



« JEUN'ESS : Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne » et « FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie »

ILO TC/SYMBOL : TUN/18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Type d'évaluation:Évaluation groupée

Horaire d'évaluation:Mi-parcours

Mode d'évaluation: Indépendant

Pay(s): Tunisie

Résultat(s) du P&B: 5.

ODD(s): 5 ; 8 ; 10 ; 17

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 27 January 2023

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: Cliquez ici pour entrer la date

Bureau Administratif: Bureau pays d'Alger (Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie)

Bureau Technique: Decent Work Team Cairo et Unité COOP Genève

Agences d'évaluation conjointes: [Si pertinent, indiquez toutes les agences des Nations Unies qui ont participé à l'évaluation]

Durée du projet : FORTER'ESS du 01/08/201 au 31/12/2023 et JEUN'ESS du 01/09/2019 au 31/08/2024

- Donateur et budget: Union Européenne US\$ 3,753,479 et Affaires Mondiales et CANADA US\$ 1,419,156.01

Nom(s) du consultant: Belgacem Zitouni

Gestion de l'évaluation: Ricardo Furman

Supervision du Bureau de l'évaluation: Naomi Asukai

Budget de l'évaluation: USD 11.000

Mots clés: économie sociale et solidaire, entrepreneuriat, travail décent, développement économique,

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT

TABLES DES MATIERES

I. CONTEXTE ET LOGIQUE D'INTERVENTION DES DEUX PROJETS	14
1.1 CONTEXTE DES DEUX PROJETS	14
1.2 LOGIQUE D'INTERVENTION DES DEUX PROJETS.....	15
1.3 ORGANISATION DU PROJET	16
II. OBJECTIFS, PORTEE ET CLIENTS DE L'EVALUATION.....	16
2.1 CONTEXTE DE L'EVALUATION	16
2.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	16
2.3PORTEE DE L'EVALUATION	17
2.4 PRINCIPAUX UTILISATEURS	17
2.5 GESTION ET MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION	17
III. APPROCHE METHODOLOGIQUE GLOBALE ET CONCEPTION.....	18
3.1 METHODOLOGIE	18
3.2 CRITERES ET QUESTIONS D'EXAMEN	18
3.3 PHASEDEDEMARRAGEETD'ANALYSEDOCUMENTAIRE.	20
3.4 PHASE PRATIQUE.....	21
3.5 LES LIMITES DE L'EVALUATION	21
IV. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION MI-PARCOURS DE TYPE CLUSTER DES DEUX PROJETS	22
4.1 PERTINENCE.....	22
4.2 EFFICACITE DES PROJETS	26
4.3 EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES	48
4.4ORIENTATION VERS L'IMPACT ET LA DURABILITE.....	51
4.5 PERFORMANCE EN TERMES DE GENRE.....	53
4.6 DIMENSIONSTRANSVERSALES	54
V. CONCLUSION	55
VI. LES RECOMMANDATIONS.....	56
VII. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	57
7.1 LES LECONS APPRISES	57
7.2 LES BONNES PRATIQUES	58
ANNEXES	60
Annexe n°1 : Termes de références de l'évaluation.....	61
Annexe n°2 : Cadre logique projet JEUN'ESS	72
Annexe n°3 : Cadre logique projet FORTER'ESS.....	75
Annexe n°4 : Matrice d'évaluation	77
Annexe n°5 : Outils de collecte de données	82

Annexe n° 6 : Leçons apprises et bonnes pratiques	85
Annexe n° 7 : Programme de la mission	95
Annexe n°8 : Points d'exécution des Formations et Etudes et formations.....	99
Annexe n°9 : Documents examinés.....	101

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : NIVEAU DE REALISATION DES PRODUITS /JEUN'ESS.....	28
TABLEAU 2: NIVEAU DE REALISATION PROJET FORTER'ESS	37
TABLEAU 3 : DEGRES DE REALISATION DES REUNIONS DES DEUX COMITES ...	42
TABLEAU 4 : PARTIES PRENANTES AU NIVEAU DES 2 PROJETS « FORTER'ESS » ET « JEUN'ESS »	45
TABLEAU 5: SUIVI BUDGET FORTR'ESS /RESULTAT	49
TABLEAU 6 : SUIVI BUDGET JEUN'ESS /PRODUIT	50

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFERE	Appui aux Femmes Rurales en Entrepreneuriat
AMC	Affaire Mondiale Canada
BMC	Busines Model Canevas
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CAD	Dollar Canadien

CAR	Comité d'Appui Régional
COFIL	Comité de Pilotage
CRA	Commission de Recours Amiable
CTP/CNP	Coordinateur Technique Principale /Comité National de Pilotage
ESS	Economie Sociale et Solidaire
GDA	Groupement du Développement Agricole
IMF	Institut de Micro-Finance
IPDLI	Initiative Pilote pour un développement Local Intégré
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OECD/DAC	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
ODESYANO	Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord Ouest
OESS	Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire
OIT	Organisation internationale du Travail
P & B	Programme et Budget
PAJESS	Projet d'Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire
PNUAD	Le plan-cadre des Nations unies pour le développement
PPDT	Programmes Pays pour le Travail Décemment
PQD	Plan Quinquennal de Développement
PRODOC	Project Documents
PROMESS	Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
UE	Union Européenne
UNDAF	Le Plan-cadre des Nations Unies d'aide au développement
UNEG	Groupe des Nations unies pour l'évaluation

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de leur temps, leurs connaissances et leurs perspectives afin de me permettre de mener à bien ma mission.

L'accueil, le professionnalisme et l'ouverture d'esprit qui nous ont été manifestés sans exception méritent d'être soulignés.

Le Consultant

RESUMEEEXECUTIF

CONTEXTE DES DEUX PROJETS

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en Tunisie sont dans la majorité des structures naissantes et n'ont pas encore de ce fait atteint un stade de développement leur permettant de résister à des crises comme celle de la COVID-19. La pandémie a en effet accru leur vulnérabilité en raison notamment des mesures de confinement total qui les a contraintes à ralentir, voire arrêter leurs activités.

En l'absence d'un appui et d'un accompagnement spécifiques, ces organisations risquent la fermeture définitive avec des conséquences économiques, sociales et sanitaires graves sur des milliers de personnes qui courent le risque de se retrouver sans emploi ou d'être contraints de travailler dans l'informel. Ce constat explique à lui seul l'urgence de fournir un appui à ces organisations pour assurer dans un premier temps leur survie et leur permettre dans un deuxième temps de se développer et d'élargir leurs activités afin qu'elles continuent à jouer leur rôle en tant qu'acteur de développement local.

C'est dans ce cadre que les projets **JEUN'ESS** et **FORTER'ESS** œuvrent afin d'appuyer les structures en difficulté dans la relance de leurs activités. Les projets visent aussi la promotion de l'économie sociale et solidaire et s'adressent principalement aux jeunes et aux femmes en situation de vulnérabilité.

Description des deux u projets

Le projet « **Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire et Création d'Emploi Décent pour la Jeunesse Tunisienne (JEUN'ESS)** » a été commencé effectivement en janvier 2020 avec un appui financier pour un budget de 9.198.800 euros, financé par l'UE à 97,82% et une contribution du BIT à hauteur de 2,18%. Le projet JEUN'ESS, mis en œuvre par l'Organisation internationale du Travail, vise principalement à améliorer l'accessibilité des jeunes hommes et femmes au travail décent et durable en proposant des solutions concrètes et à impact immédiat aux problèmes auxquels font face les jeunes dans les régions défavorisées

Cet objectif global doit être atteint par le biais des trois objectifs immédiats et interdépendants et des produits suivants :

Objectif spécifique 1 : Des nouvelles opportunités d'emplois décents et durables sont créées pour les jeunes tunisiens à travers l'économie sociale et solidaire (ESS)

Produit 1.1 : Des entreprises de l'ESS portées par des jeunes sont mises en place et opérationnelles dans 7 gouvernorats cibles

Produit 1.2 : Les clubs de l'ESS sont opérationnels au niveau des structures locales des jeunes

Produit 1.3 : Les structures d'appui locales sont renforcées sur l'accompagnement des projets ESS

- **Objectif spécifique 2 :** Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS impactées par la pandémie de la COVID-19

Produit 2.1 : Les capacités organisationnelles et financières des OESS impactées par la COVID sont renforcées.

Produit 2.2 : Les conditions nécessaires pour assurer la durabilité et la pérennité de ces structures sont prises en compte au niveau local

- **Objectif spécifique 3 :** Activation du rôle des collectivités territoriales dans l'écosystème local de l'ESS

Produit 3.1 : Les capacités des collectivités locales sont renforcées sur la promotion de l'ESS au niveau local

Le projet « **FORTER'ESS: Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie** » a été commencé en août 2021 avec le recrutement du coordinateur national et l'assistance administrative et financière et ceci pour une durée de 27 mois jusqu'au 31 octobre 2023, avec un budget de 1,419, 156.01 USD, financé par les Affaires Mondiales et CANADA.

Le projet **FORTER'ESS**, vise la consolidation des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire dans les gouvernorats de Béja, Jendouba et Le Kef en

	<p>aspirant atteindre les résultats intermédiaires suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - RESULTAT 1 : Les organisations féminines de l'ESS sont consolidées au niveau de trois gouvernorats. - RESULTAT 2 : La protection sur le lieu de travail et les conditions de travail des femmes entrepreneures et des travailleuses dans les organisations féminines de l'ESS sont améliorées dans deux régions défavorisées. - RESULTAT 3 : Les organisations de l'ESS bénéficient d'un écosystème inclusif, équitable et favorable
<p>Situation actuelle des projets</p>	<p>JEUN'ESS et FORTER'ESS se sont montrés très efficaces par rapport à la réponse aux défis liés aux situations des structures OESS impactées par la COVID-19. Ils ont été également efficaces en termes de renforcement des capacités des mandants et des bénéficiaires. Les résultats des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont connus par les partenaires régionaux, nationaux et les partenaires sociaux. Les projets JEUN'ESS et Forter4ess Le projet ont su s'adapter à l'évolution de la situation dans le pays et aux contraintes de mise en œuvre. En se référant aux activités déjà réalisées et le planning de mise en œuvre du projet JEUN'ESS pour la période 2023-2024 et FORTER'ESS pour 2023, les résultats attendus des projets peuvent être réalisées et les objectifs seront atteints.</p>
<p>But, destinataire et portée de l'évaluation</p>	<p>Cette évaluation a adopté une « approche groupée (cluster) », ce qui signifie que l'évaluation examinera les deux projets d'une manière intégrale. Cette évaluation cluster à mi-parcours indépendante des deux projets vise l'étude de la pertinence, de la conception des projets, de la stratégie de mise en œuvre. Le champ d'application de l'évaluation a couvert toute la période des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, de septembre 2019 au 30septembre 2022. Elle est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, aux donateurs (l'Union Européenne et Affaires Mondiales Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, Equipe de travail décent/Cairo, Département de l'emploi, etc.).</p>
<p>Méthodologie de l'évaluation</p>	<p>L'évaluation indépendante mi-parcours de type cluster des projets : JEUN'ESS et FORTER'ESS est menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT. Cette évaluation a adopté une « approche groupée (cluster) », ce qui signifie que l'évaluation examinera les deux projets d'une manière intégrale. Ces deux projets sont stratégiquement liés en termes de thème et de population ciblée. Cette approche a permis une couverture complète des deux projets avec de plus grandes opportunités de retour d'information sur la stratégie globale dans le thème en Tunisie ainsi qu'un apprentissage mutuel.</p> <p>Opérationnellement, l'évaluateur a utilisé une approche participative croisée impliquant les méthodes qualitatives et quantitatives, prenant en compte les contraintes et opportunités liées à la mise en œuvre des activités, le niveau d'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité des deux projets.</p> <p>Ainsi, l'évaluation a utilisé les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdRs, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs.</p> <p>L'évaluateur a analysé toutes les sources d'information pertinente, telle que les documents des deux projets. L'évaluateur a également réalisé des entretiens avec les partenaires des deux projets au niveau national et au niveau régional et des réunions « focus group » avec les bénéficiaires organisés en structures formelles SMSA et GDA.</p>
	<p>Au regard des données collectées auprès des parties prenantes, le projet apparaît pertinent et a contribué à la mise en œuvre des stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois pays. Le projet est pertinent et a contribué à la réalisation des objectifs du gouvernement, de l'OIT, et des partenaires sociaux.</p>

Les deux projets ont la particularité d'intervenir en période post-covid avec toutes ses conséquences néfastes sur les entités économiques. Les organisations de l'ESS souffrent de plusieurs problèmes structurels et la pandémie a particulièrement touché leurs activités. Toutes les statistiques montrent que les femmes et les jeunes ont été encore plus touchés par la pandémie, sur le plan économique avec une hausse des violences conjugales et d'autres formes de violence subies pendant cette période pour les femmes. Ainsi, les projets ont essayé d'apporter une réponse rapide visant le renforcement des capacités de ces organisations partenaires. D'une part les projets ont proposé un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines dépenses de loyer et des charges fixes, de se réapprovisionner en matière première, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement. La dynamique de rassembler les différents dirigeants et adhérents des organisations bénéficiaires dans divers événements a permis à ces femmes et hommes de retisser des liens entre eux, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

Ainsi, les deux projets apparaissent pertinents car les moyens et activités déployés sont en adéquation avec le contexte de nécessité d'amélioration de la production de services publics dans les domaines de la promotion de l'ESS et l'entrepreneuriat, ainsi que pour l'appui institutionnel.

Un projet conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent

Efficacité

Sur le plan institutionnel, les projets ont accompagné les efforts nationaux dans la réflexion autour de la promotion de l'ESS. C'est ainsi qu'un ensemble d'études a été élaboré, discuté et finalisé durant les années 2021/2022. (i) Une note politique sur la formalisation de l'économie informelle à travers l'ESS en intégrant la dimension genre, cette note consiste à identifier quels sont les instruments politiques à mettre en œuvre pour formaliser les activités de l'économie informelle moyennant des initiatives d'ESS et leurs impacts sur l'économie nationale, (ii) appui du ministère de l'économie et de la planification à préparer la vision stratégique de l'ESS 2035; (iii) préparation du Plan ESS 2023-2025 à travers un diagnostic global des problématiques et défis clés, les axes stratégiques et les objectifs stratégiques

Tenant compte du niveau d'avancement de l'exécution des deux projets et au-delà des contraintes évoquées plus haut, les activités ont suivi, surtout après la pandémie, un rythme normal tout en veillant du côté de l'équipe à préserver un aspect qualitatif et d'innovation sur la manière d'entreprendre ces activités. Ces approches innovantes ont pour objectif d'obtenir des résultats, quelquefois supérieures à ceux attendus. Pour exemple au niveau JEUN'ESS, 42 structures ont bénéficié du Re-Fund Challenge alors que l'objectif était de 35 au minimum. Les activités ont permis la réalisation des produits définis pour chaque objectif ; des études élaborées qui ont permis de faire un état des lieux des opportunités, des chaînes de valeurs susceptibles d'être valorisées par les bénéficiaires dans les différentes régions concernées par l'intervention des deux projets.

Efficiences des ressources utilisées

Les projets ont été globalement efficaces en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières. Le taux de réalisation financière pour FORTER'ESS est de 42%, alors que pour JEUN'ESS et de 47% au 30 septembre 2022 sont satisfaisants.

FORTER'ESS et JEUN'ESS ont fonctionné avec des ressources humaines réduites, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement des différentes personnes qui ont eu à assurer le rôle de coordinateur des deux projets. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinés à faciliter leur travail.

Toutefois les projets ont connu des retards dus, entre autres, à la Covid-19 et le changement au niveau gouvernement.

Orientations vers l'impact et la durabilité

Les projets, à n'en point douter, ont eu un impact positif sur la promotion de l'ESS dans les régions concernées par l'intervention des deux projets.

A ce stade un impact concret sur la consolidation, la pérennisation et la création de nouveaux emplois décents dans des structures qui étaient proches de la fermeture. L'accompagnement technique et financier a permis le sauvetage et l'amélioration des conditions de travail dans ces structures.

Les approches d'innovation des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont pour objectif de convaincre que les possibilités d'obtenir des résultats concrets en matière de pérennisation des projets, de création et de consolidation des emplois décents, de transfert de savoir-faire, de connaissance et de formation des partenaires de durabilité sont réelles. Les résultats enregistrés jusque-là avec le projet JEUN'ESS et ses approches nouvelles prouvent qu'il y a des alternatives possibles et concrètes.

Toutes les activités et toute la stratégie des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont été pensés pour assurer un transfert du savoir-faire et de connaissance vers tous les acteurs institutionnels et de la société civile présents en Tunisie dans l'Economie Sociale et Solidaire. Le choix des incubateurs sociaux au niveau du Social Innovation Fund (JEUN'ESS), le choix de la BTS en tant que partenaire financier, le choix d'implication dès le départ les partenaires institutionnels contribue à assurer la durabilité des projets et des bénéficiaires.

Genre et non-discrimination :

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par les deux projets aussi bien au niveau des différents comités que dans la mise en œuvre des activités.

Par ailleurs, la présence des femmes a été significative dans la participation des actions de formation et des événements organisés par les deux projets. Pour preuve, les 22 structures bénéficiés des subventions, des actions de formation et participation aux événements de la part de FORTER'ESS sont des structures féminines. Au niveau JEUN'ESS les résultats et les chiffres jusqu'à ce stade montre que les cibles prioritaires du projet, à savoir les jeunes vulnérables, particulièrement les femmes, sont principalement atteints. Pour preuve, le re-Fund challenge compte plus de 76% de femmes bénéficiaires dont plus de 23% des handicapés et 24% de jeunes bénéficiaires dont 5% parmi eux sont des personnes en situation de handicap »

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier doit être porté sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, pour l'amélioration de la mise en œuvre des activités des deux projets **JEUN'ESS** et **FORTER'ESS**, les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

Recommandation 1 : La mission d'évaluation recommande en urgence que le gouvernement **promulgue les décrets d'application de la loi ESS publiée en 2020** en ce qui concerne la création des institutions de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	
Gouvernements	Haute	Moyen	Court-te

Recommandation 2 : **Pour une bonne visibilité** sur la mise en œuvre des activités priorisées et planifiées dans les plans d'action, pour permettre aux différentes parties prenantes d'avoir une meilleure connaissance des différentes actions entreprises par les projets en vue de faciliter leur appropriation. Actuellement cette fonction de communication est assurée par les deux chefs des deux projets sur leur budget temps au détriment d'autres activités il est recommandé de **renforcer les deux équipes par un spécialiste communication qui se chargera de la dimension communication et gestion des connaissances au niveau des deux projets puisqu'ils traitent la même problématique 'ESS ».**

Principales
recommandat
ions et suivi

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	temps
BIT	Haute	Moyenne	Court-terme

Recommandation 3 : L'évaluateur recommande vivement de donner plus d'intérêt à l'ESS en tant que matière de **formation primordiale** à introduire dans les programmes dans toutes les institutions de formation : Primaire, Secondaire, Professionnel et Supérieur. Aussi, il faut considérer la création d'un master ESS au niveau enseignement supérieur, notamment les écoles d'agriculture

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
Gouvernement	Moyenne	Moyenne	Court-term

Recommandation 4 : Vu le statut actuel des OESS, la situation financière reste douteuse et à risque pour les institutions de micro finance et tout autre organisme de financement. Il est difficile que l'entité ESS (GDA notamment) engage une personne pour la représenter et être le responsable légal de toute l'entité dont l'IMF peut traiter avec elle. De ce fait, la recommandation est de **pousser les autorités vers une réflexion sur les circuits de financements et la clarification des modalités de financement de ces structures qui préserve, à la fois, les droits de la structure ESS et l'organisme de financement.**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-term

Recommandation 5 : Le suivi d'un projet consiste à examiner les moyens déployés et les activités menées en vue de surveiller les progrès accomplis par rapport aux indicateurs sur la voie de la réalisation des produits. Toutefois, au niveau projet JEUN'ESS, cette fonction est assurée actuellement par **une personne qui lui manque les compétences nécessaires** pour répondre aux exigences d'un bon profil de responsable de suivi-évaluation afin de mener à bien cette mission. L'évaluateur recommande, vu l'importance du projet JEUN'ESS, il est nécessaire de **renforcer davantage la fonction de suivi-évaluation ou de prévoir un programme de renforcement de capacité dans le cadre de cette responsabilité.**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	temps
BIT	Moyen	Moyen	Court-term

Recommandation 6 : Il est clair que les indicateurs dans ce genre de projet soient plus développés et répondent aux critères SMART afin de permettre au partenaire financier et autres d'avoir une visibilité claire sur l'exploitation de la contribution. **Une révision du cadre logique du projet JEUN'ESS s'impose.**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	temps
BIT	Moyen	Moyen	Court-term

Recommandation 7 : Le renforcement des capacités des cheffes d'arrondissement d'appui à la femme rurale en matière d'ESS (concepts, valeurs, cadre juridique) pour qu'elles puissent jouer pleinement leurs rôles en termes d'accompagnement, d'encadrement et de suivi.

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	temps
BIT	Moyen	Moyen	Court-term

Principales
leçons
appries et
bonnes
pratiques

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

Les leçons apprises et les bonnes pratiques :

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

- **Les leçons spécifiques issues des projets :**

Leçon 1 : Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage du projet JEUN'ESS et FORTER'ESS au niveau national (COFIL) et au niveau régional (CRA) ont permis de préciser les rôles des

partenaires dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités des projets.

La compréhension des rôles des partenaires s'améliore selon l'avancement de la mise en œuvre du projet et selon le rôle de chaque partenaire dans les activités du projet.

Le degré de compréhension est variable aussi selon l'importance de chaque partenaire et selon sa contribution dans chaque étape de mise en œuvre du projet.

Leçon 2 : L'accompagnement direct apporté aux organisations bénéficiaires du projet a contribué à la consolidation de ces entités et à la relance de leurs activités.

Un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face aux dépenses de loyer et des charges fixes, de se réapprovisionner en matière première, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement.

Leçon 3 : Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS.

Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, les projets interviennent directement auprès des actrices/acteurs du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.

Leçon 4 : Le retard de la mise en place du conseil supérieur de l'ESS et de l'instance

Tunisienne de l'économie sociale et solidaire engendre un manque de visibilité quant aux politiques publiques en lien avec le secteur. Cela engendre un mode de gouvernance du projet plus complexe avec des partenaires institutionnels qui peuvent vouloir imposer leurs choix stratégiques en s'accaparant la légitimité de la supervision du secteur. Il était ainsi important de rassembler tous les acteurs. Une commission ESS créée au sein du ministère de l'Economie et de la planification a été appuyé dans son travail sur le plan de développement ce qui permis de mieux identifier le rôle de chaque ministère dans la gouvernance du secteur de l'ESS. Il est ainsi important de consolider tous les partenariats institutionnels afin d'intervenir efficacement selon la nature de l'activité prévue.

- Les leçons formulées de manière générale :

Leçon 5 : L'indépendance des structures bénéficiaires (Organisations féminines de l'ESS et notamment les groupements de développement agricole) vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces structures ont besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent au même temps arriver à trouver leur indépendance afin d'évoluer en tant qu'entreprise issues de l'économie sociale et solidaire. Il est important d'accompagner ces organisations sur la gouvernance de leurs relations avec toutes les parties prenantes.

Leçon 6:Le manque de statistiques liées au secteur de l'économie sociale et solidaire

et sensibles au genre peut affecter certains choix stratégiques. En effet, le projet FORTER'ESS visait, au départ, l'accompagnement d'au moins 20 structures sur deux gouvernorats. Cependant, il était difficile d'identifier ce nombre ce qui a poussé l'équipe à élargir l'intervention sur 3 gouvernorats en optimisant les ressources humaines disponibles. Les consultations avec le Bureau d'Appui à la Femme rurales ont permis d'avoir des statistiques approximatives mais il est important dans le futur d'avoir des statistiques actualisées et régulièrement mises à jour

Les bonnes pratiques :

1. **La dynamique de rassembler les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires** dans divers événements a permis à ces femmes de retisser

des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités

2. L'identification des bénéficiaires a été menée selon un **processus basé sur la transparence et l'égalité des chances** à travers des appels à projets et des appels à candidatures.
3. La sélection des dossiers a été assurée par **une intervention conjointe** des partis suivants : l'équipe du projet JEUN'ESS, des consultants, des représentants des partenaires techniques et sociaux et des représentants du partenaire financier
4. **La méthodologie d'accompagnement** mis en place par les projets **peut être reproduite par les partenaires nationaux ou les autres acteurs**. Cette méthodologie se base sur une écoute active des besoins des acteurs du terrain et une co-conception d'un programme d'accompagnement adapté aux spécificités de leurs activités et de leur ancrage territorial. Cette méthodologie participative se base aussi sur le tripartisme et la collaboration avec les différents partenaires sociaux et institutionnels. Les projets ont aussi essayé d'impliquer les acteurs de changement, notamment de la société civile, dans les différentes phases du projet.
5. **Des synergies ont été initiées avec les autres projets de l'OIT** notamment ceux qui œuvrent dans le domaine de l'ESS et de l'entrepreneuriat féminin. Ces synergies ont permis de mutualiser certaines actions notamment dans les relations avec les institutions publiques. Un partage des bonnes pratiques est mis en place afin de bénéficier des leçons tirées par les différents projets. Ces collaborations se manifestent à travers la collaboration avec le ministère de l'Economie et de la planification et le ministère de l'Agriculture ou les projets FORTER'ESS et JEUN'ESS apportent un appui complémentaire aux deux ministères

I. CONTEXTE ET LOGIQUE D'INTERVENTION DES DEUX PROJETS

Dans le cadre d'une évaluation cluster à mi-parcours indépendante des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, il est important de rappeler le contexte de départ, pour deux raisons : d'une part, en amont, confirmer la pertinence de l'idée des deux projets en vérifiant l'existence de contraintes et de besoins suffisamment forts pour justifier une mobilisation de ressources à leur profit et, d'autre part, en aval, vérifier si la mise en œuvre des deux projets contribuent à lever les contraintes identifiées et à pourvoir aux besoins répertoriés.

1.1 CONTEXTE DES DEUX PROJETS

Depuis la révolution, la Tunisie a rencontré des avancées dans le processus de transition sociopolitique visant à offrir aux tunisiens des conditions favorables pour le travail décent et le partenariat social. Certes, le gouvernement Tunisien et ses partenaires ont essayé de créer des emplois décents en particulier dans les régions défavorisées pour les jeunes de deux sexes.

Malgré les efforts fournis, la transition économique a subi des obstacles d'ordre structurel et conjoncturel ayant pour répercussion l'aggravation du chômage notamment chez des jeunes diplômés et touchant particulièrement les régions intérieures du pays.

Dans cette situation, la promotion de l'emploi indépendant grâce à l'entrepreneuriat individuel ou collectif représente un réel potentiel pour réduire d'une manière significative le chômage des jeunes.

C'est dans un tel contexte, l'économie sociale et solidaire (ESS) a été identifiée par le gouvernement Tunisien et autre parties prenantes comme un secteur possédant une puissance importante de réduction des inégalités sociales, de création d'emploi, d'inclusion, de richesse et voie de passage vers une économie formelle. Il a également été prouvé que les entreprises appartenant à l'ESS sont plus stables dans le temps, plus résilientes face aux crises et atteignent des niveaux de longévités plus élevés.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, il est important de compter sur la coopération de différents partenaires institutionnels, sociaux et associatifs. Grâce à ses projets liés à l'ESS, l'OIT a développé des liens solides avec les autorités publiques locales et les partenaires sociaux locaux.

C'est dans cette optique que le projet JEUN'ESS (Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire et Création d'Emploi Décent pour la Jeunesse Tunisienne) ; inscrit dans le cadre du programme "EU4Youth", mis en œuvre par l'OIT, en partenariat avec le Ministère de l'économie et de la planification; visant à créer des postes d'emploi décent pour les jeunes dans les régions défavorisées et à engendrer une économie formelle à travers la promotion de l'ESS. Ce projet propose une approche basée sur la promotion et le renforcement de l'entrepreneuriat collectif à travers l'organisation et les mécanismes de l'ESS.

L'objectif global du projet JEUN'ESS est alors d'améliorer l'accès des jeunes à un emploi décent et permanent au niveau local dans les régions telles que Kef, Jendouba, Kairouan, Sidi Bouzid, Kasserine, Gabès et Kébili.

En outre, la pandémie de la Covid-19 a créé une crise mondiale dont les mesures restrictives prises par les Etats ont eu un impact majeur sur la vie des individus et sur les différents domaines d'activité. Les plus touchées sont les personnes en situation de vulnérabilité, qui se trouvent surexposées à la précarité et l'injustice sociale. En effet, la crise a révélé une fragilité économique, sanitaire et sociale des politiques publiques de la Tunisie et a eu de lourdes conséquences sur toute la population. Par suite, les acteurs de l'ESS, dont les GDA et SMSA ont été aussi impactés par la crise, par une diminution des niveaux de revenus des adhérents.

Afin de minimiser les répercussions engendrées par cette pandémie, un partenariat entre Affaires Mondiales Canada et l'Organisation internationale du Travail (OIT) est fait en collaboration avec le gouvernement tunisien et les partenaires sociaux à travers le projet FORTER'ESS (renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire pendant la pandémie de la COVID-19) dans les régions de Beja, Jendouba et Kef.

Ce soutien se concentre sur la protection de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail des femmes entrepreneurs et des travailleuses OESS dirigées par des femmes afin de lutter contre les impacts sociaux, économiques et sanitaires de la pandémie de COVID-19. Il contribue également à l'établissement d'un écosystème d'économie sociale et solidaire (ESS) inclusif et équitable en Tunisie favorisant la participation accrue des femmes dans le secteur.

Les deux projets constituent également une opportunité importante pour une meilleure compréhension des besoins des acteurs sur le terrain, un échange de bonnes pratiques et une promotion plus efficace de l'ESS dans les régions concernées par leurs interventions.

