoins en transition écologique sont-ils pris en compte dans la mise en œuvre des activités ?</p> <p>3.3. Existe-t-il des lacunes dans les secteurs couverts ?</p> <p><u>4/ Dans quelle mesure les besoins de sensibilisation à l'entrepreneuriat vert et à la transition écologique de l'écosystème et de valorisation ont-ils été bien cernés et intégrés dans la conception des activités ?</u></p> <p>4.1. Les outils pédagogiques construits ou en cours de construction répondent-ils aux besoins de sensibilisation du public cible et à des objectifs de valorisation pertinents ?</p> <p>4.2. Les autres activités conduites à cet effet ou en cours répondent-elles aux besoins de sensibilisation du public cible (ex : événements sponsorisés, partenariats médias) ?</p>
Efficacité	<p><u>5/ Dans quels cas observe-t-on que les entreprises soutenues dans le cadre du projet sont véritablement engagées dans une logique verte (éco-entreprises vs. entreprises en transition) ?</u></p> <p>5.1. Les critères de sélection sont-ils en cohérence avec la définition de l'éco-entreprise ?</p> <p>5.2. Les entreprises ciblées répondent-elles aux exigences du glossaire ?</p> <p>5.3. Les structures d'appui et les entreprises se sont-elles appropriées la définition d'entreprise verte du projet ?</p> <p><u>6/ Dans quels cas observe-t-on des changements de pratiques ou de positionnement des entreprises vertes soutenues ?</u></p> <p>6.1. Dans quelles conditions les diagnostics environnementaux (<i>GreenAssit</i>) ont-ils permis aux entreprises de modifier leurs pratiques ou d'orienter leur positionnement stratégique (y compris, par domaine d'intervention : déchets, énergie, eau) ?</p> <p>6.2. Quels profils d'entreprises (taille, secteur, région) ont été les plus à même d'exploiter concrètement les recommandations issues de ces diagnostics, et pourquoi ? En quoi cela reflète-t-il l'efficacité de l'outil <i>GreenAssit</i> au regard de ses objectifs initiaux ?</p> <p>6.3. Les éco-entreprises soutenues via les structures intermédiaires (<i>Lead4Green</i>) ont-elles démontré des changements de pratiques et/ou de positionnement ? Si oui, sous quelle(s) forme(s) ?</p> <p>6.4. Ont-ils eu un effet sur l'accès au marché ou sur la stratégie des entreprises ?</p> <p><u>7/ Le projet répond-il à son objectif de justice sociale et de genre ?</u></p> <p>7.1. Dans quelle mesure le projet répond-il aux défis spécifiques de la</p>

	<p>population isolée, selon une démarche de justice sociale ?</p> <p>7.2. Dans quelle mesure le projet permet-il de répondre aux barrières spécifiques des femmes entrepreneuses, selon une démarche d'égalité femmes-hommes ?</p> <p>7.3. Le Plan d'Action Genre permet-il une adaptation différenciée ?</p> <p>7.4. Des ajustements ont-ils été faits, selon les territoires ou les publics ?</p>
Efficience	<p>8/ Les participations des entreprises et startups aux salons internationaux ont-elles généré des résultats mesurables à un coût raisonnable, selon les différents formats d'intervention (stand, <i>side events</i>, <i>visites d'étude</i>) ?</p> <p>8.1. Quelle typologie d'effets observe-t-on (visibilité, partenariats, croissance) ?</p> <p>8.2. Les coûts sont-ils justifiés par les résultats ?</p> <p>9/ Les participations des partenaires institutionnels aux salons internationaux ont-elles généré des résultats mesurables à un coût raisonnable, selon les différents formats d'intervention (stand, <i>side events</i>, <i>visites d'études</i>) ?</p> <p>9.1. Quelle typologie d'effets observe-t-on (visibilité, partenariats) ?</p> <p>9.2. Les coûts sont-ils justifiés par les résultats ?</p>
Cohérence externe et interne	<p>10/ Dans quelle mesure l'approche du projet (appui au secteur privé via le financement aux tiers) est-elle cohérente avec les priorités nationales et les attentes des partenaires financiers et institutionnels (DUE, CITET, ME, MEP) ?</p> <p>10.1. Dans quelle mesure Greenov'i s'intègre-t-il dans les <i>stratégies</i> déjà définies (politiques ou stratégies publiques, stratégie bailleur) ?</p> <p>11/ Dans quelle mesure les parties prenantes du projet (EF, DUE, partenaires institutionnels et bénéficiaires) partagent-elles une <i>vision</i> commune de l'entrepreneuriat vert et de la trajectoire de Greenov'i pour appuyer ce secteur ?</p> <p>11.1. Les partenaires comprennent-ils et partagent-ils les objectifs du projet ? Les parties prenantes partagent-elles la même vision opérationnelle et interprétative du projet ?</p> <p>11.2. Des malentendus ou objectifs divergents freinent-ils la mise en œuvre ?</p> <p>12/ Dans quelle mesure les différentes composantes du projet sont-elles mises en œuvre de manière articulée et complémentaire pour atteindre les objectifs fixés, en ciblant les bons bénéficiaires (éco-entreprises, et entreprises en transition) ?</p> <p>12.1. Existe-t-il des synergies opérationnelles entre les composantes ?</p> <p>12.2. Des doublons ou contradictions dans les activités ont-ils été identifiés ?</p>
Durabilité compris Environnementale) (y	<p>13/ Dans quels cas la mission d'élaboration d'un projet de taxonomie verte tunisienne aura des résultats pérennes ?</p>

