



BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet : Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire « PROMESS »
- ILO TC/SYMBOL : TUN/16/01/LND
- Type d'évaluation : Evaluation finale interne
- Pays : Tunisie
- Résultat(s) du P&B :
Résultat 4 : La promotion des entreprises durables.
Résultat1 : Plus et meilleurs emplois pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes
- ODD(s) : ODD 8, les Cibles 8.3, 8.5 et 8.6
- Date de l'évaluation : Janvier à Avril 2020
- Nom(s) de l'évaluateur : Gilles NJIKE
- Bureau Administratif : BIT/BP Alger; Bureau de pays de l'OIT à Alger
- Bureau Technique : Unité en charge des Coopératives (COOP), BIT Genève
- Fin du projet (date) : Fin septembre 2020
- Donateur: pays et budget US\$ Gouvernement Néerlandais; US\$ 3,002,569
- Gestion de l'évaluation : Pacome DESSERO
- Budget de l'évaluation: \$US 5,000
- Mots clés : Economie sociale et solidaire, Travail décent, Entrepreneuriat, Jeune, Emploi, Auto-emploi

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel et le processus de contrôle appliqué par le Bureau de l'évaluation du BIT pour garantir l'indépendance n'a pas été utilisé. Le rapport n'a pas été édité par un professionnel.

Cigles et abréviations

BIT	Bureau International du Travail
CHABAKA	Plate-forme de collaboration sur l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie
CLS	Comité Local de Suivi du projet
CNP	Coordonnateur National du Projet
CONAP	Comité National de Pilotage
COOP Genève	Département technique en charge des Coopératives au siège de l'OIT
CPO	« Country Programme Outcome » (Résultat de Programme Pays)
DEL	Développement Economique Locale
EGP	Equipe de Gestion du Projet
ESS	Economie Sociale et Solidaire
GERME	Gerer Mieux votre Entreprise
IPEC	International Programme on the Elimination of Child Labour
IRIS	Integrated Resources Information System (Système de gestion interne du BIT)
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la pêche
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et l'Emploi
My.COOP	Managing Your Agricultural Cooperative (Gérer votre coopérative agricole)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PARE	Plan d'Action Régional pour l'Emploi
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PND / PQD	Plan Quinquennal de Développement
PPTD	Programme par Pays pour le Travail Décent
PROMESS	Promotion des Organisations et Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire
ROAF	Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique
SST	Santé et sécurité au travail
UE	Union Européenne
UGTT	Union Générale des Travailleurs de Tunisie
UNDAF / PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
USD	Dollar des Etats Unis
UTAP	Union Tunisienne pour l'Agriculture et la Pêche
UTICA	Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat

Table des matières

RESUME EXECUTIF	Error! Bookmark not defined.
1. LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION.	11
1.1. But, logique et structure du projet	11
1.2. Situation actuelle du projet.....	12
2. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION	13
2.1 Objectif, portée et destinataires de l'évaluation	13
2.2 Approche méthodologique de l'évaluation	14
2.3 Contraintes et limites de l'évaluation	16
3. RESULTATS D'EVALUATION DE LA CONCEPTION ET DES PERFORMANCES DU PROJET	17
3.1 Pertinence et alignement stratégique du projet	17
3.2 Validité de la conception du projet	20
3.3 Performance et efficacité du projet	24
3.4 Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats	32
3.5 Efficacité de l'organisation managériale du projet	35
3.6 Impact et durabilité du projet.....	37
4. CONCLUSIONS, LECONS APPRISES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS....	43
4.1. Conclusions.....	43
4.2. Les leçons apprises	45
4.3. Les bonnes pratiques.....	46
4.4. Recommandations	47
5. ANNEXES.....	50
<i>Annexe .1 – Termes de référence</i>	<i>50</i>
<i>Annexe .2 – Liste des personnes rencontrées/interviewées.....</i>	<i>67</i>
<i>Annexe .3 – Liste indicative des documents consultés.....</i>	<i>69</i>
<i>Annexe .4 –Questionnaire d'enquête</i>	<i>71</i>
<i>Annexe .5 – Etat de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante à mi-parcours.....</i>	<i>72</i>
<i>Annexe .6 – Les leçons apprises (formulaire renseignés)</i>	<i>77</i>
<i>Annexe .7 – Les bonnes pratiques (formulaire renseignés).....</i>	<i>85</i>

Liste des tableaux

Tableau 1 : Etat de réalisation des objectifs du projet PROMESS	25
Tableau 2 : Etat de réalisation des produits.....	27
Tableau 3 : Efficience des ressources financières, de l'utilisation du temps et du staff	33

Liste des graphiques

Graphiques 1 : Répartition des bénéficiaires répondants par sexe et région	29
Graphique 2 : Consommation des produits du projet PROMESS	30
Graphiques 3 : Consommation des produits et niveau de satisfaction.....	30
Graphiques 4 : Prépondérance du niveau de satisfaction « Elevé » par région.....	31
Graphiques 5 : Opinion des bénéficiaires sur les changements observés	40

RESUME EXECUTIF

Contexte et objectifs du projet

La révolution tunisienne de 2011 a révélé le mal profond que représentaient les difficultés d'insertion de nombreux jeunes sans emploi. Face aux capacités déjà très limitées d'insertion dans les secteurs privé et public, le gouvernement et ses partenaires se sont dès lors engagés sur des pistes alternatives.

Le projet de Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire « PROMESS » financé à hauteur de 3,002,569 USD par le Gouvernement néerlandais pour 52 mois (Juin 2016 – septembre 2020) vise à créer des emplois durables et décents pour les jeunes tunisiens à travers trois objectifs immédiats :

- Objectif 1 : L'amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS et au DEL ;
- Objectif 2 : La mise en place d'un environnement juridique et institutionnel propices pour l'ESS permettant aux jeunes d'accéder à des opportunités d'emploi décent ;
- Objectif 3 : L'augmentation et l'amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS.

Le projet qui vise entre autres à faire progresser l'égalité des sexes à travers le ciblage explicite des femmes, intervient dans 4 gouvernorats parmi les plus défavorisés de la Tunisie : le Kef, Béja, Siliana et Jendouba.

Situation actuelle du projet

Le projet est géré par un CNP assisté de 2 coordinateurs locaux couvrant chacun 2 gouvernorats, 2 assistants administratif et financier et un chauffeur. La supervision est assurée par un Comité de pilotage national (CONAP) et 4 comités locaux.

Sous l'objectif 1, le projet a réalisé des stratégies de promotion d'ESS dans les quatre gouvernorats et y a financé 32 projets d'ESS, pour environ 7000 bénéficiaires directs et indirects dont 50% de femmes, tout en y rendant disponibles des services de soutien financier et technique pour l'ESS. Plus de 200.000 personnes ont été couvertes par un plan de communication et plus de 150 cours de formation réalisés.

Sous l'objectif 2, le projet a élaboré et vulgarisé un projet de loi-cadre sur l'ESS qui a été adopté par un conseil ministériel et est en attente de promulgation. Une plateforme consultative internet sur l'ESS dénommée « Réseau CHABAKA » a été créée.

Sous l'objectif 3, un rapport global d'évaluation des structures et outils d'appui à l'ESS et 5 outils et stratégies développés pour la promotion de L'ESS en Tunisie.

Objectif, portée et destinataires de l'évaluation

Le but de l'évaluation qui couvre la période de septembre 2016 à janvier 2020 est de donner une appréciation de l'atteinte des trois objectifs du projet, de sa stratégie, de ses contraintes et opportunités, de son efficience, de son impact et sa durabilité et de l'appropriation des résultats par les partenaires. L'évaluation vise à mettre en évidence des leçons apprises, des bonnes pratiques et des recommandations. Les destinataires de l'évaluation sont : le CONAP, les CLS, le MFPE, UGTT, UTICA, UTAP, les associations partenaires d'exécution, les jeunes, le Gouvernement néerlandais en tant que bailleur et le BIT en tant qu'agence d'exécution.

Approche méthodologique et limites de l'évaluation

Pour assurer la triangulation des informations et garantir la validité et la fiabilité des résultats, la méthodologie a combiné l'approche d'évaluation axée sur l'atteinte des objectifs et l'approche participative intégrant la dimension genre et impliquant les destinataires de l'évaluation. Il a été procédé à des revues documentaires, des entretiens (en partie à distance avec le BIT Alger et Genève), des observations directes (mission à Tunis, le Kef, Béja, Siliana et Jendouba du 20 au 30 janvier 2020) et des analyses de données incluant une enquête d'opinion des bénéficiaires.

Comme limite, il n'a pas été possible d'organiser un « focus group discussion » des 8 bénéficiaires de financement par gouvernorat. En outre, les données de suivi-évaluation disponibles ne donnent pas une base de suivi des performances du projet dans le temps et ne permettent pas de comparaison stricte des 4 gouvernorats cibles.

RESULTATS DE L'EVALUATION

Pertinence et alignement stratégique du projet

La pertinence du projet est très satisfaisante et fait l'unanimité des parties prenantes. L'ESS semble mieux répondre aux attentes des tunisiens après la révolution depuis 2011 en conciliant au mieux les revendications sociales et les questions économiques, ouvrant ainsi d'autres perspectives pour la création d'emplois. Le projet est cohérent avec les cadres stratégiques de référence comme le PND 2016-2020, la SNDD 2014-2020, le PPTD 2017-2022, le Programme et budget du BIT 2016/2017 et 2018/2019, l'UNDAF 2015-2019, l'ODD 8 cibles 8.3, 8.5 et 8.6.

Si l'implication des parties prenantes à la mise en œuvre du projet est satisfaisante, il reste un effort à faire pour une plus grande implication dans la phase de conception et pour une meilleure coordination des multiples projets du BIT en Tunisie.

Validité de la conception du projet

La conception du projet est satisfaisante. Le projet est pertinent et logique dans sa conception et a gardé une certaine souplesse pour prendre en compte d'éventuels besoins émergents. La question du genre a été intégrée de façon satisfaisante, mais aurait pu l'être davantage si les maillons les plus productifs des chaînes de valeurs aux niveaux local et national étaient bien ciblés.

Cependant, la conception du projet n'a pas été réaliste sous certains aspects tels que la durée limitée pour porter à maturité certains éléments de base de l'ESS, le faible niveau de contrôle de l'équipe du projet sur certains produits attendus, les valeurs cibles de certains indicateurs très ambitieuses, certains indicateurs insuffisants pour rendre compte des changements attendus, certaines activités exécutées en lieu et place d'une stratégie qu'il fallait définir, des risques/hypothèses qu'il fallait considérer.

Performance et efficacité du projet

Le niveau de réalisation des objectifs du projet est globalement satisfaisant. Avec l'indicateur trop ambitieux sur le nombre d'emplois créés, l'objectif 1 qui a été réalisé à hauteur de 50% s'établit en fait à 90% de réalisations sur une base plus réaliste, surtout que tous les produits ici ont été réalisés en atteignant souvent le double des valeurs cibles planifiées. L'objectif 2 est réalisé à 70% à cause de la loi sur l'ESS pas encore adoptée fin avril 2020. En plus, l'organisme d'enregistrement des entités de l'ESS qui dépend de la loi n'est pas mis en place et le projet a omis de préparer ses éléments de base. Quant à l'objectif 3, il est atteint à 100% avec ses deux produits.

On constate de façon satisfaisante que le nombre de femmes bénéficiaires directes représente plus de 50% et que le taux de réalisation global des produits est estimé à 93% pour un taux similaire de consommation budgétaire. Ces produits sont consommés avec satisfaction par les bénéficiaires, avec un léger désavantage pour la région du Kef. La consommation n'est pas encore optimale pour une efficacité totale.

Efficiences des ressources et application de la gestion axée sur les résultats

L'efficacité dans l'allocation des ressources est très satisfaisante avec au moins 68% de budget affecté directement aux activités et des taux de réalisation physique et financière équivalents. La plateforme en ligne CHABAKA qui a été mise en place par le projet est la réalisation la plus rentable pour la communication et la gestion des ressources diverses sur l'ESS.

Cependant, quelques lacunes ont été constatées au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet. En outre, le CONAP a consacré plus de temps au processus de loi sur l'ESS au détriment d'autres aspects de pilotage du projet. Enfin, des contraintes institutionnelles ont entraîné la nécessité d'une prolongation de 16 mois de la date de fin du projet.

Efficacité de l'organisation managériale du projet

L'équipe de projet a fait preuve d'une gestion professionnelle et efficace avec une bonne écoute, une bonne réactivité et une bonne disponibilité. Ce professionnalisme associé à la composition assez représentative du CONAP et des CLS et la bonne collaboration de tous ont été déterminants dans l'avancement du projet.

Quelques blocages institutionnels ont perturbé le projet du fait notamment de multiples changements de gouvernement dont l'un a plutôt été bénéfique de manière fortuite pour le projet. Pour clarifier les responsabilités par rapport au dossier de loi sur l'ESS, le MFPE a pris un décret confiant explicitement le pilotage au projet PROMESS. L'apport du BIT a été déterminant pour faire avancer ce processus de loi sur l'ESS resté bloqué pendant deux ans.

Impact très satisfaisant et durabilité satisfaisante

Le plus grand succès du projet PROMESS c'est la promotion satisfaisante de l'ESS qui est mieux comprise par la plupart des acteurs concernés et dont les changements induits sont certains et déjà perceptibles au niveau de certaines institutions qui ont créé des unités spécifiques pour contribuer au développement durable de l'ESS en Tunisie. Avec la contribution du projet et surtout du fait de la pertinence de son approche et des résultats préliminaires, des donateurs tels que l'UE et le Luxembourg ont décidé de financer le renforcement de l'écosystème de l'ESS en Tunisie pour plus de 10 millions de dollars gérés par le BIT.

Cependant, l'absence d'un modèle de finance solidaire et de comptes satellites de l'ESS ainsi que la faible articulation des financements avec l'accompagnement et les possibilités de soutenir de méga projets sur des produits locaux phares suivant une approche chaînes de valeurs, n'ont pas permis de révéler tout l'impact potentiel des interventions en faveur de l'ESS. De même, certains acteurs clés ont fait défaut à l'écosystème mis en place pour l'ESS. Enfin, la construction d'outils de référence du BIT en matière d'ESS devrait être envisagée en soutien à la durabilité des acquis.

Les leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon apprise 1 : La durée de 36 mois est vraisemblablement insuffisante pour la réalisation d'un projet innovant qui œuvre pour la mise en place d'un concept nouveau comme celui de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans toutes ses dimensions stratégiques et opérationnelles.

Leçon apprise 2 : Lorsqu'un projet, basé sur un concept innovant comme celui de l'ESS, met en œuvre des activités qui produisent un effet significatif sur des bénéficiaires sans que la vulgarisation de ces changements ne soit faite par une communication en temps réel, cela ne favorise pas un bon positionnement de l'ESS en tant que concept nouveau à promouvoir et laisse le champ libre à la mauvaise usurpation.

Leçon apprise 3 : Lorsque des propositions de projets de l'ESS sont financés alors qu'ils ne prennent pas suffisamment en compte certains éléments importants comme le besoin en fonds de roulement, les facilités de stockage des produits et d'insertion dans les circuits de commercialisation, ces projets risquent de ne pas prospérer bien qu'ils aient souvent une rentabilité intrinsèque élevée.

Leçon apprise 4 : Lorsque la formation d'accompagnateurs d'entreprises de l'ESS n'est pas inscrite dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement pertinente bien définie au préalable de façon participative et coordonnée avec le financement des projets, l'accompagnement risque d'être inopérant.

Leçon apprise 5 : L'allègement d'une procédure du BIT qui s'avère contraignante pour certains acteurs, notamment l'application d'un accord de subvention au lieu d'un accord d'exécution, associée à un suivi étroit de l'action, peut être déterminante pour l'atteinte des objectifs d'un projet de coopération pour le développement limité dans le temps.

Leçon apprise 6 : Dans un contexte où il y a une multitude de projets du BIT qui interviennent avec le même acteur comme point focal institutionnel, la coordination serait meilleure si les bailleurs s'accordent à travailler davantage avec le BIT pour des programmes intégrés au lieu de projets séparés.

Bonne pratique 1 : Le processus participatif tripartite plus mis en œuvre par le projet PROMESS, révisé par un décret du ministère de tutelle du projet, le MFPE, incluant notamment le partage de projet de loi sur le site internet public et des débats universitaires, a été déterminant pour l'aboutissement de la formulation et l'adoption en conseil de Ministres de la loi sur l'ESS.

Bonne pratique 2 : Dans un contexte où les comptes satellites de l'ESS n'ont pas été prévus dans la conception initiale du projet alors qu'ils sont jugés nécessaires pour mesurer le poids de l'ESS dans la richesse nationale, et sachant que l'établissement des comptes satellites peut prendre de nombreuses années, le projet PROMESS a le mérite d'avoir amené les parties prenantes à s'adapter progressivement aux contraintes identifiées à pied d'œuvre et à retenir en fin de compte et de façon consensuelle une stratégie réaliste qui consiste à mettre d'abord en place un bon cadre conceptuel pour ces comptes et à commencer la mise en pratique sur un seul domaine spécifique, l'agriculture, dans le but d'apprendre et évaluer par étape avant de répliquer.

Bonne pratique 3 : Dans une approche de promotion du travail décent, les questions de protection sociale et de SST ont été intégrées comme partie intégrante du processus de promotion de l'ESS.

Les recommandations

Recommandation 1 : Le BIT doit proposer la manière de continuer le travail du projet PROMESS afin de préserver, renforcer, développer et étendre les acquis en matière de développement de l'écosystème favorable à l'ESS et de son potentiel d'insertion socioprofessionnelle, y compris à travers le développement et l'alimentation du contenu de la plateforme en ligne, CHABAKA.

Adressée à : [BIT](#)
Priorité : [Elevée](#)
Ressources : [Moyen](#)
Calendrier : [Court terme](#)

Recommandation 2 : Sous le leadership du MFPE, un plaidoyer doit être fait par le CONAP auprès de l'assemblée des représentants du peuple pour que l'adoption de la loi sur l'ESS soit prioritaire. En parallèle, il serait utile d'envisager de revisiter le code des investissements pour intégrer des éléments en lien avec l'ESS.