1.2 LOGIQUE D'INTERVENTION DES DEUX PROJETS

Le projet « **Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire et Création d'Emploi Décemment pour la Jeunesse Tunisienne (JEUN'ESS)** » a été commencé en septembre 2019 avec un démarrage effectif en janvier 2020 avec le recrutement du coordinateur national principal du projet suivi par le recrutement de l'administratrice du projet au mois de mai 2020 et avec un appui financier pour un budget de 198.800 euros, financé par l'UE à 97,82% et une contribution du BIT à hauteur de 2,18%. Le projet JEUN'ESS, mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail, vise principalement à améliorer l'accessibilité des jeunes hommes et femmes au travail décent et durable en proposant des solutions concrètes et à impact immédiat aux problèmes auxquels font face les jeunes dans les régions défavorisées

Cet objectif global doit être atteint par le biais des trois objectifs immédiats et interdépendants et des produits suivants :

Objectif spécifique 1 : Des nouvelles opportunités d'emplois décent et durables sont créées pour les jeunes tunisiens à travers l'économie sociale et solidaire (ESS)

Produit 1.1 : Des entreprises de l'ESS portées par des jeunes sont mises en place et opérationnelles dans 7 gouvernorats cibles

Produit 1.2 : Les clubs de l'ESS sont opérationnels au niveau des structures locales des jeunes

Produit 1.3 : Les structures d'appui locales sont renforcées sur l'accompagnement des projets ESS

- **Objectif spécifique 2 :** Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS impactées par la pandémie de la COVID-19

Produit 2.1 : Les capacités organisationnelles et financières des OESS impactées par la COVID sont renforcées.

Produit 2.2 : Les conditions nécessaires pour assurer la durabilité et la pérennité de ces structures sont prises en compte au niveau local

- **Objectif spécifique 3 :** Activation du rôle des collectivités territoriales dans l'écosystème local de l'ESS

Produit 3.1 : Les capacités des collectivités locales sont renforcées sur la promotion de l'ESS au niveau local

Le projet « **FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie** » a été commencé en août 2021 avec le recrutement du coordinateur national et l'assistance administrative et financière et ceci pour une durée de 27 mois jusqu'au 31 octobre 2023, avec un budget de 1,419,156.01 USD, financé par les Affaires Mondiales et CANADA.

Le projet **FORTER'ESS**, vise la consolidation des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire dans les gouvernorats de Béja, Jendouba et Le Kef en aspirant atteindre les résultats intermédiaires suivants :

- **RESULTAT 1** : Les organisations féminines de l'ESS sont consolidées au niveau de trois gouvernorats.
- **RESULTAT 2** : La protection sur le lieu de travail et les conditions de travail des femmes entrepreneures et des travailleuses dans les organisations féminines de l'ESS sont améliorées dans deux régions défavorisées.
- **RESULTAT 3** : Les organisations de l'ESS bénéficient d'un écosystème inclusif, équitable et favorable

Grâce à un ensemble d'activités d'assistance technique visant à assurer **une meilleure cohérence entre les politiques d'emploi et la promotion de l'économie sociale et solidaire**, ainsi qu'une **meilleure coordination entre les acteurs clés du marché du travail** (les ministères de l'emploi, de l'agriculture, du développement économique et de la planification, de la femme et des affaires sociales, le secteur privé, les associations et les syndicats), les projets contribueront à améliorer l'accessibilité des jeunes hommes et femmes au travail décent et durable en proposant des solutions concrètes et à impact immédiat aux problèmes auxquels font face les jeunes femmes et hommes dans les régions défavorisées. Les projets assureront la continuité de plusieurs initiatives antérieures (Projet PROMESS) et leur approfondissement.

Tout en suivant une **approche territoriale locale**, la mise en œuvre des deux projets s'est faite essentiellement au niveau régional de manière adaptée aux besoins spécifiques de chaque groupe cible d'une part et de chaque région d'autre part.

1.3 ORGANISATION DU PROJET

Les deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont mis en œuvre sous la supervision générale du Bureau de l'OIT pour le Maghreb basé à Alger.

Afin d'assurer l'exécution efficace des activités prévues au niveau chaque projet, une équipe de projet est mise en place au niveau national avec des coordinateurs régionaux dans les régions concernées par les deux projets JEUN'ESS (Kairouan, Sidi Bouzid, Kasserine, Gabes et Kébili) et FORTER'ESS (Béja, Jendouba et le Kef).

Ainsi, l'équipe des deux projets comprend au niveau :

JEUN'ESS:

- Un Conseiller Technique Principal ayant pour mission principale d'assurer la coordination globale du projet et appuie techniquement la mise en œuvre des activités dans les régions,
- 3 coordinateurs régionaux qui s'occupent des 7 régions.
- Une administratrice de projet
- Une assistante en suivi et évaluation
- Un chauffeur/logistique

FORTER'ESS:

- Un coordinateur national de projet
- Une coordinatrice régionale
- Une assistante administrative et financière

II. OBJECTIFS, PORTEE ET CLIENTS DE L'EVALUATION

2.1 CONTEXTE DE L'EVALUATION

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation du OIT les projets de plus d'un million dollars doivent faire l'objet d'une évaluation mi-parcours. Par rapport aux budgets totaux des deux projets pour cette évaluation, une évaluation indépendante type cluster est prévue.

2.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION

De façon spécifique, cette évaluation cluster à mi-parcours indépendante des deux projets contribuera à :

- a. Établir la pertinence de la conception des projets et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations Unies et aux cadres de développement nationaux (y inclus le PPDT, le PNUAD et les ODDs);

- b. Évaluer la mesure dans laquelle les projets ont avancés ou complétés les objectifs fixés et les résultats attendus et les stratégies utilisés, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;
- c. Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;
- d. Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- e. Analyser l'efficacité de l'utilisation de ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre des projets. ;
- f. Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ;
- g. Examiner l'impact potentiel des projets ;
- h. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- i. Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet

Ceci dans le but de renforcer la dynamique auprès des structures de l'ESS (GDA, SMSA, Associations) par la promotion de l'ESS, l'autonomisation des femmes rurales et l'employabilité des jeunes.

2.3 PORTEE DE L'EVALUATION

Le champ d'application de l'évaluation a couvert toute la période des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, de septembre 2019 au 30 septembre 2022. En particulier, l'évaluation a mesuré les progrès réalisés vers tous les résultats produits depuis le début des deux projets et a apprécié le niveau global de réalisation des trois résultats immédiats pour les deux projets.

Les recommandations, issues de l'évaluation, ont été étroitement liées aux conclusions de l'évaluation et ont fourni des orientations claires aux parties prenantes sur la manière dont elles peuvent y répondre.

L'évaluation a intégré l'égalité des sexes comme une préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits et processus, en accordant une attention particulière aux femmes. En outre, l'évaluation a accordé une attention particulière aux questions liées à la réponse des deux projets aux attentes des bénéficiaires post Covid et à la thématique de l'Economie Sociale et Solidaire pour la promotion de l'employabilité pour un travail décent et une main d'œuvre Equitables.

L'impact du Covid-19 a été pris en compte dans l'évaluation des deux projets.

2.4 PRINCIPAUX UTILISATEURS

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, aux donateurs (l'Union Européenne et Affaires Mondiales Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, Equipe de travail décent/Cairo, Département de l'emploi, etc.).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre des projets en cours et dans les deux cas pour développer les futurs projets d'appui dans le pays et au dehors.

2.5 GESTION ET MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION

L'évaluation est menée comme une évaluation indépendante gérée par M. Ricardo Furman Wolf Responsable principal du suivi et de l'évaluation pour le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, basée à Pretoria et conduit par **Dr. Zitouni Belgacem**, consultant indépendant en évaluation avec Ph.D. en développement socioéconomique avec un accent sur le développement durable, sous la supervision générale du gestionnaire de l'évaluation.

III. APPROCHE METHODOLOGIQUE GLOBALE ET CONCEPTION

3.1 METHODOLOGIE

L'évaluation indépendante mi-parcours de type cluster des projets : JEUN'ESS et FORTER4ESS est menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT. Cette évaluation a adopté une « approche groupée (cluster) », ce qui signifie que l'évaluation examinera les deux projets d'une manière intégrale. Ces deux projets sont stratégiquement liés en termes de thème et de population ciblée. Cette approche a permis une couverture complète des deux projets avec de plus grandes opportunités de retour d'information sur la stratégie globale dans le thème en Tunisie ainsi qu'un apprentissage mutuel.

L'approche cluster est traduite dans une réflexion depuis le cadre de l'ESS appliquée en Tunisie pour voir quelle manière les deux projets ont pu avoir des liens à niveaux conceptuel et pratique. Aussi, au niveau des équipes l'évaluateur a pu dégager les échanges et le renforcement mutuel entre les deux projets.

Opérationnellement, l'évaluateur a utilisé une approche participative croisée impliquant les méthodes qualitatives et quantitatives, prenant en compte les contraintes et opportunités liées à la mise en œuvre des activités, le niveau d'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité des deux projets. Les données quantitatives sont collectées pour analyser principalement, mais pas uniquement, l'efficacité et l'efficacités des deux projets, à la fois au niveau de la revue documentaire et de la collecte de données sur le terrain, tandis que les données qualitatives sont collectées pour analyser principalement, mais pas uniquement, la pertinence et l'orientation vers l'impact et la durabilité des deux projets. La triangulation des données a été de rigueur à travers la combinaison de diverses sources d'informations et diverses techniques de collecte de données (revue documentaire, focus groupe et entretiens individuels à distance en fonction de la non-disponibilité des interviewés pour une entrevue en face à face).

Ainsi, l'évaluation a utilisé les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdRs, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs.

L'évaluateur a analysé toutes les sources d'information pertinente, telle que le document des deux projets intégrant le cadre logique de résultats et de ressources afférent, les rapports de progrès trimestriels et annuels, les rapports d'activités, les livrables clés et tout autre document susceptible d'apporter des informations permettant d'émettre des jugements.

L'évaluateur a également réalisé des entretiens avec les partenaires des deux projets au niveau national et au niveau régional et des réunions « focus group » avec les bénéficiaires organisés en structures formelles SMSA et GDA.

L'évaluateur a fait en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les bénéficiaires ciblés par le projet aux niveaux des différentes régions concernées par le projet soient prises en compte en particulier femmes et hommes, jeunes, personnes handicapées et autres catégories pertinentes.

3.2 CRITERES ET QUESTIONS D'EXAMEN

Afin d'effectuer sa tâche, l'évaluateur a examiné les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE) et à l'OIT : pertinence stratégique et cohérence, efficacité, efficacité, impact et durabilité, en plus du genre et non-discrimination, tels que définis dans le « ILO Policy guidelines for Evaluation, principales, rational, planning and managing for évaluations 4th edition (voir Annexe 1) ». Compte tenu du grand nombre de questions d'évaluation répertoriées dans les termes de référence (page 9), l'évaluateur a identifié les questions d'évaluation clés et transformé les questions d'évaluation secondaires en indicateurs informant les réponses aux questions d'évaluation clés. Cette approche concentre considérablement l'évaluation et répond à la prolifération des questions d'évaluation. Ainsi,

l'évaluation gagne en pertinence stratégique avec une profondeur suffisante pour l'analyse des données, alors qu'aucune des questions d'évaluation initiales n'est omise.

L'évaluateur a examiné les questions clés suivantes :

➤ **Pertinence et adéquation stratégique**

1. *Les objectifs et les activités des projets sont-ils suffisamment pertinents/stratégiques selon le contexte national et les thèmes prioritaires de l'OIT ?*

Indicateurs :

- i. *Pertinence par rapport aux réalisations de la stratégie, de la politique et du plan du gouvernement et du PPTD*
- ii. *Pertinence par rapport à d'autres engagements régionaux et mondiaux pertinents tels que les PNUAD, les cibles des ODD et les objectifs stratégiques de l'OIT (y-compris les thèmes transversaux : genre et non-discrimination, tripartisme et dialogue social, transition juste sur l'environnement et Standards internationaux de travail).*
- iii. *Apport spécifique et valeur ajoutée des projets par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées*
- iv. *Complémentarité des deux projets au niveau des résultats attendus pour les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes*

2. *Dans quelle mesure les projets tiennent-ils compte des besoins des bénéficiaires et des parties prenantes ?*

Indicateurs :

- i. *Pertinence par rapport aux besoins ressentis par les parties prenantes nationales et les bénéficiaires finaux*
- ii. *Adéquation de l'analyse des problèmes et des besoins*
- iii. *Inclusion des questions liées à l'inclusion du genre et du handicap et des lacunes à combler (par exemple, genre, jeunesse) ?*
- iv. *Participation des mandants tripartites de l'OIT à la conception des projets*

3. *Dans quelle mesure la conception des projets était-elle valide ?*

Indicateurs :

- i. *Validité des facteurs/hypothèses externes, identification des risques, changements dans les contextes nationaux et en réponse à la gestion adaptative des projets*
- ii. *Résultats et extrants réalisables clairement définis et potentiel d'optimisation*
- iii. *Il y a une théorie de changement (implicite ou explicite) ?*
- iv. *Utilité du cadre de S&E avec des indicateurs de résultats contenant des références et des cibles, la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe, handicap et autres critères pertinents*
- v. *Inclusion d'une stratégie de sortie et d'une stratégie de durabilité*

➤ **La cohérence**

4. *Dans quelle mesure les projets soutiennent-ils ou sapent-t-ils d'autres interventions, en particulier les politiques et vice versa, dans la promotion de l'agenda du travail décent? Comment ça pourrait être amélioré?*

Indicateurs :

- i) *Complémentarité des activités des partenaires des projets, se renforçant mutuellement*
- ii) *Complémentarité avec d'autres projets de l'OIT*
- iii) *Liens établis avec d'autres activités des Nations Unies ou des organisations internationales d'aide au développement non onusiennes au niveau local et/ou des partenaires gouvernementaux*

➤ **Résultats et efficacité des projets**

5. *Dans quelle mesure les projets sont-ils susceptibles d'atteindre leurs résultats au niveau des résultats et des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs des projets ? Comment ça pourrait être amélioré?*

Indicateurs :

- i. *Principaux facteurs contributifs et difficiles à la réussite des projets dans l'atteinte de leurs objectifs, y compris COVID 19*

- ii. *Atténuation des effets du COVID-19 et capacité des projets à s'adapter aux changements*
 - iii. *Capacité des partenaires des projets (en particulier les partenaires gouvernementaux,) à utiliser l'assistance technique et les produits de l'OIT pour remplir les rôles attendus dans la stratégie des deux projets*
 - iv. *Efficacité et pertinence de la formation et des conseils fournis aux partenaires des projets (en particulier le gouvernement, les partenaires) par les projets*
 - v. *Utilisation des opportunités pour promouvoir l'égalité des sexes et l'inclusion du handicap et les besoins stratégiques dans les domaines de résultats des deux projets*
6. *Comment les facteurs positifs et négatifs indépendants de la volonté des deux projets ont-ils affecté les résultats, et comment les projets sont-ils gérés ces facteurs externes ? À l'avenir, comment ceux-ci peuvent-ils être optimisés/répliqués ?*
7. *Quels sont, le cas échéant, les résultats imprévus des deux projets qui ont été identifiés ou perçus ?*
8. *Comment les thèmes transversaux de l'OIT : genre et non-discrimination, tripartisme et dialogue social, transition juste sur l'environnement et Standards internationaux de travail ont été intégrés dans les activités et résultats des projets ?*
- **Efficienne**
9. *Comment les ressources financières et humaines sont-elles utilisées dans les deux projets pour obtenir les résultats ? Existe-t-il des possibilités d'améliorer l'efficacité ?*
- i. *Mobilisation de ressources (monétaires ou en nature) pour soutenir la mise en œuvre des activités*
 - ii. *Les décaissements et les dépenses des projets sont-ils conformes aux plans budgétaires attendus ?*
 - iii. *Robustesse du dispositif de gestion et de gouvernance*
 - iv. *Clarté de la compréhension des rôles et des responsabilités par toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre et le suivi*
 - v. *Qualité des relations et de la coopération avec les acteurs nationaux et régionaux concernés*
- *Adéquation de l'appui administratif, technique et - si nécessaire - politique du bureau de l'OIT et des spécialistes sur le terrain*
- **Orientation des impacts**
10. *Dans quelle mesure existe-t-il des preuves de changements positifs initiaux ou potentiels dans les parties prenantes nationales et la vie des bénéficiaires finaux des deux projets ?*
- **Progrès vers la durabilité**
11. *Dans quelle mesure les résultats prévus des projets sont-ils susceptibles d'être soutenus (changements socio-économiques et institutionnels) et/ou étendus et reproduits par les parties prenantes ?*
- i. *Intérêt et participation au niveau national*
 - ii. *Promotion de l'appropriation nationale*
12. *Quelles autres mesures concrètes pourraient être prises pour augmenter les perspectives de durabilité des résultats ?*

3.3 PHASE DE DEMARRAGE ET D'ANALYSE DOCUMENTAIRE.

Au cours de la phase de démarrage et d'analyse documentaire, le consultant a procédé à une étude documentaire et à des entretiens avec le personnel des deux projets.

Une réunion a eu lieu avec le gestionnaire de l'évaluation avant la réunion qui a été organisée avec les deux coordinateurs nationaux des deux projets en présence des coordinateurs régionaux en virtuels, l'assistante en suivi et l'administratrice du projet JEUN'ESS étaient présentes à cette réunion, pour recueillir leurs avis et attentes dans la perspective de l'élaboration du rapport de démarrage et la planification de la mission sur le terrain.

L'analyse documentaire à l'exploitation des documents principaux listés ci-dessous :

- Les PRODOC des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS
- Le plan cadre des Nations Unies 2017-2021 de la Tunisie
- Les P&B2018-2019,2020et2021
- Le rapport de la revue d'évaluabilité du projet JEUN'ESS
- Les rapports de progrès des deux projets
- Les rapports finaux de diagnostic territorial pour l'identification des opportunités économiques locales en matière de l'ESS dans les 7 régions
- Les plans de relance pour les bénéficiaires du projet FORTER'ESS

Cette activité a abouti à la production du rapport de démarrage, incluant principalement la méthodologie, les outils de collecte de données et la planification de déroulement de la mission sur le terrain.

3.4 PHASE PRATIQUE

La phase pratique de l'évaluation s'est déroulée entre le 12 décembre 2022 jusqu'au 15 janvier 2023. Etant donné que la grande majorité des documents du projet nous ont été fournis pendant et après la phase des entretiens et des visites sur le terrain aux différents partenaires des deux projets, la revue documentaire a eu lieu effectivement durant la phase pratique de l'évaluation et après.

Les rencontres avec les différents partenaires des deux projets se sont faites dans la transparence et chacun a pu s'exprimer librement au cours de ses rencontres directes et par Skype.

La sélection des acteurs a été basée dans un échantillon raisonné y compris les institutions du gouvernement, les partenaires sociaux et consultants des deux projets et des experts du BIT dans la matière.

En suivant la méthodologie développée au-dessus, nous avons adopté une approche axée sur les résultats, basée sur les droits humains et sensibles au genre. Pour adresser le thème de genre on a eu des entretiens avec des responsables femmes au niveau des institutions au niveau des huit régions concernées par l'intervention des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, des femmes présidentes des ONGs, des GDA, des SMSA, des femmes responsables au niveau des organismes syndicaux et patronats. L'évaluateur s'est référé sur les normes spécifiques du BIT en matière d'évaluation en tenant compte des standards de l'évaluation du Groupe des Nations Unies (UNDG) ainsi que ceux de l'OECD/DAC pour réaliser des évaluations de qualité.

Outre l'équipe du projet et les deux représentants des deux bailleurs de fonds (UE et AMC), l'évaluateur a également réalisé des entretiens Skype avec le gestionnaire de l'évaluation ainsi qu'avec des personnes ressources au niveau BIT Genève, Unité de coopérative. Les entretiens au niveau des institutions, des partenaires sociaux, des associations, des GDA et des SMSA ont touché 55 personnes (30 femmes et 22 hommes).

Pour adresser la situation du COVID 19 on a suivi les directives d'EVAL depuis les documents « Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO: Practical tips on adapting to the situation » et « Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations »,

3.5 LES LIMITES DE L'EVALUATION

La première limite rencontrée est le temps disponible : l'évaluation est conduite sur une période de 2 mois, avec un nombre de jours de prestation assez restreint (22 H/J pour deux projets). En plus une partie des entretiens est menée à distance, avec toutes les difficultés que cela comporte en termes de disponibilité des personnes et obtention des rendez-vous. Les interviews reposent sur un échantillonnage, et les résultats ne peuvent donc pas rendre compte de la totalité des actions menées par les deux projets JEUN'ESS pendant 37 mois et FORTER'ESS pendant 14 mois.

La seconde limite est liée au manque de certains documents de synthèse sur les résultats obtenus et quelques actions réalisées par les projets : le consultant a dû, avec l'aide très appréciée des

coordinateurs et des assistantes administratives et financière des deux projets, tenter de récapituler les grandes étapes et les résultats obtenus au cours des 27 mois de travail de JEUN'ESS et 14 mois de travail pour FORTER'ESS. Ce travail de recherche et de synthèse a été assez fastidieux et consommateur de temps, au détriment sans doute de l'approfondissement de certains points de réflexion. Ses limitations n'ont pas affecté la validité du rapport et ceci grâce à la disponibilité toujours des coordinateurs des deux projets pour faciliter l'accès au consultant à toute demande de clarification et de complément de données.

IV. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION MI-PARCOURS DE TYPE CLUSTER DES DEUX PROJETS

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse basée sur les critères d'évaluation visés dans les termes de référence de la mission : la *pertinence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, la *durabilité*, et l'*impact*, mais aussi la prise en compte des thématiques stratégiques transversales, en fonction de leur pertinence dans les deux projets FORTER'ESS et JEUN'ESS, mais le genre en tout état de cause.

4.1 PERTINENCE

a) Alignement sur les priorités nationales du pays et du SNU

Les deux projets FORTER'ESS et JEUN'ESS montraient une bonne pertinence stratégique en étant notamment aligné sur les priorités nationales de la Tunisie, sur le Plan cadre d'aide au développement Tunisie (2015-2019) du Système des Nations Unies, aux objectifs de développement durables (ODD). Ainsi, le Plan Quinquennal de Développement (PQD) (2016-2020 offrait un bon ancrage aux deux projets à travers ses cinq axes stratégiques portant sur : (i) une bonne gouvernance et réformes structurelles (ii) une économie à faible coût à un hub économique (iii) un développement humain et inclusion sociale (iv) une concrétisation des ambitions des régions (v) une économie verte et développement durable.

Aussi, en se référant au plan de développement quinquennal (2016-2022) et au plan de développement triennal (2023-2025), à l'étude stratégique sur l'économie social et solidaire (2017) , au code des collectivités locales (article 109), aux demandes des partenaires techniques et sociaux et suite à la promulgation de la loi de l'ESS (juin 2020) ainsi que les indicateurs de développement régional et aux taux de chômage des jeunes dans les gouvernorats cibles ; les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS répondent aux besoins des partenaires techniques et sociaux et des groupes cibles.

Les deux projets s'inscrivent dans l'Agenda 2063 de l'Union Africaine pour le développement de l'Afrique à travers son aspiration à une « Afrique prospère basée sur une croissance inclusive et un développement durable », notamment ses Objectifs 1 « Un niveau de vie, une qualité de vie et un bien-être élevé pour tous les citoyens » et 5 : « Des économies transformées et des emplois ».

JEUN'ESS et FORTER'ESS étaient parfaitement ancrés dans l'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015, dont le portefeuille de mesures de mise en œuvre comportait les 3 Axes prioritaires ci-dessous, « Plein emploi productif et le développement des entreprises » ; « Protection sociale pour tous » ; et « Amélioration de la gouvernance dans le monde du travail et sur le marché du travail ».

Enfin, Les deux projets viennent en complémentarité et en cohérence avec **le plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie** qui est conçu autour de trois axes stratégiques : Gouvernance démocratique, Modèle économique, inclusif, durable et résilient, protection sociale d'accès équitable aux services sociaux de qualité. Un objectif a été fixé que "Les groupes vulnérables ayant des besoins spécifiques jouissent d'une protection sociale et juridique conforme aux engagements purs par la Tunisie dans le cadre ses conventions et traités internationaux des droits de l'homme et de l'Egalité Genre"¹.

¹Plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie- 2015-2019 - Effet 3 de l'axe stratégique de protection sociale.

Les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont été élaborés sur la base du Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décemment (PPTD 2017-2022) de la Tunisie et contribuera à :

- la priorité 1 du PPTD « Croissance Economique et Développement Régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions à travers l'étude , sur le système fiscal à l'emploi et son impact sur l'employabilité des jeunes et des femmes en Tunisie, l'élaboration et mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan de communication pour vulgariser et promouvoir l'ESS et agir sur les perceptions
- La priorité 2 du PPTD « Emploi et formation professionnelle » à travers le renforcement des éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus efficace et inclusif.

Les activités de JEUN'ESS et FORTER'ESS sont liées au programme de développement durable établis par les Etats membres des Nations Unies et rassemblés dans l'Agenda 2030, notamment l'ODD8 : « Promouvoir une croissance économique, notamment l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et décent pour tous » ainsi que les ODD1 (lutte contre la pauvreté), 2 (lutte contre la faim), 5 (égalité entre les sexes).

JEUN'ESS et FORTER'ESS s'inscrivent dans la volonté de l'Etat tunisien de développer une économie plus équilibrée et solidaire par une croissance durable, basée sur le développement social, la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté. La plupart des interviewés soumettent l'idée à l'évaluateur que la problématique des deux projets s'inscrit parfaitement dans les priorités de l'état tunisien.

JEUN'ESS et FORTER'ESS ont contribué à la réalisation du programme de développement durable à l'horizon 2030 et plus particulièrement les objectifs 8 « Travail décent et croissance économique », et 5 « Egalité entre les sexes » des ODD adoptés par le gouvernement Tunisien en 2015.

Ceci est conforté, souvent lors des entretiens de la mission d'évaluation, les discussions glissent souvent sur plusieurs mesures qui ont été prises pour la promotion du travail décent et les droits fondamentaux des travailleurs et des couches vulnérables par la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan de communication pour vulgariser et promouvoir l'ESS, par l'intégration de la composante de l'ESS dans le Plan de Développement 16-20 et aussi dans le Plan de Développement 23-25 et la promulgation de la loi n°202-30 du 30 juin 2020 relative à l'Economie Sociale et Solidaire, la mise d'une somme de 30 millions de dinars au sein de la Banque Tunisienne de Solidarité « BTS » pour le financement des projets d'ESS et une étude sur le système fiscal à l'emploi et son impact sur l'employabilité des jeunes

Comme rappelé précédemment, JEUN'ESS et FORTR'ESS s'inscrivent dans une continuité stratégique fidèle aux besoins du Gouvernement depuis le travail de l'OIT. Un projet Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire « PROMESS » permettant l'appui sur l'élaboration et le vote de la loi sur l'ESS et une complémentarité avec des projets sur l'Economie Sociale et Solidaire tels que FORTERESS ou encore PAJESS. Dans ce cadre, des activités complémentaires sont constamment réalisés avec les projets implémentés au sein de l'OIT tels que le projet Appui aux Femmes Rurales en Entrepreneuriat « AFERE, » travaillant sur l'autonomisation de la femme rurale ou encore SCORE sur la productivité des entreprises. Enfin, la composante Dialogue Sociale est également sollicitée par le projet JEUN'ESS dans une réflexion continue avec les partenaires sociaux dans l'implémentation du projet JEUN'ESS.

b) Alignement avec les besoins des bénéficiaires

Les politiques et programmes d'emploi de jeunes nécessiteraient d'être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires, ainsi qu'aux spécificités régionales.

Pour les bénéficiaires, l'approche du projet FORTER'ESS est de répondre aux besoins spécifiques des femmes organisées en structures ESS formelles, tandis que le projet JEUN'ESS y intègre en plus des femmes, la population des jeunes. Le projet JEUN'ESS répond aux besoins des structures d'accompagnement et d'appui tel que les Sociétés Mutuelles des Services Agricoles, des Groupements

de Développement Agricole, des entreprises privés, des associations. Bref, Dans cette situation, la promotion de l'emploi grâce à l'entrepreneuriat individuel et ou collectif semble offrir un réel potentiel pour réduire d'une manière significative le chômage des jeunes, par la formalisation de l'économie informelle, et ce à travers la promotion des organisations et des mécanismes de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Pour les spécificités régionales, la réalisation des diagnostics locaux et l'appui à la création de projets autour des chaînes de valeurs spécifiques par gouvernorat avec le développement de plan d'action régional en Tunisie consiste justement à identifier les priorités locales et régionales par les différents intervenants.

Les problèmes d'emploi dans les régions peuvent être ainsi atténués grâce à la consolidation des efforts de plusieurs acteurs locaux tels que les structures étatiques, les IMF, les entreprises, les experts et autres acteurs autour d'une opportunité locale en matière d'économie sociale et solidaire spécifique à chaque gouvernorat.

Une telle approche ne peut que garantir la pertinence des projets dont les apports sur le plan national et local, vont permettre d'avoir une synergie d'action appréciable. D'ailleurs, les résultats et les réalisations, à mi-parcours des deux projets sont en train de répondre aux besoins des bénéficiaires en créant des changements auprès des différents bénéficiaires à travers différentes modalités :

- Appui technique et financier
- Incubation et accompagnement
- Renforcement des capacités
- Elaboration des outils, des guides et des études

c) Pertinence logique : qualité du cadre de performances

L'analyse du cadre logique des deux projets montre globalement de bonnes correspondances techniques entre les résultats attendus et les activités qui devraient contribuer à les réaliser, mais aussi des liaisons insuffisantes entre ces activités opérationnelles et les indicateurs de mesure des résultats. Il est aussi observé souvent une lacune au niveau des dits indicateurs de performance, dont les situations de référence (ligne de base) ne sont pas déterminées dans le document cadre logique du projet JEUN'ESS.