	<p>13.1. Dans quelle mesure les partenaires ont la capacité de construire sur ce qui a été bâti lors des travaux ?</p> <p>13.2. Quels sont les axes d'AT futurs les plus pertinents pour poursuivre le travail entamé et rendre ses résultats durables ?</p> <p>14/ Dans quelle mesure les dynamiques initiées par le projet sont-elles en voie de pérennisation chez les bénéficiaires directs et partenaires institutionnels ?</p> <p>14.1. Les bénéficiaires directs (notamment les structures subventionnées) disposent-ils des capacités techniques, organisationnelles et financières suffisantes pour poursuivre les activités ou les renforcer au-delà de la durée du projet ?</p> <p>14.2. Les partenaires institutionnels sont-ils engagés dans une logique de reprise ou d'appropriation des démarches et outils co-construits dans le cadre du projet ?</p> <p>14.3. Quels leviers ou accompagnements complémentaires seraient nécessaires pour consolider les conditions de pérennisation d'ici la fin du projet ?</p> <p>15/ Dans quelle mesure le projet évite-t-il de créer des effets environnementaux négatifs ?</p> <p>15.1. Des effets environnementaux négatifs non anticipés sont-ils observés ?</p> <p>15.2. Des mesures correctrices sont-elles envisagées ?</p> <p>15.3. Quels éléments distinguent Greenov'i d'un projet classique (cible, approche, critères verts) ? Est-il réellement plus « vert » qu'un projet classique d'appui à l'entrepreneuriat ?</p> <p>15.4. Des résultats sont-ils déjà observables (voire des effets attendus ou non) ?</p>
--	--

L'équipe évaluatrice devra impérativement fournir des éléments à chacune des questions d'évaluation soulevées par l'examen des critères. Dans le cadre de cette analyse, elle s'assurera que les informations objectives collectées pour chacun des 5 critères d'évaluation.

4.2 Axes et questions de capitalisation

En plus de l'évaluation, la mission inclura une composante de capitalisation visant à identifier et documenter les savoir-faire, les bonnes pratiques et leçons apprises au cours de la mise en œuvre du projet Greenov'i.

Les questions de capitalisation suivantes ont été élaborées pour guider l'analyse. Comme pour les questions évaluatives, elles seront retravaillées par l'équipe évaluatrice au moment de la phase de démarrage de la mission, afin de proposer une version finale dans le rapport de démarrage, validé par le comité de pilotage (voir 5.1 Déroulement).

NB : les candidat.es seront amené.es à se les réapproprier dès la phase de rédaction de l'offre technique (voir 7.2 et 7.3).

Questions de capitalisation

1/ Comment concevoir un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat vert par rapport à un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat classique ?

- 1.1. Comment les structures intermédiaires accompagnent-elles techniquement les éco-entrepreneurs, et en quoi cela diffère-t-il d'un appui à l'entrepreneuriat classique ?
- 1.2. Les programmes proposés couvrent-ils les enjeux spécifiques à l'entrepreneuriat vert ?
- 1.3. Quels outils et méthodes spécifiques sont mobilisés ?
- 1.4. Comment les différentes modalités d'appui ont-elles été expérimentées, perçues et mobilisées par les acteurs concernés ?

2/ Comment les diagnostics environnementaux ont-ils été conçus, mis en œuvre, et utilisés par les T/PME pour appuyer leur transition écologique ?

- 2.1. Comment les entreprises ont-elles été informées et engagées dans la démarche de diagnostic ?
- 2.2. Quels ont été les échanges entre équipe EF, bureaux d'études et entreprises ?
- 2.3. Comment les recommandations ont-elles été comprises, traduites en plan d'action, puis (éventuellement) mises en œuvre ?
- 2.4. Quels ont été les freins ou leviers identifiés dans ce parcours ?
- 2.5. Comment les entreprises perçoivent-elles la valeur ajoutée de cette démarche, a posteriori ?

3/ Comment les parties prenantes du projet (bénéficiaires directs et finaux, prestataires, institutions, équipe projet) appréhendent et gèrent-ils les risques de *greenwashing* ou d'effet rebond dans la mise en œuvre des activités à finalité environnementale ?

- 3.1. Comment les entreprises ont-elles été accompagnées pour passer d'un discours à des pratiques concrètes ?
- 3.2. Quelles tensions ont été identifiées entre logique de visibilité (valorisation) et transformation réelle ?
- 3.3. Comment les équipes projet ont-elles ajusté leurs critères, outils ou pratiques pour limiter les dérives ?
- 3.4. Quels outils ou échanges ont permis de mieux détecter ou gérer les "effets d'opportunité" ?
- 3.5. Quels apprentissages tirés sur la vigilance et la posture à adopter dans des projets verts ?

4.3 Etude sur la contribution de l'entrepreneuriat vert à la transition écologique

En parallèle de l'évaluation proprement dite, il est attendu que l'équipe évaluatrice consacre un temps dédié (minimum 8 jours, à préciser lors de la rédaction de l'offre) à la réalisation d'une méta-analyse de la littérature existante portant sur les liens entre entrepreneuriat et transition écologique. Cette étude devra répondre à la question suivante : « Quels sont les mécanismes concrets à travers lesquels l'entrepreneuriat vert contribue (ou non) au verdissement de l'économie ? » Il s'agira d'identifier, à partir d'un corpus international et régional, les principales dynamiques à l'œuvre, les freins observés, ainsi que les leviers activables dans un contexte comme celui de la Tunisie. L'équipe pourra également proposer des pistes d'orientation stratégique pour de futurs projets d'appui au secteur privé et à l'entrepreneuriat vert, en s'appuyant sur les enseignements du projet évalué, sur des entretiens complémentaires avec des personnes-ressources (y compris au siège) et sur l'état de l'art international. Cette méta-analyse fera partie des livrables finaux de la mission.

Il reviendra à l'équipe évaluatrice de proposer, dans sa note méthodologique, la manière dont cette étude

s'articulera avec les autres volets de la mission.

5 DESCRIPTION DE LA MISSION

5.1 Déroulement

La mission commencera le 29 septembre 2025⁴ par une réunion de lancement entre l'équipe évaluatrice et le comité de pilotage (**réunion de pilotage #1**), afin de faire connaissance, de s'accorder sur le cadre de travail et les attentes de la mission, et d'établir une première vision commune sur les plans technique et opérationnel.

Les parties prenantes échangeront sur la base d'un support de type diaporama préparé par l'équipe évaluatrice, et qui intégrera les éléments suivants :

- La vision des enjeux et objectifs de la mission portée par l'équipe évaluatrice ;
- La méthodologie préliminaire proposée, y compris les facteurs de succès et les risques de la mission, avec une attention particulière portée sur les moyens prévus pour la phase de démarrage ;
- Un calendrier de la mission à jour, intégrant le ou les missions terrain.