Adressée à : [MFPE et BIT](#)
Priorité : [Elevée](#)
Ressources : [Faible](#)
Calendrier : [Court terme](#)

Recommandation 3 : Pour renforcer leur l'impact et leur durabilité, les actions en faveur de l'ESS devront mieux articuler les activités de financement et d'accompagnement en soutenant la mise en place de méga projets ciblant des produits locaux phares suivant une approche chaîne de valeurs et en renforçant la pérennité de petits projets par l'expérimentation d'un modèle de finance solidaire, puis en définissant une stratégie pertinente intégrée et réaliste d'accompagnement des bénéficiaires sur le terrain, incluant les besoins réels d'appui technique identifiés dans les entreprises, y compris pour un processus de labélisation par exemple de type ISO.

Adressée à : [EGP et BIT](#)
Priorité : [Moyenne](#)
Ressources : [Moyen](#)
Calendrier : [Long terme](#)

Recommandation 4 : Pour renforcer la visibilité des réalisations sur le développement de l'ESS, le BIT doit veiller, à travers une stratégie de communication et de gestion des connaissances, à anticiper et systématiser la communication sur les activités/résultats et consulter en vue de capitaliser les expériences développées ailleurs, le tout pour assurer un bon positionnement du concept de l'ESS parmi les stratégies d'insertion ainsi qu'une meilleure appropriation des bonnes pratiques et leçons apprises, notamment sur la question nouvelle de l'élaboration des comptes satellites de l'ESS et sur la finance solidaire.

Adressée à : [BIT et EGP](#)
Priorité : [Elevée](#)
Ressources : [Moyen](#)
Calendrier : [Long terme](#)

Recommandation 5 : Il faut renforcer l'approche systémique dans le cadre d'un projet de promotion de l'emploi par l'ESS pour intégrer de façon continue le maximum de composantes de la société (Etat, notamment Ministères des finances et de la justice, secteur privé, partenaires sociaux, société civile, universités, coordination des PTF,) susceptibles d'être mises à contribution pour renforcer à court ou à moyen terme l'écosystème favorable au développement de l'ESS.

Adressée à : [BIT et EGP](#)
Priorité : [Moyen](#)
Ressources : [Faible](#)
Calendrier : [Long terme](#)

Recommandation 6 : Adapter l'étude de base sur les opportunités économiques locales pour mieux refléter le potentiel de chaque région en matière d'ESS en favorisant l'approche chaînes de valeurs en lien avec les cibles accélératrices des ODD et en impliquant d'autres partenaires tels que les grandes entreprises locales et des structures de financement.

Adressée à : [MFPE et EGP](#)

Priorité : [Elevée](#)

Ressources : [Elevée](#)

Calendrier : [Moyen terme](#)

Recommandation 7 : Dans le cadre d'une initiative innovante sur la question de l'ESS comme le projet PROMESS, il serait utile de mettre à profit le projet pour développer simultanément ou mettre à jour des outils spécifiques en matière d'ESS, y compris les outils d'élaboration des comptes satellites de l'ESS, afin qu'ils deviennent des outils de référence du BIT tels que MyCOOP, GERME et autres.

Adressée à : [BIT](#)

Priorité : [Moyen](#)

Ressources : [Moyen](#)

Calendrier : [Long terme](#)

Recommandation 8 : Il est fortement recommandé au BIT de mettre en place en Tunisie un poste de spécialiste du suivi-évaluation, éventuellement cofinancé par l'ensemble des projets basés en Tunisie, et de mettre à disposition un fonctionnaire pour assurer cette fonction qui s'avère nécessaire sur le terrain.

Adressée à : [BIT](#)

Priorité : [Elevée](#)

Ressources : [Elevée](#)

Calendrier : [Long terme](#)

1. LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION

1.1. But, logique et structure du projet

La révolution tunisienne de 2011 a révélé un mal profond au sein de la jeunesse de ce pays, avec une frange importante de jeunes sans emploi qui font face à des difficultés persistantes d'insertion sur le marché du travail. Depuis la révolution, la création d'emplois, en particulier pour les jeunes, est devenue la priorité du Gouvernement tunisien et ses partenaires au développement. Toutefois, les difficultés économiques ont considérablement réduit la capacité du secteur privé à créer de nouvelles possibilités d'emplois salariés, alors que le secteur public est déjà confronté à un problème de sureffectif. La création d'emplois non-salariés reste alors l'alternative dont les potentialités, notamment celles offertes par les ressources locales, doivent être davantage exploitées.

A cette fin, les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des organisations et des mécanismes de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse, car il serait très difficile pour les jeunes, qui manquent de ressources et d'expérience, de réussir d'une manière individuelle dans les affaires. Il a également été prouvé que les entreprises appartenant à l'ESS sont plus stables dans le temps, et atteignent une plus grande longévité.

C'est dans ce contexte que le BIT et le Gouvernement des Pays Bas ont signé en 2016 un accord pour la mise en œuvre du projet PROMESS en Tunisie visant à créer des emplois durables et décents pour les jeunes tunisiens à travers la promotion des organisations et des mécanismes de l'économie sociale et solidaire.

Pour atteindre ses objectifs, le projet s'appuie sur trois composantes interdépendantes qui se renforçant mutuellement :

- Une composante "terrain" qui se fonde sur les réalisations du projet DEPART dans le gouvernorat d'El Kef, à répliquer dans les trois gouvernorats restants de la région du Nord-Ouest. Cette composante, la plus importante en termes d'allocation budgétaire, a pour objectif de créer des (auto) emplois par la promotion des organisations et mécanismes de l'ESS, intégrée dans une approche de développement économique local. Dans une certaine mesure, le projet PROMESS s'emploie également ici à améliorer les conditions des emplois déjà existants ;
- Une composante "macro" qui prévoit l'amélioration et la consolidation du cadre juridique et institutionnel de l'ESS en Tunisie, et doit établir une plate-forme nationale pour le dialogue sur l'ESS avec la participation de toutes les autorités concernées, les institutions et les réseaux de l'ESS en Tunisie ;
- Une composante "services" qui poursuit l'objectif d'agir comme une source de conseils et d'initiation ou de soutien pour d'autres initiatives en matière d'emploi des jeunes et qui inclue la promotion des organisations et des mécanismes de l'ESS comme une approche stratégique. Il est prévu que ces services soient disponibles pour des projets pertinents mis en œuvre par l'OIT, par les Nations

Unies et par les partenaires nationaux et internationaux dans le pays, contre une contribution aux coûts directs supportés par PROMESS. Il est également prévu que ces services soient mis à la disposition des partenaires sociaux et à d'autres réseaux et institutions promettant l'ESS en Tunisie.

En outre, le projet vise à faire progresser l'égalité des sexes à travers le ciblage explicite des femmes qui font face à de multiples désavantages du marché du travail et sont à risque d'exclusion sociale.

1.2. Situation actuelle du projet

Le projet PROMESS, avec un budget total de 3,002,569 USD financé par le Gouvernement néerlandais, intervient dans les 4 gouvernorats parmi les gouvernorats les plus défavorisés de la Tunisie : le Kef, Béja, Siliana et Jendouba.

Ce projet a effectivement démarré en septembre 2016 et il s'achève en septembre 2020. L'équipe de projet est composée de :

- Un gestionnaire de projet CNP basé à Tunis ;
- Deux coordinateurs locaux de projet couvrant chacun 2 des 4 gouvernorats cibles ;
- Un assistant financier principal basé à Tunis ;
- Un assistant administratif basé à Tunis ;
- Un chauffeur

Un Comité de pilotage national (CONAP), qui se réunit au moins deux fois par an, supervise la mise en œuvre du projet. Au niveau local, dans chacun des gouvernorats cibles, les comités locaux de suivi du projet (CLS) DEL / ESS ont pour responsabilité la planification et la mise en œuvre de toutes les activités et supervisent l'élaboration et l'approbation du PARE concernant leur gouvernorat de compétence.

La mise en œuvre du projet est guidée par trois objectifs immédiats qui restent valables jusqu'à la présente évaluation finale. Au moment de l'évaluation, les réalisations du projet pour chacun des 3 objectifs immédiats sont :

- Objectif immédiat 1: Amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes (femmes et hommes) pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS et au DEL :

Sous l'objectif immédiat 1, le projet a réalisé des stratégies de promotion d'ESS en utilisant l'approche DEL / PARE dans les quatre gouvernorats. 4 plans d'actions régionaux pour l'emploi à travers l'ESS ont ainsi été réalisés et 30 structures d'appui d'ESS (association locale, structure d'appui) ont été renforcées. Les services de soutien financier et technique pour le développement d'initiatives de l'ESS ont été rendus disponibles dans les quatre gouvernorats. C'est ainsi que plus de 200.000 personnes ont été couvertes par un plan de communication mis en œuvre par le projet et plus de 150 cours de formation et de renforcement des capacités ont été réalisés. De même, 7.000 femmes et hommes (avec au moins 50 pour cent de femmes) bénéficient directement et indirectement des 32 projets financés par le PROMESS dont 8 pour chacun des 4 gouvernorats.

- **Objectif immédiat 2:** Un environnement juridique et institutionnel propice pour l'ESS permettant aux jeunes (femmes et hommes) d'accéder à des opportunités d'emploi décent ;

Sous l'objectif immédiat 2, le projet a élaboré un projet de loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire dans laquelle est élaborée, entre autres, une définition commune de l'ESS. Ce projet de loi a été adopté par un conseil ministériel en décembre 2020 et est en attente de promulgation. Cette loi-cadre a été vulgarisée par l'équipe de projet dans le cadre de sessions d'information/sensibilisation organisées dans 5 gouvernorats. La création d'un organisme d'enregistrement unifié des entreprises de l'ESS comme envisagé dans le cadre du projet n'est pas encore effective et reste en attente de la promulgation de la loi. A ce stade, une plateforme consultative sur l'ESS a déjà été créée, accessible sur internet, et dénommée « Réseau CHABAKA ».

- **Objectif immédiat 3:** Augmentation et amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS ;

Sous l'objectif immédiat 3, le projet a élaboré un rapport global d'évaluation des structures et outils d'appui à l'ESS et a développé 5 outils et stratégies pour la promotion et le soutien de L'ESS en Tunisie.

La présente évaluation porte sur ces trois objectifs et reste en cohérence avec l'évaluation à mi-parcours qui a été réalisée en juillet 2018 et a retenu 9 recommandations dont l'état de mise en œuvre a été examiné dans le cadre de cette évaluation finale.

2. LE PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

2.1 Objectif, portée et destinataires de l'évaluation

Un objectif multiple

- Donner une appréciation indépendante des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus ;
- Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;
- Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées ;
- Examiner l'impact direct et indirect du projet ;
- Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, le BIT, les partenaires et le bailleur.

Une portée non-limitative

- L'évaluation couvre la période de septembre 2016 à janvier 2020 ;

- Elle couvre l'ensemble des 4 Gouvernorats cibles ;
- Les 3 objectifs immédiats avec leurs stratégies spécifiques sont concernés, y compris les ajustements recommandés par l'évaluation à mi-parcours.

L'inclusion de tous les principaux clients de l'évaluation

- Pour les parties prenantes :
 - Le Comité national de Pilotage (CONAP) basé à Tunis ;
 - Les 4 comités locaux de suivi du projet (CLS) basés dans les 4 gouvernorats bénéficiaires ;
 - Le ministère de la formation professionnelle et l'emploi (MFPE) qui préside le CONAP ;
 - L'Union Générale des Travailleurs de Tunisie (UGTT), centrale syndicale membre du CONAP ;
 - L'Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat (UTICA), centrale syndicale membre du CONAP ;
 - Union Tunisienne pour l'Agriculture et la Pêche (UTAP), centrale syndicale membre du CONAP ;
 - Les 32 associations partenaires d'exécution dont 8 pour chacun des 4 gouvernorats bénéficiaires ;
 - Les jeunes, bénéficiaires de formations diverses et des projets d'ESS financés dans les 4 gouvernorats.
- Pour le bailleur : Le Gouvernement néerlandais à travers l'Ambassade du Royaume des Pays Bas en Tunisie ;
- Pour le BIT : Bureau de Pays (BP) du BIT à Alger, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique (ROAF) à Abidjan, Equipe d'Appui Technique au Travail Décent (EAT/TD) au Caire, Unité en charge des coopératives (COOP) du BIT à Genève, Département ENTREPRISES du BIT à Genève.

2.2 Approche méthodologique de l'évaluation

Le processus suivi pour l'évaluation consiste globalement en trois phases :

(i) Une phase préparatoire de décembre 2019 à mi-janvier 2020 avec la revue des TDR, la proposition d'une note méthodologique incluant des outils de collecte de données, la revue de la documentation sur le projet, un briefing préliminaire à distance avec l'équipe de projet, une interview préliminaire à distance du spécialiste chargé du « backstopping » technique assuré par l'unité COOP du siège du BIT à Genève, ainsi qu'une interview préliminaire du bureau du BIT à Alger ;

(ii) Une phase de collecte de données sur le terrain avec la réalisation d'une mission sur le terrain du 20 au 30 janvier 2020. Au cours de cette mission, des séances de travail ont été faites avec l'équipe du projet collectivement et individuellement, des interviews du staff des autres projets du BIT en Tunisie, des entretiens avec les partenaires d'exécution tels que des membres du CONAP à Tunis, des visites pour voir les réalisations sur le terrain et des entretiens avec les membres des CLS et les bénéficiaires directs dans chacun des quatre gouvernorats cibles du projet, la préparation d'une présentation PowerPoint sur les résultats préliminaires de l'évaluation à la suite des visites de terrain, une réunion de debriefing avec le CONAP

au cours de laquelle les résultats préliminaires ont été présentés et des commentaires et contributions recueillis pour leur prise en compte dans le rapport ;

(iii) Il s'en est suivi une phase de rédaction et de finalisation du rapport avec la prise en compte des commentaires préliminaires de l'équipe du projet ainsi que ceux d'autres parties prenantes.

L'évaluation a été conduite dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Une combinaison d'approches d'évaluation a été utilisée pour assurer la triangulation des informations et garantir la validité et la fiabilité des résultats :

- L'approche d'évaluation par objectifs a été utilisée pour mesurer et apprécier les progrès dans la mise en œuvre du projet. Plus spécifiquement, il s'est agi de :
 - Revue documentaire (sur la base de dossiers électroniques de documents fournis par l'équipe de projet et complété par des recherches sur internet) ;
 - Entrevues (41 personnes ont été interviewées individuellement, auxquelles il faut ajouter environ 30 membres bénéficiaires des 9 projets qui ont été visités sur le terrain) ;
 - Observations directes des réalisations sur le terrain dans les 4 gouvernorats cibles. Une visite a été effectuée auprès de 9 projets sur les 32 financés, à raison d'au moins 2 projets visités par gouvernorat ;
 - Examen d'état de mise en œuvre des 9 recommandations de l'évaluation à mi-parcours (Cf. tableau annexe qui donne l'état de mise en œuvre de chaque recommandation) ;
 - Analyse du niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité en utilisant les critères (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité). Les interviews avec les partenaires ont permis d'identifier quelques résultats inattendus.
- L'approche participative a été utilisée pour impliquer les principales parties prenantes du projet (bénéficiaires, mandants tripartites de l'OIT, personnel de l'OIT et partenaires stratégiques) dans l'examen de questions importantes pour chacune d'elles.
 - En particulier, une liste et les contacts e-mail d'un échantillon de bénéficiaires ont été obtenus et une enquête en ligne (Survey Monkey) a été réalisée avec quelques questions sur la pertinence, la satisfaction, l'impact, la durabilité et les recommandations (116 adresses email obtenues, 116 questionnaires transmis, 46 réponses obtenues) ;
 - En outre, après la mission de terrain, un « Focus Group Discussion » de 3h a été réalisé avec les membres du Comité National de Pilotage à l'occasion de la présentation des résultats préliminaires de l'évaluation par l'évaluateur. Ce focus group faisait suite aux interviews individuels qui ont été effectués avec les membres du comité national de pilotage avant les visites sur le

terrain ainsi qu'avec les membres des comités locaux de pilotage pendant les visites.

La dimension genre a été considérée comme une préoccupation transversale dans tout le processus de l'évaluation. Ceci a consisté à impliquer à la fois les hommes et les femmes dans les entretiens (trois femmes sur dix membres du CONAP interviewés, 4 associations féminines et 5 associations mixtes sur les 9 projets bénéficiaires visités sur le terrain), les analyses et le rapport d'évaluation. De plus, les données et informations ventilées par sexe et par genre sur les produits du projet ont été examinées. De même la pertinence et l'efficacité des stratégies et des résultats liés au genre pour améliorer la vie des femmes et des hommes ont été appréciés sur la base des interviews et des résultats ventilés par sexe. Une rencontre a également eu lieu avec la personne, une dame, qui assure l'intérim du Ministère de l'emploi président du comité national de suivi.

2.3 Contraintes et limites de l'évaluation

Les contraintes et limites de l'évaluation sont liées aux données de suivi-évaluation insuffisantes et aux difficultés de collecte des données complémentaires pendant l'évaluation.

En effet, en vue d'enrichir les analyses et mieux apprécier les réalisations du projet en établissant des corrélations précises entre les caractéristiques sociodémographiques et les points de succès ou de défi du projet, un questionnaire de satisfaction sur le projet a été transmis aux bénéficiaires finaux. Pour assurer un niveau de fiabilité élevé des données, il était prévu d'adresser ce questionnaire à un grand nombre de bénéficiaires. Le questionnaire a été préparé et envoyé à 116 bénéficiaires directs dans le cadre de l'évaluation à l'aide d'une application gratuite pour les enquêtes en ligne (SURVEY MONKEY). Mais la réussite totale d'une telle opération en ligne dépendait de la disponibilité d'un nombre important d'adresses email et de la réactivité ou l'accès des personnes concernées sur internet dans les localités cibles. Ce qui n'a pas été totalement le cas dans le cadre de cette évaluation, vu que la mise à disposition des adresses email a été laborieuse parce que cela a pris du temps pour les compiler avec de surcroît 6 adresses incorrectes, et que le taux de réponse s'est situé seulement autour de 40% des questionnaires transmis, c'est-à-dire 46 réponses sur 116. On se serait attendu à plus de réponses, mais les résultats restent tout de même acceptables.