Les indicateurs de JEUN'ESS ont été conçus d'une manière ambitieuse et sont difficilement réalisables par le projet avec ces moyens financiers inadéquats. Certains indicateurs sont des indicateurs d'impact, d'autres sont des indicateurs de durabilités difficiles à mesurer à l'état actuel de la mise en œuvre du projet, exemple : 1.3.3 : Augmentation du nombre de structures ESS soutenues /accompagnées par les structures d'appui aux termes de trois ans du début de l'intervention JEUN'ESS. Un nombre important d'indicateurs du cadre logique JEUN'ESS ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur. En effet, la plupart des indicateurs ne sont pas précis et leur mesure pourrait être difficile à effectuer. C'est le cas par exemple de l'indicateur pour le produit 1.1 : *Nombre de projets ESS portés par les jeunes appuyés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe du jeune porteur, zone géographique*. En effet, à partir de quel moment peut-on estimer que le niveau d'insertion des jeunes est atteint par la création de projets ESS ? D'autres indicateurs ne sont pas réalistes ; on peut citer pour exemple l'indicateur (: 3.1.1) suivant. Nombre de personnes cadres des collectivités locales formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'ESS, désagrégé par sexe, type de collectivité locale

Cependant, il convient de reconnaître que les indicateurs au niveau cadre logique du projet FORTER'ESS sont bien formulés et répondent bien aux normes de qualité d'un bon indicateur à savoir « spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, inscrit dans le temps ». Exemple Indicateur résultat 1. : Au moins 20 organisations féminines de l'ESS mettent en œuvre des plans de résilience et de développement d'ici fin 2021 et aussi l'indicateur pour résultat 2 : de femmes Au moins 60 femmes entrepreneuses des OESS sont formées pour le développement de compétences managériales d'ici fin projet

d) Pertinence opérationnelle ou pertinence des résultats

Les résultats attendus et planifiés des deux projets ont été formulés en réalisations déclinées en produits dans un contexte de transition politique et démocratique difficile à mettre en œuvre, d'une réalité économique et social fragile et complexe sur un fond d'évolutions accélérées des transformations et mutations sociales. De ce fait, ils ont été globalement pertinents et à même de répondre convenablement aux grandes priorités du pays et aux besoins et attentes du Gouvernement. Du fait qu'ils couvrent la période 2018-2024, les contenus de ces deux projets peuvent servir de fondement pour l'Agenda 2030 du pays.

Également, les deux projets ont considéré d'une manière globale la « Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles rural, 2017-2020 » et ceci au niveau de son axe 1 : L'autonomisation économique : amélioration de l'employabilité des femmes par le rapprochement et la diversification de la formation professionnelle, accès aux ressources et moyens de production y compris la terre et les facilitation du passage du secteur informel au secteur formel, promotion de l'économie sociale et solidaire, accès aux marchés. Ainsi, les deux projets contribuent à la mise en œuvre du contrat social à travers le PPTD Tunisie.

La formulation large des résultats attendus des deux projets a eu le mérite de favoriser cette flexibilité souhaitée dans la conception et la mise en œuvre des projets et de permettre, par voie de conséquence, leur contextualisation et alignement par rapport aux priorités nationales et/ou régionales, sans cesse en évolution, aux ODD et à nécessaire prise en compte des problèmes émergents.

Deux années et demie pour JEUN'ESS et plus d'une année pour FORTER'ESS après le début de leurs mises en œuvre, ces résultats sont toujours pertinents, valides et d'actualités, compte tenu essentiellement de l'évolution générale du pays. Ainsi, pour ces différentes considérations, JEUN'ESS et FORTER'ESS demeurent le cadre de références le plus approprié et pertinent pour le BIT et pour le Gouvernement pour la promotion de l'ESS vecteur de création d'emploi décent pour les couches vulnérables (femmes rurales, jeunes, etc.) dans les régions défavorisées.

Enfin, à la question de savoir, dans quelle mesure les résultats des activités menées sont compatibles avec la finalité les priorités de l'état tunisien, il est possible d'affirmer que les résultats des différentes interventions des deux projets (seules ou réunies en projets conjoints) cadrent globalement avec les attentes de tous les partenaires et des groupes cibles et leurs indicateurs les plus importants. Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, les projets interviennent directement auprès des actrices du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.

Ainsi, l'analyse plus ou moins détaillée de cet aspect est traitée dans les paragraphes suivants de ce rapport.

Encadré n°1

A l'opposé de certains projets initiés sans aucune concertation avec les différents partenaires au contenu non négociable, les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont des projets intervenants dans des régions vulnérables et à grandes potentialités humaines et naturelles non valorisées, conçus à partir de la vision de l'Etat tunisien et les mandants (UGTT, UTICA et UTAP) concernés par la thématique de promotion du travail décent et du développement de l'Economie Sociale et Solidaire « ESS » et mis en œuvre par le BIT en partenariat avec des structures publiques et privées au niveau des différentes régions concernées par le projet.

Des projets conçus et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent. La réponse d'un interviewé à la question « Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ? » Confirme bien la pertinence de ce projet « *Absolument, au niveau national, les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS contribuent directement au développement de la stratégie nationale de l'emploi (SNE) dont ils soutiennent la formulation et la mise en œuvre par la promotion de l'économie sociale solidaire et l'autonomisation des femmes* » Mais la pertinence des deux projets doit aussi être évaluée de point de vue de son utilité : En quoi le projet sert-il pour le pays ? Quelle est leur contribution à l'amélioration de l'employabilité des jeunes, la création de l'emploi décent pour les couches vulnérables, notamment, les femmes ? Une telle question a été posée aux parties prenantes et aux bénéficiaires la synthèse des opinions recueillies est limpide :

Les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont utiles pour la Tunisie et les régions concernées pour plusieurs raisons :

- Diagnostic territorial pour l'identification des opportunités économiques locales en matière de l'économie sociale et solidaire dans les 7 régions concernées par le projet JEUN'ESS
- Actualisation et consolidation des plans de continuité des 42 structures bénéficiaires de l'appui Re-Fund Challenge par des coachs Tayssir
- Formations en éducation financière et en gestion administrative et financière au profit des représentants des 42 structures
- Les structures régionales d'appui à l'ESS ont été identifiées (30 structures par gouvernorat pour un total 210 structures) et la cartographie a été finalisée
- Le guide de gestion et d'animation des clubs de l'ESS a été élaboré
- Formation en accompagnement des projets ESS au profit des cadres des structures d'appui
- Une étude sur l'impact de la COVID-19 sur les OESS a été réalisée
- Les besoins en appui des OESS impactées par la COVID-19 ont été identifiés
- Les modalités de fonctionnement du « Fonds d'urgence ESS COVID-19 » ont été identifiées
- Les OESS prioritaires à appuyer sur la base de critères **préétablis** ont été sélectionnées
- L'analyse et l'amélioration des business models » des OESS sélectionnées ont été lancées.
- Une étude d'évaluation de l'impact social, économique et sanitaire de la pandémie de la COVID-19 sur les organisations féminines de l'économie sociale et solidaire au niveau de trois gouvernorats a été réalisée selon le calendrier prévu
- Identification de toutes les structures féminines de l'ESS évoluant dans les gouvernorats cibles du projet a été réalisée
- Des conventions de subventionnement permettant aux organisations de mettre en place les plans de relance ont été mises en place.

Ainsi, JEUN'ESS et FORTER'ESS apparaissent pertinent car les moyens et activités déployées sont en adéquation avec le contexte de nécessité d'amélioration de l'employabilité des jeunes, des femmes rurales et la dynamisation des organisations de l'ESS dans les régions défavorisées.

4.2 EFFICACITE DES PROJETS

4.2.1 Degré d'atteinte des résultats

L'analyse des principaux résultats mène à la conclusion que JEUN'ESS et FORTER'ESS sont montrés très efficaces par rapport à la réponse aux défis liés aux situations des structures OESS impactées par la COVID-19. Ils ont été également efficaces en termes de renforcement des capacités des mandants et des bénéficiaires.

A la date de l'évaluation, l'efficacité a donc été analysée sur la base des données secondaires, des documents de formulation du projet, des rapports d'activités périodiques. Les informations ont été triangulées au cours des entretiens avec les différents mandants, l'équipe BIT du projet, les bénéficiaires et les partenaires d'appui technique et financier (associations, IMF, Shanti).

A travers les entretiens et les rapports d'activités, l'évaluateur a pu vérifier que les résultats des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont connus par les partenaires régionaux, nationaux et les

partenaires sociaux. Toutefois, certains interviewés souhaitent la fusion des deux projets en un seul grand projet, un interviewé dit «...*ce sont des projets pertinents et innovants qui s'intéressent à une seule problématique, il me paraît plus crédible de les fusionner en un seul projet* »

Globalement les objectifs généraux des deux projets semblent être atteints à la fin du projet. Les retards observés dans la mise en œuvre de certaines activités des projets, permettant la réalisation des résultats et l'atteinte des objectifs sont dus essentiellement aux arrêts d'activités suite à l'instauration par le gouvernement dans le tout le pays, des mesures de distanciation sociales liées au Covid-19.

L'analyse de l'efficacité des deux projets est décrite par résultats du projet dans le tableau suivant :

TABLEAU 1 : NIVEAU DE REALISATION DES PRODUITS /JEUN'ESS

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations à mi-parcours	Statut/écart
1. Objectif immédiat 1 : Des nouvelles opportunités d'emplois décentés et durables sont créées pour les jeunes tunisiens à travers l'ESS			En cours 36%
Produit 1.1 : Des entreprises de l'ESS portées par des jeunes sont créées et/ou renforcées dans 7 gouvernorats cibles			En cours 15%
Activité 1.1.1 : Définir les modalités de fonctionnement du fonds « JEUN'ESS pour l'entrepreneuriat social et solidaire »	1.1.1. Nombre de projets ESS portés par les jeunes appuyés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe du jeune porteur, zone géographique	Les modalités de fonctionnement du fonds « Social Innovation Fund » ont été élaborées (élaboration du manuel de procédures pour la gestion du fonds).	Réalisée
Activité 1.1.2 : Identifier les institutions financières partenaires à impliquer dans la gestion du fonds et l'octroi des subventions	1.1.2 Nombre de jeunes ayant accès aux services financiers avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe et âge, zone géographique	<ul style="list-style-type: none"> - La BTS a été identifié comme institution partenaire et une convention est en cours de signature pour : - Former les conseillers de la BTS à l'accompagnement dans l'ESS - Octroyer la gestion d'une partie des fonds à la BTS pour l'achat du matériel et des équipements après la phase d'incubation - Expérimenter des co-financements pour assurer la durabilité des initiatives 	En cours
Activité 1.1.3 : Lancer les appels à projets pour sélectionner les projets ESS à financer portés par les jeunes	1.1.3 Proportion de structures appuyées par le projet ayant une activité économique viable 3 ans après le premier soutien reçu du projet	La phase de l'appel à candidature s'est achevée le 31 décembre avec plus de 800 candidatures reçues. La phase de sélection se fera durant le mois de janvier 2023.	En cours
Activité 1.1.4 : Sélectionner les meilleurs projets sur la base de critères préétablis	1.1.4 Nombre des projets sélectionnés sur la base de critères préétablis	La phase de sélection se fera durant le mois de janvier 2023.	En cours
Activité 1.1.5 : Apporter un appui financier et technique aux projets ESS sélectionnés	1.1.5 Nombre des projets bénéficiant d'un appui technique et financier	La phase d'appui financier et technique sera initiée en mois d'Aout 2023	En cours
Activité 1.1.6 : Assurer le suivi, l'accompagnement et l'évaluation des projets financés	1.1.6 Nombre de projets ayant bénéficiés de l'accompagnement, le suivi et l'évaluation	La phase de suivi, d'accompagnement et d'évaluation des projets sera lancée à partir du mois d'Aout 2023	En cours

Produit 1.2 : Les clubs de l'ESS sont opérationnels au niveau des structures locales des jeunes			Réalisé à 75%
Activité 1.2.1 : Identifier 35 structures publiques ou associatives d'encadrement des jeunes dans les 7 gouvernorats d'intervention	1.2.1 Nombre de clubs ESS opérationnels avec le soutien de l'intervention avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe et âge, zone géographique	Les structures régionales d'appui à l'ESS ont été identifiées (30 structures par gouvernorat pour un total de 210 structures) et la cartographie a été finalisée	Réalisé
Activité 1.2.2 : Elaborer un manuel de gestion et d'animation des clubs de l'ESS	1.2.2 Nombre d'animateurs formés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, ayant acquis plus de connaissances et/ou compétences en matière d'animation des clubs ESS, désagrégé par sexe et âge, zone géographique	Le guide de gestion et d'animation des clubs de l'ESS a été élaboré	Réalisé
Activité 1.2.3 : Former les animateurs sur l'animation des clubs ESS	1.2.3 Nombre de projets ESS développés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE dans le cadre des clubs, désagrégé par zone géographique	Une session de formation au profit des animateurs des clubs a eu lieu du 2 au 4 décembre 2022	Réalisé
Activité 1.2.4 : Créer et opérationnaliser les clubs ESS	1.2.4 Nombre de jeunes adhérents aux clubs, désagrégé par sexe et âge, zone géographique	19 clubs ont été créés à ce jour avec un recensement qui est encore en cours	Cours
Produit 1.3 : Les structures d'appui locales sont renforcées en matière d'accompagnement des projets ESS			En cours 30%
Activité 1.3.1 : Adapter le matériel et les outils existant en fonction des missions des structures d'appui locales	1.3.1 Nombre de personnes ressources relevant des structures locales formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissances / ou compétences en matière d'accompagnement	Des modèles du BMC et du plan d'affaires des projets de l'ESS ont été élaborés au profit des structures d'appui publiques	Réalisé
Activité 1.3.2 : Former et outiller les cadres des structures d'appui locales sur l'accompagnement des projets ESS	1.3.2 Nombre de structures ESS appuyées annuellement par les structures d'appui avec le soutien de l'intervention financée par l'UE	19 structures d'appui locales présentes dans les 7 régions du pays ont bénéficié d'une formation de 3 jours sur l'accompagnement des projets de l'Economie Sociale et Solidaire	Réalisé
Activité 1.3.3 : Appuyer les structures d'appui locales dans l'évaluation des besoins locaux en termes de soutien au développement des organisations de l'ESS en collaboration avec les autorités locales	1.3.3 Augmentation du nombre de structures ESS soutenues/accompagnées par les structures d'appui aux termes de trois ans du début de l'intervention JEUN'ESS	Les structures d'appui publiques sont impliquées dans l'accompagnement des organisations de l'ESS (identification des organisations de l'ESS bénéficiaires, identification des besoins des OESS, renforcement des capacités des OESS, suivi et accompagnement des OESS)	

Activité 1.3.4 : Définir un processus avec des structures locales bien identifiées afin qu'elles puissent poursuivre le suivi des structures ESS du projet afin de contribuer à leur durabilité	1.3.4 Proportion de structures de l'ESS bénéficiant d'un suivi		
Activité 1.3.5 : Appuyer les structures d'appui locales dans l'élaboration de leur plan d'action de durabilité des organisations de l'ESS en mettant en application le processus cité en 1.3.4	1.3.5 Nombre de plans d'action de durabilité des structures ESS élaborés par les structures d'appui locales avec le soutien de l'intervention financée par l'UE		
Activité 1.3.6 : Définir un planning de suivi des organisations de l'ESS en collaboration avec les structures locales afin d'assurer graduellement le transfert de savoir	1.2.6 Proportion des OESS bénéficiant d'un planning de suivi		
2. Objectif immédiat 2 : Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS impactées par la pandémie de la COVID			En cours 75%
Produit 2.1 : Les capacités organisationnelles et financières des OESS impactées par la COVID sont renforcées.			Réalisé à 85%
Activité 2.1.1 : Réaliser une étude sur l'impact de la COVID-19 sur les OESS	2.1.1 Nombre minimum de structures ESS évaluées en termes de besoins de soutien et de potentiel de développement	Une étude sur l'impact de la COVID-19 sur les OESS a été réalisée	Réalisé
Activité 2.1.2 : Identifier les besoins en appui des OESS impactées par la COVID-19	2.1.2. Nombre d'OESS soutenues avec le soutien de l'intervention financée par l'UE via le Fonds d'urgence ESS COVID-19	Les besoins en appui des OESS impactées par la COVID-19 ont été identifiés	Réalisé
Activité 2.1.3 : Définir les modalités de fonctionnement du « Fonds d'urgence ESS COVID-19 »	2.1.3. Nombre des personnes relevant des OESS formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'élaboration de plans de continuité d'activité (PCA) des OESS et sur les normes de sécurité et santé en milieu de travail, désagrégé par sexe, zone géographique	Les modalités de fonctionnement du « Fonds d'urgence ESS COVID-19 » ont été identifiées Elaboration du manuel de procédures de gestion du fonds COVID (Re-Fund Challenge)	Réalisé

<p>Activité 2.1.4 : Sélectionner les OESS prioritaires à appuyer sur la base de critères préétablis</p>	<p>2.1.4. Nombre de PCA élaborés avec le soutien de JEUN'ESS et mis en application</p>	<p>Les OESS prioritaires à appuyer sur la base des critères préétablis ont été sélectionnées.</p> <p>Un parcours sur les 7 régions pendant 4 jours a permis de rencontrer tous les postulants afin de les mettre en situation et d'analyser l'adéquation de leur personnalité avec les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire portées par le projet JEUN'ESS</p> <p>Les 47 candidats retenus ont été invités dans un hôtel afin de suivre une incubation intensive</p> <ul style="list-style-type: none"> • 72 dossiers de candidature • 51 postulants ont été retenus pour l'étape des visites terrains. <p>47 ont été retenus suite à une deuxième visite par les coordinateurs régionaux</p>	<p>Réalisée</p>
<p>Activité 2.1.5 : Apporter un appui financier aux OESS sélectionnées</p>	<p>2.1.5. Pourcentage des structures appuyées encore opérationnelles 3 ans après avoir reçu le soutien de JEUN'ESS</p>	<p>Une cérémonie d'octroi des subventions le 3 décembre 2021 a eu lieu pour les 42 bénéficiaires qui ont été sélectionnés par les jurys composé d'institutions publiques, de partenaires sociaux, d'experts ESS, de la DUE et de l'OIT.</p> <p>42 structures ont à ce jour bénéficié de l'appui technique et financier.</p> <p>Sélection de l'organisme financier « Tayssir » responsable de la gestion de Fond « Re-Fund Challenge »</p>	<p>Réalisée</p>

Activité 2.1.6 : Assurer le suivi, l'accompagnement et l'évaluation des OESS appuyées financées	2.1.6 Un planning de suivi /accompagnement et évaluation des OESS appuyées /financées est arrêté et appliqué	Une grille d'évaluation a été mise en place pour les membres du jury afin de déterminer le type de financement à accorder aux postulants. Des outils de suivi et d'évaluations ont été élaborés en collaboration avec le partenaire financier et des rapports périodiques sont élaborés. - Actualisation et consolidation des plans de continuité des 42 structures bénéficiaires de l'appui Re-Fund Challenge par des coaches Tayssir - Formations en éducation financière et en gestion administrative et financière au profit des représentants des 42 structures ; Formation en Gouvernance et marketing au profit de 84 membres des structures	Réalisé
Activité 2.1.7 : Former les membres et employés des OESS sur le respect des normes de sécurité et santé en milieu de travail	2.1.7 Nombre d'employés formés sur le respect des normes de sécurité et santé en milieu de travail		
Produit 2.2 : Les conditions nécessaires pour assurer la durabilité et la pérennité de ces structures soutenues par le projet sont prises en compte au niveau local			Réalisé (50%)
Activité 2.2.1 : Procéder à l'analyse des « business models » des OESS sélectionnés et veiller à leur finalisation/amélioration si nécessaire afin de contribuer à la durabilité de leur structure	2.2.1 Pourcentage des OESS avec un Business Model finalisé	Les plans de relance des organisations de l'ESS ont été élaborés	Réalisé
Activité 2.2.2 : Réaliser un suivi des structures, en étroite collaboration avec les IMF et les collectivités locales (cf : 1.3.5) suite à leur financement	2.2.2 Programme de collaboration sur le suivi des structures est signé entre JEUN'ESS, les IMF et les collectivités locales		
3.Objectifimmédiat3 :Activationdurôledescollectivitésterritorialesdansl'écosystème localdel'ESS			En cours (10%)
Produit 3.1 : Les capacités des collectivités locales sont renforcées sur la promotion de l'ESS au niveau local			En cours (10%)

Activité 3.1.1 : Organiser une journée d'étude sur le rôle des collectivités locales dans la promotion et la co-construction des politiques locales de soutien à l'ESS	3.1.1. Nombre de personnes cadres des collectivités locales formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'ESS, désagrégé par sexe, type de collectivité locale		
Activité 3.1.2 : Elaborer un guide/manuel pour l'activation de l'article 109 du code des collectivités locales relatif à l'économie sociale et solidaire	3.1.2. Un guide/manuel de procédure pour l'activation de l'article 109 est développé et validé par les institutions concernées	La consultante a été recrutée et le guide est en cours de finalisation	En cours
Activité 3.1.3 : Soutenir les collectivités locales retenues dans les 7 gouvernorats à élaborer une ébauche de modèle de gouvernance, organisation et soutien aux projets ESS sur leurs territoires respectifs	3.1.3. % de projets soutenus accompagnés par les membres des collectivités locales		
Activité 3.1.4 : Encadrer la collaboration entre les collectivités locales retenues et les structures locales d'appui à l'ESS dans la finalisation des ébauches de modèle de gouvernance	3.1.4. Nombre de projets pilotes créés financés via le Fond JEUN'ESS des collectivités locales, désagrégée par zone géographique		
Activité 3.1.5 : Définir les modalités de fonctionnement du « Fonds JEUN'ESS des collectivités locales pour l'ESS »	3.1.5. Nombre de projets soutenus par le Fonds JEUN'ESS des collectivités locales pour l'ESS encore opérationnels deux ans après l'intervention du projet		
Activité 3.1.6 : En coordination avec les parties concernées, identifier au niveau de chaque gouvernorat cible, une collectivité locale partenaire	3.1.6 7 collectivités locales partenaires identifiées		
Activité 3.1.7 : Appuyer les collectivités locales partenaires dans le lancement d'un appel à projets pour le soutien aux projets pilotes sur l'ESS	3.1.7 Un appel à projet est élaboré et lancé		

Activité 3.1.8 : Sélectionner les meilleurs projets sur la base de critères préétablis	3.1.8 Nombre des structures sélectionnées pour un appui financier et technique		
Activité 3.1.9 : Apporter un appui financier et technique aux projets ESS sélectionnés	3.1.9 Nombre des projets ESS bénéficiant d'un appui financier et technique		
Activité 3.1.10 : Assurer le suivi, l'accompagnement, et l'évaluation des projets financés	3.1.10 Un planning de suivi, accompagnement et évaluation est élaboré		
Activité 3.1.11 : Organiser un atelier de capitalisation de l'expérience de création des projets pilotes	3.1.11 Un atelier de capitalisation d'expérience est organisé		

Comme on le sait, la solidité des données de suivi collectées, qui permettent d'évaluer l'efficacité, dépend en partie de la qualité des indicateurs proposés dans le document de projet et dans le plan de suivi et évaluation. Des indicateurs SMART peuvent aider à évaluer dans quelle mesure le projet à mi-parcours va dans le sens de l'atteinte de ses objectifs. L'évaluateur a constaté en analysant les indicateurs que tous ceux qui étaient proposés dans le document de projet n'étaient pas pertinents, atteignables et mesurables. Cependant, très peu d'indicateurs qui sont SMART.

Globalement, le projet JEUN'ESS est sur la bonne voie pour l'atteinte de ses objectifs à l'instar de son objectif immédiat 2 « **Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS impactées par la pandémie de la COVID** » qui dépasse 75% avec un taux de réalisation des deux premiers produits qui oscille entre 50 à 85% . Pour son objectif immédiat 1 « **Des nouvelles opportunités d'emplois décent et durables sont créées pour les jeunes tunisiens à travers l'ESS** » qui dépasse le 36%. Les produits prévus ont été tous entamés avec un taux de réalisation de 15 à 75%. A noter cependant que pour l'objectif immédiat 3 « **Activation du rôle des collectivités territoriales dans l'écosystème local de l'ESS** », seule le produit 1.3 qui a été entamé au niveau de l'activité 3.1.2 par l'élaboration d'un guide/manuel de procédure pour l'activation de l'article 109 qui est validé par les institutions concernées.

Il est important de noter que l'évaluation de l'efficacité se situe dans le contexte du projet et que celui-ci est tenu pour responsable de ce que l'intention était de réaliser dans les délais prescrits. Nous devons mentionner aussi le fait que le projet a su s'adapter à l'évolution de la situation dans le pays et aux contraintes de mise en œuvre.

Ainsi, lorsqu'on considère les tâches prévues pour le projet JEUN'ESS à mi-parcours dans le détail et sans pondération, 47,50% d'entre elles ont été exécutées ou sont en cours d'exécution, avec un pic de 100% pour la plupart des activités des produits 1.2 et 2.1. Ces activités ont permis d'obtenir des résultats probants comme la disponibilité de rapports d'études, les capacités renforcées des partenaires, la mise à disposition d'experts au bénéfice des mandants. Les activités non réalisées sont aussi importantes du point de vue stratégique. Le taux d'exécution physique du projet dans sa totalité est de 47,5% à mi-parcours.

Les conditions liées à la pandémie ont impacté la mise en œuvre des activités et la gestion des fonds en temps voulu.

Le respect des procédures administratives du BIT et les directives de l'UE ainsi que l'assurance de l'égalité des chances entre les jeunes et la transparence ont aussi affecté l'avancement de la mise en œuvre des activités.

En se référant aux activités déjà réalisées et le planning de mise en œuvre du projet pour la période 2023-2024, les résultats attendus du projet peuvent être réalisés.

L'avancement de la mise en œuvre des activités ainsi que le degré de réalisation des indicateurs renseignent sur la bonne contribution des activités réalisées sur l'atteinte des résultats.

Les activités réalisées ont pleinement contribué, à ce stade de la mise en œuvre du projet, à la réalisation des objectifs du projet :

- Elaboration des outils, des guides et des manuels
- Renforcement des capacités des structures d'appui publiques
- Appui aux organisations de l'ESS impactées par la pandémie
- Lancement du Social Innovation Fund, des clubs LIMITL'ESS et du Community Fund

Notons aussi que l'apport spécifique du projet JEUN'ESS par rapport aux activités ordinaires mises en œuvre par les institutions nationales et régionales est observé au niveau :

- Appui financier des organisations de l'ESS
- Renforcement des capacités des institutions nationales et régionales
- Elaboration des outils de travail au profit des structures d'appui publiques (BMC et plan d'affaires des organisations de l'ESS, guide de gestion et d'animation des clubs de l'ESS, guide des collectivités locales pour la promotion de l'ESS)
- Appui à la commercialisation des produits des organisations de l'ESS (participation à des foires)
- Renforcement des capacités des membres des organisations de l'ESS
- Mise en réseau des organisations de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention du projet
- Implication des associations locales et des structures d'incubation nationales dans le processus de mise en œuvre
- Création des clubs de l'ESS dans les structures d'encadrement des jeunes
- Contribution à l'activation de l'article 109 du code des collectivités locales et promotion des municipalités dans la promotion de l'ESS

Dans l'ensemble, la tendance est bonne et laisse espérer que les produits qui n'ont pas encore été réalisés les seront bien avant la fin du projet.

On note des retards dans certains résultats attendus au niveau JEUN'ESS. Pour faire face à cette situation critique, le projet a été rendu possible par le renforcement de l'équipe projet par un appui par plusieurs autres compétences tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux et des prestataires de services à l'instar des IMF Tayssir, Shanti, Initiative. Ceci a pu faire avancer certaines des activités en parallèle et amorcer le plan d'action. Cependant, nous pouvons citer à titre d'exemple quelques activités que les projets doivent faire plus d'effort pour les finir avant la fin du projet : (i) L'opérationnalisation des clubs ESS, (ii) Définition du processus de suivi des structures ESS du projet à fin de contribuer à leur durabilité, (iii) Organisation d'une journée d'étude sur le rôle des collectivités locales dans la promotion et la co-construction des politiques locales de soutien à l'ESS, (iv) Assistance et encadrement aux collectivités locales retenues dans les 7 gouvernorats à élaborer /finaliser une ébauche de modèle de gouvernance, organisation et soutien aux projets ESS sur leurs territoires respectifs, (v) Définition des modalités de fonctionnement du « Fonds JEUN'ESS des collectivités locales pour l'ESS », (vi) Appui des collectivités locales partenaires dans le lancement d'un appel à projets pour le soutien aux projets pilotes sur l'ESS, (vii) Assurer le suivi, l'accompagnement, et l'évaluation des projets financés.