La réunion donnera lieu à la rédaction d'un compte-rendu par l'équipe évaluatrice.

5.1.1 Phase de démarrage (29 septembre au 3 novembre 2025)

La phase de cadrage est une étape clé de la mission d'évaluation et de capitalisation. Elle permettra, au terme des quatre semaines prévues, de valider la méthodologie proposée par l'équipe évaluatrice, y compris les outils de collecte qui seront mobilisés lors de la phase de collecte de données.

Au cours de cette phase préparatoire et méthodologique, l'équipe devra :

- Conduire une revue documentaire, en rassemblant et consultant toutes les informations et tous les documents relatifs au projet Greenov'i (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte de mise en place ;
- Identifier et comprendre le rôle et l'influence de toutes les parties prenantes du projet ;
- Reconstruire la logique d'intervention du projet, en étudiant son cadre logique et sa théorie du changement afin de : (i) clarifier les objectifs de l'intervention et les traduire en une hiérarchie de changements attendus, (ii) aider à juger la cohérence interne de l'intervention (voire externe) et (iii) identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d'en évaluer a posteriori le bien-fondé ;
- Approfondir le cadre de l'évaluation sur la base du présent cahier des charges, des documents collectés et de la logique d'intervention et de changement reconstruite. Plus particulièrement, il s'agira de : (i) préciser les principales questions évaluatives, (ii) établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre à ces questions (critères de jugement), et (iii) définir les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, etc.) ;
- Affiner le cadre de la capitalisation sur la base du présent cahier des charges, des documents collectés, et des informations collectées lors d'un exercice de ligne de temps (voir ci-après).

⁴ Date indicative à confirmer au moment de la contractualisation.

- Construire les outils de collecte associés aux processus d'évaluation et de capitalisation.

La Chargée SERA du projet Greenov'i, qui servira de point focal à la mission (voir section 6. Organisation des travaux), mettra à la disposition de l'équipe les ressources projet nécessaires à la revue documentaire, telles que le rapport de démarrage et d'autres documents clés (offre technique, rapports bailleurs, documents cadres, données du dispositif SERA, etc.).

N.B. : Afin de répondre à certaines questions évaluatives et de capitalisation, des données issues d'autres projets mis en œuvre par Expertise France (ex. : [Qawafel](#), [GEPP](#)), pourront également être collectées et analysées (voir 5.1.2).

Au cours de cette phase, l'équipe évaluatrice organisera des rencontres avec les membres du comité de pilotage, les responsables des composantes du projet (3), les points focaux institutionnels (3), ainsi que l'interlocutrice du projet au sein de l'UE. D'autres rencontres pourront être organisées à la demande de l'équipe évaluatrice ; l'objectif étant qu'elle puisse disposer d'une compréhension très fine du projet étudié, alimentée par les différents points de vue interrogés.

Il reviendra à l'équipe évaluatrice de proposer les moyens les plus pertinents pour répondre aux enjeux de la phase de démarrage. Toutefois, il est attendu qu'au moins un atelier collectif soit organisé avec les parties prenantes clés, afin de retracer les étapes majeures de mise en œuvre du projet et d'identifier les moments d'inflexion significatifs. Ce processus participatif est essentiel pour tenir compte des expériences et perspectives des différentes parties prenantes impliquées.

À ce titre, un atelier de type « ligne de temps » est proposé comme point de départ. Cet exercice vise à créer une vue d'ensemble des moments critiques du projet, en vue d'orienter l'analyse vers les aspects les plus pertinents pour la mission, en particulier pour la capitalisation : leçons apprises, bonnes pratiques, ruptures ou ajustements majeurs, etc. Toute autre approche jugée plus adaptée ou plus efficace par l'équipe évaluatrice pourra être proposée, à condition qu'elle permette d'atteindre les mêmes objectifs.

À l'issue de la phase de cadrage, l'équipe évaluatrice présentera les résultats de son travail préparatoire au comité de pilotage (**réunion de pilotage #2**), sur la base d'un rapport de démarrage (**livrable #1**) transmis en amont de la réunion. Ce rapport devra comprendre les éléments formulés ci-dessous. Ils seront présentés de manière synthétique lors de la réunion, à l'appui d'un support de présentation (format diaporama). Cette réunion visera à discuter des choix méthodologiques, à en valider la pertinence et la faisabilité, et à intégrer les éventuelles recommandations des membres du comité de pilotage avant le lancement effectif de la phase de collecte.

L'équipe évaluatrice produira une **version finale**, incluant les ajustements nécessaires, à la suite de la réunion.

► **Livrable 1 : Rapport de démarrage⁵**

Le rapport de démarrage est un document synthétique de cadrage de la mission d'évaluation/capitalisation (qui ne devra pas faire plus de 15 pages hors annexes), comprenant les éléments suivants :

- Une description détaillée des objectifs et enjeux de l'évaluation et de la capitalisation ;
- Une description détaillée du périmètre de l'évaluation et de capitalisation : temporel, géographique, actions constitutives du projet évalué et capitalisé ;
- Une analyse des parties prenantes, comprenant une cartographie ainsi qu'un narratif explicatif, et qui précise les rôles et le pouvoir d'influence de chacune sur la mise en œuvre du projet ;
- Une première analyse critique, d'un point de vue théorique, de la théorie changement du projet, en vue d'approfondir les liens de causes à effets, intégrant une version révisée de cette

⁵ Un tableau synthétique des livrables attendus est présenté dans la partie 5.2.

dernière ;

- Une reformulation du questionnaire évaluatif proposé, associée à une description détaillée de l'approche méthodologique que l'équipe évaluatrice prévoit de déployer pour apporter des éléments de réponse (critères, indicateurs, outils de collecte retenus, et échantillonnage), y compris sous la forme d'une matrice d'évaluation ;
- Une reformulation des questions de capitalisation sur la base des informations collectées lors de l'exercice de ligne de temps (identification des moments d'inflexion, de moments clefs) ainsi que les outils de collecte envisagés pour chaque question et les livrables finaux de capitalisation prévus (avec la ligne du temps construite collectivement) ;
- Un calendrier de réalisation de la mission d'évaluation/capitalisation actualisé (sous format Excel) ;
- En annexe : les supports et protocoles associés aux outils de collecte qui seront déployés pour la phase de collecte de données (ex : guide d'entretien, grille d'observation, guide d'animation d'atelier, questionnaire), incluant les méthodes d'échantillonnage et le dispositif RGPD qui sera mis en place.