Par ailleurs, il n'a pas été possible d'organiser, comme prévu, un « focus group discussion » des 8 bénéficiaires de financement dans chacun des 4 gouvernorats cibles. La raison évoquée par l'équipe de projet est la grande distance qui sépare les bénéficiaires du lieu d'organisation d'une telle réunion avec les contraintes matérielles d'organisation que ces distances entraînent. L'évaluation s'est finalement contentée d'interviewer individuellement deux à trois bénéficiaires par gouvernorat en veillant à la représentativité du genre, de la localisation et du type d'activité.

Enfin, les données de suivi-évaluation continu du projet n'intègrent pas des valeurs cibles périodiques pour apprécier l'évolution des performances au niveau des indicateurs. De même, les données de suivi-évaluation disponibles ne permettent pas de faire une comparaison stricte des performances des 4 gouvernorats cibles, ceci sous l'hypothèse que le mode opératoire du projet excluait à priori l'éventualité d'une différence.

3. RESULTATS D'EVALUATION DE LA CONCEPTION ET DES PERFORMANCES DU PROJET

3.1 Pertinence et alignement stratégique du projet

La pertinence du projet PROMESS est effective et fait l'unanimité des parties prenantes. L'ESS semble mieux répondre aux attentes des tunisiens après la révolution depuis 2011 en conciliant au mieux les revendications sociales et les questions économiques, ouvrant ainsi d'autres perspectives pour la création d'emplois. Bien que l'implication des parties prenantes à la mise en œuvre du projet est satisfaisante, il reste un effort à faire pour une plus grande implication dans la phase de conception et pour une meilleure coordination des multiples projets du BIT en Tunisie.

3.1.1 Cohérence du projet avec les cadres stratégiques pertinents

Toutes les parties prenantes confirment que les interventions du projet correspondent aux besoins prioritaires et aux attentes des acteurs de l'ESS. Les objectifs du projet sont également cohérents avec les cadres stratégiques de référence comme suit :

- **Alignement avec le Plan quinquennal de Développement 2016-2020 :**

L'ESS est un choix politique de la Tunisie mentionné dans le plan de développement quinquennal 2016-2020, notamment dans son Axe N°2 « D'une économie à faible coût à un hub économique » sous les volets relatifs à l'impulsion de la création d'entreprises dans les secteurs de l'économie sociale et solidaire, ainsi qu'à la promotion des activités créatrices d'emploi parmi les jeunes diplômés et dans les régions. L'alignement se rattache principalement à l'objectif 1 du projet PROMESS sur la mise en place d'un écosystème favorable à l'économie sociale et solidaire.

- **Alignement avec la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) 2014-2020 :**

Le projet PROMESS est directement aligné au Défi 2 « Renforcer l'équité sociale et la solidarité nationale » de la SNDD de Tunisie. Plus spécifiquement, il contribue au défi relatif au niveau de chômage de plus en plus inquiétant et pour lequel la stratégie consiste à « Renforcer l'équité sociale entre toutes les franges de la société » à travers (i) l'éradication de la pauvreté, (ii) Le renforcement des mécanismes de solidarité et, (iii) Le renforcement de l'implication de la société civile dans les processus de développement.

- **Alignement avec le Programme par Pays pour le Travail Décent (PPTD Tunisie 2017-2022) :**

Le projet contribue directement aux priorités 1 et 2 du PPTD qui portent sur la croissance économique et le développement régional et sur l'emploi et la formation professionnelle. Sous ces priorités, le PPTD 2017-2022 prévoit entre autres l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de promotion de l'ESS.

Plus spécifiquement, le projet PROMESS contribue directement aux résultats suivants : Résultat 1.3 « Le rôle de l'Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l'investissement privé créateur d'emploi est encouragé et le secteur de l'économie sociale et solidaire activé, les bases d'un partenariat public/privé sont jetées, et l'accès au

financement facilité”, le Résultat 2.6 “Un système incitant à la bonne acquisition des compétences de base et au développement de l’entrepreneuriat, est mis en œuvre”), le Résultat 2.7 “Une réforme des instruments d’assistance et d’accompagnement des demandeurs d’emploi est réalisée”) et le Résultat 2.8 (“Une transition progressive du secteur informel au secteur formel en appuyant l’apprentissage dans ce domaine, est mise en œuvre”.

▪ **Alignement avec le Programme et budget du BIT 2016/2017 et 2018/2019 :**

Le projet PROMESS est directement aligné au résultat 4 « La promotion des entreprises durables ». Il est également en lien avec : (i) le Résultat 1 « Plus et meilleurs emplois pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d’emploi pour les jeunes », (ii) le Résultat 5 « Travail décent dans l’économie rurale » et, (iii) le Résultat 6 « Formalisation de l’économie informelle ».

▪ **Alignement avec l’UNDAF 2015-2019 (Plan cadre des NU pour aide au développement) :**

On peut noter un alignement direct des objectifs du projet PROMESS avec l’UNDAF 2015 2019 de la Tunisie sous l’Effet 1 de l’Axe 2 « L’Etat met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d’emplois. Le projet contribue également aux Effets 1 et 3 de l’Axe 3 de l’UNDAF 2015 2019, portant sur l’élaboration et la mise en œuvre participatives des réformes sociales et sur la protection sociale et juridique des groupes vulnérables ayant des besoins spécifiques, y compris l’égalité de genre.

▪ **Alignement avec les objectifs de développement durable (ODD) :**

Le projet PROMESS contribue directement à l’ODD 8 « Travail décent et croissance économique » et plus spécifiquement aux cible 8.3, 8.5 et 8.6. Le lien direct concerne la cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d’emplois décents, l’entrepreneuriat, la créativité et l’innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l’accès aux services financiers.

3.1.2 Importance stratégique du concept de l’ESS et du projet PROMESS

On note que le concept de l’ESS est traité de façon explicite dans le PPTD 2017-2022 de la Tunisie ainsi que dans le Plan Quinquennal de Développement 2016-2020. Le concept n’est pas explicitement mentionné ni dans la SNDD, ni dans l’UNDAF 2015 2019. En plus du PPTD et le PQD, le concept de l’ESS est explicitement traité dans des documents tels que : Le Contrat social du 14 janvier 2013, le Dialogue national sur l’Emploi - Déclaration Tunisienne pour l’emploi (Mars 2016), la Stratégie d’autonomisation de la femme rurale (sept 2017).

En effet, l’ESS semble mieux répondre aux revendications des tunisiens après la révolution depuis 2011. Partant d’un état stationnaire des tentatives de réponse envisagées jusque-là, le projet PROMESS a réussi à créer une dynamique autour de l’ESS qui concilie les revendications sociales et les questions économiques. Le projet PROMESS avec la promotion de l’ESS a ainsi ouvert d’autres perspectives pour répondre au besoin de création d’emplois.

Le projet PROMESS est très pertinent en ce sens qu’il a donné de la visibilité à l’ESS en Tunisie avec des avancées significatives. En effet, le projet constitue la première

initiative en matière de promotion de l'ESS avec une action phare consistant à combler le vide juridique en matière d'ESS en Tunisie. Ce projet est pertinent à tel point qu'il a joué un rôle d'attracteur d'autres acteurs et partenaires au développement (PNUD : projet « entrepreneuriat pour le développement » avec une forte composante ESS, démarré en 2018 ; Union Européenne : projet JEUN'ESS du BIT « Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne » d'un montant de 9 millions euro financé par l'UE, 2019 ; GIZ : avec le financement complémentaire pour le renforcement des réalisations d'un mini projet financé par le projet PROMESS et jugé pertinent, 2019 ; de gouvernements comme celui du Luxembourg : projet PAJESS du BIT « Projet d'appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire », 2019, etc.) autour de la question de l'ESS.

Les parties prenantes, notamment les membres du comité national de pilotage qui l'ont déclaré solennellement lors de la réunion de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation, sont unanimes sur le fait que le projet PROMESS avec le développement de l'ESS reste un des projets les plus intéressants déjà réalisés en Tunisie. Les membres du comité national de pilotage ont également souligné de façon solennelle à la réunion de débriefing et avec satisfaction que le projet PROMESS est un des rares projet du BIT en Tunisie où tous les partenaires sociaux sont d'accords presque à 100%. En effet, grâce à l'approche participative mise en œuvre par l'équipe du projet, ils sont d'accords sur les orientations et choix stratégiques du projet ainsi que sur les adaptations qui interviennent en cours de mise en œuvre. Ils sont également d'accords sur le contenu de documents stratégiques de grande importance tels que le projet de loi sur l'ESS et la vision stratégique à long terme du développement de l'ESS en Tunisie.

3.1.3 Implication des parties prenantes dans le projet

Tous les acteurs sont satisfaits de leur implication dans la mise en œuvre du projet, notamment à travers le comité de pilotage. La faible implication des acteurs dans la conception du projet n'est pas vécue comme un problème par la plupart des acteurs parce que ce manquement a été en quelque sorte compensé par la flexibilité introduite dans la phase de mise en œuvre.

Cependant, certains acteurs souhaitent une plus grande implication dans la phase de conception des projets du BIT qui ne sont pour la plupart découverts que lors de la présentation du staff recruté pour la mise en œuvre. Ils aimeraient participer au choix des priorités du projet, des localités cibles et du moment le plus propice pour le lancement du projet.

Toutefois, on note avec satisfaction que cette préoccupation liée à une plus grande implication des parties prenantes dans la phase de conception est bien prise en compte dans les consultations en cours pour la négociation d'une éventuelle phase suivante du projet.

Le ministère de la formation professionnelle et l'emploi, en tant qu'acteur clé, souhaite une meilleure implication dans la mise en œuvre et le suivi, d'une part à travers une meilleure coordination dans la planification des activités de multiples projets du BIT en tenant compte de la capacité du Ministère à faire le suivi, et, d'autre part à travers le renforcement des capacités des cadres régionaux à assurer le suivi.

3.1.4 Cohérence avec d'autres projets du BIT en Tunisie

Le projet dans sa conception et sa mise en œuvre a bien favorisé la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets du BIT en Tunisie. A titre d'exemple, il y a une collaboration étroite avec les projets PAJESS et JEUN'ESS qui portent sur l'ESS, ainsi que le projet ACJEMP qui prévoit d'utiliser des modules d'ESS existants pour son volet formation des jeunes demandeurs d'emploi. De même, le projet AFERE bénéficie des outils et du cadre mis en place par le projet PROMESS ainsi que du renforcement des capacités des acteurs et des réseaux développés. Le projet PROMESS collabore également sur les questions de genre avec le projet AFERE.

3.2 Validité de la conception du projet

Le projet PROMESS est non seulement très pertinent et logique dans sa conception mais a intégré la question du genre de façon satisfaisante et a gardé un certain niveau de souplesse dans sa stratégie et dans la programmation des activités pour prendre en compte des éventuels besoins émergents. Cependant, la conception du projet n'a pas été réaliste sous certains aspects tels que la durée limitée pour porter à maturité certaines initiatives clés, le faible niveau de contrôle de l'équipe du projet sur certains produits attendus, les valeurs cibles de certains indicateurs très élevées par rapport à ce qui est faisable, certains indicateurs insuffisants pour rendre compte des changements attendus, certaines activités à exécuter en lieu et place d'une stratégie qu'il fallait définir, des risques qu'il fallait considérer, etc.

3.2.1 Quelques insuffisances dans la stratégie du projet

Pour un projet de développement comme le projet PROMESS dont les résultats successifs sont souvent dépendants l'un de l'autre et sensés se réaliser dans un minimum de délai raisonnable, on peut noter que la plupart des actions, telles que conçues, ont été menées un peu dans l'urgence avec un temps souvent insuffisant pour réaliser des activités dont le résultat ne peut pas être immédiat. Ceci dans un contexte où il existe des risques structurels de blocage qu'il faut gérer sur la durée. On peut citer parmi ces risques le contexte d'instabilité politique (les changements répétitifs à la tête du ministère de l'emploi avec 4 ministres en 3 ans et demis) ayant impacté sur la composante du projet liée au travail sur la loi sur l'ESS qui a pris beaucoup plus de temps qu'initialement prévu. On a pu également noter que le blocage par le ministère de l'appel à proposition de projets de l'ESS, pour des raisons non explicitées, a limité le temps imparti à la mise en œuvre du projet.

En effet, compte tenu de la nature des changements recherchés au plan socioéconomiques dans les localités bénéficiaires et du caractère innovant et donc nouveau de la plupart des initiatives, on peut constater que la durée du projet PROMESS s'est révélée très limitée pour porter à maturation la plupart des projets et initiatives développées. Ceci d'autant plus qu'on a pu se rendre compte que la plupart des réalisations du projet PROMESS nécessitent un suivi pendant une période qui va au-delà de la date de fin du projet. La durabilité du projet présente de ce fait un risque réel si le suivi post-projet n'est pas effectif.

Dans ce contexte, et à titre illustratif, on note que les associations ont été financées et bien accompagnées par l'équipe de projet pour la mise en place des projets. Mais elles n'ont pas été suffisamment accompagnées pour porter à maturité les initiatives

développées en matière d'ESS dans le cadre des projets financés. L'accompagnement post-crétion n'a pu être assuré que partiellement en raison de la période courte de mise en œuvre du projet PROMESS.

Par ailleurs, au vu des difficultés rencontrées par la plupart des projets financés dans les 4 gouvernorats, les critères de rentabilité économique utilisés dans la sélection des projets pour l'octroi des financements n'ont pas été totalement opérants. La rentabilité sociale a apparemment dominé sur la rentabilité économique. Bien que cela ait un peu déteint sur la viabilité des projets financés, cela reste en cohérence avec le caractère prioritaire du développement progressif de la culture de l'ESS. Ceci justifie la nécessité de poursuivre l'initiative du projet PROMESS afin que le retour d'expérience puisse permettre de corriger progressivement les imperfections pour rendre le modèle plus viable.

Au-delà du financement des projets, le besoin de renforcement des capacités des entreprises d'ESS pour un meilleur fonctionnement reste réel et primordial. C'est dans ce contexte que la mise en place d'un pool d'accompagnateurs a été bien accueillie par les parties prenantes du projet. Cependant, le rôle de ces accompagnateurs serait plus efficace si leur intervention reposait sur une stratégie d'accompagnement bien définie. Une telle stratégie n'a pas été prévue dans la conception du projet. De ce point de vue, les parties prenantes ont suggéré qu'il aurait probablement été judicieux de faire la formation d'un certain nombre d'accompagnateurs avant l'octroi des financements de projets. On aurait ainsi pu mieux apprécier l'effet de l'accompagnement en expérimentant deux options à la fois dans des conditions raisonnables du point de vue de l'éthique : (i) coupler le financement avec un accompagnement permanent pour tous les projets financés dans 2 gouvernorats sur 4 et ; (ii) faire un accompagnement décalé dans les 2 autres gouvernorats.

En outre, les parties prenantes du PROMESS estiment que le projet aurait pu envisager dans sa conception l'expérimentation d'un modèle de finance solidaire parmi les options courantes telles que : (i) le prêt d'honneur; (ii) le système de garantie; (iii) le "crowdfunding" (iv) la prise de parts dans les entreprises d'ESS, les subventions, etc. Mais on peut malgré cela mettre à l'actif du projet le fait qu'il a réussi à réaliser des études et sortir avec des recommandations et a même réussi à mettre en place un nouveau mécanisme de financement des entreprises solidaires parmi les mécanismes du fonds national de l'emploi. De plus, le projet PROMESS a tenu compte du fait qu'un autre projet sur le crowdfunding existe déjà et pourrait servir de leçons.

Les secteurs de l'artisanat et l'agro-alimentaire, avec un fort potentiel de développement de l'ESS, auraient souhaité que certaines problématiques soient traitées dans le cadre du projet PROMESS avec une vision nationale commune. Il s'agit notamment des problématiques d'approvisionnement en matières premières, d'innovation technique, de commercialisation, etc.

Le projet aurait également pu renforcer l'appropriation et la durabilité des actions en suscitant et en soutenant des travaux de recherche sur l'ESS et des programmes ciblés et adaptés de sensibilisation en milieu scolaire.

3.2.2 Quelques insuffisances dans le cadre logique du projet

Compte tenu des contraintes observées liées aux difficultés de réalisation de certains résultats envisagés, hors du control de l'équipe de projet, on peut relever dans le cadre

logique des aspects sous lesquels la conception du projet n'a pas été réaliste, notamment **sous les objectifs immédiats N°1 et 2.**

Au niveau des indicateurs, notamment celui sur le nombre d'emplois à créer, la cible de 1000 emplois par gouvernorat s'est révélée très ambitieuse. De surcroît, la cible mentionnée n'est pas précise parce qu'elle n'indique pas s'il s'agit de 1000 emplois directs, indirectes ou les deux. La précision de cet indicateur aurait permis de définir une approche fiable pour la mesure des performances sur ce plan.

Au niveau de la chaîne des résultats, certains produits ont été formulés comme des effets dont la réalisation dépend fortement d'acteurs autres que l'équipe du projet. Or en principe la non réalisation d'un produit est imputable à l'équipe du projet. On peut mettre en évidence ici quelques produits dont la formulation aurait pu être envisagée avec précaution :

- Produit 2.1. Une loi-cadre sur l'ESS adoptée : La réalisation de ce produit, tel que formulé, dépend fortement de la réactivité et de l'adhésion de l'assemblée des représentants du peuple (ARP) au projet de loi. Compte tenu du niveau de contrôle du projet, la formulation de ce produit aurait pu être « Une loi-cadre sur l'ESS est élaborée et soumise pour adoption ».
- Produit 2.3. Un organisme d'enregistrement unifié des entités de l'ESS est établi : Ce produit a été conçu comme dépendant dans tous ses aspects de l'adoption du projet de loi qui dépend à son tour de l'ARP. Or sa formulation aurait pu se limiter au développement et à la mise à disposition de tous les éléments nécessaires au démarrage et au fonctionnement d'un organisme d'enregistrement unifié des entités de l'ESS. La conséquence ici est que le projet a manqué de se consacrer aux activités préparatoires de la mise en route d'un organisme d'enregistrement. Idem pour le Produit 2.4. : Une plateforme nationale consultative de l'ESS établie et opérationnelle.