TABLEAU 2: NIVEAU DE REALISATION PROJET FORTER'ESS

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations à mi-parcours	Statut/écart
Résultat1: Renforcement des capacités des organisations féminines de l'ESS à relever les défis liés à la crise de la pandémie COVID-19 dans trois régions			Réalisé à 100%
1.1 Une étude d'évaluation de l'impact socioéconomique de la pandémie de la COVID19 sur les organisations féminines de l'économie sociale et solidaire et identification de leurs besoins en appui réalisée	<ul style="list-style-type: none"> • un cabinet de conseil spécialisé sur les questions de l'économie sociale et solidaire a été engagé durant le mois d'octobre 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Une étude d'évaluation de l'impact social, économique et sanitaire de la pandémie de la COVID-19 sur les organisations féminines de l'économie sociale et solidaire au niveau de trois gouvernorats a été réalisée selon le calendrier prévu. • Une étude publiée suite à un évènement de restitution en février 2022 	Réalisée
1.2 Un plan de résilience et de développement pour chaque organisation féminine cible élaboré	<ul style="list-style-type: none"> • 40 structures ont été identifiées et invitées à participer aux sessions d'information et aux ateliers d'identifications des besoins durant le mois de novembre • 23 structures qui bénéficieront de l'intervention du projet selon les critères mis en place ont été présélectionnées 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de toutes les structures féminines de l'ESS évoluant dans les gouvernorats cibles du projet a été réalisée • Pour la présélection, un comité a été constitué • Un cabinet d'accompagnement collabore aussi avec l'équipe du projet et les organisations sur l'élaboration de 28 plans de relance individuels 	Réalisée
1.3 La mise en œuvre des actions prioritaires du plan pour les organisations féminines de l'ESS, appuyée	<ul style="list-style-type: none"> • un programme de subventions d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Des conventions de subventionnement permettant aux organisations de mettre en place les plans de relance ont été mises en place sans signature • L'équipe du projet a mis en place un programme de subventions d'urgence au profit de ses 22 organisations bénéficiaires • Le 18 février 2022 à Tabarka, un jury composé des différents acteurs locaux a été invité afin d'échanger avec les organisations au tour des différents défis de la région et aussi afin de décider de la répartition des subventions selon les besoins de chaque structure. • Un partenariat a été élaboré avec l'association Initiative Jendouba afin de continuer l'accompagnement aux organisations partenaires à travers le suivi de la mise en place des plans de relance 	Réalisée

Résultat 2: Développement des compétences managériales des organisations d'ESS féminines			En cours à 60%
2.1 Les outils de gestion des organisations de l'ESS développés et les programme de formation mis en œuvre	outils développés: Think coop, Start coop, MyCoop.	<p>Un programme d'accompagnement a été développé en mobilisant différents experts et partenaires afin de renforcer les capacités des structures bénéficiaires en termes de management. Ce programme commencera en juillet 2022 avec des modules sur la gouvernance et la technologie au service d'un management participatif.</p> <p>En parallèle, un travail de préparation a été entamé avec l'unité COOP de l'OIT afin de travailler sur l'adaptation des différents outils de l'OIT en lien avec l'ESS en vue d'une vulgarisation de ces outils auprès des acteurs institutionnels mais aussi privés et associatifs. Parmi ces outils destinés à l'accompagnement des coopératives : Think coop, Start coop, MyCoop.</p>	En cours
2.2 Un programme de développement de leadership des femmes entrepreneures et responsables des OESS (présidentes, directrices, gérantes), organisé		<p>des visites terrain, des rencontres inspirantes et des ateliers de formation ont été réalisées</p> <p>Des rencontres inspirantes ont été prévues avec l'entreprise sociale DAR el Ain et le Bureau d'Appui à la Femme Rurale</p>	En cours
2.3 Des échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre organisations féminines ESS, favorisés			
Résultat 3: Amélioration de l'accès des organisations féminines de l'ESS aux marchés locaux et à l'exportation, et augmentation des ventes et des revenus			En cours à 30%
3.1 Les connaissances et les outils d'accès aux marchés locaux et à l'exportation développés			
3.2 Un appui pour le développement des points de vente des produits des organisations féminines de l'ESS « Souk de la femme solidaire » au niveau de deux régions fourni		<p>L'identification des potentiels points de vente à aménager a été entamée.</p> <p>Des discussions avec Monsieur le ministre de l'Agriculture ont permis d'envisager l'aménagement d'un point de vente à Tunis dans les locaux du ministère de l'Agriculture en partenariat avec le projet JEUN'ESS</p> <p>Les travaux commenceront durant le mois de septembre 2022. Ce processus s'inscrit dans une réflexion globale et de collaboration entre les projets de l'OIT et leurs partenaires institutionnels afin de penser des solutions de commercialisation innovantes, durables et complémentaires. Avec les points physiques, une plateforme de commercialisation en ligne sera aussi lancée.</p>	En cours

3.3 Un appui pour l'adaptation des produits à fort potentiel d'exportation en fonction des exigences du marché de destination fourni			
Résultat 4 : Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes			Non réalisé
4.1 Une formation sur les normes de santé et sécurité en milieu de travail au profit des membres et personnel des OESS féminines organisée			
4.2 Une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu du travail organisée			
4.3 Un appui pour la mise en place des mesures de prévention des risques et des maladies professionnelles fourni			
Résultat 5: Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes			Non réalisé
5.1 Sensibilisation des OESS féminines sur l'importance de la protection sociale et à ses avantages (assurance maladie, retraite), et les démarches d'affiliation, organisées			
5.2 Un accompagnement fourni pour inscrire les femmes relevant des OESS féminines dans les systèmes de protection social existants			
Résultat 6: Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes			En cours à 30%

<p>6.1 Etude sur l'intégration de l'aspect genre dans les textes juridiques régissant le secteur de l'ESS et dans le système statistique du secteur de l'ESS réalisée</p>		<p>Une équipe d'experts en économie sociale et solidaire a été mobilisée par le projet afin de travailler avec les spécialistes techniques de l'OIT et le Ministère sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une note politique sur la formalisation de l'économie informelle à travers l'ESS. En intégrant la dimension genre, cette note consiste à identifier quels sont les instruments politiques à mettre en œuvre pour formaliser les activités de l'économie informelle moyennant des initiatives d'ESS et leurs impacts sur l'économie nationale ; - Le rapport de la vision stratégique de l'ESS 2035. (L'expert mobilisé sur l'étude stratégique de l'ESS 2016-2020 a été mobilisé afin de faire le bilan de la dernière stratégie mise en place et de travailler auprès du ministère sur la vision stratégique de l'ESS 2035) ; - Le rapport de la commission de préparation du Plan ESS 2023-2025 à travers un diagnostic global des problématiques et défis clés, les axes stratégiques et les objectifs stratégiques ; - Le plan de mise en œuvre des axes du Plan de développement de l'ESS pour la période 2023-2025 <p>Dans le cadre de son pôle ESS en Tunisie, l'OIT a aussi collaboré avec le PNUD sur la production de 4 notes politiques en lien avec l'ESS. Le projet FORTER'ESS a travaillé sur la révision d'une note politique sur le cadre juridique de l'ESS et sur la production d'une nouvelle note politique sur les politiques publiques de l'ESS. Des événements de restitution de ces travaux seront prévus durant le 2èmesemestre de l'année 2022</p>	<p>En cours</p>
<p>6.2 Des actions de formation sur l'intégration de l'aspect genre au profit des structures responsables de l'élaboration du cadre juridique sur l'ESS et du système statistique de l'ESS réalisées</p>			
<p>6.3 Matériel de communication sur les succès stories « femmes dans l'ESS » produit et diffusé</p>			<p>En cours</p>

Au 30 septembre 2023, les activités menées ont permis la réalisation de l'ensemble des produits définis pour la période concernée par cette évaluation à mi-parcours, et qui représentent un taux de 42%. Au niveau **Résultat 1** « Renforcement des capacités des organisations féminines de l'ESS à relever les défis liés à la crise de la pandémie COVID-19 dans trois régions » les réalisations sont à 100% (i) une étude d'impact de la pandémie sur les organisations identifiées est réalisée, (ii) une évaluation /analyse sur les spécificités socioculturelles de l'environnement au sein du quel évoluent ces organisations, (iii) Identification de toutes les structures féminines de l'ESS évoluant dans les gouvernorats cibles du projet, (iv) élaboration de 28 plans de relance, (v) mise en place des conventions de subventionnement permettant aux organisations de mettre en place les plans de relance , (vi) mis en place un programme de subventions d'urgence au profit de ses 22 organisations bénéficiaires, (vii) Un partenariat a été élaboré avec l'association Initiative Jendouba afin de continuer l'accompagnement aux organisations partenaires à travers le suivi de la mise en place des plans de relance. Au niveau **Résultat 2** « Développement des compétences managériales des organisations d'ESS féminines » , les réalisations sont de l'ordre 60%, on note principalement la réalisation suivantes (i) un cycle d'accompagnement aux organisations, (ii) réalisation des modules autour de la gouvernance d'une organisation collective et la technologie au service d'une gouvernance démocratique et transparente sont, (iii) 3 outils dédiés aux coopératives ont déjà identifiés, 'think coop', 'startcoop', 'my coop', (iv) un programme sur le développement des softs skills et notamment le leadership, les capacités de coordination et de mobilisation des femmes influentes des structures partenaires a été développé, (v). Au niveau **Résultat 3** « Amélioration de l'accès des organisations féminines de l'ESS aux marchés locaux et à l'exportation, et augmentation des ventes et des revenus » les réalisations sont de l'ordre 30%, on note un avancement modeste au niveau de la plupart des activités, sauf au niveau activité 3.2 caractérisée par l'entame de l'identification des potentiels points de vente à aménager. Au niveau **Résultat 6** : les réalisations répondent bien à l'activité 6.1 relative à l'intégration de la dimension genre dans les textes juridiques relatives à l'ESS, ainsi un appui important a été donné aux partenaires du projet par :

- une note politique sur la formalisation de l'économie informelle à travers l'ESS. En intégrant la dimension genre, cette note consiste à identifier quels sont les instruments politiques à mettre en œuvre pour formaliser les activités de l'économie informelle moyennant des initiatives d'ESS et leurs impacts sur l'économie nationale ;
- un rapport de la commission de préparation du Plan ESS 2023-2025 à travers un diagnostic global des problématiques et défis clés, les axes stratégiques et les objectifs stratégiques ;
- un plan de mise en œuvre des axes du Plan de développement de l'ESS pour la période 2023-2025

Toutefois, on note des retards dans les résultats 4 et 5 attendus au niveau FORTER'ESS. Pour faire face à cette situation critique, le projet a été rendu possible par le renforcement de l'équipe projet par un appui par d'autres compétences tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux et des prestataires de services à l'instar des IMF Initiative, Ceci pourrait faire avancer certaines des activités en parallèle et amorcer le plan d'action. Cependant, nous pouvons citer à titre d'exemple quelques résultats que les projets doivent faire plus d'effort pour les entamer et les finir avant la fin du projet : (i) Résultat 3: Amélioration de l'accès des organisations féminines de l'ESS aux marchés locaux et à l'exportation, et augmentation des ventes et des revenus, (ii) Résultat 4 : Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes, (iii) Résultat 5: Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes et (iv) Résultat 6: Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes.

Encadré n°2

Pour répondre à l'objectif ultime « Renforcement de la résilience et promotion du travail décent des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire », le projet FORTER'ESS est arrivé à réaliser le premier résultat du projet qui constitue 75% du budget alloué directement aux activités du projet. Le résultat 1 a permis de tisser des liens forts avec les structures d'ESS féminines et d'instaurer un climat de confiance qui a permis au projet d'avancer dans les meilleures conditions pour les autres résultats qui sont tributaires de la réalisation du résultat 1. FORTER'ESS se focalisera durant la période qui reste pour le projet à consolider ces résultats et entamera un travail sur le développement du volet social des organisations (Inscription au système de protection sociale, sensibilisation aux formes de violences au travail...)

4.2.2 Efficacité du dispositif de gestion

Outre les ministères pilotes, qui assurent le lead, des représentants des différentes institutions engagées sur la thématique au niveau du pays ainsi que des organisations syndicales et patronales.

Trois niveaux structurels distincts au niveau du pilotage des deux projets mais complémentaires sont mis en place : un **Comité de Pilotage National « COPIL »** pour chaque projet et un **Comité Régional d'Appui « CRA »** au niveau de chaque région d'intervention des deux projets. La coordination et les échanges d'information sont également normés pour une plus grande efficacité de l'action.

En sa qualité de partenaire de mise en œuvre des deux Projets, le BIT coordonne avec le ministère/institution responsable l'assistance technique apportée au pays. Toutes les activités et les missions sont mises en œuvre par le BIT après concertation et validation du partenaire technique concerné. Des lettres d'accord sont par ailleurs signées entre les partenaires techniques et le BIT en vue de souligner l'appui que cette dernière pourra apporter dans le cadre de cet exercice.

Afin d'assurer une harmonisation dans le travail des différentes équipes et partenaires ainsi qu'une appropriation et une plus grande efficacité dans la gestion des processus de changement, plusieurs niveaux de déploiement sont mis en place :

- i. **Comité de Pilotage National** : Ce comité agira en tant qu'organe consultatif du processus. Il validera les rapports d'expertise et d'étape, prodiguera des conseils stratégiques et guidera le processus conformément à ses objectifs pour assurer la réalisation des résultats définis. Ainsi, le Comité de Pilotage National est chargé de veiller à ce que les activités soient mises en œuvre conformément au document de projet. D'autre part, à travers le mécanisme de suivi, il veille au suivi des hypothèses de risque dans la mise en œuvre du projet et dans chacune de ses composantes.
- ii. **Comité Régional d'Appui** : Ces comités qui sont basés au niveau de chaque région d'intervention des deux projets (7 CRA pour JEUN'ESS et 3 CRA pour FORTR'ESS) permettront de renforcer l'adhésion et l'appropriation pour la mise en place et le suivi des activités des projets. L'objectif principal de la mise en place de ces comités d'appui est l'appropriation des acteurs et l'adhésion des responsables sectoriels, d'inscrire les résultats dans la durabilité et de développer les compétences des acteurs régionaux (GDA, SMSA, Associations, les jeunes, etc...). Les deux structures jouent le rôle de relais et assurent le transfert de compétences.

Toutefois, le principal constat en ce qui concerne le fonctionnement de ses deux comités qui n'ont pas pu se tenir conformément à la régularité convenue à partir de l'adoption des TdR de cet organe de gouvernance, et qui est au minimum deux réunions par an.

TABLEAU 3 : DEGRES DE REALISATION DES REUNIONS DES DEUX COMITES

Réunions	2020		2021		2022	
	Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée
COFIL JEUN'ESS	2	0	2	0	2	1
COFIL FORTER'ESS			2	0	2	1
CAR/ JEUN'ESS					14	7
CAR/ FORTER'ESS					6	3

Ceci se justifie par le fait qu'il y a une instabilité des membres du comité et ceci est expliqué par un changement institutionnel fréquent (exemple au niveau UTAP). Ce constat se justifie aussi par la crise sanitaire connue en 2020 et 2021 qui a impacté le rythme de tenue des réunions du comité. Vu cet état de situation, il serait alors intéressant dans la suite de la mise en œuvre des activités des deux projets de confier à des cadres techniques nommés et responsabilisés avec un mandat, bien défini par les mandants, pour la durée des deux projets.

En plus, il a été constaté que le partenaire national, bien qu'il se soit engagé dans les deux projets n'est pas, parfois, parvenu à mettre à contribution effective sa participation pour leur mise en œuvre conformément à ses engagements et obligations.

iii. Unité Opérationnelle

Cette unité a pour rôle principale d'assurer l'exécution efficace des activités prévues au niveau de chaque projet d'une part et appuyer le renforcement des capacités des institutions nationales et régionales engagées sur les questions de la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire « ESS », de l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes d'autre part.

La ligne directrice sur laquelle s'appuie l'implémentation des différentes activités au niveau des deux projets repose sur une approche participative territoriale et inclusive des différents partenaires institutionnels et les bénéficiaires.

Pour la phase actuelle, les dispositifs de gestion facilitent le déroulement d'un processus bien mené. En fait, c'est le BIT qui assure la mise en œuvre des deux projets en coordination avec les Ministères de l'Economie et de la Planification « MEP » pour le Projet JEUN'ESS et le Ministère de l'agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche « MARHP » pour le Projet FORTER'ESS qui assurent le leadership et le pilotage d'une manière transparente et ouverte, en effet, des rencontres périodiques sont organisées avec les membres du COPIL (Comité National de Pilotage) et des communications sont fréquemment partagées avec toutes les parties prenantes sur le niveau d'avancement de l'exécution des activités du plan de travail annuel des deux projets.

a) Les équipes des deux projets

Depuis leur commencement en Janvier 2020 pour le projet JEUN'ESS et Août 2021 pour le projet FORTER'ESS. Se sont dotés de deux structures situées respectivement dans les régions concernées par les interventions des deux projets et supervisées par deux coordinateurs nationaux basés à Tunis, et qui ont à se déplacer continuellement entre les régions couvertes. Chaque coordonnateur national avait pour mission de gérer les activités du projet au niveau national et dans les régions en concertation continue avec les partenaires au niveau national, de s'occuper des relations avec les institutions de l'Etat et des autres parties prenantes et d'assurer l'organisation et le suivi, avec les coordinateurs régionaux de la mise en œuvre des activités du projet. Tout le personnel travaille pour les deux projets à plein temps.

Cette conception de management des deux projets a permis une bonne gestion des projets. Elle a également permis que le management des projets au niveau régions soit mené dans les règles de l'art : documentation, diffusion, transparence, implication et prise en compte des observations, ce qui a favorisé le partage des connaissances par le biais d'ateliers/événements et des rapports des experts.

Toutefois, au niveau monitoring du projet JEUN'ESS, certains interviewés, notamment au niveau bailleur de fonds, glissent l'idée que vu l'importance du projet, il est nécessaire de renforcer davantage cette fonction ou de prévoir un programme de renforcement de capacité dans le cadre de cette responsabilité.

La communication au sein de l'équipe du projet est fluide et quotidienne. L'équipe se base sur les outils du BIT pour assurer une bonne communication (Outlook, Microsoft Teams, driveshare ...). Des réunions quotidiennes sont assurées en ligne et par entretiens téléphoniques entre l'équipe du projet. Une réunion hebdomadaire est aussi mise en place afin d'évaluer les activités passées et planifier celles prévues dans le futur

b) Coordination avec le BIT

Dès le lancement des deux projets le bureau BIT d'Alger a mobilisé l'expertise interne pour appuyer les deux équipes JEUNE'ESS et FORTER'ESS sur le plan technique, financier, administratif et logistique. Cette coordination est confortée par un appui de l'Unité de coopérative, bureau Genève qui dispose d'un spécialiste économie sociale et solidaire ainsi qu'au département entreprise au bureau BIT Caire

Le backstopping du BIT a assuré un soutien continu des équipes des deux projets pour la planification des activités et la validation des documents (TDRs, livrables, rapports d'avancement ...).

Des réunions de suivi et de coordination ont été organisées entre les experts du BIT et l'équipe du projet pour assurer le bon avancement de la mise en œuvre du projet, de la résolution des problèmes rencontrés et le respect des normes du BIT et de l'UE.

c) Coordination avec les bailleurs du fonds

Pour les deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, une bonne communication est mise en place avec les deux bailleurs de fonds UE et AMC à travers des réunions bimensuelles, des entretiens téléphoniques, des E-mails, des visites sur le terrain (AMC) et des livrables : Rapport narratif annuel sur l'avancement de la

mise en œuvre des activités et un rapport financier. Tous deux UE et AMC déclarent que le budget alloué à JEUN'ESS et FORTER'ESS est bien utilisé. Cette situation a été confirmée par ce propos du Bailleur « AMC » « La contribution AMC a été bien utilisée dans le but de réaliser les objectifs et produits du projet cependant la disparité de l'utilisation des fonds entre les différentes composantes du projet devrait être d'avantage soulignée dans les rapports ». Ainsi, on peut dire que le budget alloué aux deux projets est utilisé de façon efficiente.

Toutefois, il faut noter que lors de l'entretien avec l'attaché Section Gouvernance UE, tout en valorisant la compétence du CTP de JEUN'ESS et la pertinence de la mise en œuvre des activités, a manifesté que fonction de suivi-évaluation dans le projet devrait être renforcée.

d) Les consultants et les formateurs

Pour la mise en place des différentes formations, études et ateliers de travail au niveau de chaque projet, les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont eu recours à différents experts et consultants nationaux.

Le projet JEUN'ESS a eu recours à 35 consultants et experts pour la réalisation des actions de formation ou l'élaboration des études.

Les thèmes des formations Re-fund Challenge réalisées sont l'élaboration des plans de continuité pour les OESS retenues, la communication et le pitching, l'éducation financière, la gestion financière et administrative, la gouvernance, la commercialisation ainsi qu'un coaching en consolidation et finalisation des plans de continuité. En plus, parmi les études réalisées pendant le Re-fund challenge sont l'étude de diagnostic territorial pour l'identification des opportunités économiques locales dans les 7 gouvernorats d'intervention ainsi que l'élaboration du manuel de procédures de gestion du programme. Aussi, plusieurs ateliers ont été réalisés tels que l'atelier d'optimisation du processus de mise en œuvre du volet incubation du Social Innovation Fund, l'atelier de réflexion sur les modalités de mise en œuvre du Community Fund et un Kick-Off du Social Innovation Fund.

Tandis que le projet FORTER'ESS a eu recours à 20 consultants et experts nationaux au cours du déroulement du projet pour la dispense des formations et des études. Parmi ces consultants, 6 experts sont des femmes et 14 sont des hommes. Les formations animées sont des cycles d'accompagnement en plans de relance au profit des 22 organisations bénéficiaires, un cycle d'accompagnement en apiculture, en gouvernance des organisations, en accès aux outils technologiques, une formation en renforcement des capacités en leadership féminin et en accès au marché (des formations pratiques par la participation aux foires et des échanges avec les acteurs publics et privés). En outre, des études réalisées sur l'ESS, notamment, (i) « politiques publiques de l'ESS », (ii) plan de développement 2023-2025 avec son plan d'action, (iii) la vision stratégique de l'ESS à l'horizon de 2035 et (iv) le diagnostic des organisations de l'économie sociale et solidaire féminines.

Toutefois, certains interviewés au niveau des partenaires institutionnelles souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des thèmes relatifs à l'économie sociale et solidaire, la culture entrepreneuriale, formation des formateurs en ESS.

e) Approche participative, création de partenariats.

Les projets ont eu pour objectif de travailler et d'agir sur toutes les entités existantes au niveau national et régional afin d'obtenir un effet maximum : sur les administrations, sur les institutions chargées de l'emploi et du développement social, mais aussi sur les syndicats et au niveau des bénéficiaires organisés en structures formelles (GDA, SMSA, Associations, etc..).

Les deux projets ont développé une démarche participative et territoriale permettant l'implication de toutes les parties prenantes et ont utilisé un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques qui ont permis d'une part de répondre aux priorités de l'Etat, et d'autre part aux besoins et attentes exprimés par les bénéficiaires suite à des séances de diagnostic participatif sur le terrain qui ont fini par l'élaboration des plans de relance pour chaque structure. (Voir des exemples de plan de relance en annexe). Des enseignements peuvent être tirés de cette approche, ce qui induit :

- Qu'un effort significatif ait été fait pour promouvoir un climat constructif de communication et d'échanges entre les bénéficiaires, les différents partenaires et les équipes des deux projets : création d'espace favorable de communication et d'échanges ;
- Que ces acquis et l'efficacité de ces pratiques ont été structurées et visibles auprès de toutes les parties prenantes ;

TABLEAU 4 : PARTIES PRENANTES AU NIVEAU DES 2 PROJETS « FORTER’ESS » ET « JEUN’ESS »

	Organisations	Rôle dans les projets
Structures responsables de la mise en œuvre du Projet JEUN’ESS	- EU	Finance le Projet
	- BIT	Gère le projet
Structures responsables de la mise en œuvre du Projet FORTER’ESS	- Affaires Mondiales Canada	Finance le Projet
	- BIT	Gère le projet
Chef de fil de la mise en œuvre des activités du projet JEUN’ESS	- Ministère de l’Economie et de la Planification	- Encadrent et suivent le projet - Appui à la mise en œuvre - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d’action
Chef de fil de la mise en œuvre des activités du projet FORTER’ESS	- Ministère de l’Agriculture de la Pêche et des Ressources Hydrauliques	
Acteurs au niveau structures publiques projet JEUN’ESS	- Ministère de l’Agriculture de la Pêche et des Ressources Hydrauliques - Ministère de l’Economie et de la Planification - Ministère du tourisme et de l’artisanat - Ministère de la Formation Professionnelle et de l’Emploi (MFPE) - Ministère des Affaires de la Jeunesse et des Sports - Ministère de l’enseignement supérieur - Les Directions Régionales du Développement (DDR)	- Mettent en œuvre les activités du projet - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d’action
Acteurs au niveau structures publiques projet FORTER’ESS	- Ministère de la Famille, de la Femme, de l’Enfance et des Seniors - Ministère des Affaires Sociales - Ministère de l’Economie et de la Planification - Ministère du tourisme et de l’artisanat - ODESYANA - Office d’Elevage et des pâturages - Les Commissariats Régionaux au Développement Agricole des trois régions	-
Acteurs au niveau organisations patronales et syndicales pour les 2 projets JEUN’ESS et FORTER’ESS	UGTT-UTICA-UTAP	- Mettent en œuvre les activités du projet - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d’action
Acteurs au niveau Société Civile –JEUN’ESS	• Redstart : Kairouan • CEED : Jendouba, EL Kef • UTSS : Kasserine, Sidi Bouzid • Shanti : Kebili • Taysir : Gabès	Former, Informer, sensibiliser et accompagner
Acteurs au niveau Société Civile –FORTER’ESS	• Association Initiative • SHANTI • DAR ET Ain • Association Touiza	

4.2.3 Mécanismes de suivi et d’évaluation

Les mécanismes de suivi et d’évaluation utilisés par le projet incluent :

- Un cadre logique conçu lors de la conception des deux projets et qui a été ajusté ultérieurement en

2019 pour JEUN'ESS. Le cadre inclus de nombreux indicateurs pour le suivi des activités des deux projets (Voir Tableau n°3 : Niveau de réalisation des produits)

- Des outils de suivi des différents fonds du projet JEUN'ESS
- Intégration du projet JEUN'ESS dans le système de suivi des projets du programme EU4Youth (système OPSYS)
- Les rapports annuels qui utilisent le modèle standard du rapport annuel du BIT
- Les comptes rendus des réunions des comités de suivi
- Les rapports des activités de formation et des ateliers de travail. Ce sont des rapports qui avaient été préparés par les formateurs sans utiliser un format standard.
- L'assistante en S&E a préparé un modèle de rapport qui a été utilisé par les formateurs des formations organisées par Tayssir

La responsabilité principale du suivi des projets incombe au comité de pilotage national et aux comités d'Appui Régionaux « CAR » des deux projets. Selon la demande du CTP du projet JEUN'ESS et avec l'accord du bailleur un seul rapport narratif du projet est préparé à la fin de l'année pour rendre compte au bailleur de fonds des progrès réalisés par rapport aux principaux résultats des deux projets.

Une évaluabilité a été réalisée pour le projet JEUN'ESS qui vient en amont de cette évaluation à mi-parcours. Les réunions des comités de pilotage au niveau national et local ont permis d'apporter les ajustements nécessaires aux activités et aux budgets des deux projets pendant la phase de mise en œuvre. Le retour d'information des bénéficiaires des projets a été régulièrement recherché et collecté à travers l'évaluation des formations et autres services liés aux projets à l'instar des incubateurs (tayssir, initiatives et shanti).

De même, l'équipe du BIT a fourni au bailleur de fonds un rapport final sur chaque projet.

L'efficacité du dispositif de la gestion est démontrée, notamment avec un backstopping important et une structuration des projets au niveau national et local impliquant les acteurs clés les plus importants, ce qui a aidé à assurer un suivi régulier des deux projets.

a) Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles

Un des principaux obstacles résidait dans la mise en œuvre des deux projets **JEUN'ESS et FORTER'ESS** qui a rencontré plusieurs :

- Démarrage retardé du projet FORTER'ESS en aout 2021 (le projet devait démarrer en janvier 2021)
- Démarrage retardé du projet JEUN'ESS en janvier 2020 (le projet devait démarrer en septembre 2019)
- Complexité des procédures administratives liées à l'exonération sur la TVA des dépenses du projet JEUN'ESS
- Retard au niveau de l'identification de la zone d'intervention du projet JEUN'ESS (juin 2020)
- Retard au niveau de l'identification de la zone d'intervention du projet FORTER'ESS (septembre 2021)
- Retard au niveau de recrutement de l'équipe du projet JEUN'ESS (processus finalisé en janvier 2021)
- Retard au niveau de recrutement de l'équipe du projet FORTER'ESS (processus finalisé en aout 2021 pour le coordinateur national et en janvier 2022 pour la coordinatrice régionale)
- Révision du cadre logique et du budget du projet JEUN'ESS (processus lancé en novembre 2020 et finalisé en juin 2021)

Un autre obstacle de taille, la pandémie COVID (2020 et 2021) a amplement impacté l'avancement de la mise en œuvre des activités des deux projets.

Les représentants des mandants ont exprimé ainsi des besoins spécifiques notamment la production de certaines données liées à l'impact de la crise COVID-19 sur les structures de l'ESS (GDA, SMSA, associations). Cela a représenté une opportunité pour adapter certaines activités et études :

- Diagnostic pour identifier les attentes et les besoins réels des différentes structures ;
- Elaboration des plans de relance spécifique à chaque structure OESS ;

Autre obstacle de nature politique : Les changements politiques connus par la Tunisie en juillet 2021 et la nomination tardive d'un nouveau gouvernement a freiné la collaboration avec certains partenaires institutionnels notamment par rapport à la désignation des points focaux. Une fois le nouveau

gouvernement mis en place, les équipes des deux projets ont pu accélérer la consolidation de ces partenariats. Tisser des liens de confiance avec les directeurs généraux et les chefs de cabinets au sein des différents ministères étaient ainsi importants afin de garantir la pérennité des partenariats menacés par les multiples changements au niveau des gouvernements. Ces changements politiques influencent aussi la promulgation des textes d'application de la loi de l'ESS ce qui impacte quelques activités des deux projets. Les projets ont choisi ainsi d'opérer sur un aspect plus stratégique en appuyant le ministre de l'Economie et de la Planification sur le plan de développement 2023-2025 dans son volet ESS et la vision stratégique de l'ESS à l'horizon de 2035.

L'indépendance des structures bénéficiaires vis-à-vis des pouvoirs publics : Ces structures ont besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent au même temps arriver à trouver leur indépendance afin d'évoluer en tant qu'entreprise issues de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, un accompagnement sur la partie gouvernance a été mis en place et une communication continue avec les pouvoirs publics concernés a été facilitée.

Devant ses contraintes et obstacles liées au contexte dans le pays, les équipes des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, ont pris en compte la nécessité de réajuster à chaque fois le plan du travail, en étroite collaboration avec les membres du Comité de Pilotage National et le Comité d'Appui Régional de suivi des deux projets. A titre d'exemple, avec le contexte de la Covid 19, elles sont données la priorité aux activités qui ne nécessitaient pas des rencontres physiques, notamment les études, en faisant le suivi et les réunions des comités de pilotages de ces activités, à travers le cadre virtuel (zoom) et cela s'est révélé très efficace en terme gestion de temps.

Encadré n°3

La révision du cadre logique pour le projet JEUN'ESS et l'allocation des ressources financières du projet à la suite de la pandémie COVID et en réponse aux demandes des partenaires techniques et sociaux reflète l'adaptation des activités et de la stratégie du projet aux problèmes et aux réalités du terrain.

La concertation avec les partenaires et les bénéficiaires des deux projets a permis d'adapter les interventions du projet selon les demandes des partenaires et les besoins des bénéficiaires.