5.1.2 Phase de collecte et rapport intermédiaire (3 novembre 2025 au 9 février 2026)

» Collecte de données

Une collecte de données primaires est prévue à partir du 3 novembre 2025, en complément de la revue documentaire préalablement menée, et devra idéalement être clôturée avant le 19 décembre 2025.

Cette collecte sera essentiellement mise en œuvre via une mission terrain en Tunisie, principalement à Tunis, mais aussi dans les gouvernorats d'activité du projet.

Le déroulé de celle-ci sera décrit dans un programme partagé avec la Chargée SERA de Greenov'i, qui appuiera et facilitera son organisation, selon l'échantillonnage validé dans le cadre de la phase de démarrage.

N.B. : Comme mentionné précédemment, la phase de collecte portera principalement sur le projet Greenov'i. Néanmoins, afin de répondre à certaines questions évaluatives (notamment la question 9) et de capitalisation (notamment la question 1), la collecte de données pourra être étendue à d'autres projets mis en œuvre par Expertise France, tels que Qawafel et GEPP. Si cela s'avère pertinent, l'échantillon pourra également être élargi à d'autres projets ou sources complémentaires.

La collecte de données inclura l'utilisation de méthodes de collecte qualitatives (entretiens individuels, focus groupes, visites terrain, études de cas) et quantitatives (questionnaires, etc.), selon les besoins. Il reviendra à l'équipe évaluatrice de définir et de justifier les outils de collecte les plus pertinents au regard des questionnements évaluatifs et de capitalisation.

Parmi les outils à mobiliser, un atelier collectif de révision de la théorie du changement devra impérativement être organisé. Cet atelier viendra enrichir l'analyse critique initiale menée par l'équipe évaluatrice et permettra de reconstruire, de manière participative, une vision commune des chemins de changement, des liens de cause à effet et des facteurs de réussite ou de blocage dans la contribution du projet à son objectif général.

Par ailleurs, bien que le dispositif SERA interne ait permis la production de certaines données désagrégées par genre, les données sexo-spécifiques demeurent limitées. Cette mission constitue donc une opportunité d'enrichir les outils de production et d'analyse de données sensibles au genre, afin d'identifier plus finement les effets différenciés du projet sur les femmes et les hommes, et d'améliorer l'intégration de cette dimension dans les actions à venir.

Toutes les étapes de la collecte de données doivent être réalisées de manière éthique et respectueuse. L'équipe évaluatrice veillera à garantir la participation équilibrée des femmes et des hommes dans toutes les activités de la collecte de données, en particulier lors de la mission terrain. De plus, elle accordera une attention particulière à la confidentialité et la protection des données, en mettant en place des protocoles de protection des informations collectées. Ils incluront des mesures telles que le stockage sécurisé des données et la limitation de l'accès aux informations aux seules personnes autorisées. En outre, lors des enquêtes, l'équipe veillera à créer un environnement sûr et respectueux, où les participants se sentiront à l'aise pour partager leurs expériences et leurs opinions en toute confidentialité.

A la fin de la mission terrain, une réunion de restitution à chaud sera organisée, idéalement avant les fêtes de Noël, par l'équipe évaluatrice à destination du comité de pilotage. Elle visera à :

- Partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés ;
- Assurer la transparence et la traçabilité des constats formulés depuis les données collectées in situ ;
- Esquisser collectivement les grandes lignes de l'analyse croisée ;
- Identifier d'éventuelles lacunes de la collecte qui nécessite un complément de collecte.

Cette réunion sera appuyée par un support visuel (type diaporama), synthétisant les résultats préliminaires formulés à partir des données terrain, avant toute consolidation finale avec les autres sources (revue documentaire, entretiens à distance, etc.).

» Rédaction et restitution du rapport intermédiaire

A l'issue de la phase de collecte, l'équipe évaluatrice produira un rapport intermédiaire, dont la composition est détaillée ci-après (**Livrable #2**). Si son objectif principal est de présenter les constats faits suite à l'analyse et la triangulation des données collectées, il visera également à formuler une première proposition de méthodologie révisée/affinée pour l'étape de co-construction des recommandations.

Il servira de support à la troisième réunion de pilotage (**réunion #3**), réunissant l'équipe évaluatrice et le comité de pilotage. Cette réunion aura pour objectifs de :

- Présenter et discuter les conclusions provisoires, tant sur les questions évaluatives que sur les enseignements et bonnes pratiques identifiés dans le cadre de la capitalisation ;
- Vérifier que ces conclusions sont suffisamment étayées, et identifier d'éventuelles lacune d'analyse nécessitant des compléments ;
- Valider la méthodologie de co-construction des recommandations, y compris le modèle de Plan d'Action Vert proposé à ce stade.

► **Livrable 2 : Un rapport intermédiaire (première version du rapport)**

Si l'équipe évaluatrice et la Chargée SERA s'accorderont en amont sur le plan détaillé du rapport, le document devra néanmoins :

- Restituer les éléments collectés pour chacun des outils de collecte déployés par l'équipe évaluatrice, et présentera les constats observés pour chaque question d'évaluation et de capitalisation. Il pourra également formuler des premières recommandations, qui seront étayées et/ou revues par la suite ;
- Inclure une partie relative aux limites de la méthodologie déployée ;
- Soumettre une stratégie et méthodologie de co-construction et diffusion des recommandations (public cible, format(s), techniques d'animation, le ou les formats de livrable de capitalisation à produire) ;