Enfin, dans la logique d'intervention, certains indicateurs ne sont pas suffisants pour rendre compte de la réalisation du produit ou de l'objectif immédiat tels que formulés. Il s'agit par exemple du produit 2.4 « Une plateforme nationale consultative de l'ESS établie et opérationnelle » et dont le seul indicateur est « Existence d'une définition commune de l'ESS et une stratégie partagée par tous les membres de la plateforme » avec comme insuffisance qu'il n'y a pas d'indicateur sur l'existence de la plateforme. Il en est de même pour l'objectif immédiat 2 dont un seul indicateur est prévu et visiblement insuffisant pour rendre compte du changement exprimé.

3.2.3 Engagement et consultation des mandants tripartites

L'engagement et la consultation des mandants tripartites a été bien prévue dans le cadre du projet PROMESS. Mais pour un projet qui a une composante nationale et une composante locale incluant fortement le milieu rural, ce processus pourrait être davantage renforcé en tirant le meilleur parti des dispositions de la Convention C141 qui induit quelques nuances par rapport à ce qui se fait dans la pratique habituelle du dialogue social tripartite. Or dans le PRODOC actuel il n'est pas fait mention de la convention C141 sur l'organisation des travailleurs ruraux. La C141 reconnaît en fait que le BIT doit travailler avec tous les types de représentations rurales. La recommandation ici est d'intégrer davantage les composantes locales du projet dans la logique de la C141 qui est la convention la plus importante qui fait référence aux organisations du monde rural.

3.2.4 Prise en compte du genre

La question du genre a été intégrée dans le projet de façon satisfaisante. En effet, des indicateurs essentiels de performances directes du projet sur les bénéficiaires font explicitement référence à l'aspect genre : (i) un indicateur cible la création de 1,000 emplois par gouvernorat avec au moins la moitié d'entre eux pour les femmes, (ii) un autre indicateur cible un appui direct à 50 organisations d'ESS par gouvernorat avec au moins 40% d'entre elles dirigées par des femmes et, (iii) un troisième indicateur cible 8,000 femmes et hommes pour bénéficier des projets de fonds de défi avec au moins 50% de femmes. En outre, sur les 32 mini projets financés par le projet PROMESS, il y en a 20 qui de façon volontaire ciblent explicitement les femmes ou les filières où les femmes sont majoritaires.

Cette prise en compte adéquate du genre n'est pas contestée par les parties prenantes rencontrées hommes et femmes, qui ont pour la plupart la perception selon laquelle les femmes seraient les plus actives dans les initiatives de développement local en Tunisie. Cependant, on peut noter que l'implication des femmes pourrait être renforcée par l'identification et le soutien à des initiatives dans des maillons les plus productifs des différentes chaînes de valeurs aux niveaux local et national.

3.2.5 Prise en compte des hypothèses sous-jacentes et des risques

Certaines hypothèses importantes sous-jacentes à la logique interne du projet n'ont pas été explicitement prises en compte lors de la conception. Les exemples d'hypothèses suivantes qui illustrent ce constat mettent en évidence des préconditions de réussite qui n'ont pas systématiquement été prises en compte pendant la mise en œuvre du projet. Il est en effet sous-entendu :

- Que les ressources disponibles au niveau du projet PROMESS pour le financement de projets d'ESS ne fonctionnent pas comme un appas qui amènerait certaines populations à ne s'intéresser à la question de l'ESS que de façon occasionnelle. La prise en compte de cette hypothèse lors de la conception aurait justifié la considération d'éléments de contrôle tels que l'expérimentation d'un modèle de finance solidaire ;
- Que les projets financés dans les 4 gouvernorats fonctionnent à plein régime dès lors qu'ils ont utilisé les financements. Ceci n'est pas le cas parce que certains projets financés dans le cadre du projet PROMESS fonctionnent encore à moins de 50% de leurs capacités de production pour des raisons allant du besoin en fonds de roulement au besoin d'insertion dans les circuits de commercialisation en passant par les difficultés de stockage pour des produits spécifiques ;
- Que tous les accompagnateurs jouent effectivement et efficacement le rôle qui est attendu d'eux dès lors qu'ils auront bénéficié d'une formation par le projet PROMESS. Ceci n'est pas le cas, notamment à cause du fait qu'il aurait fallu définir une stratégie d'accompagnement pour garantir l'efficacité de la formation d'accompagnateurs d'entreprises de l'ESS ;
- Que les formations reçues correspondent bien aux besoins des promoteurs de projets de l'ESS et qu'elles soient systématiquement mises en pratique. Ceci n'est pas le cas parce que certains bénéficiaires ont besoin d'un accompagnement spécifique ;
- Que la communication sur les réalisations du projet soit faite de façon adéquate et systématique. Ceci n'a pas été le cas à défaut d'un staff spécialiste et responsabilisé pour ces questions ;

- Que la durée du projet soit suffisante pour réaliser les résultats attendus. Ceci n'a pas été le cas et le projet a eu besoin d'une prolongation ;
- Que la probabilité pour les bénéficiaires, y compris les accompagnateurs, de migrer dans d'autres localités ou hors du pays n'ait pas d'impact sur le projet. Cet aspect qui a été jugé très probable par les parties prenantes n'a pas été apprécié.

Par ailleurs, le projet a fait face à des risques de blocage tant dans l'environnement interne du BIT que dans l'environnement externe et qui n'auraient pas pu être tous facilement anticipés dans la conception avec leurs conséquences sur la mise en œuvre. Au sein même du BIT, les risques de blocage ont consisté en des lourdeurs induites notamment par le déploiement du nouveau système intégré de gestion IRIS qui a introduit de nouvelles pratiques administratives se traduisant par de nouvelles procédures dans les formalités de mise à disposition des fonds pour la réalisation des activités. Les risques dans l'environnement externe ont essentiellement consisté en une instabilité institutionnelle avec la vision et l'intérêt au projet qui pouvaient changer selon les responsables nommés.

Dans ce contexte de risques, le projet a fait de son mieux pour s'adapter en privilégiant la flexibilité et une approche participative impliquant tous les acteurs clés à tous les niveaux de la mise en œuvre.

3.3 Performance et efficacité du projet

Bien que les objectifs 1 et 2 ne soient pas totalement atteints, le niveau de réalisation des objectifs du projet est globalement satisfaisant, avec de surcroît une bonne représentativité des femmes parmi les bénéficiaires. La majorité des produits sont livrés et sont consommés avec satisfaction par les bénéficiaires, mais pas encore à un niveau optimal pour une efficacité totale.

3.3.1 Niveau d'atteinte des objectifs du projet

Comme on peut le constater dans le tableau suivant, le niveau de réalisation des objectifs est globalement satisfaisant du point de vue des indicateurs de performance retenus et du caractère très ambitieux de certains d'entre eux comme relevé plus haut dans la section sur la validité de la conception du projet.

Sur la base des valeurs cibles initiales, on peut estimer que **l'objectif 1** a été réalisé à hauteur de 50% à cause du caractère très ambitieux et peu réaliste de l'indicateur de 1000 emplois créés par gouvernorat. En considérant une planification plus réaliste, cet objectif 1 se situe à près de 90% de réalisation.

L'objectif 2 reste aussi à un niveau de réalisation de l'ordre de 70%, à cause d'une part de la loi sur l'ESS qui reste encore en attente d'adoption par l'assemblée des représentants du peuple, et d'autre part de l'organisme d'enregistrement des entités de l'ESS qui n'existe pas encore comme prévu.

Quant à **l'objectif 3**, on peut estimer qu'il est atteint à 100%. Le tableau suivant reprend chaque objectif avec ses indicateurs et valeurs cibles et donne une appréciation du niveau de réalisation par objectif.

Tableau 1 : Etat de réalisation des objectifs du projet PROMESS

Objectifs immédiats	Indicateurs et valeurs cibles	Niveau atteinte	Commentaire sur le niveau de réalisation
Objectif immédiat 1 : Amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes (femmes et hommes) pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS et au DEL	Indicateur : Nombre d'emplois créés dans chaque gouvernorat. Valeur Cible : 1.000 emplois par gouvernorat (avec au moins la moitié d'entre eux pour les femmes) Indicateur : Nombre d'organisations d'ESS appuyées (incluant des données ventilées sur les organisations dirigées par des femmes). Valeur cible : 50 organisations d'ESS par gouvernorat (avec au moins 40 pour cent d'entre elles dirigées par des femmes)	50% (90%)	En considérant que la cible de 1000 emplois étaient des emplois directs, on peut estimer que l'objectif 1 n'a été atteint qu'à peu près 50%. En effet, les résultats sont en moyenne : - 100 emplois directs et 1500 emplois indirects par gouvernorat dont 60% pour les femmes ; - 60 organisations d'ESS appuyées par gouvernorat dont 50 % dirigés par les femmes. Cet objectif est en fait réalisé à 90% sur une base plus réaliste.
Objectif immédiat 2 : Un environnement juridique et institutionnel propice pour l'ESS permettant aux jeunes (femmes et hommes) d'accéder à des opportunités d'emploi décent	Indicateur : Existence d'un plan stratégique national pour la promotion de l'ESS. Valeur cible : 1 Plan stratégique national pour la promotion de l'ESS	70%	En prenant en compte tous les critères pertinents de performance qui n'ont pas été explicités ici, notamment l'adoption du projet de loi sur l'ESS par l'ARP, la fonctionnalité d'un organisme d'enregistrement et d'une plateforme consultative, on peut estimer que cet objectif est atteint à 70%. En effet, jusqu'en fin avril 2020, le projet de loi sur l'ESS reste en attente d'adoption par

Objectifs immédiats	Indicateurs et valeurs cibles	Niveau atteinte	Commentaire sur le niveau de réalisation
			l'assemblée des représentants du peuple et de plus l'organisme d'enregistrement n'existe pas encore.
Objectif immédiat 3 : Augmentation et amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS	Indicateur : Nombre d'organisations qui utilisent des outils développés de l'ESS. Valeur cible : 20 organisations	100%	Cet objectif est atteint à 100% Au total 60 organisations utilisent les outils de l'ESS développés par le projet PROMESS.

Source : Cadre logique et appréciations de l'évaluateur final du projet PROMESS

3.3.2 Niveau de réalisation et mise à disposition des produits

Sur les 9 produits planifiés autour des 3 objectifs immédiats, un produit n'a pas été réalisé. Il s'agit du produit 2.3 sur la mise en place d'un organisme d'enregistrement. Le taux de réalisation global des produits du projet pourrait être estimé au moins à 93% pour un taux de consommation budgétaire qui se situe dans les mêmes proportions.

Sous l'objectif immédiat 1, les produits ont été réalisés avec parfois des dépassements d'objectifs fixés sous certains critères. Ainsi, le projet a pu réaliser le double des attentes pour deux critères sous le produit 1.3. Au lieu de 100,000 personnes couvertes par le plan de communication, le projet a pu couvrir plus de 200,000. De même, au lieu de 80 cours de formation et de renforcement des capacités, le projet a pu réaliser plus de 150. Ces dépassements compensent dans une certaine mesure le fait que deux critères ont été légèrement en dessous de la valeur planifiée. Sous le produit 1.3, on a eu 7000 bénéficiaires directs et indirects contre 800 attendus. Sous le produit 1.2, le projet a atteint 2 services sur 3 attendus.

Sous l'objectif immédiat 2, Certains produits ont été partiellement réalisés du fait de leur conception qui va au-delà du contrôle de l'équipe du projet. Par exemple, le Produit 2.1 « Une loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire adoptée » tel que formulé n'est pas totalement réalisé (projet de loi pas encore adopté par l'ARP au moment de l'évaluation jusqu'en fin avril 2020) bien que l'indicateur prévu, insuffisant, soit atteint. De même, le Produit 2.3 « Un organisme d'enregistrement unifié des entités de l'ESS est établi » n'est pas réalisé parce que l'organisme d'enregistrement ne peut pas être créé avant la promulgation de la loi sur l'ESS. Dans ces conditions, le projet aurait pu s'investir à préparer tous les éléments de base nécessaires pour le démarrage d'une telle structure.

Sous l'objectif immédiat 3, les deux produits planifiés ont été réalisés à 100%.

Le tableau ci-dessous donne quelques détails sur l'état de réalisation des produits.

Tableau 2 : Etat de réalisation des produits

Produits	Indicateurs prévus et Etat de réalisation
Objectif immédiat 1 : Amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes (femmes et hommes) pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS et au DEL	
Produit 1.1 : Existence de stratégies globales de promotion d'ESS en utilisant l'approche DEL / PARE dans les quatre gouvernorats	<u>Prévu</u> 4 plans d'actions régionaux pour l'emploi à travers l'ESS <u>Réalisé</u> 4 plans d'actions régionaux pour l'emploi à travers l'ESS
Produit 1.2 : Les structures locales de soutien de l'ESS (publiques et privées) renforcées	<u>Prévu</u> 25 structures d'appui d'ESS par gouvernorat 3 services 3 outils <u>Réalisé</u> 30 structures d'appui d'ESS (association locale, structure d'appui) 2 services 3 outils
Produit 1.3 : Les services de soutien financier et technique pour le développement d'initiatives de l'ESS disponibles dans les quatre gouvernorats	<u>Prévu</u> 100.000 personnes couverts par le plan de communication - Au moins 80 cours de formation et de renforcement des capacités 8.000 femmes et hommes bénéficient directement et indirectement des projets du fonds de défi (au moins 50 pour cent sont des femmes) <u>Réalisé</u> - Plus que 200.000 personnes couverts par le plan de communication - Plus de 150 cours de formation et de renforcement des capacités 7.000 femmes et hommes bénéficient directement et indirectement des projets du fonds de défi (au moins 50 pour cent sont des femmes)
Objectif immédiat 2 : Un environnement juridique et institutionnel propice pour l'ESS permettant aux jeunes (femmes et hommes) d'accéder à des opportunités d'emploi décent	
Produit 2.1 : Une loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire adoptée	<u>Prévu</u> 1 projet de loi sur l'économie sociale et solidaire <u>Réalisé</u> 1 projet de loi sur l'économie sociale et solidaire finalisé et adopté par un conseil ministériel le 11/12/2020

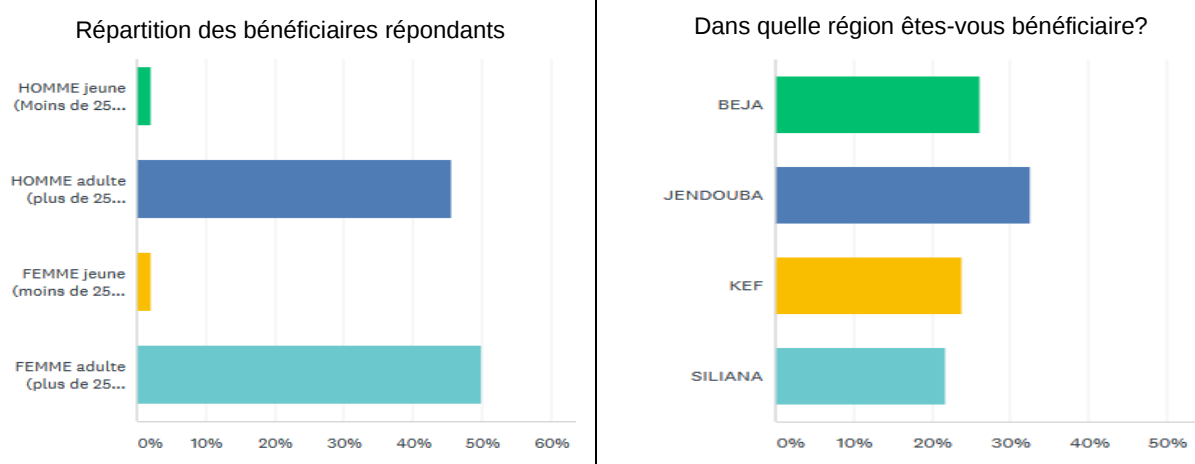
Produits	Indicateurs prévus et Etat de réalisation
Produit 2.2: Une loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire vulgarisée	<u>Prévu</u> - Au moins une session d'information/sensibilisation par gouvernorat <u>Réalisé</u> - Au moins une session d'information/sensibilisation a été organisée dans chacun des 5 gouvernorats
Produit 2.3: Un organisme d'enregistrement unifié des entités de l'ESS est établi	<u>Prévu</u> 1 plan de procédures d'enregistrements unifiés <u>Réalisé</u> L'organisme d'enregistrement ne peut pas être créé avant la promulgation de la loi sur l'ESS
Produit 2.4: Une plateforme nationale consultative de l'ESS établie et opérationnelle	<u>Prévu</u> - Définition et stratégie adoptées au plus tard fin 2018 <u>Réalisé</u> - Existence d'une définition commune de l'ESS au niveau du projet de loi
Objectif immédiat 3 : Augmentation et amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS	
Produit 3.1: Une évaluation des besoins des principaux programmes d'emploi des jeunes avec une composante ESS menée	<u>Prévu</u> 10 rapports d'évaluation <u>Réalisé</u> ➤ Un rapport global d'évaluation des structures et outils d'appui à l'ESS
Produit 3.2: Stratégies et outils génériques pour la promotion et le soutien de L'ESS en Tunisie développés	<u>Prévu</u> 5 outils et stratégies développés <u>Réalisé</u> 5 outils et stratégies développés

Source : Cadre logique et données collectées auprès de l'équipe du projet PROMESS

3.3.3 Adéquation et consommation des produits

La quantité et la qualité des produits délivrés durant le temps d'exécution du projet sont globalement satisfaisantes du point de vue des acteurs, y compris les bénéficiaires ayant répondu au questionnaire ou interviewés pendant la mission d'évaluation sur le terrain.