La prolongation des interventions du projet et la mobilisation de nouvelles ressources financières en se basant sur les leçons apprises des réalités du terrain peut renforcer l'efficacité des activités des deux projets.

b) Cohérence avec les autres projets

Les objectifs, produits et activités des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont en cohérence et complémentaires avec d'autres projets des institutions, et programmes du BIT d'après les propos de la plupart des interviewés. Dans le cadre de complémentarité et de synergie avec d'autres projets, trois niveaux de collaboration ont été mis en place :

- Le cadre de concertation EU4Youth : c'est espace d'échanges et de complémentarité réunissant les projets financés par l'UE dans le cadre du programme EU4Youth ;
- Le pôle « Entreprises » du BIT : c'est un groupe de travail regroupant les projets du BIT œuvrent dans la promotion de l'emploi décent à travers l'entrepreneuriat (ESS, entrepreneuriat féminin...).
- Concernant les projets du BIT, des activités de complémentarité et de synergie ont été menées avec les projets AFERE, FORTER'ESS, IPDLI et PAJESS.
- Les échanges bilatéraux avec des projets de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention du projet : GIZ, COSPE, PNUD

Encore et dans ce cadre de complémentarité avec les partenaires techniques et sociaux ainsi que les projets de coopération, plusieurs activités ont été réalisées :

- Elaboration des Policy brief sur l'ESS en partenariat avec le PNUD et des projets du BIT (PAJESS, FORTERESS...)
- Elaboration d'une étude sur l'impact de la COVID sur les organisations de l'ESS en partenariat avec le projet PAJESS
- Appui au ministère de l'économie et de la planification dans le cadre de l'élaboration du plan de développement 2023-2025 et la stratégie de l'ESS 2030 en partenariat avec le projet JEUN'

- Appui aux organisations de l'ESS dans les gouvernorats de Jendouba et du Kef en partenariat avec le projet FORTERESS

Aussi, le projet JEUN'ESS et dans le cadre de la complémentarité avec d'autres projets de coopération, les activités suivantes ont été planifiées :

- Elaboration du guide des collectivités locales pour la promotion de l'ESS en complémentarité avec l'Instance de la Prospective et d'Accompagnement du Processus de Décentralisation (IPAPD),
- Appui aux municipalités dans les gouvernorats de Jendouba, Kasserine et Sidi Bouzid en complémentarité avec le projet IPDLI

c) Visibilité et communication

Le projet accorde une attention particulière pour communiquer sur sa logique d'intervention, notamment par le développement de supports spécifiques (dépliants, banderoles, Rulup, etc..) et la publication de son plan de travail et en s'assurant d'une couverture médiatique adéquate lors des événements importants des deux projets. Au niveau projet JEUN'ESS, une stratégie de communication et un plan de communication ont été élaborés avec la mobilisation d'une agence de communication pour appuyer l'équipe du projet dans les activités de communication

Aussi, au niveau des deux projets, chaque activité de renforcement de capacité et événements a été suivie d'une couverture médiatique (radios régionales, nationales et la presse) au site officiel de l'OIT et partagés par les sites/ pages des partenaires nationaux. (Ci- après liens).

- Fiche projet FORTER'ESS publiée sur le site officiel de l'OIT : https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/WCMS_821157/lang--fr/index.htm
- Fiche projet JEUN'ESS publiée sur le site officiel de l'OIT https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/WCMS_744316/lang--fr/index.htm
- Page face book JEUN 'ESS - <https://www.facebook.com/102197155006188/posts/103905771501993/>
- Page face book FORTER'ESS- <https://www.facebook.com/forteress.tn/>
- Sur la [page d'accueil](#) de l'espace Web OIT
- Sur la page Tunisie < rubrique « quoi de neuf » : <https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/lang--fr/index.htm>

Malgré la bonne visibilité, certains interviewés au niveau des deux équipes BIT des deux projets souhaitent le renforcement des équipes par un spécialiste communication qui se chargera de la dimension communication et gestion des connaissances au niveau des deux projets puisqu'ils traitent la même problématique 'ESS ». Actuellement cette fonction est assurée par les deux coordinateurs qui leur consomment beaucoup de temps sur leur plan de charge.

4.3 EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES

4.3.1 Budget et financement du projet

Les deux projets JEUN'ESS ET FORTR'ESS ont été conçus successivement pour une période de soixante mois et une période de 19 mois. Un budget de 9 millions EUR pour JEUN'ESS et 1, 419,156.01 USD pour FORTR'ESS a été alloué par l'UE et les Affaires Mondiales Canada. Le projet JEUN'ESS a commencé effectivement en janvier 2020 alors que le projet FORTR'ESS a commencé réellement en août 2021.

L'efficacité s'apprécie en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources, du bon usage de ces ressources. L'efficacité suppose l'adaptation des moyens et activités aux réalités et résultats à atteindre. Quelle est la rationalité de la réalisation des résultats escomptés et quelle est l'efficacité dans l'utilisation des moyens mis en œuvre ?

a) FORTER'ESS

Dès son démarrage, le projet s'est concentré sur le régime d'investissement privé. Il a soutenu les principales organisations OESS féminines en contribuant à l'amélioration de la participation de la femme au marché de l'emploi. Dans cette perspective, le projet FORTER'ESS a permis la concrétisation de 22 projets OESS féminins dans plusieurs activités génératrices d'emplois.

La délégation du budget à une institution de micro finance a été une bonne pratique recommandée par le siège de l'OIT. Initiative est l'institution micro finance chargée de la gestion du budget allouée pour les projets au niveau des structures OESS dans les trois régions Béja, Jendouba et Kef.

Au 30 septembre 2022, le taux de décaissement par rapport à l'engagement par résultat varie de 0% à 87,7%. Ainsi, le taux total de réalisation est 82,32% par rapport au budget alloué pour 2021 et 2022 ce qui montre une promptitude à la réalisation des activités et une volonté de boucler ces activités à temps.

TABLEAU 5: SUIVI BUDGET FORTER'ESS /RESULTAT

Désignation	2021		2022		Total		
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	%
Résultat 1 : Consolidation des organisations féminines de l'ESS dans deux régions défavorisées	1621,16	1621,16	380005,32	330542,18	381626,48	332163,34	87
Résultat 2 : Amélioration de la protection sur le lieu de travail et des conditions de travail des femmes entrepreneures et des travailleuses des organisations féminines de l'ESS dans deux régions défavorisées							0%
Résultat 3 : Mise en place d'un écosystème inclusif, équitable et favorable à l'ESS et à ses organisations			64906,33	49959,49	64906,33	49959,49	76,97
Résultat 6 : Project management & oversight	60536,56	60536,56	122644,37	111548,98	183180,93	172085,54	93,94
99 : Programme Support Costs and Provision for cost increase	8081,0	8080,56	102161,0	46904,26	110242,0	54984,82	49,87
Total	70238,72	70238,28	327712,02	538954,91	739955,74	609193,19	82,32

Source : Situation financière projet FORTER'ESS-31/12/2022

Il est à noter qu'au 31 décembre 2022, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet FORTER'ESS a été de 93,94 % de dépenses de personnel et 62,72% de dépenses opérationnelles (tableau ci-dessus). Donc, les dépenses personnelles se sont révélées élevées par rapport au taux habituels pour les projets de développement (entre 30-35%). Ceci s'explique particulièrement par le cadre régional du projet FORTER'ESS couvrant trois régions du Nord-Ouest du pays et par sa structure d'exécution consistant à avoir une coordinatrice régionale pour les trois régions et un coordinateur national. Une telle structure était une nécessité aussi bien techniquement qu'administrativement. Car d'une part une expertise était nécessaire pour pouvoir amener les meilleures pratiques sur ce champ original et sensible de promotion de l'ESS dans le pays. D'autre part, une coordinatrice régionale était nécessaire pour faire le suivi quotidien.

b) JEUN'ESS

Au niveau des **ressources financières**, le budget du projet est réparti entre les différents fonds selon l'importance des résultats et des indicateurs liés à la création d'emploi pour les jeunes : Social Innovation Fund (4442 980 euro), Community Fund (1400 000 euro), Clubs LIMITL'ESS (162 000 euro), et Re-Fund Challenge (490 000 euro).

La majeure partie du budget du projet a été allouée pour l'appui direct des organisations de l'ESS.

TABLEAU 6 : SUIVI BUDGET JEUN'ESS /PRODUIT2

Produits	2019		2020		2021		2022		Total général	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Objectif spécifique 1 : Des nouvelles opportunités d'emplois décents et durables sont créées pour les jeunes tunisiens à travers l'économie sociale et solidaire (ESS)										
Produit 1.1 : Des entreprises de l'ESS portées par des jeunes sont mises en place et opérationnelles dans 7 gouvernorats cibles				3,842		15,943	427,113	7,233	446,898	27,018
Produit 1.2 : Les clubs de l'ESS sont opérationnels au niveau des structures locales des jeunes						5,785	47,526	0	53,311	5,785
Produit 1.3 : Les structures d'appui locales sont renforcées sur l'accompagnement des projets ESS							20,491	20,491	20,491	20,491
Objectif spécifique 2 : Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS impactées par la pandémie de la COVID-19										
Produit 2.1 : Les capacités organisationnelles et financières des OESS impactées par la COVID sont renforcées.						46,849	533,335	22,100	580,184	68,949
Produit 2.2 : Les conditions nécessaires pour assurer la durabilité et la pérennité de ces structures sont prises en compte au niveau local							40,000	40,000	40,000	40,000
Objectif spécifique 3 : Activation du rôle des collectivités territoriales dans l'écosystème local de l'ESS										
Produit 3.1 : Les capacités des collectivités locales sont renforcées sur la promotion de l'ESS au niveau local							6,030	6,030	6,030	6,030
Résultat 6 : Project Management & Oversight		1,229		183,857		333,456	398,614	286,754	917,156	805,296
99 : Programme Support Costs and Provision for cost increase		87		13,138		25,300	59,554	22,348	98,079	60,873
Total général		1,316		200,837		427,333	1532,663	404,956	2,162,149	1,034,442
%							26,42		47,84	

Source : Situation financière projet JEUN'ESS-30/09/2022

Le taux d'exécution financière est un indicateur pertinent de l'efficacité lorsqu'on le lie au taux d'exécution physique. Les données fournies par l'Unité de Gestion du Projet indiquent que ce taux est de 47,84 % au 30 septembre 2022.

Les objectifs ciblés sont en processus d'être atteints et le taux de décaissement par rapport à l'engagé pourra être supérieur à 47% bien avant la revue à mi-parcours du projet JEUN'ESS ; ce qui est le cas. En effet, au 30 septembre, ce taux de réalisation physique des activités a atteint les 47, 50%. C'est une performance remarquable.

Ce mode de financement en cascades appliqué par plusieurs projets BIT et dupliqué au projet JEUN'ESS a été une bonne initiative du BIT qui a conduit les bénéficiaires à la levée des fonds par l'intermédiaire des ONG à but non lucratif : Taysir finances. Les 2/3 du budget opérationnel a été mis à leur disposition afin de leur permettre de gérer ces budgets conformément aux procédures de gestion du BIT. Cela devait leur permettre de financer directement et de faire le suivi et l'accompagnement des projets des jeunes promoteurs soumis par le projet et à la suite des différentes formations.

Au niveau efficacité **des ressources humaines** JEUN'ESS et FORTER'ESS ont fonctionné avec des ressources humaines réduites, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement des différentes personnes qui ont eu à assurer le rôle de coordinateur des deux projets. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires et bénéficiaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

4.3.2 Efficacité de délivrance à temps.

En termes de produits, il est avéré que les deux projets, et ce malgré les retards du début et le contexte COVID-19, ont pu réaliser la plupart des produits prévus dans les documents des projets. Ceci a été rendu possible par le renforcement de l'équipe des deux projets par un appui par plusieurs autres compétences

²**Remarque** : Ce tableau doit présenter, à titre indicatif, une répartition budgétaire estimative sur les années 2019, 2020, 2021 et 2022 (jusqu'au 30 septembre 2022).

tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts internationaux et nationaux. Ceci a pu faire avancer certaines des activités en parallèle et amorcer le plan d'action.

Cependant, la complexité des procédures du BIT engendre parfois des délais de réponse très longs qui peuvent entraver le déroulement des activités, notamment en relation avec les agendas des hauts responsables institutionnels du pays.

4.4 ORIENTATION VERS L'IMPACT ET LA DURABILITE

4.4.1 Impact

Ces deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS sont en cours d'exécution, les impacts finaux n'émergent qu'après plusieurs années qui suivent la fin d'un projet. Toutefois, il est intéressant de s'interroger sur la mesure dans laquelle on s'achemine vers ces impacts finaux, à travers des effets intermédiaires (qualité des actions, appropriation des actions, changements de comportements, émergence de changements même d'un point de vue embryonnaire auquel on aurait pu être en droit de s'attendre avec un tel délai). Ce chapitre permet du même coup de voir la dynamique de progression depuis la réalisation des activités vers les effets recherchés créés par le projet JEUN'ESS :

- Appui au Ministère de l'Economie et du Plan dans l'élaboration du plan de développement 2023-2025 dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.
- Appui technique par la mise en place d'un bureau tunisien d'expertise spécialisé dans l'économie sociale et solidaire à la disposition du Ministère de l'Economie et du Plan et du Comité National pour l'élaboration du plan de développement 2023-2025 dans le domaine social et solidaire économie. Dans ce contexte :
 - Préparation de la Vision 2030 de la Tunisie pour le secteur de l'économie sociale et solidaire
 - Élaboration du plan de développement 2023-2025 dans le domaine de l'économie sociale et solidaire
 - Élaboration d'un document stratégique sur le rôle de l'économie sociale et solidaire dans le passage du secteur non organisé au secteur organisé

L'implication active et la bonne communication avec les partenaires techniques et sociaux ainsi que les bénéficiaires ont permis d'assurer une bonne appropriation et reconnaissance des activités du projet.

Des événements, des réunions et ateliers de travail se sont déroulés au cours desquels ont eu lieu des échanges pour de meilleures pratiques et des discussions constructives entre les instances tripartites notamment au niveau régional dans les différents gouvernorats couverts par l'intervention des deux projets.

Au niveau des bénéficiaires l'impact est visible au niveau des deux projets. Les interventions de JEUN'ESS et FORTER'ESS (appui financier, accompagnement et renforcement des capacités) auprès des organisations de l'ESS ont permis d'initier des améliorations liées à :

- La gouvernance des organisations de l'ESS
- Le marketing et la commercialisation
- L'élaboration des documents stratégiques (plan d'affaires, plan de relance, plan stratégique, plan de marketing et de communication...)
- Mise en réseau et partenariat

Encadre n° 4: L'impact prévisible des deux projets est :

- Promotion du rôle de l'ESS dans la création d'emploi pour les jeunes et la d'une dynamique économique locale dans les zones défavorisées et auprès des populations vulnérables,
- Renforcement des capacités et du rôle des organisations de l'ESS dans la transition vers l'économie informelle,
- Renforcement des capacités des structures d'appui publiques dans l'accompagnement des projets de l'ESS,
- Promotion du rôle des municipalités dans l'appui des organisations de l'ESS (JEUN'ESS)
- Promotion du rôle des structures d'encadrement des jeunes (maisons des jeunes, maison de culture) et des établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle dans la promotion de la culture sociale et solidaire chez les jeunes. (JEUN'ESS)

4.4.2 Durabilité

Une évaluation de projet doit nécessairement se prononcer sur les probabilités de continuité des bénéficiaires résultant des actions des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS et après la fin de leur mise en œuvre. Il s'agit, dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours, d'identifier des situations dans lesquelles les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Plusieurs situations militent en faveur de la pérennité :

Les mécanismes permettant de pérenniser les acquis relèvent pour l'instant **d'un transfert de connaissances effectif** selon les compétences des types d'acteurs qui prennent part aux projets. Ainsi les acteurs interrogés - aussi bien les organisations syndicales et patronales, les agents des différents secteurs administratifs (économie planification, agriculture, artisanat, etc...) que les bénéficiaires (GDA, SMSA, Associations, etc...) et les incubateurs se révèlent généralement positifs quant à l'appropriation de la problématique des deux projets hormis en ce qui concerne les éléments de connaissance délivrés lors des temps de formation/ateliers/événements et des études réalisées et l'appui donné à certaines structures de développement à l'instar du ministère de l'économie et de la planification : « Appui au Ministère de l'Economie et du Plan dans l'élaboration du plan de développement 2023-2025 dans le domaine de l'économie sociale et solidaire ».

Le principal facteur favorisant la durabilité des processus des deux projets concerne **le renforcement des capacités des acteurs et des bénéficiaires**, par le biais entre autre d'activités adaptées à leurs besoins et à leur expérience par la tenue de plusieurs sessions de formation dans des thèmes liés ou connexes à la bonne gouvernance de la promotion de l'ESS, l'autonomisation des femmes rurales à travers leurs structures formelles au profit d'institutions et organisations susceptible de mettre en application les connaissances et aptitudes acquises au-delà de la durée des deux projets.

Le potentiel de durabilité des retombées positives de ces deux projets est important, dans la mesure où les processus de la promotion de l'économie sociale et solidaire sont **systématisés et progressivement intégrés** dans le tissu des relations entre les différentes institutions (partenaires), par le biais des instances de prestations de services (IMF Tayssir, Initiative, Shanti) et les structures formelles à la base (GDA, SMSA et associations). Un début d'ancrage institutionnel de l'approche territoriale inclusive des deux projets au sein des différentes structures concernées est observé : implication des structures d'incubation nationales et des associations locales ainsi que des structures d'appui publiques dans le processus de mise en œuvre.

Les mécanismes de pérennisation à l'heure actuelle semblent entièrement dépendants d'un **financement** externe et il est donc difficile de conclure à la durabilité du projet par-delà la fenêtre existante de financement UE et AMC. L'évaluation conclut que la durabilité passe par l'intégration, et si besoin est le financement par les organismes de financement nationaux (IME, BTS, etc...).

Toutefois, certains facteurs liés à la mise en commun de moyens financiers mettent en souci la durabilité de ces structures et deviennent des freins pour leur financement.

En effet, en statut ESS, la situation financière reste douteuse et à risque pour les institutions de micro finance et tout autre organisme de financement. Il est difficile que l'entité ESS (GDA notamment) engage une personne pour la représenter et être le responsable légal de toute l'entité dont l'IMF peut traiter avec elle. De ce fait, la recommandation est de pousser les autorités vers une réflexion sur les circuits de financements et la clarification des modalités de financement de ces structures qui préserve, à la fois, les droits de la structure ESS et l'organisme de financement.

Finalement, comme la pérennisation des acquis se réalise par leur **ancrage dans le tissu institutionnel et civique**, et comme l'évaluation montre que ce sont les préoccupations propres des jeunes et des structures ESS, des organisations syndicales et patronales qui suscitent un intérêt voire un engagement réel dans les processus de promotion de l'ESS pour la création des emplois décents équitables, leurs préoccupations devraient dicter le choix stratégique au niveau cette thématique de migration plutôt que le contraire. De plus, et pour que les acquis soient pérennisés, il est nécessaire de reconnaître et d'intégrer les préoccupations spécifiques à chaque région. Cette dimension a été prise en considération par l'approche des deux projets basés sur la participation et la valorisation du savoir local au niveau chaque région.

Enfin, au niveau appropriation de JEUN'ESS et FORTER'ESS, nulle part l'idée des deux projets n'a été décriée. Toutes les parties prenantes et les bénéficiaires ont salué à l'unanimité cette initiative. S'approprier le projet, c'est adhérer à la fois à l'idée du projet et au dispositif mis en place pour le réaliser. C'est cela qui pousse à s'impliquer. C'est pourquoi, la question de l'appropriation doit aller plus loin. Elle doit intégrer celle du degré d'implication des parties prenantes. L'implication est en effet, la preuve de l'appropriation, encore faut-il que cette implication soit franche.

Or, l'évaluateur a pu noter des verbatims comme : « *l'approche territoriale qui part de l'identification des besoins réels des bénéficiaires est bonne* » ou encore « contrairement aux autres projets, JEUN'ESS et FORTER'ESS leurs réponses à nos besoins exprimés lors du diagnostic participatif est rapide » ou enfin « les formations et les événements que nous avons eu l'occasion d'y participer nous ont permis de voir d'autres expériences des autres structures et associations... » , ... Si de tels opinions ont attiré l'attention de l'évaluateur, c'est parce qu'elles sont la partie visible d'une image d'appropriation positive chez les bénéficiaires.

Ainsi, au-delà de l'appropriation globale des deux projets et même du leadership au sein des partenaires impliqués, on note presque 90% des partenaires impliqués et interrogés comprennent les projets et adhèrent à sa mise en œuvre sans réserve ; l'évaluateur a pu noter des propos comme « *Ce projet de promotion de l'ESS est complémentaire aux autres projets parallèles au sein de notre établissement, et...qui vise à améliorer notre vision sur la problématique de l'ESS par l'adoption d'une démarche territoriale inclusive* ». A ce stade, il ne semble pas qu'il existe des doublons entre les deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS. Bien au contraire, ils ont comblé d'importantes lacunes pour le groupe-cible visé en matière de renforcement des capacités et de changement de pratiques.

Encadré n° 5: La durabilité prévisible des deux projets est :

- Création et consolidation des organisations de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention des projets,
- Création des clubs de l'ESS dans les établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle ainsi les structures d'encadrement des jeunes, (JEUN'ESS)
- Activation de l'article 109 du code des collectivités locales et création d'initiatives pilotes de partenariat entre les municipalités et les organisations de l'ESS, (JEUN'ESS)
- Mise en place d'un écosystème de promotion et d'accompagnement des projets de l'ESS à travers le renforcement des capacités et l'outillage des structures d'appui publiques, des associations locales et des structures d'incubation
- Elaboration de guides pratiques et des outils d'accompagnement des projets de l'ESS

4.5 PERFORMANCE EN TERMES DE GENRE

L'appui des deux projets s'adresse d'une manière équitable pour les jeunes hommes et femmes. La désagrégation des indicateurs liés aux groupes cibles exige une équité entre les sexes (hommes et femmes), les zones géographiques (urbaines, périurbaines et rurales) ainsi que les différentes catégories d'âge (moins de 35 ans) et les niveaux de scolarité.

Dans le respect de cette équité, une priorité est accordée pour les zones défavorisées, les populations vulnérables, et les groupes ayant des besoins spécifiques. Pour preuve, le re-Fund challenge compte plus de 76% de femmes bénéficiaires dont plus de 23% à besoins spécifiques et 24% de jeunes bénéficiaires dont 5% parmi eux sont des personnes en situation de handicap.

A travers ses approches et ses choix d'intervention, les projets FORTER'ESS et JEUN'ESS prennent en compte la dimension genre en développant des solutions adaptées aux réalités locales pour permettre à des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire d'atteindre leur plein potentiel et favoriser ainsi l'autonomisation économique et l'inclusion effective des femmes bénéficiaires. Ces femmes sont de 2 catégories les femmes entrepreneurs/dirigeantes des OESS et les femmes travailleuses/adhérente des OESS.

Ces femmes sont confrontées à une discrimination de genre liée aux défis de l'entrepreneuriat féminin dans le pays. On note très particulièrement les approches passives des institutions financières et des structures d'appui à l'entrepreneuriat vis-à-vis des femmes, la culture entrepreneuriale faible auprès des femmes avec une perception sociale au mieux méfiante, des inégalités de fait en termes de propriété et

d'accès aux ressources productives, la pertinence limitée de l'expérience et de l'accès aux réseaux utiles et l'absence d'efforts particuliers pour faciliter l'intégration des entreprises féminines aux chaînes de valeur porteuses et aux opportunités de marché. En outre, les femmes déjà engagées dans des activités génératrices de revenus confrontées aux défis de l'économie informelle. On note particulièrement le poids des travaux ménagers et des responsabilités familiales, les normes culturelles limitant la mobilité des femmes et le faible accès à l'information qui font que désormais seule l'économie informelle est à même d'offrir aux femmes des conditions de travail suffisamment souples, autonomes et géographiquement proches de leur domicile. On note aussi une concentration de ces femmes dans des secteurs économiquement saturés sans protection sociale et sans sécurité.

Les deux projets œuvrent à contribuer pour relever les défis de l'entrepreneuriat féminin en tant que moyen d'encourager l'autonomisation économique et l'émancipation sociale et politique des femmes ciblées. En effet, les femmes obtiennent plus de pouvoir de négociation sur les plus importants changements économiques, sociaux et politiques en matière d'imparité si elles ont accès aux ressources et disposent d'un pouvoir de contrôle sur leurs conditions de travail. Cependant, les femmes ne sont souvent pas perçues comme des acteurs économiques à part entière : elles sont sous-représentées en termes des propriétaires d'entreprises, leurs entreprises sont plus petites au démarrage comparé à celles qui appartiennent aux hommes, leurs entreprises sont également moins bien financées, se développent plus lentement, sont moins à même d'employer du personnel et ont moins de chances d'exporter.

4.6 DIMENSIONSTRANSVERSALES

4.6.1 Performance en termes de tripartisme et dialogue social.

L'une des réussites des deux projets réside dans son approche tripartite. Les équipes des deux projets se sont engagées et ont bien réussi à appuyer le tripartisme au niveau national et régional en adoptant une approche consistant à travailler avec des points focaux au niveau de chaque entité tripartite intervenante (COPIL) et en instaurant un Comité Régional d'Appui (CRA) tripartite où les intervenants régionaux se sont impliqués dans le suivi de la mise en œuvre des activités sur le terrain. Tous les événements de formations, d'études et d'activités des deux projets ont été organisés et exécutés sous tripartisme.

Toutefois, par rapport aux entretiens avec les parties prenantes pour le projet FORTER'ESS, un cas à prendre en considération au niveau UTICA. L'entretien n'a duré que dix minutes, l'interviewé ne connaît pas l'avancement de la mise en œuvre du projet ... « j'ai assisté une seule fois à son démarrage et après je n'ai aucune information sur ce qu'ils ont fait à ce jour »

Cependant les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, et malgré la multitude des représentations des intervenants que ce soit au niveau national ou régional, ont réussi à les amener à travailler ensemble, que ça soit à travers le comité de pilotage national ou régionale par les différents événements, ateliers, visites et formations. Les deux projets ont bien pris soin de les exécuter sous l'angle tripartite créant ainsi à travers ces événements un espace d'échange et de communication favorable.

4.6.2 En matière environnementale

Les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, ont le mérite d'avoir contribué à la sauvegarde de l'environnement en intégrant dans la panoplie des projets portés par les bénéficiaires des initiatives embrassant entre autres, les secteurs de l'artisanat, de l'agriculture, de l'agro-industrie et de la culture autres catégories dérivées tel que : l'emploi vert, l'apiculture, transformation des produits agricoles, fabrication des produits artisanaux, l'extraction des Huiles essentielles, broderie, apiculture, pâtisserie, peinture sur tous supports, confection des sacs biologiques, fabrication du fromage.

Ainsi, les projets FORTER'ESS et JEUN'ESS ont pu raviver l'esprit entrepreneurial et l'auto-organisation chez les jeunes et les femmes au chômage ou actifs dans l'informel, susciter leur intérêt pour l'innovation socio-économique et favorisant la création de projets ESS durables valorisant les marchés locaux, les richesses du territoire et favorisant la création de services de proximité.

4.6.3 Standards internationaux de travail

L'évaluation conclut que les projets ont respecté les normes internationales du travail dans l'ensemble du cluster, avec des exemples spécifiques au niveau des choix des organisations de l'ESS qui doivent être en situation régulière juridiquement (Patente, inscrits au régime d'assurance CNSS).

Dans une addition, santé et sécurité dans le lieu de travail a été un principe pleinement observé dans le plan d'action des deux projets par une planification des actions de formation au profit des membres des OESS sur la santé et sécurité de travail au cours de l'année 2023.

Sans nier l'intervention de JEUN'ESS pour l'élaboration du guide/manuel pour l'activation de l'article 109 du code des collectivités locales relatif à l'économie sociale et solidaire

V. CONCLUSION

Malgré les retards accusés dans leur mise en œuvre, les projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont globalement atteint leurs objectifs, réalisé les résultats prévus et ceux nouvellement identifiés à la faveur de la lutte contre la Covid-19.

Validité de la conception du projet, pertinence du projet et adéquation stratégique.

Au regard des données collectées auprès des parties prenantes, le projet apparaît pertinent et a contribué à la mise en œuvre des stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois pays. Le projet est pertinent et a contribué à la réalisation des objectifs du gouvernement, de l'OIT, et des partenaires sociaux. Les deux projets ont la particularité d'intervenir en période post-covid avec toutes ses conséquences néfastes sur les entités économiques. Les organisations de l'ESS souffrent de plusieurs problèmes structurels et la pandémie a particulièrement touché leurs activités. Toutes les statistiques montrent que les femmes et les jeunes ont été encore plus touchés par la pandémie, sur le plan économique avec une hausse des violences conjugales et d'autres formes de violence subies pendant cette période pour les femmes. Ainsi, les projets ont essayé d'apporter une réponse rapide visant le renforcement des capacités de ces organisations partenaires. D'une part les projets ont proposé un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines dépenses de loyer et des charges fixes, de se réapprovisionner en matière première, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement. La dynamique de rassembler les différents dirigeants et adhérents des organisations bénéficiaires dans divers événements a permis à ces femmes et hommes de retisser des liens entre eux, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

Ainsi, les deux projets apparaissent pertinents car les moyens et activités déployés sont en adéquation avec le contexte de nécessité d'amélioration de la production de services publics dans les domaines de la promotion de l'ESS et l'entrepreneuriat, ainsi que pour l'appui institutionnel.