- Proposer un modèle de Plan d'Action Vert, destiné à être un livrable final à part entière du processus d'évaluation et de capitalisation. Ce modèle s'appuiera notamment sur les constats issus du « diagnostic vert » du projet, en réponse à certaines questions évaluatives portant sur la prise en compte de l'environnement. Le modèle devra : (i) suivre la logique opérationnelle du projet (par composante et activité à minima), et pourra s'appuyer sur le PAG pour ce faire, (ii) comporter des actions concrètes à déployer pour consolider la dimension verte du projet, en distinguant celles pouvant être déployées par un projet « vert » comme Greenov'i, et celles pouvant être portée par des projets non verts, intégrant une transversalité verte (ex : Qawafel), (iii) intégrer une série d'indicateurs de suivi (voire de résultats), avec une baseline et des cibles.
- Fournir, en annexes, (i) une base de données brute globale anonymisée (**Livrable 2.a**). Ce document est crucial, car il permettra au projet Greenov'i de disposer de l'ensemble des données collectées par l'équipe, ce qui pourra être utile non seulement pour le suivi de l'analyse actuelle, mais aussi pour des futures utilisations, telles que le suivi et l'amélioration continue des activités du projet. La base de données devra être organisée de manière à permettre une exploration facile et une extraction efficace des informations pertinentes, tout en respectant les normes éthiques et de confidentialités, et (ii) le cadre logique reconstruit ex post (**Livrable 2.b**)⁶ et la théorie du changement révisée (**Livrable 2.c**).

N.B. : l'évaluation et la capitalisation pourront faire l'objet d'un seul et même document mais avec 2 parties bien distinctes.

5.1.3 Phase de co-construction des recommandations et reporting finaux (9 février au 9 avril 2026)

Pour garantir des recommandations utiles, pertinentes et opérationnelles, l'équipe évaluatrice devra impliquer activement le comité de pilotage de la mission ainsi que les autres parties prenantes susceptibles d'apporter un regard complémentaire.

Conformément à la stratégie de co-construction validée en amont, l'équipe évaluatrice mettra en œuvre des modalités de travail collaboratives. Un atelier de co-construction des recommandations devra à minima être organisé et ce, en présentiel. Il pourra être élargi à d'autres acteurs afin d'enrichir la réflexion par des idées nouvelles et des expertises complémentaires. Si pertinent et si les ressources le permettent, l'organisation d'un *benchmarking* thématique ou la mobilisation d'un panel d'expert.es pourront également être envisagés pour soutenir la production des connaissances et recommandations.

A l'issue de cette phase, l'équipe évaluatrice produira une version enrichie du rapport intermédiaire (rapport final provisoire) intégrant :

- Les compléments d'analyse et les ajustements issus du contrôle qualité ;
- Les recommandations construites avec les parties prenantes ;
- Les livrables associés attendus, notamment les livrables #4 et #5 détaillés ci-dessous.

Ces documents serviront de socle à la réunion de restitution entre l'équipe d'évaluation et le comité de pilotage (**réunion #4**). Celle-ci permettra principalement :

- De revoir les conclusions finales relatives aux questions d'évaluation mais aussi aux leçons apprises et bonnes pratiques relatives à la capitalisation ;

⁶ Le cas échéant, si des ajustements du cadre logique ont été demandés dans le cadre de la Revue ROM en cours, cette phase constituera également une opportunité pour les analyser, en apprécier la pertinence au regard des constats de l'évaluation, et proposer des modalités d'intégration dans l'outil.

- De partager et discuter des recommandations formulées, et notamment d'en vérifier leur caractère opérationnel et applicable ;
- D'échanger sur le format et le contenu des livrables complémentaires produits (plan d'action vert, stratégie d'intégration des recommandations), tout en anticipant leur diffusion.

► **Livable 3 : Un rapport final provisoire**

Le rapport final provisoire, ne devant pas excéder 60 pages hors annexes, reprendra la structure convenue avec la Chargée SERA (cf. Livrable 2). Il devra présenter une appréciation globale du projet sur la base des constats issus de l'analyse, classés par fiabilité et importance, puis formuler des conclusions, leçons apprises et recommandations hiérarchisées par priorité. Les recommandations devront être formulées de manière stratégique et/ou opérationnelle, et liées de façon cohérente aux constats et aux enjeux identifiés.

Greenov'i/Expertise France formulera ses remarques et observations à l'équipe dans les deux semaines suivant la réception du rapport provisoire et les livrables associés. Il pourra être transmis au reste du comité, qui pourra également émettre ses commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par l'équipe évaluatrice, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par cette dernière.

► **Livable 4 : Un Plan d'Action Vert**

Il s'agit du modèle de Plan d'Action Vert, complété sur la base des recommandations issues de l'évaluation et de la capitalisation. Il doit permettre de valoriser et traduire concrètement les recommandations liées à l'aspect environnemental du projet, en facilitant leur intégration dans les activités en cours ou à venir. Il a pour objectif final de renforcer le caractère vert des activités du projet, pour en « verdier » les résultats et objectifs.

► **Livable 5 : Etude sur la contribution de l'entrepreneuriat vert à la transition écologique**

Il s'agit du rapport de l'étude, intégrant la méthodologie employée, les résultats de la méta-analyse de la littérature existante portant sur les liens entre entrepreneuriat et transition écologique et les recommandations stratégiques, notamment à destination d'EF, pour de futurs projets d'appui au secteur privé et à l'entrepreneuriat vert.

► **Livable 6 : Une stratégie d'intégration des recommandations dans le projet**

Ce livrable vise à formaliser la démarche d'appropriation et d'opérationnalisation des recommandations produites. Il pourra prendre la forme jugée la plus utile par l'équipe évaluatrice (note stratégique, guide synthétique, schéma d'intégration, etc.). Il inclura :

- Une feuille de route d'intégration des recommandations (court, moyen, long terme) dans le pilotage opérationnel du projet ;
- Une section spécifique dédiée à l'amélioration du dispositif SERA, incluant les cadres logiques et théories du changement révisés, ainsi que des outils ou pistes pour améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation des données (ex : méthode pour estimer le nombre d'emplois verts créés, indicateurs genre pertinents à suivre, etc.), tenant compte des contraintes opérationnelles et des ressources disponibles.