Graphiques 1 : Répartition des bénéficiaires répondants par sexe et région



Source : Enquête d'évaluation en ligne auprès des bénéficiaires du projet PROMESS

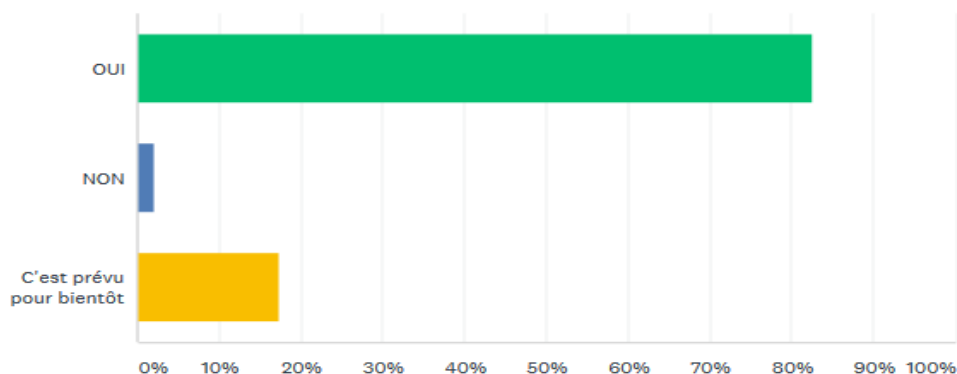
Les produits sont réellement consommés par les bénéficiaires. A titre d'exemple, on peut noter que :

- Les études diagnostic régionales ont été mises à profit pour l'élaboration de plans d'actions régionaux pour l'emploi (PARE) à travers l'ESS, qui sont à leur tour exploités au niveau des institutions régionales ;
- La plateforme CHABAKA récemment créée en ligne suscite de plus en plus d'intérêt de la part des acteurs de l'ESS et le nombre d'utilisateurs augmente rapidement, les ressources sont développées et mises en accès libre ;
- Les services de soutien financier et technique développés dans les 4 gouvernorats par le projet PROMESS sont utilisés par les bénéficiaires dans la mise en place des 32 projets d'ESS financés ;
- Les accompagnateurs formés dans le cadre du projet sont sollicités par les institutions publiques notamment l'agence de l'emploi et par d'autres projets sur l'ESS ;
- Le projet de loi sur l'ESS est déjà adopté au niveau ministériel et, jusqu'à avril 2020, date de fin de l'évaluation, ce projet de loi reste à être adopté par l'ARP ;
- Des sessions d'information/ sensibilisation ont été organisées sur la base des outils développés par le projet, etc.

En outre, le graphique ci-dessous montre que presque tous les bénéficiaires ayant répondu au questionnaire d'évaluation en ligne affirment qu'ils ont déjà eu l'occasion d'utiliser un produit du projet PROMESS (guides divers sur le concept de l'ESS, financement de projets, renforcement de capacités de gestion d'unité de l'ESS, etc.) en vue d'améliorer quelque chose dans leur vie active. Par ailleurs, les hommes et les femmes profitent de ces produits sans exclusion et avec un accès qui est assez favorable pour les femmes.

Graphique 2 : Consommation des produits du projet PROMESS

Avez-vous jusqu'ici eu l'occasion d'utiliser ce dont vous avez bénéficié en vue d'améliorer quelque chose ?

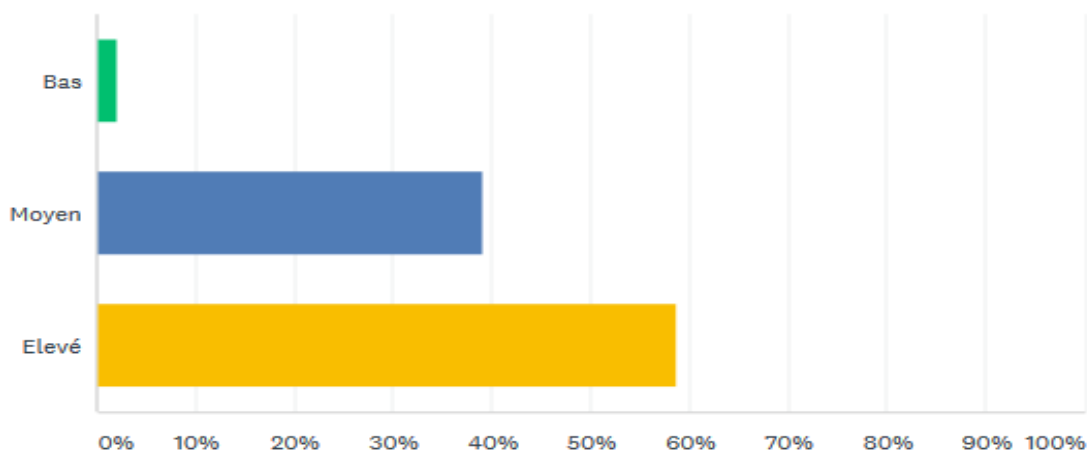


Source : Enquête d'évaluation en ligne auprès des bénéficiaires du projet PROMESS

Les bénéficiaires ont presque tous indiqué qu'ils avaient un niveau de satisfaction élevé ou moyen. Sur 46 bénéficiaires répondants, un seul cas de niveau de satisfaction bas a été enregistré.

Graphiques 3 : Consommation des produits et niveau de satisfaction

Quel est votre niveau de satisfaction en tant que bénéficiaire du projet PROMESS ?



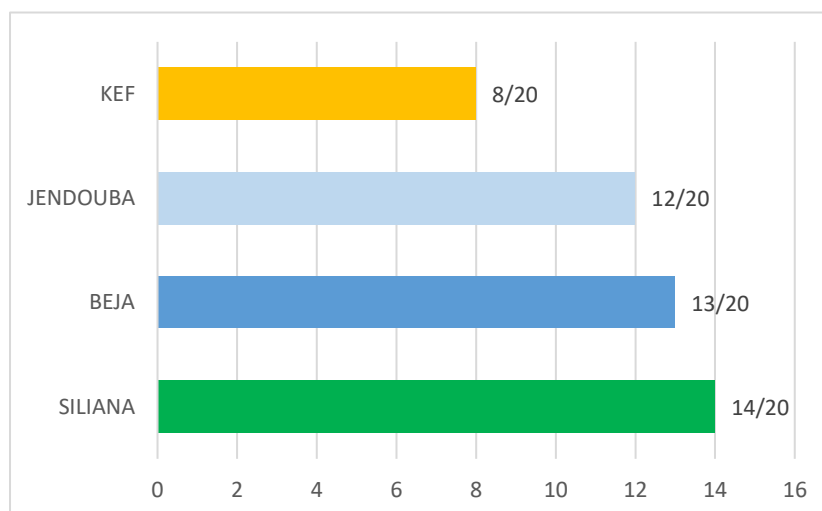
Source : Enquête d'évaluation en ligne auprès des bénéficiaires du projet PROMESS

Une analyse comparative des quatre Gouvernorats cibles sur la base des données d'enquête en lien avec la modalité « Niveau de satisfaction élevé » classe la région de Siliana en première position et celle du Kef en quatrième position.

En effet, on estime avec les données que sur une base de 20 bénéficiaires répondant au questionnaire dans chacun des Gouvernorats, ceux qui déclarent avoir un niveau de satisfaction élevé sont 14/20 à Siliana, 13/20 à Béja, 12/20 à Jendouba et 8/20 au Kef. Le seul cas de niveau de satisfaction bas a été déclaré dans la région du Kef.

Graphiques 4 : Prépondérance du niveau de satisfaction « Elevé » par région

Prépondérance du Niveau de satisfaction élevé par région



Source : Enquête d'évaluation en ligne auprès des bénéficiaires du projet PROMESS

Cependant, l'adéquation et la consommation des produits pourraient être encore améliorées pour garantir la durabilité des résultats escomptés. Les parties prenantes rencontrées au cours de la présente évaluation ont pu suggérer des pistes d'amélioration de l'adéquation et de la consommation de certains produits phares du projet PROMESS.

- (i) Il y a par exemple lieu d'adapter l'étude de base sur les opportunités économiques locales pour mieux refléter le potentiel de chaque région en matière d'ESS en favorisant l'approche chaînes de valeurs et en impliquant d'autres partenaires tels que les grandes entreprises locales et des structures de financement. Dans ce cadre, il sera utile d'analyser les chaînes de valeur et mettre l'accent sur l'ESS dans les maillons où il y a une valeur ajoutée significative. L'implication des grandes entreprises présentes dans chaque région visera à les inciter à contribuer à la préservation de la paix sociale en favorisant la création de niches d'entreprises d'ESS par exemple pour le développement de services dont elles ont besoin ou pour faire de la sous-traitance.
- (ii) Il y a également lieu de développer la réflexion pour assurer une utilité durable de la plateforme CHABAKA qui dépend fortement du développement et de l'alimentation de son contenu, notamment avec des ressources documentaires, de la formation en ligne (MOOC), des informations sur les opportunités de financement de bailleurs de fonds, etc. Pour ce faire, les actions suivantes pourraient être envisagées et développées :
 - **Communiquer sur l'existence de la plateforme CHABAKA** et renforcer son utilité pour les groupes cibles, notamment en publiant la liste des jeunes qui ont été formés comme accompagnateurs des organisations de l'ESS, en mettant en contact les acteurs de l'ESS les plus expérimentés avec les nouveaux venus, en développant un concept de "Foire à l'ESS" qui

permettrait de rassembler tout l'écosystème de l'ESS dans un seul espace au moins une fois par an, etc.

- **Instituer un prix sur l'ESS** à remettre par exemple à l'occasion d'un évènement annuel à mettre en place. L'activité des acteurs de l'ESS sur la plateforme CHABAKA pourrait être déterminante pour l'attribution du prix.
- **Mettre en place un baromètre sur l'ESS**, d'une part sur la perception du grand public, et d'autre part sur l'avis de spécialistes sur l'évolution des composantes de l'ESS. Ce baromètre pourrait faire l'objet de deux mesures pilotes pendant une éventuelle phase 2 du PROMESS.

3.3.4 Prise en compte satisfaisante des femmes

L'intégration des femmes dans le projet PROMESS est assez satisfaisante à tous les niveaux de la chaîne des résultats du projet. En effet, on constate que le nombre de femmes bénéficiaires directes représente plus de 50%. Mais au-delà de l'aspect quantitatif, les acteurs estiment que la représentativité des femmes pourrait encore être renforcée au plan qualitatif par une insertion mieux ciblée sur des maillons les plus productifs des chaînes de valeurs.

3.4 Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

Les ressources financières, humaines et temps ont été allouées et gérées de façon rationnelle par l'équipe du projet. Compte tenu des résultats obtenus, les niveaux de consommation de ces ressources indiquent que leur utilisation a été optimale. Cependant, quelques lacunes ont été constatées au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet, et des contraintes institutionnelles ont entraîné la nécessité de prolonger de 16 mois la fin du projet.

3.4.1 Optimisation de l'utilisation des ressources

Les ressources financières du projet ont été mises à disposition à hauteur de 100% du budget global, soit 3,002,569 USD. A ce jour, ces ressources disponibles sont consommées à hauteur de plus de 93%. Ceci dans un contexte où la fin du projet a été prolongée d'abord de 10 mois jusqu'au 31 mars 2020, ensuite de 6 mois jusqu'au 30 septembre 2020.

Au regard de la planification initiale, on s'attendrait à ce que le projet ait déjà réalisé 100% de dépenses depuis mi-2019. Mais compte tenu des caractéristiques et du contexte du projet, avec le temps nécessaire qu'il a fallu prendre pour mettre l'équipe de projet en place, peaufiner la stratégie et développer un certain nombre d'outils, le taux de consommation actuel est satisfaisant. La prolongation de 16 mois constitue en effet un rattrapage du temps perdu indépendamment de la volonté de l'équipe du projet.

Au vu des réalisations actuelles du projet et de la répartition des ressources disponibles, avec au moins 68% de ces ressources affectées directement aux activités, on peut affirmer que ces ressources sont allouées de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats. Parmi les facteurs favorables à cette

efficience dans l'allocation des ressources, on peut souligner le fait que des bureaux et des salles de réunion ont été gracieusement mis à la disposition des deux coordinateurs régionaux du projet par les directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi.

Par ailleurs, le processus de mise en place d'IRIS, le système informatique intégré de gestion des ressources du BIT, a constitué une contrainte pour le projet. Les transactions financières ont été suspendues pendant plus d'un mois dès la mise en place d'IRIS, freinant ainsi la dynamique du projet avec des conséquences sur le niveau d'exécution induisant ainsi la nécessité d'obtenir une extension de la durée du projet.

Tableau 3 : Efficience des ressources financières, de l'utilisation du temps et du staff

Planification initiale	Exécution du projet
Budget : 3,002,569 USD	Taux d'exécution budget janvier 2020 : 93% Part des activités : 68% Taux de réalisation des produits : > 93%
Durée du projet : 36 mois	Durée totale : 52 mois (prolongations 10 mois + 6 mois) Durée effective : < 46 mois (compte tenu des délais de recrutement du staff, mise en place d'IRIS et autres contraintes institutionnelles)
Equipe du projet : (6 staffs) CNP ; 2 CL ; AF ; AA ; Chauffeur	Effectif: (6 staffs) CNP ; 2 CL ; AF ; AA ; Chauffeur : Effectif modeste par rapport aux projets similaires antérieurs. Résultats atteints avec une équipe professionnelle et performante.

3.4.2 Gestion axée sur les résultats

Il convient de noter que l'allocation stratégique des ressources mentionnée plus haut n'est pas clairement explicitée dans le système de gestion interne avec une structuration suivant une approche de budgétisation axée sur les résultats. Ceci aurait dû être fait de telle sorte que l'allocation affectée à chaque objectif immédiat soit clairement affichée et tienne compte des coûts unitaires identifiés de manière à assurer l'atteinte des cibles des indicateurs de performance du projet.

Par ailleurs, on note que le projet PROMESS a globalement bien intégré les leçons apprises et les recommandations de l'évaluation indépendante à mi-parcours, tout en laissant sans suite 3 recommandations sur 9 qui se sont avérées, selon les déclarations de l'équipe de projet, soit non faisables soit non pertinentes pour le projet.

En effet, l'une des trois recommandations laissées sans suite porte sur la nécessité de mettre en place, comme un objectif du projet, des initiatives d'ESS au sein des ministères techniques et des institutions des partenaires sociaux : Cette recommandation a été jugée par l'équipe du projet, et à juste titre, comme ne cadrant

ni avec les objectifs du projet PROMESS ni avec la politique Tunisienne de promotion de l'ESS.

Par contre, les deux autres recommandations laissées sans suite avaient pourtant un certain intérêt pour le projet : l'une qui porte sur la nécessité de produire un rapport de progrès tous les 6 mois, et pas seulement tous les 12 mois comme la convention de financement le prévoit, aurait pu apporter un plus au projet du point de vue du suivi-évaluation régulier des performances et de la gestion axée sur les résultats. Il en est de même pour l'autre recommandation laissée sans suite qui porte sur la nécessité de définir des valeurs cibles périodiques pour le suivi des indicateurs de performance dans une optique de gestion axée sur les résultats.

On peut noter qu'il aurait été contraignant pour l'équipe du projet de prendre en charge le travail supplémentaire lié au suivi-évaluation dans un contexte où le personnel est déjà très sollicité par ailleurs et pas tout à fait qualifié pour ces tâches. De ce point de vue, une telle tâche liée au suivi régulier, entre autres, aurait pu être prise en charge à plein temps par un staff recruté spécialement pour assurer la fonction du suivi-évaluation. Ceci a manifestement fait défaut au niveau de l'équipe du projet PROMESS, et de façon générale au niveau de la plupart des projets du BIT en Tunisie.

En effet, la fonction du suivi et évaluation fait partie des attributions de certains membres du staff actuel du projet. Mais compte tenu des profils et de la forte mobilisation du personnel travaillant actuellement sur le projet, et comme ce personnel l'a reconnu au moment de l'évaluation, pour prendre en charge effectivement ces fonctions, il aurait été nécessaire de procéder au renforcement de leurs capacités et d'offrir un accompagnement tout en allégeant d'autres tâches pour qu'ils puissent être efficaces en matière de suivi-évaluation. Cependant, compte tenu de ce que ce personnel est déjà fortement mobilisé dans d'autres tâches indispensables pour la bonne marche du projet, il aurait été plus efficace de recruter un staff spécifiquement dédié à la fonction de suivi-évaluation et qui bénéficierait de la collaboration de l'ensemble de l'équipe du projet.

Par ailleurs, la composition assez représentative du comité national de pilotage (CONAP) et des comités locaux de suivi (CLS) et la bonne collaboration de tous les acteurs ont été un facteur déterminant dans la gestion axée sur les résultats et l'avancement du projet. Un autre facteur important de réussite à noter est que le MFPE a pris un décret en cours de mise en œuvre pour clarifier les responsabilités par rapport au dossier de loi sur l'ESS en le confiant explicitement au projet PROMESS. Cette décision a fortement contribué à l'efficacité et l'efficacé du projet.

3.4.3 Communication et gestion des connaissances

La plateforme CHABAKA qui a été mise en place par le projet constitue une réalisation déterminante pour renforcer la communication et la gestion des connaissances sur l'ESS. Cependant, la documentation des "success stories" n'a pas été suffisamment anticipée par l'équipe du projet au niveau local en vue du renforcement de la communication sur l'ESS et la visibilité des réalisations et bonnes pratiques. Un certain nombre d'éléments auraient pu être considérés dans la perspective d'une bonne communication et gestion des connaissances.

Il aurait été utile d'élaborer dès le départ une brochure pour faciliter le partage d'information sur les modalités et mécanismes pour être bénéficiaire ainsi que sur les objectifs, la stratégie du projet, les partenaires clés, le donateur, les domaines et

zones d'intervention, la localisation du projet et les contacts utiles incluant un lien internet pour accéder à une page du projet à créer en ligne sur le site du BIT.

En outre, l'élaboration et la mise à disposition régulière d'une fiche de synthèse des réalisations du PROMESS (4 pages) pour chaque région aurait pu faciliter la communication des autorités locales sur les acquis du projet. Il est également nécessaire de développer davantage le partenariat avec des pays où l'ESS est avancé en vue du partage des connaissances sur des aspects précis, notamment sur la finance solidaire et sur la question importante de l'élaboration des comptes satellites de l'ESS.