Un projet conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent

Efficacité

Sur le plan institutionnel, les projets ont accompagné les efforts nationaux dans la réflexion autour de la promotion de l'ESS. C'est ainsi qu'un ensemble d'études a été élaboré, discuté et finalisé durant les années 2021/2022. (i) Une note politique sur la formalisation de l'économie informelle à travers l'ESS en intégrant la dimension genre, cette note consiste à identifier quels sont les instruments politiques à mettre en œuvre pour formaliser les activités de l'économie informelle moyennant des initiatives d'ESS et leurs impacts sur l'économie nationale, (ii) appui du ministère de l'économie et de la planification à préparer la vision stratégique de l'ESS 2035; (iii) préparation du Plan ESS 2023-2025 à travers un diagnostic global des problématiques et défis clés, les axes stratégiques et les objectifs stratégiques

Tenant compte du niveau d'avancement de l'exécution des deux projets et au-delà des contraintes évoquées plus haut, les activités ont suivi, surtout après la pandémie, un rythme normal tout en veillant du côté de l'équipe à préserver un aspect qualitatif et d'innovation sur la manière d'entreprendre ces activités. Ces approches innovantes ont pour objectif d'obtenir des résultats, quelquefois supérieures à ceux attendus. Pour exemple au niveau JEUN'ESS, 42 structures ont bénéficié du Re-Fund Challenge alors que l'objectif était de 35 au minimum. Les activités ont permis la réalisation des produits définis pour chaque objectif ; des études élaborées qui ont permis de faire un état des lieux des opportunités, des chaînes de valeurs susceptibles d'être valorisées par les bénéficiaires dans les différentes régions concernées par l'intervention des deux projets.

Efficiences des ressources utilisées

Les projets ont été globalement efficaces en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières. Le taux de réalisation financière pour FORTER'ESS est de 42%, alors que pour JEUN'ESS et de 47% au 30 septembre 2022 sont satisfaisants.

FORTER'ESS et JEUN'ESS ont fonctionné avec des ressources humaines réduites, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement des différentes personnes qui ont eu à assurer le rôle de

coordinateur des deux projets au niveau national et régional. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

Toutefois les projets ont connu des retards dus entre autres à la Covid-19 et le changement au niveau gouvernement.

Orientation vers l'impact et la durabilité

Les projets, à n'en point douter, ont eu un impact positif sur la promotion de l'ESS dans les régions concernées par l'intervention des deux projets.

A ce stade un impact concret sur la consolidation, la pérennisation et la création de nouveaux emplois décents dans des structures qui étaient proches de la fermeture. L'accompagnement technique et financier a permis le sauvetage et l'amélioration des conditions de travail dans ces structures.

Les approches d'innovation des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont pour objectif de convaincre que les possibilités d'obtenir des résultats concrets en matière de pérennisation des projets, de création et de consolidation des emplois décents, de transfert de savoir-faire, de connaissance et de formation des partenaires de durabilité sont réelles. Les résultats enregistrés jusque-là avec le projet JEUN'ESS et ses approches nouvelles prouvent qu'il y a des alternatives possibles et concrètes.

Toutes les activités et toute la stratégie des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS ont été pensés pour assurer un transfert du savoir-faire et de connaissance vers tous les acteurs institutionnels et de la société civile présents en Tunisie dans l'Economie Sociale et Solidaire. Le choix des incubateurs sociaux au niveau du Social Innovation Fund (JEUN'ESS), le choix de la BTS en tant que partenaire financier, le choix d'implication dès le départ les partenaires institutionnels contribue à assurer la durabilité des projets et des bénéficiaires.

Genre et non-discrimination

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par les deux projets aussi bien au niveau des différents comités que dans la mise en œuvre des activités.

Par ailleurs, la présence des femmes a été significative dans la participation des actions de formation et des événements organisés par les deux projets. Pour preuve, les 22 structures bénéficiés des subventions, des actions de formation et participation aux événements de la part de FORTER'ESS sont des structures féminines. Au niveau JEUN'ESS les résultats et les chiffres jusqu'à ce stade montre que les cibles prioritaires du projet, à savoir les jeunes vulnérables, particulièrement les femmes, sont principalement atteints. Pour preuve, le re-Fund challenge compte plus de 76% de femmes bénéficiaires dont plus 23% à besoins spécifiques et 24% de jeunes bénéficiaires dont 5% parmi eux sont des personnes en situation d'handicap .

VI. LES RECOMMANDATIONS

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier doit être porté sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, pour l'amélioration de la mise en œuvre des activités des deux projets JEUN'ESS et FORTER'ESS, les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :
Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier doit être porté sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, pour l'amélioration de la mise en œuvre des activités des deux projets **JEUN'ESS et FORTER'ESS**, les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

Recommandation 1 : La mission d'évaluation recommande en urgence que le gouvernement doit **promulguer les décrets d'application de la loi ESS publiée en 2020** en ce qui concerne la création des institutions de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	temps
Gouvernements	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 2 : Pour une bonne visibilité sur la mise en œuvre des activités priorisées et planifiées dans les plans d'action, pour permettre aux différentes parties prenantes d'avoir une meilleure connaissance des différentes actions entreprises par les projets en vue de faciliter leur appropriation. Actuellement cette fonction de communication est assurée par les deux chefs des deux projets sur leur

budget temps au détriment d'autres activités il est recommandé de **renforcer les deux équipes par un spécialiste communication qui se chargera de la dimension communication et gestion des connaissances au niveau des deux projets puisqu'ils traitent la même problématique 'ESS ».**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
BIT	Haute	Moyenne	Court-terme

Recommandation 3 : L'évaluateur recommande vivement de donner plus d'intérêt à l'ESS en tant que matière de **formation primordiale** à introduire dans les programmes **dans toutes les institutions de formation** : Primaire, Secondaire, Professionnel et Supérieur. Aussi, il faut considérer la création d'un master ESS au niveau enseignement supérieur, notamment les écoles d'agriculture

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
Gouvernement	Moyenne	Moyenne	Court-terme

Recommandation 4 : Vu le statut actuel des OESS, la situation financière reste douteuse et à risque pour les institutions de micro finance et tout autre organisme de financement. Il est difficile que l'entité ESS (GDA notamment) engage une personne pour la représenter et être le responsable légal de toute l'entité dont l'IMF peut traiter avec elle. De ce fait, la recommandation est de **pousser les autorités vers une réflexion sur les circuits de financements et la clarification des modalités de financement de ces structures qui préserve, à la fois, les droits de la structure ESS et l'organisme de financement.**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

Recommandation 5 : Le suivi d'un projet consiste à examiner les moyens déployés et les activités menées en vue de surveiller les progrès accomplis par rapport aux indicateurs sur la voie de la réalisation des produits. Toutefois, au niveau projet JEUN'ESS, cette fonction est assurée actuellement par **une personne qui lui manque les compétences nécessaires** pour répondre aux exigences d'un bon profil de responsable de suivi-évaluation afin de mener à bien cette mission. L'évaluateur recommande, vu l'importance du projet JEUN'ESS, il est nécessaire de **renforcer davantage la fonction de suivi-évaluation ou de prévoir un programme de renforcement de capacité dans le cadre de cette responsabilité.**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
BIT	Moyen	Moyen	Court-terme

Recommandation 6 : Il est clair que les indicateurs dans ce genre de projet soient plus développés et répondent aux critères SMART afin de permettre au partenaire financier et autres d'avoir une visibilité claire sur l'exploitation de la contribution. **Une révision du cadre logique du projet s'impose.**

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	Temps
BIT	Moyen	Moyen	Court-terme

Recommandation 7 : Le renforcement des capacités des cheffes d'arrondissement d'appui à la femme rurale en matière d'ESS (concepts, valeurs, cadre juridique) pour qu'elles puissent jouer pleinement leurs rôles en termes d'accompagnement, d'encadrement et de suivi.

Adressé à	Priorité	Niveau des ressources	temps
BIT	Moyen	Moyen	Court-terme

VII. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

7.1 LES LECONS APPRISES

Leçon 1 : Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS au niveau national (COFIL) et au niveau

régional (CRA) ont permis de préciser les rôles des partenaires dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités des projets.

La compréhension des rôles des partenaires s'améliore selon l'avancement de la mise en œuvre du projet et selon le rôle de chaque partenaire dans les activités du projet.

Le degré de compréhension est variable aussi selon l'importance de chaque partenaire et selon sa contribution dans chaque étape de mise en œuvre du projet.

Leçon 2 : L'accompagnement direct apporté aux organisations bénéficiaires du projet a contribué à la consolidation de ces entités et à la relance de leurs activités. Un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face aux dépenses de loyer et des charges fixes, de se réapprovisionner en matière première, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement.

- **Les leçons spécifiques issues des projets :**

Leçon 3 : Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, les projets interviennent directement auprès des actrices/acteurs du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. **L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales,** l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.

Leçon 4 : Le retard de la mise en place du conseil supérieur de l'ESS et de l'instance Tunisienne de l'économie sociale et solidaire engendre un manque de visibilité quant aux politiques publiques en lien avec le secteur. Cela engendre un mode de gouvernance du projet plus complexe avec des partenaires institutionnels qui peuvent vouloir imposer leurs choix stratégiques en s'accaparant la légitimité de la supervision du secteur. Il était ainsi important de rassembler tous les acteurs. Une commission ESS créée au sein du ministère de l'Economie et de la planification a été appuyé dans son travail sur le plan de développement ce qui permis de mieux identifier le rôle de chaque ministère dans la gouvernance du secteur de l'ESS. Il est ainsi important de consolider tous les partenariats institutionnels afin d'intervenir efficacement selon la nature de l'activité prévue.

- **Les leçons formulées de manière générale :**

Leçon 5 : **L'indépendance des structures bénéficiaires** (Organisations féminines de l'ESS et notamment les groupements de développement agricole) vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces structures ont besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent au même temps arriver à trouver leur indépendance afin d'évoluer en tant qu'entreprise issues de l'économie sociale et solidaire. Il est important d'accompagner ces organisations sur la gouvernance de leurs relations avec toutes les parties prenantes.

Leçon 6 : Le manque de statistiques liées au secteur de l'économie sociale et solidaire et sensibles au genre peut affecter certains choix stratégiques. En effet, le projet FORTER'ESS visait, au départ, l'accompagnement d'au moins 20 structures sur deux gouvernorats. Cependant, il était difficile d'identifier ce nombre ce qui a poussé l'équipe à élargir l'intervention sur 3 gouvernorats en optimisant les ressources humaines disponibles. Les consultations avec le Bureau d'Appui à la Femme rurales ont permis d'avoir des statistiques approximatives mais il est important dans le futur d'avoir des statistiques actualisées et régulièrement mises à jour

7.2 LES BONNES PRATIQUES

- ❖ La dynamique de rassembler les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires dans divers événements a permis à ces femmes de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités
- ❖ Les projets se sont concentrés sur l'adaptation de leurs stratégies de communication, de visibilité et de présence sur le terrain par rapport aux populations cibles. Les canaux choisis pour atteindre les

personnes prioritaires des projets ont permis d'instaurer un climat de transparence et d'échange qui montre jusqu'à aujourd'hui que les projets et leurs résultats ne sont pas remis en cause.

- ❖ L'identification des bénéficiaires a été menée selon un processus basé sur la transparence et l'égalité des chances à travers des appels à projets et des appels à candidatures.
La sélection des dossiers a été assurée par une intervention conjointe des partis suivants : m'équipe du projet JEUN'ESS, des consultants, des représentants des partenaires techniques et sociaux et des représentants du partenaire financier
- ❖ La méthodologie d'accompagnement mis en place par les projets peut être reproduite par les partenaires nationaux ou les autres acteurs. Cette méthodologie se base sur une écoute active des besoins des acteurs du terrain et une co-conception d'un programme d'accompagnement adapté aux spécificités de leurs activités et de leur ancrage territorial. Cette méthodologie participative se base aussi sur le tripartisme et la collaboration avec les différents partenaires sociaux et institutionnels. Les projets ont aussi essayé d'impliquer les acteurs de changement, notamment de la société civile, dans les différentes phases du projet.



ANNEXES

Annexe n°1 : Termes de références de l'évaluation



Termes de référence

Evaluation indépendante mi-parcours de typecluster des projets : **JEUN'ESS : Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne (TUN/18/06EUR)**

et

FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie (TUN/20/01/CAN)

Version 10 octobre 2022

Titres des projets à évaluer	JEUN'ESS : Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie
Codes de coopération technique des projets	TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	Bureau pays d'Algiers (Algeria, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie)
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	Decent Work Team Cairo et Unite COOP Geneve
Pays	Tunisie
Durée	48mois et 24 mois
Date de démarrage	1 Sept 2019 et 1 aout 2021
Date de fin des projets	31 août 2024 et mars 2023
Donateurs	Union Européenne et Affaires Mondiales et CANADA
Budget des projets	US\$ 3,753,479 et 1,419,156.01 USD
Type d'évaluation	Evaluation cluster indépendante mi-parcours
Date de l'évaluation	Novembre 2022 – janvier 2023
Gestionnaire de l'évaluation	Ricardo Furman

Introduction

Ces Termes de Référence prennent en compte l'évaluation des deux suivant projets : mis en œuvre dans l'économie sociale et solidaire (l'ESS) et de l'emploi des jeunes et des femmes en Tunisie : « Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne (**JEUN'ESS**) » et « Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie (**FORTER'ESS**) ».

Ces deux projets proposent des activités conjointes liées notamment à la promotion de l'économie sociale et solidaire en Tunisie en renforçant l'écosystème de ce secteur, l'accompagnement de projets collectifs dans 8 gouvernorats du pays avec un focus sur l'emploi des jeunes et des femmes.

Il faut noter aussi que dans la conférence Internationale du Travail en juin 2023, la conférence adopte une la Résolution concernant le travail décent et l'économie sociale et solidaire que demande que l'OIT devrait promouvoir la création et le développement d'entités de l'économie sociale et solidaire solides et résilientes, en tenant compte en de la diversité des réalités et des besoins des Membres, notamment du degré d'avancement de l'économie sociale et solidaire, et des normes internationales du travail pertinents³.

Dans ce contexte, l'opportunité d'une évaluation, , conjointe de type cluster facilitera une analyse plus intégrée du travail de l'OIT dans le pays, pour une vision plus stratégique des projets stratégique et des évaluations.

11. Contexte des projets

Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie sont dans la majorité des structures naissantes et n'ont pas encore de ce fait atteint un stade de développement leur permettant de résister à des crises comme celle de la COVID-19. La pandémie a en effet accru leur vulnérabilité en raison notamment des mesures de confinement total qui les a contraintes à ralentir, voire arrêter leurs activités.

En l'absence d'un appui et d'un accompagnement spécifiques, ces organisations risquent la fermeture définitive avec des conséquences économiques, sociales et sanitaires graves sur des milliers de personnes qui courent le risque de se retrouver sans emploi ou d'être contraints de travailler dans l'informel. Ce constat explique à lui seul l'urgence de fournir un appui à ces organisations pour assurer dans un premier temps leur survie et leur permettre dans un deuxième temps de se développer et d'élargir leurs activités afin qu'elles continuent à jouer leur rôle en tant qu'acteur de développement local.

C'est dans ce cadre que les projet JEUN'ESS et FORTER'ESS œuvrent afin d'appuyer les structures en difficulté dans la relance de leurs activités. Les projets visent aussi la promotion de l'économie sociale et solidaire et s'adressent principalement aux jeunes et aux femmes en situation de vulnérabilité.

Lien vers les cadres stratégiques

Les interventions de ces projets sont directement liées aux cadres stratégiques suivants :

- Le P&B (2020-2021) à travers le résultat 1 : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes.
- Le PPTD (2017-2022) et particulièrement son résultat 2.7 favorisant la réalisation d'une réforme des instruments d'assistance et d'accompagnement des chercheurs d'emploi,
- L'UNDAF (2015-2020) notamment le produit 1.2 œuvrant pour l'efficacité d'un environnement des affaires, inclusif et transparent, favorisant l'initiative privée et une meilleure productivité et compétitivité ainsi que l'employabilité.
- Le cadre de l'Agenda global du développement durable 2030 et particulièrement dans les dynamiques d'actions autour des objectifs 1, 2, 5, 8 et 17.

11. Le projet JEUN'ESS

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 5 ans (2019-2024). Il a officiellement commencé en septembre 2019. Le budget total est de USD 9,198.800 (EUR 9,000,000).

Ce projet vise à améliorer l'accessibilité des jeunes hommes et femmes au travail décent et durable. La stratégie du projet est de proposer des solutions concrètes et à impact immédiat aux problèmes auxquels font face les jeunes dans les régions défavorisées, des problèmes persistants accentués par la conjoncture actuelle de la crise de la pandémie de la COVID-19 : chômage, pauvreté, précarité, vulnérabilité.

2.1 Objectifs attendus

Le projet JEUN'ESS « Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne » a pour objectif l'amélioration de l'accessibilité des jeunes à l'emploi décent et durable pour les jeunes au niveau régional. Cet objectif global doit être atteint par le biais des trois objectifs immédiats et interdépendants et des produits suivants :

³ Pour plus des détails voire [ici](#).

- **Objectif spécifique 1 :** Des nouvelles opportunités d'emplois décents et durables sont créées pour les jeunes tunisiens à travers l'économie sociale et solidaire (ESS)
- **Objectif spécifique 2 :** Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS impactées par la pandémie de la COVID-19
- **Objectif spécifique 3 :** Activation du rôle des collectivités territoriales dans l'écosystème local de l'ESS

2.2 Stratégie du projet :

Le projet vise à améliorer l'employabilité et promouvoir l'emploi des jeunes à travers une stratégie reposant sur cinq piliers :

1. L'approche programmatique et intégrée du OIT pour l'emploi des jeunes en Tunisie et les synergies avec les autres interventions en cours.
2. L'approche territoriale
3. L'approche genre
4. Les partenariats, y compris avec le secteur privé pour améliorer le potentiel de création d'emplois au niveau local.
5. Les politiques reliant les acteurs nationaux aux acteurs locaux pour la durabilité et la mise à l'échelle des résultats de cette intervention.

2.3. Principaux bénéficiaires du projet :

Les bénéficiaires directs du projet sont les jeunes hommes et femmes de la zone d'intervention du projet (Le Kef, Jendouba, Sidi Bouzid, Kairouane, Kebili et Gabes et Kasserine).

2.4. Les résultats principaux obtenus informés par le projet au mois de septembre 2022 :

- 42 structures OESS retenues ont bénéficié de l'accompagnement du projet JEUN'ESS dans le cadre du fonds Re-Fund.

2.5. Dispositif de gestion et de supervision technique du Projet :

Le projet est géré par une équipe composée d'un Conseiller Technique Principal, de trois coordonnateurs Régionaux trois du Projet (CRP) et une Assistante en Suivi et Evaluation du projet. L'équipe est appuyée par une Administratrice du projet, responsable de la gestion administrative et financière du projet et la gestion du personnel administratif.

Dans l'exécution du projet, le Bureau pays basé à Alger bénéficie de l'appui des services du département entreprises et de l'unité coop.

11.

Le projet FORTER'ESS

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 2 ans (2021-2022). Il a officiellement commencé en aout 2021, et la mise en œuvre des activités a démarré en octobre 2021. Un accord avec le bailleur a été évoqué pour une fin du projet en octobre 2023. Le budget total est de 1,419,156.01 USD.

Le projet se concentre sur l'amélioration de la protection du lieu de travail et des conditions de travail des femmes entrepreneurs et des travailleuses des OESS dirigées par des femmes afin de contrecarrer les impacts sociaux, économiques et sanitaires de la pandémie COVID-19. FORTER'ESS contribue également à l'établissement d'un écosystème d'économie sociale et solidaire (ESS) inclusif et équitable en Tunisie, qui encourage la participation accrue des femmes dans le secteur.

3.1 Objectifs attendus :

L'objectif général du projet FORTER'ESS est d'accroître la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire dans deux régions défavorisées et d'accroître leurs capacités de créer des emplois décents. Trois objectifs spécifiques contribueront à la réalisation de l'objectif général :

- **Objectif spécifique 1 :** Les organisations féminines de l'ESS sont consolidées au niveau de trois gouvernorats.
- **Objectif spécifique 2 :** La protection sur le lieu de travail et les conditions de travail des femmes entrepreneurs et des travailleuses dans les organisations féminines de l'ESS sont améliorées dans deux régions défavorisées.
- **Objectif spécifique 3 :** Les organisations de l'ESS bénéficient d'un écosystème inclusif, équitable et favorable.

3.2 Stratégie du projet :

Le projet FORTER'ESS développe des solutions adaptées aux réalités locales pour permettre à des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire d'atteindre leur plein potentiel et favoriser ainsi l'autonomisation économique et l'inclusion effective des femmes bénéficiaires (les femmes entrepreneurs/dirigeantes des OESS et les femmes travailleuses/adhérente des OESS).

Ces femmes sont confrontées à une discrimination de genre liée aux défis de l'entrepreneuriat féminin dans le pays. En outre, les femmes déjà engagées dans des activités génératrices de revenus confrontées aux défis de l'économie informelle.

Le projet travail dans :

1. Le renforcement des capacités techniques, managériales et commerciales des OESS féminines à travers de la formation et accompagnement dans la mise en œuvre d'un plan de résilience et de développement organisationnel.

2. L'appui à l'accès aux ressources et aux marchés.
3. L'appui au développement d'un réseau d'OESS féminines.
4. L'implémentation d'un programme de développement du leadership des femmes entrepreneurs et responsables d'OESS.

Afin de favoriser une appropriation nationale et locale du projet ainsi qu'une responsabilité commune concernant le projet, le projet adopte une stratégie participative permettant d'assurer un niveau élevé d'appropriation des partenaires et des bénéficiaires. Le renforcement des capacités institutionnelles et le développement d'outils innovants serait ainsi un élément crucial de viabilité des résultats du projet.

3.3. Principaux bénéficiaires du projet :

Le projet cible directement 200 femmes faisant partie de 22 OESS féminines dans 3 gouvernorats du nord-ouest. Le nombre de bénéficiaires indirects est estimé à 500 femmes.

Le nombre de femmes bénéficiaires directes sont 1300.

Les organisations de l'ESS bénéficient d'un écosystème inclusif, équitable et favorable est estimé à des dizaines de milliers de femmes.

3.4. Les résultats principaux obtenus informés par le projet au mois de septembre 2022 :

- 22 structures basées dans les 3 régions cibles ont été sélectionnées, ont produit des plans de relance et de développement et travaillent sur leur mise en œuvre.
- Une note politique sur les politiques publiques de l'ESS produite
- Une note politique sur la formalisation de l'économie informelle à travers l'ESS en intégrant la dimension genre produite
- Le rapport de la vision stratégique de l'ESS 2035 produit
- Le rapport de la commission de préparation du Plan ESS 2023-2025 produit
- Le plan de mise en œuvre des axes du Plan de développement de l'ESS pour la période 2023-2025 produit

3.5. Dispositif de gestion et de supervision technique du Projet :

Le projet est géré par une équipe composée d'un Coordinateur National Principal, d'une Coordinatrice régionale et d'une Assistante administrative et financière. Le projet bénéficie de l'appui de l'unité coop (Genève) et du spécialiste du pôle entreprise de l'Equipe de Travail Dément de l'OIT Caire.

11. Contexte de l'évaluation

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation de l'OIT les projets de plus d'un million dollar doivent faire l'objet d'une évaluation mi-parcours et d'une évaluation finale. Par rapport aux budgets ensemble des projets pour cette évaluation, une évaluation indépendante type cluster est prévu. Elle sera gérée par le responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique.

L'évaluation va être conduite par un consultant indépendant qui n'est pas lié au projet et approuvée par le Bureau d'évaluation de l'OIT à Genève.

Elle doit être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.

Cette évaluation adoptera une « approche groupée (cluster) », ce qui signifie que l'évaluation examinera les deux projets d'une manière intégrale. Ces deux projets sont stratégiquement liés en termes de thème et de population ciblée. Cette approche permettra une couverture complète des deux projets avec de plus grandes opportunités de retour d'information sur la stratégie globale dans le thème en Tunisie ainsi qu'un apprentissage mutuel.

En outre, l'approche groupée sera probablement plus efficace en termes de coût et de temps que les évaluations individuelles de projets. Elle appliquera une portée, un objectif et une méthodologie comparables.

Objectifs, champs et acteurs intéressés par l'évaluation

L'évaluation a les objectifs suivants :

- j. Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations Unies et aux cadres de développement nationaux (y inclus le PPDT, le PNUAD et les ODDs) ;
- k. Évaluer la mesure dans laquelle les projets ont avancés ou complétés les objectifs fixés et les résultats attendus et les stratégies utilisés, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;
- l. Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;

- m. Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- n. Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets. ;
- o. Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ;
- p. Examiner l'impact potentiel des projets ;
- q. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- r. Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet

Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, aux donateurs (l'Union Européenne et Affaires Mondiales Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, Equipe de travail décent Cairo, Département de l'emploi, etc.).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre des projets en cours et dans les deux cas pour développer les futurs projets d'appui dans le pays et au dehors.

Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation formative et des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention des projets à partir de septembre 2019 jusqu'à septembre 2022. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir les gouvernorats suivants : Le Kef, Jendouba, Gabes, Kebili, Sidi Bouzid, Kasserine, Kairouane et Béja, à travers une revue documentaire ainsi que des entretiens avec les parties prenantes aussi bien au niveau national que local.

Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE) et à l'OIT : pertinence stratégique et cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité, en plus du genre et non-discrimination, tels que définis dans le « ILO Policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1) ». Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

L'évaluateur/évaluatrice, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référeront, de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultat des documents des projets et élaboreront un questionnaire en direction des différentes parties concernées par le projet, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées, en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci. L'analyse devrait surtout refléter le « pourquoi » des résultats obtenus.

Enfin, les orientations de l'OIT concernant, en particulier, le travail décent y compris les Normes internationales du travail, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et l'inclusion des personnes handicapées, le dialogue social, et la transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet, y-compris l'intégration dans les questions d'évaluation dans le rapport de démarrage.

Pertinence et alignement stratégique et validité des projets

- Comment les projets s'alignent-ils aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, du PPDT, de l'UNDAF en cours, de l'OIT, les ODDs, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des projets ?
- Dans quelle mesure le cadre logique des projets sont cohérents ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large des projets ? Les cadres

de résultats sont-ils réalistes ? Les indicateurs et les objectifs des projets correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)

- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du OIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée des projets par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus des projets complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
- La conception des projets a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?

Performances et efficacité des projets

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin des projets ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes par rapport aux objectives du projet et les demandes des populations cibles ?
- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que les projets ont rencontrés durant la première phase de leur mise en œuvre ? Comment les projets y ont fait face ?

Efficiences des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management des projets par les bureaux du pays, DWT, le siège du OIT ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre les projets et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre les projets et les autres projets du OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Capacité de suivi et évaluation : les produits et les effets des projets ont-ils des indicateurs SMART en place ? Les projets ont-ils produit les informations de base nécessaires ? Ont-ils mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?

Orientation à l'impact et durabilité des projets

- Est-ce que les projets ont une stratégie de sortie/exit strategy effective ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre des projets sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats des projets pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin des projets ?
- Est-ce que les groupes cibles ont déjà eu, ou auraient des changements significatifs en relation aux effets du projet ?

3.3.6 Genre et non-discrimination

Dans quelle mesure les projets ont-ils intégré dans leurs produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés dans le contexte des politiques sur genre du OIT et des bailleurs et aussi les personnes handicapés ?

- Les bénéficiaires des projets ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par les projets ? Intègrent-ils les questions de genre ?

- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique des personnes handicapés ? Intègrent-ils les questions liées à ce groupe ?

Les questions qui précèdent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

5. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation :

5.1 Méthodologie d'évaluation :

La méthodologie combinera nécessairement les approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en coordination et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation, l'approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport. Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT. L'OIT adhère aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG) ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE.

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation sera définie en concertation entre le/la consultant/e et le Gestionnaire de l'Évaluation. La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives à conduire suivant les éléments ci-après :

Briefing :

L'évaluateur aura un premier entretien avec le gestionnaire de l'évaluation pour discuter l'approche méthodologique, un deuxième avec les équipes des projets pour une vision préliminaire du projet, acteurs clés, etc. et organiser la mission de terrain, et autres deux avec les bailleurs pour connaître les attentes de l'évaluation. Les briefings permettent d'apporter à l'évaluateur les précisions que cette dernière sollicitera avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.

L'étude préliminaire des projets pour faire la revue des documents suivants :

- Documents de projet, lettre d'accord entre l'UE/AMC et l'OIT ;
- Comptes rendus des principales réunions et ateliers ;
- Etudes réalisées ;
- Plans de travail ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programmes Pays pour le Travail Dément (PPTD) ;
- Programmes et budgets du OIT 2020-2021 et 2022-2023 ;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet ;
- Autres à identifier pendant l'étude préliminaire.

La revue documentaire permettra de dégager un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. La méthodologie va être incluse dans le rapport de démarrage qui devra être approuvé par le gestionnaire de l'évaluation avant de passer à la phase de terrain.

Phase du terrain

Entretiens individuels avec le staff du OIT et entretiens sur le terrain ou par téléphone avec :

- Les spécialistes du OIT au niveau des départements techniques du Siège et au Caire ainsi que le staff impliqué dans les projets ;
- Les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement) ;
- Les bénéficiaires des projets dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local ;
- Le bailleur ;
- Autres institutions impliquées dans la mise en œuvre des projets.

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation avant de commencer la phase de terrain, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone) sera fournie par les équipes de gestion des projets

(CTP/CNP) à l'évaluateur au démarrage de la mission. L'évaluateur aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

Durant le processus de collecte des données, le évaluateur/évaluatrice comparera et fera des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

L'évaluateur/tric s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

Préparation/exécution de la réunion de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration des rapports préliminaire et final de l'évaluation :

Le consultant restituera ses résultats préliminaires et recommandations aux parties prenantes clés (y compris le Bureau pays du OIT, les équipes de gestion des projets, le Ministère..., etc.) lors d'une réunion prévue à cet effet. Il bénéficiera de l'appui logistique et administratif des projets pour son organisation. Il échangera également avec le gestionnaire de l'évaluation au terme de sa mission de terrain.

Préparation du rapport de l'évaluation :

Sur la base de la revue documentaire, des consultations lors des visites de terrain et des conclusions de l'atelier, le consultant soumettra au gestionnaire de l'évaluation un rapport préliminaire d'évaluation qui, après la révision méthodologique, sera circulé aux parties prenantes pour leurs observations et commentaires. Puis, un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations du OIT et des parties prenantes.

Principaux produits attendus de l'évaluation :

Les produits suivants (en français et en version MS Word) devront être produits et livrés par la mission :

- **Un rapport de démarrage de la mission** précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail (basé sur le Checklist 3 d'ÉVAL, voire annexe).
- **Une première version du rapport d'évaluation** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer aux Checklists 4 et 5 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport, voire annexe).
- **Une version finale du rapport** d'évaluation envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport.