► **Livable 7 : Rapport final définitif et synthèse**

Il s'agit de la version finale du rapport, consolidée sur la base des observations du comité de pilotage, accompagnée d'une synthèse de 5 pages résumant les constats, conclusions et recommandations clés. Les versions finales des livrables 4 et 5 devront être transmises en parallèle.

Une réunion finale entre l'équipe projet Greenov'i et l'équipe évaluatrice permettra de valider officiellement

la dernière version du rapport d'évaluation et capitalisation et livrables associés (**réunion #5**). Elle visera par ailleurs à organiser la phase suivante.

5.1.4 Phase de restitution(s) et appui à la diffusion (9 avril au 30 avril 2026)

Une fois le rapport validé, ainsi que les différents livrables, l'équipe évaluatrice animera un atelier de restitution pour présenter les résultats principaux de leur mission et diffuser les leçons apprises et bonnes pratiques identifiées et documentées lors de l'évaluation/capitalisation. Cet atelier se tiendra à Tunis, et sera principalement destiné à EF, l'UE, le CTIET, le Ministère de l'Environnement, le MEP, et certains partenaires et bénéficiaires du projet à identifier en temps voulu.

Une autre restitution à destination du siège d'Expertise France pourra être organisée. Elle sera coordonnée par l'équipe projet Greenov'i, avec la participation de l'équipe évaluatrice.

Enfin, une réunion de suivi, organisée un à deux mois après la fin de la mission, pourrait permettre de faire le point sur la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des recommandations, d'identifier les avancées et blocages éventuels, et de renforcer la dynamique d'amélioration continue du projet.

5.2 Livrables attendus

Les livrables devront être soumis par email sous format Word aux destinataires qui seront indiqués à l'équipe évaluatrice lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français. Les dates de remise des livrables finaux sont prévisionnelles.

Livrables	# pages max.	Date de livraison (indicative)
1. Rapport de démarrage	20	3 novembre 2025
2. Rapport intermédiaire	30	9 février 2026
3. Rapport final provisoire	60	9 mars 2026
4. Plan d'Action Vert (provisoire)	15	9 mars 2026
5. Etude sur la contribution de l'entrepreneuriat vert à la transition écologique	50	9 mars 2026
6. Stratégie d'intégration des recommandations (provisoire)	20	9 mars 2026
7. Rapport final définitif (incluant les autres livrables finaux) et synthèse de 5 pages	65	9 avril 2026

Les éléments de contenu et de format attendus pour chaque livrable sont détaillés dans la partie précédente du rapport (voir 5.1. Déroulement).

A l'issue de la remise de chaque livrable, Expertise France aura un délai de deux semaines pour formuler ses remarques écrites. Les livrables seront validés par Expertise France, et pourront être envoyés aux autres membres du comité de pilotage pour collecter leurs éventuels retours.

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage (voir 6.2. Modalités de coordination).

6 ORGANISATION DES TRAVAUX

6.1 Pilotage de l'évaluation et gouvernance de la mission

La mission d'évaluation et de capitalisation est coordonnée par l'équipe Greenov'i/Expertise France (EF), en particulier par la Chargée SERA du projet, qui servira de point focal à l'équipe évaluatrice⁷.

En outre, un comité technique de pilotage de la mission d'évaluation et de capitalisation a spécifiquement été constitué pour se prononcer sur les choix essentiels portant sur la mission. Il est composé des membres suivants :

- La Chargée SERA du projet Greenov'i (Expertise France) ;
- La Cheffe de projet du projet Greenov'i (Expertise France) ;
- Le Coordinateur SERA de la Direction Pays Tunisie/Libye (Expertise France) ;
- L'interlocutrice principale du projet au niveau de la DUE (Bailleur) ;
- Le point focal du projet au niveau du CITET (Partenaire institutionnel).

Les fonctions principales du comité de pilotage de la mission sont :

- De faciliter les contacts entre l'équipe évaluatrice et les parties prenantes externes ;
- De s'assurer que l'équipe évaluatrice a accès à toutes les sources d'information et de documentation liées à l'action à évaluer et les consulter ;
- De discuter et de commenter les rapports produits par l'équipe évaluatrice. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par la Chargée SERA, puis transmis à l'équipe évaluatrice ;
- D'assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de l'évaluation/capitalisation ;
- D'assurer un bon suivi du plan d'action une fois la mission terminée.

Il convient de noter qu'il pourrait tout à fait être utile d'intégrer ponctuellement d'autres parties prenantes pour certains « temps forts » opportuns afin d'inscrire l'évaluation dans une démarche participative renforcée, intégrant d'autres points de vue légitimes du projet.

6.2 Modalités de coordination

Il est demandé à l'équipe évaluatrice d'associer étroitement Expertise France et les autres membres du comité de pilotage de la mission à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, du rapport de démarrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport final provisoire.

Bien que les modalités de coordination finales seront validées dans le cadre la réunion de lancement de la mission, il est déjà possible d'identifier deux grandes instances de suivi et de coordination :

1. Les réunions de pilotage entre l'équipe évaluatrice et le comité

Les réunions de pilotage prévues pour cette mission sont les suivantes :

- Une réunion de lancement de la mission, en amont du rendu du rapport de démarrage (réunion #1) ;
- Une réunion de présentation du rapport de démarrage, incluant la méthodologie prévue (réunion #2) ;
- Une réunion de débrief à chaud de la collecte de données, en particulier terrain (réunion #3) ;

⁷ De la même manière, l'équipe évaluatrice désignera un.e coordinateur.ice de la mission (expert.e principal.e), qui servira notamment d'interlocuteur.ice privilégié.e pendant la mise en œuvre de la mission.

- Une réunion de présentation du rapport intermédiaire (réunion #4) ;
- Une réunion de présentation du rapport final provisoire (réunion #5) ;
- Une réunion de validation officielle du rapport final – optionnelle (réunion #6).

Les objectifs attendus de chacune de ces réunions sont détaillés dans la partie 5.1 du présent document., et feront l'objet d'un support présentation, préparé en amont par l'équipe évaluatrice.