Par ailleurs, il serait par exemple intéressant de concevoir une maquette de publication périodique et développer un article complet sur les 32 projets qui ont été financés par le PROMESS. Cet article qui s'inspirera des données d'investigation de suivi post-formation et financement viendrait en complément d'un film institutionnel sur le projet PROMESS et ses réalisations.

Dans cette perspective et en vue d'assurer que les instruments de communication soient produits suivant les normes du BIT et publiés en temps réel sur son site et autres canaux existants, il est nécessaire qu'un projet comme le PROMESS établisse un plan stratégique de communication qui s'aligne au PRODOC et que ses modalités de mise en œuvre et de collaboration soient bien établies, non seulement entre le staff responsable de la communication dans le projet et le staff responsable de la communication au niveau du Bureau du BIT, mais également et entre autres, en lien avec le MFPE et le gestionnaire de la plateforme CHABAKA. Le plan de communication devrait permettre d'anticiper le recrutement de consultants pour la réalisation de certaines tâches en matière de communication si nécessaires. Une alternative au recrutement de consultants en communication pourrait être d'envisager un poste commun de chargé de communication à temps plein en partage de coûts entre tous les projets du BIT en Tunisie, étant donné que cette fonction est une nécessité pour tous. On pourrait aussi envisager, suivant la nature et le budget du projet, d'avoir un membre du staff à qui les tâches liées à la communication sont attribuées à hauteur de 50% minimum.

3.5 Efficacité de l'organisation managériale du projet

En dépit de quelques contraintes institutionnelles qui ont été globalement maîtrisées, le professionnalisme de l'équipe de projet associé à la composition assez représentative du CONAP et des CLS et à la bonne collaboration de tous les acteurs, y compris le BIT et le bailleur, ont été des facteurs déterminants dans l'avancement du projet, notamment pour l'élément central que constitue le projet de loi sur l'ESS ainsi que pour le processus de financement des projets d'ESS.

3.5.1 Appréciation de l'équipe de gestion du projet

Les parties prenantes ont déclaré à l'unanimité que l'équipe de projet a fait preuve d'une gestion professionnelle et efficace avec une bonne écoute, une bonne réactivité et une bonne disponibilité.

En effet, l'équipe de projet est non seulement très engagée et bien coordonnée pour la mise en œuvre des activités, mais elle a aussi appliqué une approche participative inclusive avec une très bonne coordination entre tous les acteurs aux niveaux central et local. Le projet a le mérite d'avoir favorisé l'extension de cette coordination à tous

les acteurs du domaine de l'ESS avec la mise en place de la plateforme CHABAKA qui est une réelle satisfaction. Les parties prenantes ont pu noter avec satisfaction que le projet PROMESS est un des rares projets du BIT où tous les partenaires sociaux sont d'accords presque à 100%. A titre d'exemple, il y avait trois visions différentes des partenaires sociaux dans le projet de loi sur l'ESS. Mais le projet PROMESS a le mérite d'avoir fait converger les vues.

Cependant, quatre profils ont quelque peu fait défaut dans l'équipe de projet pendant la mise en œuvre. Il s'agit de (i) profils de juriste, (ii) de sociologue, (iii) de spécialiste en communication, (iv) de spécialiste en gestion axée sur les résultats et suivi-évaluation. Le besoin d'un accompagnement ne serait-ce que périodique d'experts ayant ces profils s'est fait sentir et le projet a su répondre au moins en partie en faisant appel aux services ponctuels d'un juriste et en exploitant divers profils existant dans le CONAP et les CLS.

C'est ainsi qu'on peut relever quelques lacunes au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet. A ce stade et à cause de capacités limitées, le projet n'a pas mis en œuvre un dispositif de collecte, d'analyse et de diffusion de données systématiques de suivi des réalisations et des impacts sur les bénéficiaires. En outre, la recommandation de l'évaluation à mi-parcours sur la nécessité de produire des rapports semestriels et pas seulement annuels n'a pas pu être réalisée et ceci en partie à cause du manque de personnel spécifiquement dédié au suivi et évaluation. Il aurait donc été judicieux de renforcer les capacités de l'équipe de projet en suivi-évaluation et en communication et fournir l'accompagnement nécessaire pour la mise en place d'un plan d'action y relatif et assurer sa mise en œuvre.

Pour prendre en charge les fonctions de communication, de suivi et évaluation et de gestion des connaissances en vue de la capitalisation du projet, le renforcement des capacités du staff aurait pu être une option qui constitue d'ailleurs une bonne opportunité de formation et de développement de carrière que le BIT prône pour son personnel. Une autre option pourrait être d'explorer la possibilité de cofinancer un poste commun basé à Tunis pour le suivi et évaluation des différents projets en cours de mise en œuvre en Tunisie par le BIT. Car la quasi-totalité des projets du BIT en Tunisie n'ont pas cette fonction de suivi et évaluation alors qu'ils en ont besoin.

3.5.2 Pilotage et suivi du projet

La composition assez représentative du CONAP et des CLS et la bonne collaboration de tous les acteurs ont été des facteurs déterminant dans le pilotage et l'avancement du projet, notamment pour la gestion du processus d'octroi des financements et pour l'élément central que constitue le projet de loi sur l'ESS.

Cependant, la périodicité des réunions du CONAP n'a pas été respectée, non pas du fait du projet, mais à cause de contraintes institutionnelles. Les réunions qui ont eu lieu n'ont pas été réparties de façon équilibrée aux différents sujets d'intérêt du projet. C'est ainsi que le pilotage du projet de loi sur l'ESS a absorbé le CONAP au détriment du pilotage du projet dans sa globalité. Plusieurs réunions du CONAP ont été faites pour l'examen du projet de loi sur l'ESS et peu sur l'avancement global du projet.

C'est ainsi par exemple que les lacunes au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet n'ont pas reçu toute l'attention qui aurait permis au CONAP de donner des orientations pour y remédier.

Par ailleurs, on peut déplorer quelques blocages institutionnels survenus en cours de mise en œuvre du projet PROMESS du fait par exemple de multiples changements de gouvernement. On note tout de même que l'un des changements de gouvernement a plutôt constitué une opportunité pour le projet PROMESS avec un nouveau Ministre qui a fait avancer le processus à grande vitesse.

3.5.3 Efficacité de l'organisation du BIT pour la gestion du projet

La bonne synergie entre le bailleur et le BIT en tant qu'agence d'exécution du projet est très appréciée et la flexibilité des deux parties a permis une collaboration efficace.

De même, la collaboration entre le BIT et le CONAP a été fructueuse. En effet, l'apport du BIT a été déterminant après deux ans de travail du CONAP durant lesquels les membres avaient de la peine à se mettre d'accords sur le projet de loi sur l'ESS qui avait déjà été refusé à deux reprises au conseil interministériel. Grâce à la mise à disposition d'un expert international, le projet de loi a été finalisé en un mois.

Les services compétents de l'OIT à Alger et à Genève, notamment COOP, ont fourni l'appui pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier.

Mais au plan administratif et financier, l'appui consistant entre autres au respect des procédures a été marqué par quelques difficultés liées notamment aux nombreuses demandes à traiter par les services d'appui à Alger pour le grand nombre de projets en Tunisie. Ces difficultés ont pu engendrer des pertes de temps et autres situations préjudiciables au projet. Ceci dans un contexte où plusieurs problèmes ont été amplifiés par la charge de travail administrative induite, tant pour les services d'appui à Alger que pour l'équipe de projet, par la mise en œuvre de nouvelles procédures suite à la mise en place récente du système de gestion IRIS. Malgré que le projet prenne en charge les frais d'une assistante administrative et financière en poste à Tunis, la question des retards dus aux procédures n'a pas été réglée.

Le changement de système interne de gestion du BIT de FISEXT à IRIS est malheureusement arrivé avec ses contraintes quand le projet était dans une phase d'accélération de sa mise en œuvre.

On note fort heureusement qu'une dérogation sur les procédures du BIT a été déterminante pour l'atteinte des performances réalisées par le projet dans son volet financement des entreprises de l'ESS. En effet, le bureau s'est adapté au contexte en approuvant des accords de subvention dans un contexte où des accords d'exécution aurait dû être exigés avec tout ce que cela comporte comme contraintes au niveau des procédures administratives. L'option d'accord d'exécution aurait entraîné des retards et surtout des défauts systématiques de paiement des financements du fait de la faible capacité des acteurs ruraux à remplir toutes les exigences des procédures normales. Cette dérogation a fonctionné grâce au suivi rapproché des services administratifs et financiers du BIT Tunis auprès des bénéficiaires.

3.6 Impact et durabilité du projet

Le projet PROMESS a réussi à vulgariser le concept de l'ESS de façon satisfaisante et à induire des changements déjà perceptibles notamment au niveau des institutions nationales et des PTF. Cependant, quelques lacunes identifiées n'ont pas permis de

révéler tout le potentiel en termes d'impact et de durabilité des interventions en faveur de l'ESS.

3.6.1 Des changements réels et perceptibles

Le plus grand succès du projet PROMESS c'est la promotion satisfaisante de l'ESS qui est aujourd'hui mieux comprise par la plupart des acteurs concernés tant au niveau central qu'au niveau local. Les changements induits par les interventions du projet PROMESS sont certains et perceptibles à différents niveaux.

Sous l'objectif 1, la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS est assez satisfaisante au vu de ce qui a été fait dans les délais impartis et avec les moyens existants.

La plupart des acteurs du monde rural parlent maintenant de l'ESS avec beaucoup d'enthousiasme. Parmi ces acteurs, on compte notamment :

- Des acteurs institutionnels chargés de l'agriculture, de la femme, de l'emploi, du développement local, etc. ;
- Des acteurs locaux du secteur privé ;
- La société civile (ONG) ;
- Des associations locales ;
- Des agriculteurs ;
- Des jeunes ;
- Des organisations de l'ESS.
- Etc.

Ils ont bien compris que l'ESS est une bonne opportunité pour valoriser les acteurs du monde agropastoral. Ainsi, l'ESS devient progressivement une composante essentielle du processus de développement local. En effet, outre les plans d'action régionaux pour l'emploi (PARE) élaborés par le projet suivant l'approche DEL, l'ESS est explicitement traitée dans des documents tels que la stratégie d'autonomisation de la femme rurale et la stratégie de l'inclusion financière (en cours).

Les acteurs mentionnés ci-dessus se sont significativement familiarisés avec l'ESS grâce au dialogue social largement inclusif instauré par le projet PROMESS. Il faut noter que c'est grâce au projet PROMESS que plusieurs partenaires au développement ont été intéressés à l'ESS en Tunisie au point d'en faire une priorité.

C'est ainsi que de nouveaux donateurs ont décidé d'appuyer la promotion de l'ESS en Tunisie. Et de l'aveu même des donateurs concernés, leur décision est motivée en grande partie par le travail réalisé par PROMESS. En effet, les réalisations du projet PROMESS, sa notoriété et le savoir-faire développés en matière de management de projets ESS, ont largement défendu la position du BIT pour mobiliser des fonds de l'UE et Luxembourg sur l'ESS. L'implication de l'équipe du projet PROMESS dans les phases consultatives avec ces donateurs a également constitué un atout réel. Cela se traduit par un portefeuille de projets gérés par le BIT de plus de 10 millions de dollars pour l'ESS (UE et Luxembourg). En outre, cela permet au BIT d'agir sur d'autres éléments de l'écosystème ESS.

Sous l'objectif 2 relatif à la mise en place d'un environnement juridique et institutionnel propices pour l'ESS, le projet PROMESS a eu un effet remarquable sur

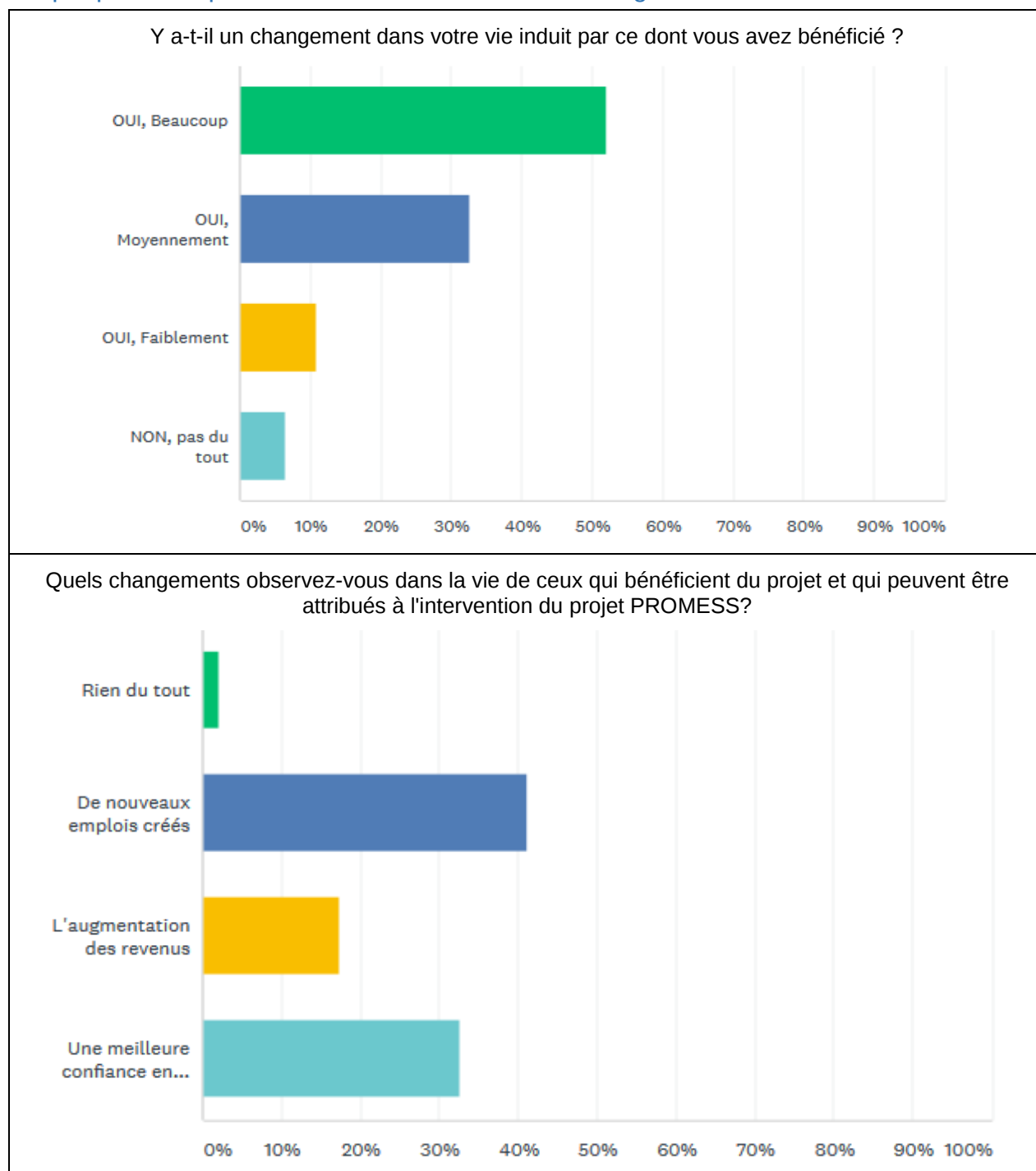
l'adaptation de nombreuses institutions pour contribuer efficacement au développement de l'ESS en Tunisie :

- L'agence nationale de promotion de l'emploi a créé une commission interne en charge de l'ESS dans le cadre de sa restructuration ;
- Le Ministère des Affaires Sociales a créé une direction de l'ESS ;
- Le Ministère de l'Agriculture a désigné un point focal ESS et a constitué une équipe interne multidisciplinaire en charge de l'ESS. Un nouveau chargé de mission en charge de l'ESS a également été nommé ;
- Le MFPE a créé une unité administrative en charge de l'ESS et a constitué une équipe interne multidisciplinaire en charge de l'ESS ;
- Un Ministre en charge de l'ESS a été nommé ;

En effet, c'est grâce aux projets de l'OIT, notamment le projet PROMESS, que l'ESS a ainsi pris son essor en Tunisie. Le Projet a influencé directement la création des commissions et unités de l'ESS au sein du ministère de l'emploi et de l'agriculture et a influencé indirectement la création du ministère de l'ESS. En outre, le renforcement des capacités du groupe de travail du ministère de l'emploi, les activités gérées en partenariat avec le ministère notamment le dialogue sur le projet de loi sur l'ESS, conduits par l'équipe du projet PROMESS, ont convaincu les décideurs que l'ESS est un dossier qui mérite qu'on crée une unité administrative pour s'en occuper. D'ailleurs la directrice de cette unité n'est autre que le vis-à-vis du projet PROMESS au sein du ministère de l'emploi.

Les entretiens et observations faits sur le terrain dans le cadre de la présente évaluation ont permis de noter qu'il y a des tendances positives dans les changements d'attitudes, d'aptitudes, d'institutions et de conditions de vie qui peuvent être attribués aux interventions du projet. Il y a également quelques attentes de la part des bénéficiaires qui permettraient de renforcer ces changements. Quelques résultats de l'enquête réalisée en ligne peuvent être mentionnés ici pour illustrer ces propos :

Graphiques 5 : Opinion des bénéficiaires sur les changements observés



Source : Enquête d'évaluation auprès des bénéficiaires du PROMESS

En lien avec l'objectif 1, pour améliorer l'impact du projet PROMESS sur les bénéficiaires, il serait utile non seulement de pouvoir mesurer la contribution de l'ESS à l'économie nationale, mais également d'agir davantage sur les facteurs susceptibles d'améliorer cette contribution. Dans ce cadre, il faudrait passer à la phase d'expérimentation effective des comptes satellites de l'ESS, tout au moins dans le

domaine de l'agriculture ou dans un sous-domaine selon la faisabilité afin de construire un outil de référence.