Le rapport d'évaluation devra être rédigé en français, comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure suivante :

1. Page de couverture avec les informations clés sur les projets et les données de l'évaluation ;
2. Résumé exécutif ;
3. Acronymes ;
4. Description des projets ;
5. Objectif, étendue et clients de l'évaluation ;
6. Méthodologie et limitations ;
7. Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation (sections ensemble et par chaque projet) ;
8. Conclusions ;
9. Recommandations (maximum 12 recommandations pertinentes y compris recommandations pour les différents parties clés, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), et l'implication des ressources (faible, moyenne, haute)) ;
10. Leçons apprises et bonnes pratiques ;
11. Annexes :
 - Termes de Référence ;
 - Matrice d'évaluation
 - Documents consultés ;
 - Table de niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas par chaque projet ;
 - Formulaire d'ÉVAL de « Leçons apprises » et « Bonnes pratiques » remplis ;
 - Chronogramme de la mission sur le terrain (y compris la liste des réunions et interviews réalisées) ;

- Autres informations additives, s'il y en a.

Le Résumé exécutif sera donné suivant le formulaire d'ÉVAL (maximum 4 pages).

Les détails importants ainsi que les formulaires à utiliser pour l'évaluation doivent être consultés sur les liens donnés en annexe.

11. Dispositions légales et éthiques :

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs/trices peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines> et les Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations la Guide.

7. Conduite et gestion de l'évaluation :

7.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un(e) Consultant(e), Evaluator/Evaluatrice ayant le profil suivant :

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
- Expérience professionnelle d'au moins 7ans, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets NU, notamment au niveau politique et de renforcement institutionnel ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur des thématiques des projets tels que l'emploi, l'insertion professionnelle, l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes et genre et su le pays ou pays similaires sera un atout ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- Ne pas avoir d'implication passée ou présente avec les projets, n'avoir pas prospecté un emploi dans les projets ;
- Ne pas avoir de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion des projets (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;
- Excellente maîtrise du français.

La participation des femmes est fortement considérée.

7.2 Responsabilités de l'Évaluateur/trice :

Il/elle est responsable de la conduite des travaux d'évaluation et assume la responsabilité du contenu du rapport d'évaluation.

7.3. Gestion de l'évaluation :

L'évaluateur adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation, Ricardo Furman. Il discutera avec lui/elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

Le projet donnera l'appui logistique, et administratif comprenant envoyer les principaux documents et toute information dont il/elle aura besoin pour mener à bien sa mission et faciliter les contacts avec les différents partenaires. Des discussions à distance et face-to-face seront organisées avec les autorités, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet.

8. Calendrier de l'évaluation à mi-parcours :

La durée de l'évaluation est estimée à 15jours selon le chronogramme ci-après. Elle prendra fin en avec la remise du rapport final. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais indicatifs	H-J du consultant
I	Préparation des TDR : <ul style="list-style-type: none"> • Préparation du budget. • Préparation de l'appel pour candidatures (version draft) • Partager avec le SMEO 	Gestionnaire d'Evaluation (GE)	Septembre-octobre	
	Consultation avec l'OIT et les parties prenantes	GE	10-21 octobre	

	Publication de l'annonce de recrutement d'un/e évaluateur/trice	GE	10-28 octobre	
II	<p>Identification des Evaluateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation du choix de l'Evaluateur. • Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique. • Transmission des TDRs finaux et CV de l'Evaluateur/trice aux parties prenantes. 	<p>GE et EVAL</p> <p>Bureau Alger</p>	31 octobre-14 novembre	
III	Briefing avec l'Evaluateur/trice	GE	6 décembre	0.5
	Transmission Documents au consultant	GE/ CNP du Projet		
IV	<p>Revue des documents relatifs aux projets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire • Entretiens (téléphone/virtuel) avec les coordinateurs du projet et le bailleur • Rédaction du rapport de démarrage 	Evaluateur/trice	6-9 décembre	4.
V	Revue du rapport de démarrage	GE	12-13 décembre	
	Finalisation du rapport de démarrage	Evaluateur/trice	13 décembre	0.5
VI⁴	<p>Consultations avec le Bureau de l'OIT à Alger, l'équipe du projet, superviseurs techniques, des coordinateurs des projets ESS de l'OIT en Tunisie (FORTERESS et JEUNESS), la population cible, les parties prenantes au Gouvernorat et les bailleurs</p> <p>Visites au terrain</p> <p>Atelier avec les parties prenantes pour discussions préliminaires de résultats de l'évaluation et débriefing au BP</p>	<p>Evaluateur/trice</p> <p>Appui logistique du projet</p>	14 décembre-6 janvier 2023	10
VII	Préparation du rapport préliminaire d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations lors des visites de terrain et des conclusions de l'atelier et soumission pour révision méthodologique par le GE et le SMEO.	Evaluateur/trice et GE/ SMEO	9-13 janvier 2022	5
	Révision méthodologique par le GE et transmission des observations à l'Evaluateur/trice	GE/ SMEO	16-17 janvier	
	Prise en compte des observations dans le rapport préliminaire et transmission du rapport au GE et SMEO	Evaluateur/trice	18 janvier	1

⁴ L'évolution des contraintes sanitaires pour les voyages en Tunisie pourrait allonger la durée prévisionnelle de la mission d'évaluation sur le terrain.

VIII	Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés. Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur/trice.	GE	19 janvier-2 février	
IX	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte.	Evaluateur/trice	3-5 février	1
X	Transmission du rapport final à l'EVAL pour approbation.	GE	6-8 février	
XII	Transmission officielle du rapport approuvé aux parties prenantes et au donateur	OIT- Alger	9-10 février	
Nombre total de jours prestés				22

9. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par les projets et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) pour 22 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- L'appui logistique voyage sur le terrain (facultatif).

L'appui pour l'organisation de l'atelier avec les parties prenantes.

Annexe n°2 : Cadre logique projet JEUN'ESS

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général : Améliorer l'accessibilité des jeunes à l'emploi décent et durable	1. Proportion de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) non scolarisés et sans emploi ni formation (SDG 8.6.1)	1. Statistiques des Nations Unies	
Objectif spécifique 1 : Des nouvelles opportunités d'emplois décents et durables sont créés pour les jeunes tunisiens	1.1 Nombre d'emplois directs soutenus par l'UE, désagrégé par sexe de l'employé, âge, type de secteur (EURF 2.11) 1.2. Nombre de mécanismes d'appui aux structures ESS créés et formalisés dans le cadre ou comme conséquence de l'intervention de JEUN'ESS 1.3. % d'emplois créés avec l'appui de JEUN'ESS encore existants 3 ans après le soutien reçu par le projet	Rapports de suivi du projet 1.2. Rapport de suivi 1.3. Rapport de monitoring	Intérêt des jeunes et des femmes envers l'ESS
Produit 1.1 : Des entreprises de l'ESS portées par des jeunes sont mises en place et opérationnelles dans 7 gouvernorats cibles	1.1.1. Nombre de projets ESS portés par les jeunes appuyés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe du jeune porteur, zone géographique 1.1.2. Nombre de jeunes ayant accès aux services financiers avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe et âge, zone géographique (EURF 2.13) 1.1.3. Proportion de structures appuyées par le projet ayant une activité économique viable 3 ans après le premier soutien reçu du projet.	1.1.1. Conventions d'octroi des subventions 1.1.2. Rapports de suivi du projet 1.1.3. Rapports de suivi du projet	- Identification de nombre suffisant d'idées de projets ESS pertinentes - Adhésion des jeunes aux principes et valeurs de l'ESS
Produit 1.2 : Les clubs de l'ESS sont opérationnels au niveau des structures locales des jeunes	1.2.1. Nombre de clubs ESS opérationnels avec le soutien de l'intervention financée par l'UE, désagrégé par zone géographique 1.2.2. Nombre d'animateurs formés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'animation des clubs ESS, désagrégé par sexe, zone géographique 1.2.3. Nombre de projets ESS développés avec le soutien de l'intervention financée par l'UE dans le cadre des clubs, désagrégé par zone géographique 1.2.4. Nombre de jeunes adhérents aux clubs, désagrégé par sexe, âge, zone géographique 1.2.5. % de clubs opérationnels 2 ans après leur création 1.2.6. Proportion d'animateurs formés dans le cadre du projet encore en fonction dans les clubs 3 ans après la formation reçue	1.2.1. Rapports d'avancement de projet Rapports des activités des clubs ESS 1.2.2. Feuille de présence des formations ; questionnaires/formulaires soumis au début et à la fin des formations 1.2.3. Rapports de suivi de projet 1.2.4. Document de registration des clubs ESS 1.2.5. Rapport de monitoring des clubs 1.2.6. Rapport de monitoring des clubs	Disposition des structures locales à héberger les clubs

<p>Produit 1.3 : Les structures d'appui locales sont renforcées sur l'accompagnement des projets ESS</p>	<p>1.3.1. Ne Nombre de personnes ressources relevant des structures locales formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'accompagnement des projets ESS, désagrégé par sexe, zone géographique 1.3.2. Nombre de structures ESS appuyées annuellement par les structures d'appui avec le soutien de l'intervention financée par l'UE 1.3.3. Augmentation du nombre de structures ESS soutenues/accompagnées par les structures d'appui aux termes de trois ans du début de l'intervention JEUN'ESS 1.3.4. Proportion de structures de l'ESS bénéficiant d'un suivi 1.3.5. Nombre de plans d'action de durabilité des structures ESS, élaborés par les structures d'appui locales avec le soutien de l'intervention financée par l'UE 1.3.6. 1.3.6. Proportion des OESS bénéficiant d'un planning de suivi</p>	<p>1.3.1. Feuille de présence des formations ; questionnaires/formulaires soumis au début et à la fin des formations 1.3.2. Rapports de suivi du projet 1.3.3. Rapports de suivi du projet 1.3.4. Rapports de suivi du projet 1.3.5. Rapports de suivi des projets 1.3.6. Rapports de suivi des projets</p>	<p>Existence d'un nombre suffisant de structure d'appui dans chaque gouvernorat Prise de conscience des structures d'appui de l'importance de planifier la recherche de la pérennité de leurs activités et volonté des autorités locales à les soutenir dans cette démarche</p>
<p>Objectif spécifique 2 : Renforcement de la résilience des organisations de l'ESS (OESS) impactées par la pandémie de la COVID-19</p>	<p>2.1. Nombre d'emplois consolidés (donc encore existants 3 ans après l'intervention du projet) dans les entreprises soutenues par l'intervention financée par l'UE, désagrégé par sexe de l'employée, âge, zone géographique, type d'emplois (direct/indirect) 2.2. Pourcentage des entreprises soutenues par l'intervention financée par l'UE qui n'ont pas enregistré des pertes d'emplois 2.3. Pourcentage des entreprises soutenues par l'intervention financées par l'UE qui ont mis en œuvre les recommandations en matière de sécurité et santé en milieu de travail</p>	<p>2.1. 2.2. Registre des entreprises 2.3. Règlement intérieur des entreprises / contrats de travail des employés</p>	<p>Nombre suffisant d'OESS n'ayant pas été contraintes d'arrêter définitivement leurs activités suite à la COVID-19</p>
<p>Produit 2.1 : Les capacités organisationnelles et financières des OESS impactées par la COVID sont renforcées.</p>	<p>2.1.1 Nombre minimum de structures ESS évaluées en termes de besoins de soutien et de potentiel de développement 2.1.2. Nombre d'OESS soutenues avec le soutien de l'intervention financée par l'UE via le Fonds d'urgence ESS COVID-19 2.1.3. Nombre des personnes relevant des OESS formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'élaboration de plans de continuité d'activité (PCA) des OESS et sur les normes de sécurité et santé en milieu de travail, désagrégé par sexe, zone géographique 2.1.4. Nombre de PCA élaborés avec le soutien de JEUN'ESS et mis en application 2.1.5. Pourcentage des structures appuyées encore opérationnelles 3 ans après avoir reçu le soutien de JEUN'ESS</p>	<p>2.1.1. Etude d'impact de la COVID-19 sur les OESS/ Fiches identification OESS 2.1.2 Dossier de subventions 2.1.3. Feuille de présence des formations ; questionnaires/formulaires soumis au début et à la fin des formations 2.1.4. Les PCA élaborés Rapport d'audit de mise en application des PCA 2.1.5. Rapport de monitoring</p>	<p>Volonté réelle des parties prenantes de soutenir les OESS affectées par la COVID Intérêt des OESS à suivre les formations</p>

<p>Produit 2.2 : Les conditions nécessaires pour assurer la durabilité et la pérennité de ces structures sont prises en compte au niveau local</p>	<p>2.2.1 Proportion d'OESS avec un business model validé qui poursuivent leurs activités après le financement 2.2.2 Proportion d'OESS suivies par les structures locales dans le cadre du transfert de responsabilité</p>	<p>2.2.1. Rapports du projet 2.2.2. Rapports des structures locales</p>	
<p>Objectif spécifique 3 : Activation du rôle des collectivités territoriales dans l'écosystème local de l'ESS</p>	<p>3.1. Etat d'activation de l'article 109 du code des collectivités locales en matière d'ESS 3.2. Etat de mise en place d'un mécanisme de soutien et financement pérenne des projets ESS financés par les collectivités locales</p>	<p>3.1. Etude financée par l'intervention 3.2. Rapports de suivi (document officiel pour l'établissement du mécanisme)</p>	<p>Volonté réelle des autorités locales à promouvoir l'ESS dans leur région</p>
<p>Produit 3.1 : Les capacités des collectivités locales sont renforcées sur la promotion de l'ESS au niveau local</p>	<p>3.1.1. Ne Nombre de personnes cadres des collectivités locales formées avec le soutien de l'intervention financée par l'UE ayant acquis plus de connaissance et/ou compétences en matière d'ESS, désagrégé par sexe, type de collectivité locale 3.1.2. Nombre de projets pilotes créés financés via le Fond JEUN'ESS des collectivités locales, désagrégée par zone géographique 3.1.3. % de projets soutenus accompagnés par les membres des collectivités locales 3.1.4. Un guide/manuel de procédure pour l'activation de l'article 109 est développé et validé par les institutions concernées 3.1.5. Nombre de projets soutenus par le Fonds JEUN'ESS des collectivités locales pour l'ESS encore opérationnels deux ans après l'intervention du projet</p>	<p>3.1.1. Feuille de présence des formations ; questionnaires / formulaires soumis au début et à la fin des formations 3.1.2 3.1.3 3.1.4 Guide/ Manuel 3.1.5.</p>	<p>Volonté des collectivités locales à s'impliquer dans la promotion de l'ESS au niveau local Identification d'un nombre suffisant de propositions pertinentes</p>

Annexe n°3 : Cadre logique projet FORTER'ESS

REALISATION DES RÉSULTATS				
Indicateur	Base de référence (avant le début du projet)	Jalons (comparaison entre ce qui était prévu et ce qui est effectif)	Cible (à la fin du projet)	Résumé du résultat
Résultat 1 : Renforcement des capacités des organisations féminines de l'ESS à relever les défis liés à la crise de la pandémie COVID-19 dans deux régions				
Nombre d'organisations féminines de l'ESS ayant mises en œuvre des plans de résilience et de développement	0	22 structures basées dans les 3 régions cibles ont été sélectionnées, ont produit des plans de relance et de développement et travaillent sur leur mise en œuvre.	Au moins 20 organisations féminines de l'ESS mettent en œuvre des plans de résilience et de développement	Entièrement sur la bonne voie : tous les jalons ont été atteints
Résultat 2 : Nombre de femmes entrepreneuses des OESS formées pour le développement de compétences managériales				
Nombre de femmes entrepreneuses des OESS formées pour le développement de compétences managériales	0	60 femmes identifiées	Au moins 60 femmes sont formées	En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints
Résultat 3 : Amélioration de l'accès des organisations féminines de l'ESS aux marchés locaux et à l'exportation, et augmentation des ventes et des revenus				
Nombre d'organisations féminines de l'ESS ayant accédé à des nouveaux marchés (nationaux, régionaux, ou internationaux)	0	22 organisations identifiées et seront accompagnées dans l'accès à de nouveaux marchés	Au moins 15 organisations ont accès à des nouveaux marchés	En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints
Résultat 4 : Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes				
Nombre de femmes membres des OESS ayant bénéficiées des formations sur les risques et les maladies professionnelles	0	200 femmes sont identifiées	Au moins 200 femmes sont formées	En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints
Résultat 5 : Diffusion de la culture de la couverture sociale auprès des femmes relevant des organisations de l'ESS				
Nombre des femmes des OESS bénéficiant d'un	0	200 femmes sont identifiées	Au moins 200 femmes sont	En bonne voie : la plupart

accompagnement pour leur inscription au système de protection social existants			accompagnées	des jalons ont été atteints
Résultat 6 : Renforcement des capacités pour une intégration de l'aspect genre au niveau de l'écosystème de l'ESS en particulier le cadre juridique en vigueur et le système statistique sur l'ESS				
Existence d'une étude sur l'intégration de l'aspect genre dans les textes juridiques régissant le secteur de l'ESS et dans le système statistique du secteur de l'ESS	0	<ul style="list-style-type: none"> - Une note politique sur les politiques publiques de l'ESS produite - Une note politique sur la formalisation de l'économie informelle à travers l'ESS en intégrant la dimension genre produite - Le rapport de la vision stratégique de l'ESS 2035 produit - Le rapport de la commission de préparation du Plan ESS 2023-2025 produit <p>Le plan de mise en œuvre des axes du Plan de développement de l'ESS pour la période 2023-2025 produit</p>	Une étude sur l'intégration de l'aspect genre dans les textes juridiques régissant le secteur de l'ESS et dans le système statistique du secteur de l'ESS réalisée	En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints
Nombre de cadres de l'administration au niveau local et/ou national formés aux questions relatives au genre	0	50 cadres identifiés 30 cadres en cours d'identification	Au moins 80 cadres de l'administration sont formés	En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints
Matériel de communication sur les succès stories « femmes dans l'ESS » produit et diffusé		10 success stories identifiées et seront documentées durant le 2 ^{ème} semestre de 2022	Au moins 10 expériences d'OESS documentées par le projet	En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints

Annexe n°4 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
Pertinence et adéquation stratégique	<p><i>1. Les objectifs et les activités des projets sont-ils suffisamment pertinents/stratégiques selon le contexte national ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence par rapport aux réalisations de la stratégie, de la politique et du plan du gouvernement et du PPTD - Pertinence par rapport à d'autres engagements régionaux et mondiaux pertinents tels que les PNUAD, les cibles des ODD et les objectifs stratégiques de l'OIT. Apport spécifique et valeur ajoutée des projets par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées Complémentarité des deux projets au niveau des résultats attendus pour les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie, politique et plan du gouvernement, le PPTD, les priorités de la stratégie, l'UNDAF, les cibles nationales des ODD - Document de projet et rapports d'avancement - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des documents - Entretiens avec des informateurs clés - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies, politiques, plans - Informateurs clés - Informateurs clés : Représentants des organisations partenaires - Représentants des bénéficiaires - Équipes de gestion des deux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des plans et politiques pertinents, y compris le cadre de coopération pour le développement des Nations Unies et le PPTD - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
	<p>2. Dans quelle mesure les projets tiennent-ils compte des besoins des bénéficiaires et des parties prenantes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence par rapport aux besoins ressentis par les parties prenantes nationales et les bénéficiaires finaux - Adéquation de l'analyse des problèmes et des besoins - Inclusion des questions liées à l'inclusion du genre et du handicap et des lacunes à combler (par exemple, genre, jeunesse) ? - Participation des mandants tripartites de l'OIT à la conception des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de projet et rapports d'avancement - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Informateurs clés : Représentants des organisations partenaires - Représentants des bénéficiaires - Équipes de gestion des deux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du cadre logique et d'autres documents de planification (analyse de la situation) - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données
	<p>3. Dans quelle mesure la conception des projets était-elle valide ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Validité des facteurs/hypothèses externes, identification des risques, changements dans les contextes nationaux et en réponse à la gestion adaptative des projets - Résultats et extrants réalisables clairement définis et potentiel d'optimisation - Utilité du cadre de S&E avec des indicateurs de résultats contenant des références et des cibles, la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe, handicap et autres critères pertinents - Inclusion d'une stratégie de sortie et d'une stratégie de durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de projet et cadre logique, y compris les indicateurs de performance - Équipe de gestion de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de projet - Équipes de gestion des deux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du cadre logique et d'autres documents de planification (analyse de la situation) - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données
<p>La cohérence</p>	<p>4. Dans quelle mesure les projets soutiennent-ils ou sapent-t-ils d'autres interventions, en particulier les politiques et vice versa, dans la promotion de l'agenda du travail décent ? Comment ça pourrait être amélioré ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité des activités des partenaires des projets, se renforçant mutuellement - Complémentarité avec d'autres projets de l'OIT - Liens établis avec d'autres activités des Nations Unies ou des organisations internationales d'aide au développement non onusiennes au niveau local et/ou des 	<ul style="list-style-type: none"> - Document des deux projets projet - Partenaires et parties prenantes des projets, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des deux projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation de planification et des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
		partenaires gouvernementaux				différentes sources de données
Résultats et efficacité des projets	<p>5. Dans quelle mesure les projets sont-ils susceptibles d'atteindre leurs résultats au niveau des résultats et des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs des projets ? Comment ça pourrait être amélioré ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux facteurs contributifs et difficiles à la réussite des projets dans l'atteinte de leurs objectifs, y compris COVID 19 - Atténuation des effets du COVID-19 et capacité des projets à s'adapter aux changements - Capacité des partenaires des projets (en particulier les partenaires gouvernementaux,) à utiliser l'assistance technique et les produits de l'OIT pour remplir les rôles attendus dans la stratégie des deux projets - Efficacité et pertinence de la formation et des conseils fournis aux partenaires des projets (en particulier le gouvernement, les partenaires) par les projets - Utilisation des opportunités pour promouvoir l'égalité des sexes et l'inclusion du handicap et les besoins stratégiques dans les domaines de résultats des deux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des deux projets - Partenaires et parties prenantes des projets, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
	<p>6. Comment les facteurs positifs et négatifs indépendants de la volonté des deux projets ont-ils affecté les résultats, et comment les projets ont-ils géré ces facteurs externes ? À l'avenir, comment ceux-ci peuvent-ils être optimisés/répliqués</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs positifs - Facteurs négatifs - Stratégie d'atténuation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des deux projets - Partenaires et parties prenantes des deux projets en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
	7. Quels sont, le cas échéant, les résultats imprévus des deux projets qui ont été identifiés ou perçus ?	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des résultats inattendus positifs - Liste des résultats inattendus négatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des deux projets - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
	8. Comment les thèmes transversaux de l'OIT : genre et non-discrimination, tripartisme et dialogue social, transition juste sur l'environnement et Standards internationaux de travail ont été intégrés dans les activités et résultats des projets ?	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs positifs - Facteurs négatifs - Stratégie d'atténuation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des deux projets - Equipes des deux projets et OIT 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipes de gestion des deux projets et partenaires - OIT 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des résultats des entretiens et des personnes clés de l'OIT
Efficience	9. Comment les ressources financières et humaines sont-elles utilisées dans les deux projets pour obtenir les résultats ? Existe-t-il des possibilités d'améliorer l'efficacité ?	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation de ressources (monétaires ou en nature) pour soutenir la mise en œuvre des activités - Les décaissements et les dépenses des projets sont-ils conformes aux plans budgétaires attendus ? - Robustesse du dispositif de gestion et de gouvernance - Clarté de la compréhension des rôles et des responsabilités par toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre et le suivi - Qualité des relations et de la coopération avec les acteurs nationaux et régionaux concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des deux projets - Partenaires et parties prenantes des deux projets, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports financiers - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
ion de s	10. Dans quelle mesure existe-t-		<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
	il des preuves de changements positifs initiaux ou potentiels dans les parties prenantes nationales et dans la vie des bénéficiaires finaux des deux projets ?	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs au niveau des objectifs du cadre logique du projet 	<ul style="list-style-type: none"> des deux projets - Partenaires et parties prenantes des deux projets, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
Progrès vers la durabilité	11. Dans quelle mesure les résultats prévus des deux projets JEUN'ESS ET FORTER'ESS sont-ils susceptibles d'être soutenus (changements socio-économiques et institutionnels) et/ou étendus et reproduits par les parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intérêt et participation au niveau national</i> - <i>Promotion de l'appropriation nationale</i> - <i>Robustesse de la stratégie de sortie/stratégie de durabilité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des deux projets - Partenaires et parties prenantes des deux projets, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données

Annexe n°5 : Outils de collecte de données

1) GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES.

Questions générales :

1. A mi-parcours, quels sont les principaux acquis des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
2. Les tendances actuelles sont-elles favorables à l'atteinte des résultats finaux ?
3. Quelles sont les principales contraintes que vous avez observées dans la mise en œuvre des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
4. Comment corriger ces contraintes ?
5. Quels sont les aspects que vous jugez les plus positifs dans les prestations des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
6. Quels sont les aspects que vous jugez les moins positifs dans les prestations des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
7. Quelles recommandations faites-vous pour une mise en œuvre plus efficace/efficente des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?

Questions spécifiques :

1. Qu'avez-vous concrètement apporté aux deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ? dans votre domaine d'intervention ?
2. Quels sont les résultats qui auraient pu être atteints dans votre domaine d'intervention, mais qui ne l'ont pas été ? Qu'est-ce qui explique ce gap le cas échéant ?
3. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans l'accompagnement des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
4. Quelles sont les activités que vous avez menées avec des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
5. Quelles sont les études menées par les deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS en collaboration avec votre structure ?
6. Comment appréciez-vous la collaboration avec des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS dans le cadre de ces études ?
7. Pensez-vous avoir été impliqué dans le cadre de ces études ?
8. Donnez des preuves ?
9. Que recommandez-vous pour améliorer votre collaboration avec les deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?

10. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC AVEC L'ASSISTANT ADMINISTRATIF ET FINANCIER.

Questions générales :

1. A mi-parcours, quels sont les principaux acquis des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS dans le cadre de ces études ?
2. Les ressources (financières et humaines) actuelles sont-elles favorables à l'atteinte des résultats finaux ?
3. Quelles sont les principales contraintes administratives et financières que vous avez observées dans la mise en œuvre du projet ?
4. Comment corriger ces contraintes ?
5. Les ressources financières allouées aux deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS vous paraissent-elles suffisantes pour l'atteinte des objectifs fixés ?
6. Quels est votre niveau d'implications par rapport à la programmation des activités ?
7. Quelles recommandations faites-vous pour une mise en œuvre plus efficace/efficente des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS dans le cadre de ces études ?

Questions spécifiques :

1. Les ressources financières des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS vous paraissent-elles efficacement utilisées ?
2. En quoi l'utilisation des ressources financières est-elle conforme ou non au manuel de procédures ? Y a-t-il déjà eu des missions d'audit (interne ou externe) ?
3. A mi parcours, le taux de décaissement des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS est-il satisfaisant ? il est à combien ?
4. Quels efforts ont été faits pour capter des financements supplémentaires ?
5. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la gestion financière et comment avez-vous essayé de les contourner ?
6. De quoi les parties prenantes des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS dans le cadre de ces études se plaignent-ils en général vis-à-vis du projet et qu'en pensez-vous ?
7. Comment préserver les acquis des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS à la fin du financement ?
8. Que recommandez-vous pour améliorer la gestion financière ?
9. Quels sont les premiers effets directs et indirects des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
10. Que faut-il changer dans le dispositif institutionnel pour améliorer les chances d'atteinte des résultats ?
11. Comment appréciez-vous la collaboration avec les partenaires d'exécutions ?
12. Disposez-vous d'éléments pour permettre de mesurer l'efficacité du projet ?

2) GUIDE D'ENTRETIEN GESTION DU PROJET : EQUIPE DU PROJET AU NIVEAU BIT

Questions générales :

1. A mi-parcours, quels sont les principaux acquis des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
2. Les tendances actuelles sont-elles favorables à l'atteinte des résultats finaux ?
3. Quelles sont les principales contraintes que vous avez observées dans la mise en œuvre des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
4. Comment corriger ces contraintes ?
5. Quels sont les aspects que vous jugez les plus positifs dans les prestations de des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
6. Quels sont les aspects que vous jugez les moins positifs dans les prestations des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
7. Quelles recommandations faites-vous pour une mise en œuvre plus efficace/efficiente des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?

Questions spécifiques :

1. Le processus de suivi-évaluation s'est-il déroulé conformément aux termes du cadre de résultats ?
2. Quelles sont les conclusions clés des différentes études menées et en quoi ont-elles été utiles des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
3. La collecte des données de suivi auprès des acteurs et bénéficiaires a-t-elle été facile ? Difficile ? Pourquoi ?
4. Quels problèmes avez-vous rencontrés dans le renseignement des indicateurs et à quoi sont-ils dus ?
5. En quoi la gestion des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS est-elle conforme ou non au manuel de procédures ?
6. Quelles sont les principales actions et les principaux acquis en matière de communication ?

7. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans le suivi-évaluation et comment avez-vous essayé de les contourner ?
8. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la communication et comment avez-vous essayé de les contourner ?
9. Que recommandez-vous pour améliorer de la communication ?
10. Quels sont les premiers effets directs et indirects des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?
11. Que faut-il changer dans le dispositif institutionnel pour améliorer les chances d'atteinte des résultats ?
12. Quels sont les facteurs contextuels qui ont favorisé ou retardé l'atteinte des objectifs des deux projets JEUN'ESS et FORTR'ESS ?