2. Les points réguliers entre l'équipe évaluatrice et la Chargée SERA

L'équipe évaluative et la Chargée SERA de Greenov'i institueront par ailleurs des points réguliers permettant en particulier d'assurer un suivi des avancées et l'identification rapide de solutions aux éventuels blocages rencontrés par l'équipe. La fréquence précise de ces points sera à définir lors de la phase de démarrage mais il s'agira à minima de points bi-mensuels.

Par ailleurs, étant donné la potentielle complexité et le rôle crucial de ou des ateliers de co-construction des recommandations, une réunion préparatoire sera organisée à cet effet, avec l'équipe évaluatrice, le Coordinateur SERA de la DP Tunisie/Libye et la Chargée SERA pour s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des modalités d'animation envisagées.

6.3 Calendrier

La mission se déroulera entre septembre 2025 et avril 2026 pour une durée estimative de 7 mois telle que détaillée ci-dessous. Les dates sont pour l'instant données à titre indicatif et pourront être révisées :

Activités	Période
1. Phase de démarrage	29 septembre– 3 novembre 2025
2. Collecte de données et rapport intermédiaire	3 novembre– 9 février 2026
3. Co-construction des recommandations et reporting finaux	9 février – 9 avril 2026
4. Restitutions et appui à la diffusion	9 avril – 30 avril 2026

7 MOYENS

7.1 Profils demandés

7.1.1 Expertises attendues

- 1) **Nombre d'expert.es attendu pour la mission :** Un effectif minimum de trois personnes chargées de la réalisation de la mission est demandé.

- 2) **Profil des expert.es désigné.es en charge de l'exécution de la présente mission**

Il est demandé aux candidat.es de monter un consortium capable de couvrir les différents enjeux et objectifs de la mission. La mission peut être réalisée par des expert.es indépendant.es associés et/ou un ou plusieurs cabinets de conseil.

La présence d'au moins une expertise nationale basée à Tunisie est requise. La composition d'un consortium réunissant des expertises nationales et internationales sera valorisée.

L'équipe candidate doit ainsi couvrir le spectre de qualifications et de compétences suivant :

Qualifications et expérience

- Titulaire d'un diplôme dans un domaine pertinent à la mission : entrepreneuriat, finance verte, coopération internationale, économie/financement du développement, ingénierie et évaluation de projet, suivi et évaluation ;
- Expérience professionnelle de 8 ans minimum (expert.e principal.e)
- Expérience en évaluation de projets de développement du secteur privé (au moins 5 ans) et/ou dans l'élaboration de systèmes de suivi, d'évaluation et de capitalisation (au moins 5 ans) ;
- Expérience dans l'application et l'évaluation des critères d'évaluation CAD de l'OCDE ;
- Expérience en capitalisation de projets de développement (au moins 3 ans) ;
- Expérience dans l'évaluation / capitalisation de projets d'entrepreneuriat vert et/ou l'économie verte serait très appréciée ;
- Expérience dans l'intégration du genre dans l'évaluation de projet, et en lien avec l'entrepreneuriat vert et l'économie verte de préférence ;
- Expérience de coordination multi-parties prenantes : administrations, agences publiques, organisations internationales, secteur privé (au moins 5 ans) ;
- Expérience en matière d'animation et facilitation d'ateliers multi-parties prenantes sur des sujets complexes ;
- Une expérience dans des projets similaires ou des connaissances en gestion de projets financés par l'UE serait un atout ;
- Très bonne connaissance du contexte tunisien.

Compétences métier (collecte et analyse de données)

- Excellente connaissance des dispositifs d'évaluation et de capitalisation de programmes et projets de coopération internationale ;
- Excellente capacités de collecte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives ;
- Bonne connaissance de l'approche du changement ;
- Excellente capacités en analyse de relations partenariales ;
- Expérience en gestion et protection des données.

Compétences métier (démarche participative, co construction, diffusion et valorisation, genre)

- Compétences en ingénierie pédagogique, y compris capacités à créer et déployer des techniques d'animation interactives et faisant appel à l'intelligence collective ;
- Capitalisation et conception de matériel didactique ;
- Aisance dans la mise en forme et la valorisation de livrables, avec une attention à la clarté, à l'accessibilité des messages et l'attractivité des supports pour en faciliter la diffusion et l'appropriation, selon le public ciblé ;
- Maîtrise d'outils digitaux collaboratifs et interactifs (ex : Mentimeter, Kahoot, Notion, Airtable) ;
- Connaissance avérée des questions sociales et liées à l'égalité entre les sexes (expertise genre) et capacité à les mobiliser dans le cadre de la présente mission.

Compétences organisationnelles et communicationnelles

- Excellentes qualités de communication et d'organisation ;
- Forte capacité à travailler en équipe, excellent relationnel dans un contexte multiculturel, flexibilité, sens de l'organisation et réactivité.

Compétences linguistiques :

- Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse...) ;

- Maîtrise de l'arabe (dialecte tunisien) est un atout.

7.1.2 Organisation attendue de l'équipe

Un.e coordinateur.ice devra être désigné.e, et les tâches pour chaque membre du consortium devront être précisées ainsi que les modalités de coordination entre chaque entité du consortium, le cas échéant, en particulier si elles sont situées dans deux pays différents (voir Partie 7.2). Cela sera discuté et approuvé lors de la réunion de lancement.

De plus, le rôle de contrôlé qualité interne au sein de l'équipe devra clairement apparaître.

En cas de tout changement souhaité de l'équipe évaluatrice au cours de la mission, Expertise France devra en être informée et approuver la proposition, et les raisons de ce changement devront être dûment justifiées.