Par ailleurs, l'amélioration de l'impact pourrait passer par l'augmentation du montant des financements pour soutenir la mise en place de méga projets qui regroupent plus de producteurs. Dans le cadre de ces méga projets, on pourrait promouvoir quelques produits locaux phares et investir stratégiquement sur leur labélisation par exemple en leur faisant suivre le processus de la certification ISO. Dans le même ordre d'idées, pour maintenir les petits projets qui jouent un rôle important dans l'approche de développement inclusif, il serait indiqué d'expérimenter un modèle de finance solidaire parmi les options courantes.

De même, pour l'amélioration de l'impact du projet, les actions devront mieux articuler les activités de financement et d'accompagnement et les interventions devraient davantage s'inscrire dans une approche chaîne de valeurs. Il serait donc plus indiqué de définir une stratégie pertinente d'accompagnement des bénéficiaires sur le terrain, incluant les besoins de formation identifiés par exemple sur la base d'une étude d'état des lieux qui met en évidence les leçons apprises dans les entreprises au cours d'une phase expérimentale antérieure. Un réseau comme le CHABAKA pourrait être un élément clé dans la stratégie d'accompagnement. Dans ce cadre, il est nécessaire de :

- Elaborer une stratégie de formation en lien avec les besoins spécifiques des entreprises créées dans le cadre du projet PROMESS et selon la forme juridique de chaque entreprise ;
- Assurer l'efficacité/impact des formations en prévoyant une approche pour évaluer l'utilité à court et moyen terme des formations qui sont dispensées à tous les niveaux dans le cadre du projet. Le modèle de Kirk Patrick à 4 étapes pourrait être exploité (réactivité, niveau de connaissances acquises, utilisation des connaissances, impact des connaissances). Cette approche pourrait permettre de faire le suivi des 90 jeunes qui ont été formés comme accompagnateurs des organisations de l'ESS afin d'identifier ceux qui sont les plus performants et qui ont la motivation pour être de bons accompagnateurs.

3.6.2 Les considérations de durabilité du projet

L'adaptation des institutions citées plus haut et autres acteurs pour la prise en charge du concept nouveau de l'ESS sous l'impulsion du projet PROMESS est un facteur important de durabilité.

Par ailleurs, **sous l'objectif 3**, les considérations de durabilité sont bien prises en compte dans la mise en œuvre du projet, d'une part à travers l'identification et l'implication systématique d'acteurs qui offrent habituellement des appuis similaires aux populations cibles, et, d'autre part, à travers le renforcement des capacités institutionnelles de ces structures d'appui et même d'associations pour leur permettre de s'approprier la mise en œuvre d'approches innovantes proposées par le projet. Au rang des acteurs et institutions ciblées ici, on compte par exemple :

- Les démembrements au niveau local des institutions publiques d'appui (délégations régionales et autres agences) qui sont en charge de l'emploi, de l'agriculture, de la femme, du développement, etc. ;
- Les associations locales qui ont été équipées et outillées pour être des incubateurs de projets ESS ;

- Les accompagnateurs individuels formés pour offrir des services d'appui aux organisations de l'ESS ;
- Les opérateurs privés et les consultants.

En effet, avec les activités éducatives développées, les produits financiers mis en place ainsi que les avancées au plan législatif, le projet PROMESS a commencé un travail important sur la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS. Le dialogue social initié par PROMESS a utilement contribué à vulgariser de façon durable le concept de l'ESS en Tunisie.

Cependant, l'approche systémique consistant à identifier de façon continue et impliquer le maximum de composantes de la société dans l'écosystème favorable au développement de l'ESS mérite d'être renforcée pour porter rapidement à échelle et assurer la durabilité à plus long terme des acquis du projet PROMESS. Il faut investir davantage sur l'impact socioculturel en agissant, en plus des groupes cibles directes, sur d'autres composantes de la société susceptibles d'influencer positivement le processus de développement de l'ESS.

Cette approche systémique devra inclure les éléments spécifiques suivants :

- Investir sur le développement des compétences, y compris de haut niveau ;
- Contribuer au développement de modules ESS à introduire dans les curricula académiques (en mettant par exemple en place, en partenariat avec une université Tunisienne, une session de formation académique diplômante de type Master tout en suscitant l'intérêt des partenaires du PROMESS à y prendre part) et de formation professionnelle en complément des modules existants sur l'entrepreneuriat ;
- Mise en place d'un task force permanent de référence et tripartite plus (Etat, secteur privé, partenaires sociaux, société civile) pour faire évoluer le secteur de l'ESS. Dans le même ordre d'idée il y a un travail à faire au niveau de la coordination nationale de toutes les initiatives des PTF en matière d'ESS. Avec la réputation développée par le PROMESS, le BIT est bien placé pour assurer le lead en matière d'ESS ;
- Agir sur des institutions publiques clés, notamment le Ministère des finances et le Ministère de la Justice, afin que leurs instruments de gestion des formalités administratives s'adaptent en intégrant la catégorie des entreprises de l'ESS en référence à la loi en cours d'adoption.

Au plan stratégique, il sera plus durable d'investir en priorité sur le développement de la culture de l'ESS en évitant que le financement de projets au niveau local par les bailleurs de fonds ne soit perçu comme un élément indispensable. En effet, il n'est pas exclu que les financements de projets d'ESS dans le cadre du projet PROMESS aient pu fonctionner comme un appas qui aurait amené certaines populations à s'intéresser à la question de l'ESS. Ceci renforce la nécessité de diversifier les sources de financement, notamment par l'expérimentation d'un modèle de finance solidaire dans le cadre de la poursuite des réalisations du projet PROMESS.

Par ailleurs, en termes de durabilité, il serait utile que le BIT veille à intégrer le développement ou la mise à jour d'outils spécifiques afin qu'ils deviennent des outils de référence en matière d'ESS. Cet aspect pourrait être intégré comme un objectif spécifique du projet, de telle sorte que les expériences antérieures et les bonnes pratiques émergentes soient systématiquement capitalisées pour la construction des

outils. Ceci à l'image des processus qui ont conduit au développement d'outils du BIT qui ont déjà fait leurs preuves tels que MyCOOP, GERME, etc.

4. CONCLUSIONS, LECONS APPRISES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

4.1. Conclusions

Le projet PROMESS développe des initiatives qui constituent une bonne alternative aux mesures de promotion de l'emploi mises en œuvre depuis la révolution en Tunisie et qui ont montré leurs limites en termes d'absorption de la main d'œuvre. Cette initiative a le mérite d'avoir pu créer un consensus inhabituel au sein des mandants tripartites de l'OIT en les mettant d'accords autour d'un concept nouveau de l'ESS pour lequel des actions déterminantes ont été réalisées dans un délai limité.

Une telle initiative, qui reste perfectible du point de vue de sa pertinence, de sa conception, de son efficacité, de son efficience, de son impact et sa durabilité, mérite d'être poursuivie et répliquée ailleurs pour garantir et diffuser l'impact recherché à long terme sur les populations cibles.

Une pertinence et un alignement stratégique très satisfaisants

La pertinence du projet est effective et fait l'unanimité des parties prenantes. L'ESS semble mieux répondre aux attentes des tunisiens après la révolution depuis 2011 en conciliant au mieux les revendications sociales et les questions économiques, ouvrant ainsi d'autres perspectives pour la création d'emplois. Le projet est cohérent avec les cadres stratégiques de référence comme le PND 2016-2020, la SNDD 2014-2020, le PPTD 2017-2022, le Programme et budget du BIT 2016/2017 et 2018/2019, l'UNDAF 2015-2019, l'ODD 8 cibles 8.3, 8.5 et 8.6.

Si l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet est satisfaisante, il reste un effort à faire pour une plus grande implication dans la phase de conception et pour une meilleure coordination des multiples projets du BIT en Tunisie.

Une conception de projet satisfaisante

Le projet est pertinent et logique dans sa conception et a gardé une certaine souplesse pour prendre en compte d'éventuels besoins émergents. La question du genre a été intégrée de façon satisfaisante, mais aurait pu l'être davantage si les maillons les plus productifs des chaînes de valeurs aux niveaux local et national étaient bien ciblés.

Cependant, la conception du projet n'a pas été réaliste sous certains aspects tels que la durée limitée pour porter à maturité certains éléments de base de l'ESS, le faible niveau de contrôle de l'équipe du projet sur certains produits attendus, les valeurs cibles de certains indicateurs très ambitieuses, certains indicateurs insuffisants pour rendre compte des changements attendus, certaines activités exécutées en lieu et place d'une stratégie qu'il fallait définir, des risques/hypothèses qu'il fallait considérer.

Une efficacité satisfaisante

Le niveau de réalisation des objectifs du projet est globalement satisfaisant. Avec l'indicateur trop ambitieux sur le nombre d'emplois créés, l'objectifs 1 qui a été réalisé à hauteur de 50% s'établit en fait à 90% de réalisations sur une base plus réaliste,

surtout que tous les produits ici ont été réalisés en atteignant souvent le double des valeurs cibles planifiées. L'objectif 2 est réalisé à 70% à cause de la loi sur l'ESS pas encore adoptée au moment de l'évaluation jusqu'en fin avril 2020. En plus, l'organisme d'enregistrement des entités de l'ESS qui dépend de la loi n'est pas mis en place et le projet a omis de préparer ses éléments de base. Quant à l'objectif 3, il est atteint à 100% tout comme les deux produits planifiés.

On constate de façon satisfaisante que le nombre de femmes bénéficiaires directes représente plus de 50% et que le taux de réalisation global des produits est estimé à 93% pour un taux similaire de consommation budgétaire. Ces produits sont consommés avec satisfaction par les bénéficiaires, avec un léger désavantage pour la région du Kef. La consommation n'est pas encore optimale pour une efficacité totale.

Efficiences des ressources très satisfaisantes, gestion axée sur les résultats satisfaisants

L'efficacité dans l'allocation des ressources est très satisfaisante avec au moins 68% de budget affecté directement aux activités et des taux de réalisation physique et financière équivalents. La plateforme en ligne CHABAKA qui a été mise en place par le projet est la réalisation la plus rentable pour la communication et la gestion des ressources diverses sur l'ESS.

Cependant, quelques lacunes ont été constatées au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet. En outre, le CONAP a consacré plus de temps au processus de loi sur l'ESS au détriment d'autres aspects de pilotage du projet. Enfin, des contraintes institutionnelles ont entraîné la nécessité d'une prolongation de 16 mois de la date de fin du projet.

Une organisation managériale du projet très satisfaisante

L'équipe de projet a fait preuve d'une gestion professionnelle et efficace avec une bonne écoute, une bonne réactivité et une bonne disponibilité. Ce professionnalisme associé à la composition assez représentative du CONAP et des CLS et la bonne collaboration de tous ont été déterminants dans l'avancement du projet.

Quelques blocages institutionnels ont perturbé le projet du fait notamment de multiples changements de gouvernement dont l'un a plutôt été bénéfique de manière fortuite pour le projet. Pour clarifier les responsabilités par rapport au dossier de loi sur l'ESS, le MFPE a pris un décret confiant explicitement le pilotage au projet PROMESS. L'apport du BIT a été déterminant pour faire avancer ce processus de loi sur l'ESS resté bloqué pendant deux ans.

Un impact très satisfaisant et une durabilité satisfaisante

Le plus grand succès du projet PROMESS c'est la promotion satisfaisante de l'ESS qui est mieux comprise par la plupart des acteurs concernés et dont les changements induits sont certains et déjà perceptibles au niveau de certaines institutions qui ont créé des unités spécifiques pour contribuer au développement durable de l'ESS en Tunisie. Avec la contribution du projet et surtout du fait de la pertinence de son approche et des résultats préliminaires, des donateurs tels que l'UE et le Luxembourg ont décidé de financer le renforcement de l'écosystème de l'ESS en Tunisie pour plus de 10 millions de dollars gérés par le BIT.

Cependant, l'absence d'un modèle de finance solidaire et de comptes satellites de l'ESS ainsi que la faible articulation des financements avec l'accompagnement et les possibilités de soutenir de méga projets sur des produits locaux phares suivant une approche chaînes de valeurs, n'ont pas permis de révéler tout l'impact potentiel des

interventions en faveur de l'ESS. De même, certains acteurs clés ont fait défaut à l'écosystème mis en place pour l'ESS. Enfin, la construction d'outils de référence du BIT en matière d'ESS devrait être envisagée en soutien à la durabilité des acquis.

4.2. Les leçons apprises

Leçon apprise 1 : La durée de 36 mois est vraisemblablement insuffisante pour la réalisation d'un projet innovant qui œuvre pour la mise en place d'un concept nouveau comme celui de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans toutes ses dimensions stratégiques et opérationnelles.

Un projet comme le PROMESS fondé sur un concept nouveau comme celui de l'ESS en Tunisie doit nécessairement tenir compte du temps nécessaire pour l'accompagnement des bénéficiaires jusqu'à maturité de leurs projets dont la mise en œuvre se fait suivant une approche qui diffère fondamentalement des approches courantes.

Leçon apprise 2 : Lorsqu'un projet, basé sur un concept innovant comme celui de l'ESS, met en œuvre des activités qui produisent un effet significatif sur des bénéficiaires sans que la vulgarisation de ces changements ne soit faite par une communication en temps réel, cela ne favorise pas un bon positionnement de l'ESS en tant que concept nouveau à promouvoir et laisse le champ libre à la mauvaise usurpation.

Il est nécessaire de prioriser des actions de communication pour assurer la visibilité des initiatives innovantes d'un projet comme le PROMESS afin de garantir le positionnement qu'on entend donner à un concept nouveau comme celui de l'ESS. Par ailleurs, le manque de communication en temps réel laisse le terrain à d'autres partenaires au développement, qui s'investissent prioritairement sur leur visibilité, pour apporter une contribution marginale à certaines initiatives du projet dans le seul but de s'accaparer l'ensemble du résultat en faisant une communication proactive, sans nécessairement mettre en évidence le mérite du projet qui a tout initié.

Leçon apprise 3 : Lorsque des propositions de projets de l'ESS sont financés alors qu'ils ne prennent pas suffisamment en compte certains éléments importants comme le besoin en fonds de roulement, les facilités de stockage des produits et d'insertion dans les circuits de commercialisation, ces projets risquent ne pas prospérer bien qu'ils aient souvent une rentabilité intrinsèque élevée.

Certains projets financés dans le cadre du projet PROMESS fonctionnent encore à moins de 50% de leurs capacités de production pour des raisons allant du besoin en fonds de roulement au besoin d'insertion dans les circuits de commercialisation en passant par les difficultés de stockage pour des produits spécifiques.

Leçon apprise 4 : Lorsque la formation d'accompagnateurs d'entreprises de l'ESS n'est pas inscrite dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement pertinente bien définie au préalable de façon participative et coordonnée avec le financement des projets, l'accompagnement risque d'être inopérant.

En l'absence d'une stratégie pertinente d'accompagnement des bénéficiaires sur le terrain, les financements octroyés aux entreprises nouvelles de l'ESS risquent ne pas

produire les effets escomptés qui dépendent d'un accompagnement adéquat à court et moyen termes.

Leçon apprise 5 : L'allègement d'une procédure du BIT qui s'avère contraignante pour certains acteurs, notamment l'application d'un accord de subvention au lieu d'un accord d'exécution, associée à un suivi étroit de l'action, peut être déterminante pour l'atteinte des objectifs d'un projet de coopération pour le développement limité dans le temps.

On a pu noter dans le volet financement du PROMESS que le fait d'avoir octroyé les financements des entreprises de l'ESS suivant la procédure des accords de subvention au lieu de celle des accords d'exécution a été déterminant dans l'atteinte des objectifs du projet. En effet, la procédure des accords de subvention est moins contraignante pour des entreprises naissantes de l'ESS qui auraient eu du mal à satisfaire les exigences d'un accord d'exécution pendant la durée limitée du projet.

Leçon apprise 6 : Dans un contexte où il y a une multitude de projets du BIT qui interviennent avec le même acteur comme point focal institutionnel, la coordination serait meilleure si les bailleurs s'accordent à travailler davantage avec le BIT pour des programmes intégrés au lieu de projets séparés.

Dans un contexte comme celui de la Tunisie où il y a une multitude de projets du BIT qui interviennent avec le même Ministère en charge de l'emploi comme point focal institutionnel, l'implication de ce Ministère dans la mise en œuvre et le suivi n'est pas évidente et nécessite que des mesures concrètes soient prises pour une meilleure coordination dans la planification des activités du BIT. Ces mesures doivent tenir compte de la capacité du point focal institutionnel à faire le suivi et des besoins de renforcement des capacités des cadres à assurer le suivi au niveau local.

4.3. Les bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : Le processus participatif tripartite plus mis en œuvre par le projet PROMESS, révisé par un décret du ministère de tutelle du projet, le MFPE, incluant notamment le partage de projet de loi sur site internet public et des débats universitaires, a été déterminant pour l'aboutissement de la formulation et l'adoption en conseil de Ministres de la loi sur l'ESS.

En effet, le projet de loi sur l'ESS a été publié sur le site internet du Ministère pour susciter des commentaires et contributions; des événements ont été organisés spontanément, notamment par des universités pour discuter autour du projet de loi, et souvent hors de la zone d'intervention du projet. Cette approche participative a permis d'avancer avec un consensus sur le projet de loi à tel point que le processus en lui-même a particulièrement influencé et facilité la mise en place du conseil national du dialogue social (CNDS) en Tunisie intervenue en 2019.

Bonne pratique 2 : Dans un contexte où les comptes satellites de l'ESS n'ont pas été prévus dans la conception initiale du projet alors qu'ils sont jugés nécessaires pour mesurer le poids de l'ESS dans la richesse nationale, et sachant que l'établissement des comptes satellites peut prendre de nombreuses années, le projet PROMESS a le mérite d'avoir amené les parties prenantes à s'adapter progressivement aux

contraintes identifiées à pied d'œuvre et à retenir en fin de compte et de façon consensuelle une stratégie réaliste qui consiste à mettre d'abord en place un bon cadre conceptuel pour ces comptes et à commencer la mise en pratique sur un seul domaine spécifique, l'agriculture, dans le but d'apprendre et évaluer par étape avant de répliquer.