3) Guide D'ENTRETIEN AVEC Les Bailleurs « UE » et Affaires Mondiales Canada

1. Comment vous appréciez **actuellement** la pertinence de la conception du projet par rapport aux priorités et aux besoins du pays par rapport à cette thématique ?
2. La contribution de l'UE a été bien utilisée comme spécifiée au plan de travail du document de projet ?
3. Quelle est votre appréciation sur la coordination et la gestion mise en place dans le cadre de la gestion de ce projet JEN'ESS ?
4. Quelles sont les principales difficultés rencontrées en ce qui concerne la coordination et la gestion du projet ?
5. Votre appréciation globale de l'efficacité et des résultats du projet ?
6. A votre avis l'approche adoptée en matière de gestion financière, technique et administrative dans le cadre du projet représentait-elle la meilleure utilisation des ressources indiquées pour la réalisation des objectifs prévus ?
7. La contribution de l'UE est-elle fournie comme prévu et était elle suffisante pour répondre aux besoins ?
8. Quelles sont les facteurs ayant affectés positivement l'efficacité de ce projet ?
9. Quelles sont les leçons apprises dans le cadre de la réalisation de ce projet ;
10. Vos recommandations



Annexe n° 6 : Leçons apprises et bonnes pratiques

Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et
solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Name of Evaluator: Belgacem Zitouni

Date: 27/01/2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED / ELEMENT	TEXT
Brève description des leçons apprises (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Leçon 1 : Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS au niveau national (COFIL) et au niveau régional (CRA) ont permis de préciser les rôles des partenaires dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités des projets.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	La compréhension des rôles des partenaires s'améliore selon l'avancement de la mise en œuvre du projet et selon le rôle de chaque partenaire dans les activités du projet. Le degré de compréhension est variable aussi selon l'importance de chaque partenaire et selon sa contribution dans chaque étape de mise en œuvre du projet.
Utilisateurs/Bénéficiaires ciblés	les partenaires techniques et sociaux des projets JEUN'ESS et FORTER'ESS
Défis/leçons négatives- Facteurs de causalité	Absence de certains partenaires à l'assistance aux réunions et ateliers de partage
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	La coordination entre les deux projets a permis de ne pas refaire des actions sur de même bénéficiaires ceci a contribué à élargir le plus possible le cercle de la population cible.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	N/A



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et **FORTER'ESS** : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Name of Evaluator: Belgacem Zitouni

Date: 27/01/2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brève description des leçons apprises (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Leçon 2 : L'accompagnement direct apporté aux organisations bénéficiaires du projet a contribué à la consolidation de ces entités et à la relance de leurs activités. Un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face aux dépenses de loyer et des charges fixes, de se réapprovisionner en matière première, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	le professionnalisme de l'accompagnateur, sa capacité à collaborer avec les autres partenaires, ainsi que la contribution des accompagnés et leur degré d'engagement
Utilisateurs/Bénéficiaires ciblés	les membres des entités ESS
Défis/leçons négatives- Facteurs de causalité	il faut éprouver un réel besoin afin de se donner les moyens d'atteindre les objectifs et de faire fructifier la démarche. A défaut de volonté, l'implication de la personne suivie ne sera pas optimale et cela affectera considérablement les chances de réussite du processus.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	L'accompagnement direct apporté la chance de la relance de certaines activités en situation critique.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	N/A



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Name of Evaluator: Belgacem Zitouni

Date: 27/01/2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSONLEARNEDELEMENT	TEXT
Brève description des leçons apprises (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Leçon 3 : Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, les projets interviennent directement auprès des actrices/acteurs du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent sont les éléments qui conditionnent la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.
Utilisateurs/Bénéficiaires ciblés	les membres des entités ESS
Défis/leçons négatives- Facteurs de causalité	les concepts et valeurs de l'ESS sont encore mal assimilés et les expériences terrain peu visibles
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	le programme du suivi est un facteur de succès pour des entités ESS
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	N/A



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et
solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Name of Evaluator: Belgacem Zitouni

Date: 27/01/2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brève description des leçons apprises (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Leçon 4 : Le retard de la mise en place du conseil supérieur de l'ESS et de l'instance Tunisienne de l'économie sociale et solidaire engendre un manque de visibilité quant aux politiques publiques en lien avec le secteur. Cela engendre un mode de gouvernance du projet plus complexe avec des partenaires institutionnels qui peuvent vouloir imposer leurs choix stratégiques en s'accaparant la légitimité de la supervision du secteur. Il était ainsi important de rassembler tous les acteurs. Une commission ESS créée au sein du ministère de l'Economie et de la planification a été appuyé dans son travail sur le plan de développement ce qui a permis de mieux identifier le rôle de chaque ministère dans la gouvernance du secteur de l'ESS. Il est ainsi important de consolider tous les partenariats institutionnels afin d'intervenir efficacement selon la nature de l'activité prévue.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	Le rassemblement de tous les partenaires clés est une condition préalable
Utilisateurs/Bénéficiaires ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires institutionnels • Le conseil supérieur de l'ESS
Défis/leçons négatives- Facteurs de causalité	un mode de gouvernance du projet plus complexe avec des partenaires institutionnels qui peuvent vouloir imposer leurs choix stratégiques en s'accaparant la légitimité de la supervision du secteur.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	Une commission ESS créée au sein du ministère de l'Economie et de la planification a été appuyé dans son travail sur le plan de développement ce qui a permis de mieux identifier le rôle de chaque ministère dans la gouvernance du secteur de l'ESS
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	N/A.



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et
 solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Name of Evaluator: Belgacem Zitouni

Date: 27/01/2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSONLEARNEDELEMENT	TEXT
Brève description des leçons apprises (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Leçon 5 : L'indépendance des structures bénéficiaires (Organisations féminines de l'ESS et notamment les groupements de développement agricole) vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces structures ont besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent au même temps arriver à trouver leur indépendance afin d'évoluer en tant qu'entreprise issues de l'économie sociale et solidaire.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	Il est important d'accompagner ces organisations sur la gouvernance de leurs relations avec toutes les parties prenantes.
Utilisateurs/Bénéficiaires ciblés	Organisations féminines de l'ESS
Défis/leçons négatives- Facteurs de causalité	La gouvernance locale a besoin d'être renforcée davantage
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	les organisations féminines de l'ESS et notamment les groupements de développement agricole ont montré une motivation et une ouverture à apprendre de nouvelles compétence en matière du développement des relations avec les acteurs publics.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	N/A



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Name of Evaluator: Belgacem Zitouni

Date: 27/01/2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson be included in the full evaluation report.

LESSONLEARNEDELEMENT	TEXT
Brève description des leçons apprises (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Leçon 6: Le manque de statistiques liées au secteur de l'économie sociale et solidaire et sensibles au genre peut affecter certains choix stratégiques. En effet, le projet FORTER'ESS visait, au départ, l'accompagnement d'au moins 20 structures sur deux gouvernorats. Cependant, il était difficile d'identifier ce nombre ce qui a poussé l'équipe à élargir l'intervention sur 3 gouvernorats en optimisant les ressources humaines disponibles. Les consultations avec le Bureau d'Appui à la Femme rurales ont permis d'avoir des statistiques approximatives mais il est important dans le futur d'avoir des statistiques actualisées et régulièrement mises à jour.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	Afin de sortir du dilemme du manque de statistiques fiables, la démarche participative était une sorte de solution pour assurer la continuité des activités et éviter le blocage.
Utilisateurs/Bénéficiaires ciblés	Structures de l'ESS identifiées
Défis/leçons négatives- Facteurs de causalité	Il manque encore des bases de données fiables et l'accès à l'information reste encore un défi dans le pays. On dénote une prise de conscience du potentiel du secteur de l'ESS pour combler les lacunes des investissements du secteur privé et pallier le manque de ressources du secteur public.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	les institutions publiques locales ont joué un rôle primordial pour aider le projet en faisant un effort pour fournir les données.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	N/A

Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Nom de l'Evaluateur : Belgacem
Zitouni

Date : 27/01/2023.

La bonne pratique émergente suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Vous trouverez plus de texte dans le rapport d'évaluation complet.

ÉLÉMENT DE BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	1. La dynamique de rassembler les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires dans divers événements a permis à ces femmes de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de répliquabilité	Se réinventer en mettant en œuvre une véritable coopération fondée sur la confiance et l'harmonie entre les différents acteurs car ce n'est plus la juxtaposition des talents individuels qui fera le succès de l'entité mais plutôt la qualité des interactions entre ses membres.
Établir une relation de cause à effet claire	Cette dynamique exige d'être consolidée à travers le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives pour accroître la performance dont les gains seront équitablement répartis entre les différents membres engagés dans la co-construction.
Indiquez un impact mesurable et des bénéficiaires ciblés	Impact mesurable : Evolution du nombre de réunions organisées au niveau de l'entité en fonction des indicateurs de rentabilité enregistrés de l'entité (chiffre d'affaires, marge brute, etc.) Bénéficiaires ciblés : les adhérents de l'entité ESS.
Potentiel de répliquabilité et par qui	La répliquabilité est possible à travers le partage de la bonne pratique sous plusieurs formes telles que des journées d'échanges de succès- stories entre les entités d'ESS. Il sera pertinent que ça soit intégré dans le plan du chargé du suivi-évaluation.
Liens ascendants vers des objectifs ILO plus élevés (PPTD, Country Programme Outcomes ou programme stratégique de l'OIT)	L'échange et le partage au niveau de l'entité ESS ne peuvent qu'être en harmonie avec les objectifs d'OIT en Tunisie à savoir le développement des compétences . Ce dernier s'inscrit parmi les axes d'intervention inhérents au mandat de l'OIT à travers le monde.
Autres documents ou commentaires pertinents	---



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et
solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Projet DC/SYMBOL : TUN18/06/EUR et
TUN/20/01/CAN

Nom de l'Evaluateur : Belgacem Zitouni

Date : 27/01/2023.

La bonne pratique émergente suivante a été identifiée au cours de l'évaluation.

D'autres textes peuvent être trouvés dans le rapport d'évaluation complet .

ÉLÉMENT DE BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou le livrable spécifique, le contexte, l'objectif , etc.)	2. La sélection des dossiers a été assurée par une intervention conjointe des parties prenantes. L'équipe du projet JEUN'ESS, des consultants, des représentants des partenaires techniques et sociaux et des représentants du partenaire financier
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de répliquabilité	L'identification des bénéficiaires a été menée selon un processus basé sur la transparence et l'égalité des chances à travers des appels à projets et des appels à candidatures.
Établir une relation de cause à effet claire	L'implication de la partie prenante (ayant des connaissances multiples sur les lieux d'intervention et les conditions socioéconomiques locales) permet de mieux sélectionner les candidats. Ceci permet d'augmenter la chance de réussir des phases post sélection.
Indiquez un impact mesurable et des bénéficiaires ciblés	L'impact pourra être visible à travers l'évaluation du nombre de candidats initialement sélectionnés et le nombre de ceux qui persistent après la fin du projet. Bénéficiaires ciblés : Les partenaires publiques
Potentiel de répliquabilité et par qui	L'implication des partenaires publiques dans les projets en générale ne peut qu'être avantageuse et à fort potentiel de répliquabilité par d'autres projets et d'autres thématiques.
Liens ascendants vers des objectifs ILO plus élevés (PPTD, Country Programme Outcomes ou programme stratégique de l'OIT)	Cette bonne pratique nous rappelle celle au niveau du PPTD. En effet, l'importance d'implication multipartite dans la réflexion et l'élaboration de la décision qui prend en compte une vaste diversité des idées constructives. Ceci s'inscrit dans l'objectif de l'OIT d'Amélioration de la gouvernance dans le monde du travail et sur le marché du travail.
Autres documents ou commentaires pertinents	---



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et
solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Projet DC/SYMBOL : TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Nom de l'Evaluateur : Belgacem
Zitouni

Date : 27/01/2023.

La bonne pratique émergente suivante a été identifiée au cours de l'évaluation.
D'autres textes peuvent être trouvés dans le rapport d'évaluation complet.

ÉLÉMENT DE BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou le livrable spécifique, le contexte, l'objectif, etc.)	3. La méthodologie d'accompagnement était basée sur une écoute active des besoins des acteurs du terrain et une co-conception d'un programme d'accompagnement adapté aux spécificités de leurs activités et de leur ancrage territorial. Cette méthodologie participative se base aussi sur le tripartisme et la collaboration avec les différents partenaires sociaux et institutionnels. Les projets ont aussi essayé d'impliquer les acteurs de changement, notamment de la société civile, dans les différentes phases du projet.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de répliquabilité	Cette bonne pratique dépend du contexte dans lequel s'opère l'accompagnement, le professionnalisme de l'accompagnateur, sa capacité à collaborer avec les autres partenaires, ainsi que la contribution des accompagnés et leur degré d'engagement.
Établir une relation de cause à effet claire	L'échange et le partage du savoir sera, absolument et sans doute, mieux en équipe pluridisciplinaire qu'en individuel. Le tripartisme est alors un facteur déterminant de la qualité de prestation d'accompagnement.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	L'impact peut être visualisé au niveau du changement de comportement personnel et professionnel des membres accompagnés. Bénéficiaires ciblés : Les membres des entités de l'ESS
Potentiel de répliquabilité et par qui	La méthodologie d'accompagnement mis en place par les projets peut être reproduite par les partenaires nationaux ou les autres acteurs.
Liens ascendants vers des objectifs ILO plus élevés (PPTD, CountryProgrammeOutcomes ou programme stratégique de l'OIT)	Cette bonne pratique nous rappelle celle au niveau du PPTD. En effet, l'importance d'implication multipartite dans la réflexion et l'élaboration de la décision qui prend en compte une vaste diversité des idées constructives. Ceci s'inscrit dans l'objectif de l'OIT d'Amélioration de la gouvernance dans le monde du travail et sur le marché du travail.
Autres documents ou commentaires pertinents	--



Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne et
FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et
 solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie

Projet DC/SYMBOL : TUN18/06/EUR et TUN/20/01/CAN

Nom de l'Evaluateur : Belgacem
 Zitouni

Date : 27/01/2023.

La bonne pratique émergente suivante a été identifiée au cours de l'évaluation.
 D'autres textes peuvent être trouvés dans le rapport d'évaluation complet.

ÉLÉMENT DE BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou le livrable spécifique, le contexte, l'objectif , etc.)	4. Un partage des bonnes pratiques est mis en place afin de bénéficier des leçons tirées par les différents projets. Ces collaborations se manifestent à travers la collaboration avec le ministère de l'Economie et de la planification et le ministère de l'Agriculture ou les projets FORTER'ESS et JEUN'ESS apportent un appui complémentaire aux deux ministères.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de répliquabilité	Avant d'être dupliquée, certaines pratiques exigent d'être contextualisée ou adaptée à l'environnement où elles vont être de mises en œuvre.
Établir une relation de cause à effet claire	Dans certain projet, l'impact des bonnes pratiques ne pourra être visualisé qu'à travers l'application de ces pratiques dans d'autres projets. De ce fait un partage de ces pratiques est nécessaire.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	les impacts réels sont difficiles à évaluer dans la mesure où elles font référence à des enjeux institutionnels importants sur lesquels l'évaluation ne peut pas se prononcer. Bénéficiaires ciblés : Les entités de l'ESS, Les partenaires publiques
Potentiel de répliquabilité et par qui	Ces pratiques ont un fort potentiel d'être répliquées au niveau institutions publics
Liens ascendants vers des objectifs ILO plus élevés (PPTD, CountryProgrammeOutcomes ou programme stratégique de l'OIT)	Il s'agit d'une pratique qui contribue au développement des compétences . Ce dernier s'inscrit parmi les axes d'intervention inhérents au mandat de l'OIT à travers le monde.
Autres documents ou commentaires pertinents	

Annexe n° 7 : Programme de la mission

Date	Heure	Thèmes	Institutions/Personnes	Observations
EQUIPE BIT				
05/12/2022	11h-12h	Réunion de briefing	- BIT/M. Ricardo Gestionnaire de l'évaluation /	Zoom
06/12/2022	14h-15 h30	Réunion avec l'équipe JEUN'ESS	- BIT/M. Fennira Youssef/CN Projet JEUN'ESS - BIT/Mme. Ben Jbara Arij/suivi Projet JEUN'ESS - BIT/Mme. Belgacem Souhaila/Administrative et financière Projet JEUN'ESS	Présentiel
			- BIT/M. Chroud Fayçal/CR Projet JEUN'ESS - BIT/M. Abdelmoneam Derouich/CR Projet JEUN'ESS - BIT/M. Mhadhbi Fakhreddine /CR Projet JEUN'ESS	Teams
06/12/2022	15h30-16 h30	Réunion avec l'équipe FORTER'ESS	- BIT/M. Ayari Skander/CN Projet FORTER'ESS - BIT/Mme Bouzazi Mounia. /CR Projet FORTER'ESS	Présentiel Teams
04/01/2023	13h-15h	Réunion avec le coordinateur national JEUN'ESS	- BIT/M. Fennira Youssef/CN Projet JEUN'ESS	Présentiel
04/01/2023	9h30-10h30	Réunion avec le bacstopping	- BIT/M. Guy Tchami /Spec, Cooperative Policy and Research -	Teams et téléphone
05/01/2023	9h30-12h	Réunion avec le coordinateur national FORTER'ESS	- BIT/M. Ayari Skander/CN Projet FORTER'ESS	Présentiel
Au niveau régions : Partenaires et bénéficiaires				
12-14/12/2022	9h-16h	Visites sur le terrain : entretiens semi-directifs et réunions focus group avec les structures régionales et les bénéficiaires (GDA, SMSA et Associations) des trois régions Béja, Jendouba et Kef	- Les structures régionales : CRDA (3), DDR (2), Commissariat régional de la femme (1), OEP (1), Direction régionale de l'artisanat (1) - Les bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> • GDA (3) • Entreprise solidaire Laine Tej à Tajerouine (1) • SMSA (1) 	Présentiel
		Visites sur le terrain : entretiens semi-directifs et réunions focus group avec les structures régionales et les bénéficiaires (GDA, SMSA et Associations) des deux régions Gabes et Kébili	- Les structures régionales : CRDA (2), DDR (2), Direction régionale de l'artisanat « DRA » (2), - Les bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> • GDA (3) • SMSA el Baraka (1) • Entreprise Nsawin, 	Présentiel

Date	Heure	Thèmes	Institutions/Personnes	Observations
22-23/12/2022	9h-16h		<ul style="list-style-type: none"> Association Nakhoua, Association ATSS 	
23/12/2022	11h-12h	Entretien avec M.Ali El Bay	- Directeur Régional de la DDR Kébili	whatsApp
Partenaires au niveau National				
19/12/2022	10h30-11h	Entretien avec Mme Sirine Darghouth	UTICA/vice présidente	Présentiel
26/12/2022	13h30-15h30	Entretien avec M.Wissem ben Romdhane	Administrateur conseiller / Ministère de l'Economie et de la Planification « MEP »	Présentiel
27/12/2022	10h30-11h30	Entretien avec Mme Lamia Gam	Sous-directeur de l'Unité Femme Agricultrice/à l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)/Coordinatrice du programme DNUAF 2019-2028	Présentiel
03/01/2023	13h30-14h30	Entretien avec Mme Fatma Amdouni	Chargée de l'unité des projets de coopération/ à l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)/membre du COPIL JEUN'ESS	Présentiel
04/01/2023	15h30-16h30	Entretien avec Mme Narjess Hamrouni	Directrice du Bureau femmes rurales /Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche/Cheffe de file COPIL FORTER'ESS	Présentiel
Associations/ONGs				
30/12/2022	15h-16h	Entretien avec Mme Itidel Chaari	Directrice générale adjointe /ONG Tayssir	Présentiel
03/01/2023	15h-16h	Entretien avec M. Mehdi Baccouch	Directeur Shanti	Présentiel
BAILLEUR				
06/01/2023	10H-11H	Entretien avec Mme Nadia Goutta.	Bailleur de fonds Affaires Mondiales Canada	Présentiel
10/01/2023	10h-11h	Entretien avec M. Olivier Hack	Bailleur de fonds EU	Présentiel

➤ **Gouvernorat Béja : Lundi 12 décembre 2022**

Heure	Structure	Responsable	Projet
De 9h à 10h	Commissariat régional de la femme	Mme MhreziaBchini Mr SlahHidri	FORTER'ESS
De 10h à 12 h	Commissariat régional du développement agricole	Mr Fethi Mekni (commissaire) Mme Jamila Jaouadi	FORTER'ESS
De 12h à 13h	Déjeuner		
De 14h à 16 h	GDA Ech Ezzitoun	Mme Samira Aloui	FORTER'ESS

➤ **Gouvernorat Jendouba : Mardi 13 décembre 2022**

Heure	Structure	Responsable	Projet
De 10h à 10h50	Direction du développement régional	Mr Mehdi Bata	JEUN'ESS
De 11 à 11h50	Commissariat régional de l'artisanat	Mr Kamel Aouadi	FORTER'ESS
De 12h à 12h50	SMSA Lellassenkhémir	Mme Safa Athimni	JEUN'ESS
De 13 à 14h	Déjeuner		
De 14h à 15h	Commissariat régional du développement agricole	Mr AbdeljelilAfli Mme Mounira Touati	FORTER'ESS
De 15h à 16h	GDA Elghraghiz	Mme SabrineAbidi Mr Hosni ghanney	FORTER'ESS

Hébergement à Tabarka

➤ **Gouvernorat Kef : Mercredi 14 décembre 2022**

Heure	Structure	Responsable	Projet
De 9h à 9h50	Direction du développement régional	Mr Nouri Khalifa	Jeun'ess
De 10h à 10h50	Commissariat régional de l'artisanat	Mr Lotfi Mannai	Jeun'ess
De 11 à 12h	Déplacement vers KalâatSnen(projet appuyé par FORTER'ESS)		
De 12h à 12h30	GDA Alhayet	Mme Leila Omrani	Forter'ess
12h30 à 13h	Déplacement vers Tджерouine (projet appuyé par JEUN'ESS)		
De 13h à 13h30	Entreprise solidaire Laine Tej à Tджерouine	Mme Lamia Cherni	Jeun'ess
De 13h30 à 15h	Retour au Kef et Déjeuner		
De 15 à 16h	Commissariat régional du développement agricole	Mr Kamel Dridi Mme NeilaChafri	Forter'ess

➤ **Gouvernorat du Kebili**

Jeudi le 22 /12/2022

Heure	Structure	Responsable
De 9h à 9h50	Direction du développement régional	Mr Ali Elbay
De 10h à 10h50	Commissariat régional du développement agricole	Mr Mohamed Karous
De 11H 30 à 11h30	Déplacement vers Jemna	
De 11 h 30 à 12h30	SMSA Elbaraka	Mr LassaadKab
De 12h30 à 14h00	Déjeunée	
De 14h à 15h	Rencontre Structures participantes à la Foire de l'artisanat Douz(GDAWIFAK ,GDA Femme et Palmier ,Entreprise Nsawin,GDA NISSA ETAHADI ,Association Nakhoua , Association ATSS)	Yemna Ben Hamed Khaoula ben Boubaker Naziha Dridi Aicha karous Fatma Elmeki Tahani Aoun
De 15 à 16 h	Commissariat régional de l'artisanat	Mr Abdelkarim Maali

➤ **Gouvernorat de Gabes**

Vendredi le 23/12/2022

Heure	Structure	Responsable
De 09 h à 10h	Direction du développement régional	Mr Slim Assadi

De 10h à 10h50	Commissariat régional du développement agricole	Mr Salah Jlidi	
De 11h à 12h			
De 12h à 12h50	SMSA EnajjahSokra	MI Belgacem Daghsen/Mahdi Adouni	
De 13 à 14h			
De 14h à 15h	Commissariat régional de l'artisanat	Mr Makram El Aydi	

➤ **Gouvernorat de Sidi Bouzid : Mercredi 11 janvier 2023**

Heure	Structure	Responsable	Projet	
De 9h30 à 10h	Direction du développement régional	Mr Abdelaziz REZGUI	JEUN'ESS	
De 10h15 à 11h	Entreprise solidaire « GATRANA »	Hasna DHIFI	JEUN'ESS	
De 11 à 12h	Déplacement vers la délégation de Rgueb			
De 12h à 12h30	Association LAIDIES FIRST	Mounir KHLIFI	JEUN'ESS	
De 12h30 à 13h	SMSA « TERRE FERTILE »	Abir AHMADI	JEUN'ESS	
De 13h à 13h30	SMSA « TADHAMEN »	Nisaf ATTI	JEUN'ESS	
De 14h à 17h	Déjeuner + déplacement vers Kairouan			

➤ **Gouvernorat de Kairouan : Jeudi 12 janvier 2023**

Heure	Structure	Responsable	Projet	
De 9h à 10h	SMSA ALAGHALBA	Korayech BELGHITH	JEUN'ESS	
De 10h à 11h	Association DREAM	Mohamed Taieb CHMENGUI	JEUN'ESS	
De 11h15 à 12h	CRDA de Kairouan	Karim ALOUI	JEUN'ESS	

Annexe n°8 : Points d'exécution des Formations et Etudes et formations

Points d'exécution des Formations et Etudes Projet JEUN'ESS

❖ Formations

Thèmes	Statut ⁵	Expertise ⁶
Formation sur l'accompagnement des projets de l'ESS au profit des structures d'appui publiques	Réalisé	Bureau de formation « MedSirat TRAINING »
Atelier d'optimisation du processus de mise en œuvre du volet incubation du Social Innovation Fund	Réalisé	Anis GHODHBANE Mohamed Rached JOMNI
Atelier de réflexion sur les modalités de mise en œuvre du communityFund	Réalisé	Equipe du projet JEUN'ESS/ non
Kick off du Social Innovation Fund	Réalisé	Equipe du projet JEUN'ESS/ non

❖ Etudes

Etudes	Statut	Expertise
Etude de diagnostic territorial pour l'identification des opportunités économiques locales en matière de l'économie sociale et solidaire dans les 7 gouvernorats d'intervention du projet	Réalisé	Groupement de bureaux d'études : mbm consulting et SCE (société de consulting et d'études
Stratégie et plan de communication du projet JEUN'ESS	Réalisé	Mehdi GHAZAI
Elaboration du manuel de procédures de gestion du Social Innovation Fund (guide pratique)	Réalisé	Anis GHODHBANE
Elaboration du guide des collectivités locales pour la promotion de l'ESS	En cours	Raoudha AMMARI
Elaboration du manuel de procédures de gestion du Community Fund (guide pratique)	Pas encore lancé	Anis GHODHBANE
Revue d'évaluabilité du projet JEUN'ESS	Réalisé	Kais BEN AMMAR
Elaboration des outils de suivi-évaluation du projet JEUN'ESS	En cours	Kais BEN AMMAR

Points d'exécution des Formations et Etudes Projet JEUN'ESS

❖ Formations Re-Fund Challenge :

Thèmes	Statut ⁷	Expertise ⁸
- Formation et accompagnement sur l'élaboration des plans de continuité pour les OESS retenues dans le cadre de la phase d'incubation de Re-Fund Challenge - Formation en communication et préparation de Pitching.	Réalisé	Nationale : Tayssir Conseil Mohamed Rached JOMNI Wafa Memi ZouheirBelarbi Equipe JEUN'ESS
- Coaching en consolidation et finalisation des Plans de continuité pour les OESS bénéficiaires de l'appui et technique de Re-Fund Challenge	Réalisé	Nationale : Experts Tayssir Conseil
Formation en éducation Financière pour les OESS bénéficiaires de l'appui et technique de Re-Fund Challenge ;	Réalisé	Nationale : Experts Tayssir Conseil
Formation en gestion administrative et Financière pour les OESS bénéficiaires de l'appui et technique de Re-Fund Challenge	Réalisé	Nationale : Experts Tayssir Conseil
Formation en Gouvernance pour les OESS bénéficiaires de l'appui et technique de Re-Fund Challenge	Réalisé	Nationale : Bureau de formation Streamline
Formation en Appui à la commercialisation	Réalisé	Nationale : Bureau de formation Streamline

❖ Etudes Re-Fund Challenge :

⁵ Réalisé, en cours

⁶ Expertise nationale et ou internationale avec le nombre

⁷ Réalisé, en cours

⁸ Expertise nationale et ou internationale avec le nombre

Etudes	Statut	Expertise
Etude de diagnostic territorial pour l'identification des opportunités économiques locales en matière de l'économie sociale et solidaire dans les 7 gouvernorats d'intervention du projet	Réalisé	Groupement de bureaux d'études : mbm consulting et SCE (société de consulting et d'études
Elaboration du manuel de procédures de gestion du Re-Fund Challenge (guide pratique)	Réalisé	Anis GHODHBANE

Points d'exécution des Formations et Etudes Projet FORTER'ESS

❖ Formations

Thèmes	Statut⁹	Expertise¹⁰
Plans de relance au profit des 22 organisations bénéficiaires du projet	Réalisée	Nationale
Cycle d'accompagnement en apiculture	Réalisée	Nationale
Cycle d'accompagnement en gouvernance des organisations de l'ESS	En cours	Nationale
Cycle d'accompagnement dans l'accès à l'outil technologique	En cours	Nationale
Renforcement des capacités en leadership féminin	En cours	Nationale
Accès au marché (formations pratiques par la participation aux foires et les échanges avec les acteurs public et privés concernés, exemple : Office de l'artisanat..	En cours	Nationale
Total		06

❖ Etudes

Etudes	Statut	Expertise
Note politique 'politiques publiques de l'ESS'	Realisée	Nationale
Plan de développement 2023-2025 avec son plan d'action	En cours	Nationale
Vision stratégique de l'ESS à l'horizon de 2035	En cours	Nationale
Diagnostic		
Rapport diagnostic des organisations de l'économie sociale et solidaire féminines	Realisée	Nationale
Total		04

⁹ Réalisé, en cours

¹⁰Expertise nationale et ou internationale avec le nombre

Annexe n°9: Documents examinés

- L'économie informelle en Tunisie : Définitions, analyse exploratoire et esquisse d'une stratégie intégrée- OIT/PNUD-Déc. 2022
- Revue d'évaluabilité du projet JEUN'ESS- Rapport final- MBA Consulting- Avr. 2022
- Diagnostic territorial pour l'identification des opportunités économiques locales en matière de l'économie sociale et solidaire dans les 7 régions concernées par le projet JEUN'ESS
- Appui stratégique et opérationnel à la mise en œuvre du projet JEUN'ESS-Rapport final- Karim Ettoumi-OIT- fév.2021
- PRODOC JEUN'ESS
- PRODOC FORTER'ESS
- Termes de référence : Evaluation indépendante mi-parcours de typecluster des projets : JEUN'ESS et FORTER'ESS- oct. 2022
- Rapports d'avancement des deux projets ; JEUN'ESS et FORTER'ESS pour les années :