7.2 Contenu des offres

Les offres devront inclure :

- Une **offre technique** complète, incluant **(i)** une analyse critique des éléments du cahier des charges, **(ii)** une proposition de méthodologie claire et détaillée (y compris les missions terrain prévues et qui y participera), **(iii)** une première révision du questionnaire évaluatif (sous la forme d'une matrice d'évaluation) et de capitalisation, **(iv)** une présentation de la vision de la capitalisation de l'équipe (une définition, l'intérêt de capitalisation sur les projets, la complémentarité de cette démarche avec celle de l'évaluation, et les manières de faire), **(v)** un calendrier détaillé prévisionnel, détaillant chaque phase/activité, et le nombre de jours-personnes prévu pour chacune), **(vi)** une présentation de l'équipe, avec le rôle (dont celui de coordinateur.ice et contrôle qualité) et la valeur ajoutée de chaque membre (dont nombre de jours prévus pour chacun.e), et les modalités de coordination et de communication au sein du consortium (incluant les éventuels défis, et solutions pour y palier), complétée par **(vii) les CV de chaque membre de l'équipe**, avec une mise en avant claire des références professionnelles pour des missions similaires (à surligner, par exemple) ;
- Une **offre financière**, reprenant le budget global de la mission (HT et TCC), en détaillant les éléments budgétaires suivants : coût journalier de chaque membre de l'équipe, décomposition des temps d'intervention par phase de travail, les frais de mission éventuels (frais de transport, per diem), ainsi que tous les autres coûts annexes nécessaires la bonne réalisation de la mission (ex : autres prestations et documents complémentaires, frais logistiques, frais de traduction).

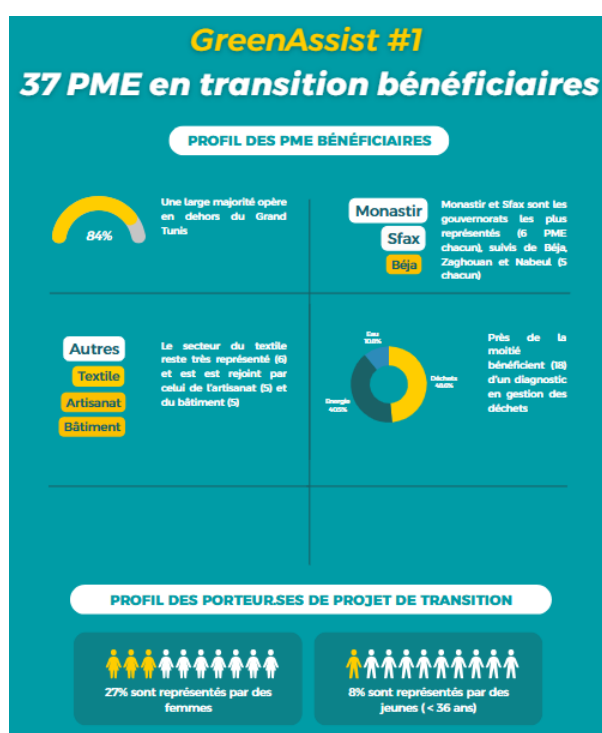
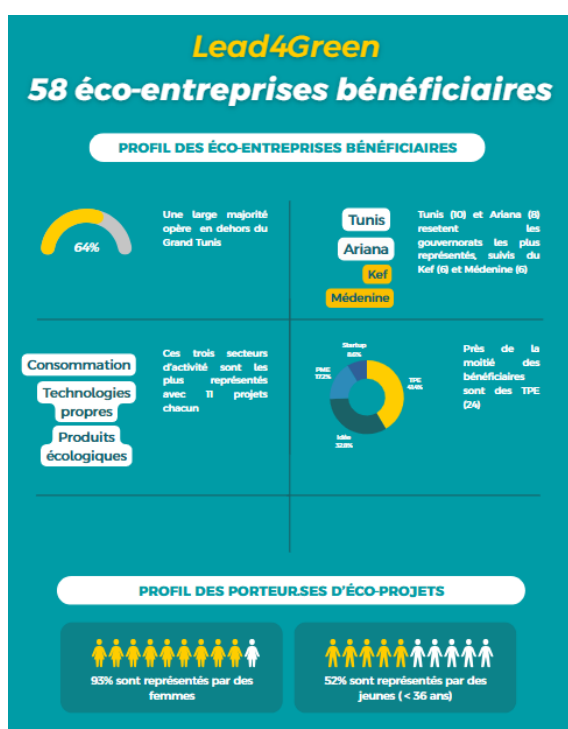
ANNEXES DU CAHIER DES CHARGES

- » Annexe 1 : Fiche projet Greenov'i
- » Annexe 2 : Infographies des entreprises vertes (bénéficiaires finaux)
- » Annexe 3 : Schéma de la double définition d'une entreprise verte, selon le projet

Annexe 1 – Fiche projet

Nom du projet	Greenov'i-EU4Innovation (ci-après Greenov'i)	
Zone d'intervention	Tunisie	
Bailleur	Union Européenne (UE)	
Montant contrat	12 000 000 EUR	
Date de début du projet	1 ^{er} février 2023	
Date de fin du projet	31 janvier 2028	
Durée	60	Mois
Partenaires locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires institutionnels, membres du comité technique <ul style="list-style-type: none"> - Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET) ; - Ministère de l'Environnement ; - Ministère de l'Economie et de la Planification ; • Autres partenaires, membres du comité de pilotage (COFIL) <ul style="list-style-type: none"> - Smart Capital/Caisse des Dépôts et des Consignations ; - Agence nationale de protection de l'environnement (ANPE) ; - Agence nationale de gestion des déchets (ANGED) ; - Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie ; - Ministère des Technologies de la Communication ; - Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA). 	
Nouvelle phase d'un projet précédent	Greenov'i n'est pas une phase 2 mais sa conception a largement été inspirée et basée sur les acquis et apprentissages du projet Innov'i EU4Innovation, mis en œuvre par Expertise France en Tunisie (juillet 2019 à mars 2025), et financé par l'Union Européenne.	
Objectif :	<p>Objectif général : Contribuer à la transition écologique de l'économie tunisienne à travers des modes de consommation et de production plus sobres, en phase avec l'économie verte</p> <p>Objectif spécifique : Appuyer le développement d'un entrepreneuriat vert en Tunisie, intégrant les enjeux de genre et justice sociale</p>	
Documents cadres	<ul style="list-style-type: none"> • Charte Verte • Glossaire opérationnel • Plan d'Action Genre 	
Marqueur genre OCDE	CAD 1	

Annexe 2 – Infographies des entreprises vertes (bénéficiaires finaux)



Annexe 3 – Schéma de la double définition d'une entreprise verte, selon le projet