La mesure de la contribution de l'ESS à l'économie nationale est un élément essentiel pour démontrer en quoi il vaut la peine de s'y investir en complément du potentiel existant dans les secteurs publique et privé.

C'est sur cette base que ce volet « comptes satellites de l'ESS » est déjà pris en compte dans les propositions pour une 2ème phase du projet PROMESS. Le BIT a donc souhaité répondre à ce besoin. Par ailleurs, PROMESS a déjà entamé des discussions avec l'Institut national de la Statistiques.

Bonne pratique 3 : Dans une approche de promotion du travail décent, les questions de protection sociale et de SST ont été intégrées comme partie intégrante du processus de promotion de l'ESS.

Les capacités des unités de l'ESS ont été renforcées en matière de création juridique (registre du commerce, impôts, CNSS, etc.), des formations en SST ont été réalisées et l'affiliation à la CNSS est effective tant pour les souscripteurs propriétaires des entreprises solidaires que pour leurs salariés.

4.4. Recommandations

Recommandation 1 : Le BIT doit proposer la manière de continuer le travail du projet PROMESS afin de préserver, renforcer, développer et étendre les acquis en matière de développement de l'écosystème favorable à l'ESS et de son potentiel d'insertion socioprofessionnelle, y compris à travers le développement et l'alimentation du contenu de la plateforme en ligne CHABAKA (ressources documentaires, formation en ligne ou MOOC, baromètre sur l'ESS pour mesurer la perception des publics cibles, prix annuel sur l'ESS, opportunités de financement de bailleurs de fonds, etc.).

Cette continuation devra se faire en intégrant d'une part des régions pilotes de la première phase pour porter à maturité les projets déjà financés, et en envisageant d'autre part la déclinaison de la stratégie nationale de promotion de l'ESS en stratégies régionales spécifiques.

Adressée à : BIT
Priorité : **Elevée**
Ressources : **Moyen**
Calendrier : **Court terme**

Recommandation 2 : Sous le leadership du MFPE, un plaidoyer doit être fait par le CONAP auprès de l'assemblée des représentants du peuple pour que l'adoption de la loi sur l'ESS soit prioritaire. En parallèle, il serait utile d'envisager de revisiter le code des investissements pour intégrer des éléments en lien avec l'ESS.

Adressée à : **MFPE et BIT**
Priorité : **Elevée**
Ressources : **Faible**
Calendrier : **Court terme**

Recommandation 3 : Pour renforcer leur l'impact et leur durabilité, les actions en faveur de l'ESS devront mieux articuler les activités de financement et d'accompagnement en soutenant la mise en place de méga projets ciblant des produits locaux phares suivant une approche chaine de valeurs et en renforçant la pérennité de petits projets par l'expérimentation d'un modèle de finance solidaire, puis en définissant une stratégie pertinente intégrée et réaliste d'accompagnement des bénéficiaires sur le terrain, incluant les besoins réels d'appui technique identifiés dans les entreprises, y compris pour un processus de labélisation par exemple de type ISO.

On pourrait promouvoir quelques produits locaux phares et investir stratégiquement sur l'accompagnement ciblant entre autres leur labélisation à travers la certification ISO, puis expérimenter un modèle de finance solidaire pour maintenir les petits projets qui jouent un rôle important dans l'approche de développement inclusif.

Adressée à : EGP et BIT

Priorité : Moyenne

Ressources : Moyen

Calendrier : Long terme

Recommandation 4 : Pour renforcer la visibilité des réalisations sur le développement de l'ESS, le BIT doit veiller, à travers une stratégie de communication et de gestion des connaissances, à anticiper et systématiser la communication sur les activités/résultats et consulter en vue de capitaliser les expériences développées ailleurs, le tout pour assurer un bon positionnement du concept de l'ESS parmi les stratégies d'insertion ainsi qu'une meilleure appropriation des bonnes pratiques et leçons apprises, notamment sur la question nouvelle de l'élaboration des comptes satellites de l'ESS et sur la finance solidaire.

La consultation des pays où l'ESS est avancée pourrait faire progresser rapidement sur certains aspects importants comme les comptes satellites de l'ESS et la finance solidaire. Une collaboration étroite entre l'équipe du projet incluant le staff responsable de la communication au niveau du BIT, le MFPE, le gestionnaire de la plateforme CHABAKA et les bénéficiaires sera déterminante.

Adressée à : BIT et EGP

Priorité : Elevée

Ressources : Moyen

Calendrier : Long terme

Recommandation 5 : Il faut renforcer l'approche systémique dans le cadre d'un projet de promotion de l'emploi par l'ESS pour intégrer de façon continue le maximum de composantes de la société (Etat, notamment Ministères des finances et de la justice, secteur privé, partenaires sociaux, société civile, universités, coordination des PTF,) susceptibles d'être mises à contribution pour renforcer à court ou à moyen terme l'écosystème favorable au développement de l'ESS.

L'identification des institutions et entités pertinentes pour le processus de développement de l'ESS doit être faite en continue avec la possibilité de les impliquer à tout moment dans les activités. Entre autres, les institutions publiques comme le Ministère des finances et le Ministère de la Justice doivent être bien impliquées afin que leurs instruments de gestion des formalités administratives s'adaptent en intégrant la catégorie des entreprises de l'ESS avec ses spécificités.

Adressée à : BIT et EGP

Priorité : Moyen

Ressources : Faible

Calendrier : Long terme

Recommandation 6 : Adapter l'étude de base sur les opportunités économiques locales pour mieux refléter le potentiel de chaque région en matière d'ESS en favorisant l'approche chaînes de valeurs en lien avec les cibles accélératrices des ODD et en impliquant d'autres partenaires tels que les grandes entreprises locales et des structures de financement.

Adressée à : MFPE et EGP

Priorité : Elevée

Ressources : Elevée

Calendrier : Moyen terme

Pour cela, il sera utile d'analyser les chaînes de valeur et mettre l'accent sur l'ESS dans les maillons où il y a une valeur ajoutée significative. Dans cette perspective, il faudrait impliquer les grandes entreprises présentes dans chaque région dans les activités de promotion de l'ESS afin de les inciter à contribuer à la préservation de la paix sociale en favorisant la création de niches d'entreprises d'ESS par exemple pour le développement de services dont elles ont besoin ou pour faire de la sous-traitance.

Recommandation 7 : Dans le cadre d'une initiative innovante sur la question de l'ESS comme le projet PROMESS, il serait utile de mettre à profit le projet pour développer simultanément ou mettre à jour des outils spécifiques en matière d'ESS, y compris les outils d'élaboration des comptes satellites de l'ESS, afin qu'ils deviennent des outils de référence du BIT tels que MyCOOP, GERME et autres.

Adressée à : BIT

Priorité : Moyen

Ressources : Moyen

Calendrier : Long terme

Il serait utile d'intégrer le développement ou la mise à jour d'outils de référence du BIT en matière d'ESS comme un objectif spécifique du projet, ceci à l'image des processus qui ont conduit au développement d'outils qui ont déjà fait leurs preuves tels que MyCOOP, GERME, etc. L'expérimentation effective des comptes satellites de l'ESS dans le domaine de l'agriculture ou dans un sous-domaine pourrait donner lieu à la construire d'un outil de référence.

Recommandation 8 : Il est fortement recommandé au BIT de mettre en place en Tunisie un poste de spécialiste du suivi-évaluation, éventuellement cofinancé par l'ensemble des projets basés en Tunisie, et de mettre à disposition un fonctionnaire pour assurer cette fonction qui s'avère nécessaire sur le terrain.

Adressée à : BIT

Priorité : Elevée

Ressources : Elevée

Calendrier : Long terme

Ceci devrait permettre une meilleure gestion axée sur les résultats notamment à travers des actions concrètes de collecte de données sur les indicateurs pour assurer que les résultats des projets en Tunisie soient évaluable et bien évalués.

5. ANNEXES

Annexe .1 – Termes de référence

Termes de Référence pour l'Evaluation finale interne du projet
Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire
« PROMESS »
Septembre - Décembre 2019¹

Code du projet	TUN/16/01/LND
Durée du projet	1 mai 2016 à Décembre 2019 (42 mois)
Couverture géographique	Tunisie
Donateur	Royaume des Pays-Bas
Budget	3, 002, 569 dollars des Etats-Unis
Période de l'évaluation	Octobre-Novembre-Décembre 2019
Equipe technique de gestion du projet	BP-Alger
Unité de backstopping technique du projet	Unité des COOPERATIVES
Type d'évaluation	Evaluation finale interne
Gestionnaire de l'évaluation	DESSERO Monhæssia Pacome

1. Introduction

En 2016, le Gouvernement Néerlandais s'est associée à l'Organisation internationale du travail (OIT) pour la mise en place d'un projet dont l'objectif de développement est la création des emplois et des moyens de subsistance pour les jeunes tunisiens, le projet PROMESS: Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire. Le projet PROMESS doit notamment poursuivre et renforcer les initiatives d'emploi des jeunes lancées dans le cadre du projet DEPART. PROMESS doit aussi aider le Gouvernement tunisien, les partenaires sociaux et la société civile à établir un environnement juridique et institutionnel propice à l'économie sociale et solidaire en Tunisie.

En respect des procédures de la coopération multi – bilatérale du BIT, une évaluation finale est nécessaire à la fin du projet.

2. Bref rappel sur le projet et son contexte

¹ Le calendrier de travail sera ajusté en fonction de la date de démarrage

2.1 Lien avec le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD), l'UNDAF et les ODDs

L'emploi des jeunes et le renforcement du dialogue social sont parmi les principales priorités du Contrat Social de la Tunisie, mentionnées ci-dessus. En effet, peu de temps après la révolution, deux missions de haut niveau de l'OIT ont été menées en Tunisie et ont permis de mettre au point une « feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie »; cette feuille de route, qui a été approuvée par les mandants de l'OIT, comprend comme priorité l'emploi des jeunes et la promotion de l'ESS.

Sur la base du Contrat social et de la "feuille de route", l'OIT a formulé ce qu'on appelle en interne les Résultats des Programmes de Pays (CPO) à atteindre en Tunisie durant la période 2016-2017; ces CPOs comprennent le CPO TUN 103 qui semble le plus pertinent en ce qui concerne le projet PROMESS : « L'emploi pour les jeunes et les femmes à travers l'entrepreneuriat, le développement des chaînes de valeur, les entreprises vertes, les entreprises sociales, les coopératives et les programmes de développement des affaires promu. »

Au niveau du cadre politique et stratégique et du programme et budget de l'OIT de 2016-2017, PROMESS contribuera directement au produit 4 : « La promotion des entreprises durables ». Le projet contribuera également aux résultats suivants:

- Produit 1: Plus et meilleurs emplois pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes;
- Produit 5: travail décent dans l'économie rurale;
- Produit 6: formalisation de l'économie informelle.

PROMESS contribuera également à l'objectif 8 des Objectifs de Développement Durable (ODDs):

Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le travail décent pour tous.

2.2. Le projet

Le taux de chômage est particulièrement préoccupant chez la jeunesse tunisienne : les jeunes qui ne sont ni employés ni inscrits en éducation ou en une formation (NEET) représentent une importante proportion de la main-d'œuvre potentielle tunisienne. Au regard de ce qui précède, la création d'emplois, en particulier pour les jeunes, reste clairement la priorité du Gouvernement tunisien et ses partenaires au développement. Toutefois, les difficultés économiques mentionnées ont considérablement réduit la capacité du secteur privé à créer de nouvelles possibilités d'emploi, alors que le secteur public est déjà confronté à un problème de sureffectif.

En outre, les considérables disparités locales entre les régions qui offrent peu de perspectives pour les jeunes et les forcent à émigrer, s'ajoutent à la situation qui impose déjà de nombreux défis. Le manque d'infrastructures, l'accès limité aux services et l'accès inégal aux technologies de l'information sont quelques-unes des causes de l'inégalité dans le pays.

A cette fin, les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des organisations et des mécanismes de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse, car il serait très difficile pour les jeunes, qui manquent de ressources et d'expérience, de réussir d'une

manière individuelle dans les affaires. Il a également été prouvé que les entreprises appartenant à l'ESS sont plus stables dans le temps, et atteignent une plus grande longévité.

Le « contrat social » signé le 14 Janvier 2013, par le Gouvernement et les partenaires sociaux stipule que « l'édification d'une économie solidaire et intégrée favorise la relance économique, la création davantage d'opportunités d'emploi, et vise l'amélioration du climat des affaires, de l'investissement, de la liberté d'initiative et de l'innovation, la création d'entreprises pérennes à forte valeur ajoutée et ayant une grande compétitivité et une forte employabilité ».

C'est dans ce contexte particulier que le projet PROMESS est mis en œuvre. L'objectif central (de développement) du projet PROMESS est la création d'emplois durables et décents pour les jeunes tunisiens à travers la promotion des organisations et des mécanismes de l'économie sociale et solidaire. Dans la situation actuelle, la création d'emplois pour les jeunes femmes et hommes tunisiens est certainement prometteuse, si ce n'est la seule approche visant à réduire la pression migratoire qui a fortement augmentée ces derniers mois. Tous les efforts devraient être faits pour créer des emplois décents et des moyens de subsistance pour les jeunes dans tous les gouvernorats du pays. Les organisations et mécanismes de l'économie sociale et solidaire peuvent et doivent jouer un rôle central dans ces approches.

La stratégie d'intervention du projet, en ce qui concerne chacun des objectifs immédiats se présente ainsi qu'il suit :

Objectif de développement : Création d'opportunités d'emploi et de moyens de subsistance pour les jeunes Tunisiens

Objectif immédiat 1 : Amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes (femmes et hommes) pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS et au DEL

Objectif immédiat 2: Un environnement juridique et institutionnel propice pour l'ESS permettant aux jeunes (femmes et hommes) d'accéder à des opportunités d'emploi décent

Objectif immédiat 3: Augmentation et amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS

Pour le cadre logique complet SVP voir annexe 1

Pour atteindre ces objectifs, le projet devrait être composé de trois composantes interdépendantes et se renforçant mutuellement :

Une composante "terrain" qui se fondera sur les réalisations du projet DEPART dans le gouvernorat d'El Kef, à répliquer dans les trois gouvernorats restants de la région du Nord-Ouest. Cette composante, , aura pour objectif de créer des (auto) emplois par la promotion des organisations et mécanismes de l'ESS, intégrée dans une approche de développement économique local;

Une composante "macro" qui doit améliorer et consolider le cadre juridique et institutionnel de l'ESS en Tunisie, et doit établir une plate-forme nationale pour le

dialogue sur l'ESS avec la participation de toutes les autorités concernées, les institutions et les réseaux de l'ESS en Tunisie;

Une composante "services" qui poursuivra l'objectif d'agir comme une source de conseils et d'initiation ou de soutien pour d'autres initiatives en matière d'emploi des jeunes et qui inclue la promotion des organisations et des mécanismes de l'ESS comme une approche stratégique. Ces services seront disponibles pour des projets pertinents mis en œuvre par l'OIT, par les Nations Unies et par les partenaires nationaux et internationaux dans le pays, contre une contribution aux coûts directs supportés par PROMESS. Ces services seront également mis à la disposition des partenaires sociaux et à d'autres réseaux et institutions promettant l'ESS en Tunisie.

Les résultats principaux obtenus jusqu'en Septembre 2019 par rapport aux informations du projet sont

- De façon générale, les actions mises en œuvre par le projet correspondent aux besoins prioritaires et aux attentes des acteurs de l'ESS identifiés au départ : la mise en place d'un cadre institutionnel, juridique et statistique adapté ; la formation et développement des compétences, et l'appui aux structures de soutien à l'ESS et aux organisations d'ESS
- Deux résultats attendus de la mise en œuvre du projet, à savoir "4 plans d'action pour l'emploi sont élaborés" et "25 structures de soutien à l'ESS sont appuyés par gouvernorat"

Les quatre régions ciblées par le projet PROMESS sont : le Kef (IDR: 0,28), Béja (0,35), Siliana (0,26) et Jendouba (0,23).

Rôles et responsabilités des acteurs

Le CO-Alger est responsable de la mise en œuvre du projet. L'Unité des coopératives (**COOP**) de l'OIT fournira des conseils techniques et de gestion de projet à l'Equipe de Gestion de Projet.

L'Equipe de Gestion de Projet (EGP) est basée à Tunis, avec des points focaux basés dans les Gouvernorats. L'équipe de projet de Tunis comprend:

- Un coordinateur national principal (chef de projet) basé à Tunis qui est directement responsable de la réalisation des résultats attendus du projet, sous la direction et la supervision du fonctionnaire responsable de l'OIT.
- Une coordinatrice nationale du projet : qui contribue directement à la mise en œuvre et le suivi du projet et des activités au moyen de la révision, vérification et analyse des plans de travail, des rapports relatifs à l'état d'avancement, des rapports finals et d'autres données afin de s'assurer qu'ils sont précis, cohérents et complets
- Une assistante administrative et financière principale qui soutient le gestionnaire de projet dans le traitement des tâches de financement du projet, y compris les obligations d'information financière.
- Un assistant administratif qui appuie le gestionnaire de projet dans le traitement des tâches administratives.

- Deux coordinateurs de projets locaux couvrant chacun deux gouvernorats qui apportent un soutien quotidien aux acteurs locaux dans chacun des gouvernorats ciblés et pour suivre les progrès et la conformité des partenaires locaux.

Un Comité de pilotage national (CONAP) supervise la mise en œuvre du projet et a autorité sur les orientations stratégiques nécessaires à la réalisation des objectifs et des résultats du projet. Il se réunit deux fois par an ou plus fréquemment si nécessaire suite à une décision prise par ses membres.

Au niveau local, dans chacun des gouvernorats cibles, les comités locaux du projet (CLPs) DEL / ESS ont pour responsabilité la planification et la mise en œuvre de toutes les activités et superviseront l'élaboration et l'approbation du PARE concernant leur gouvernorat de compétence.

3. Contexte de l'évaluation

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par: la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD; et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. La présente évaluation finale sera conduite par un évaluateur formé par EVAL comme évaluateur interne supervisé par le Senior évaluation officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique.

En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 3 des Directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial »; Liste de contrôle 4 «méthodologies de validation »; et liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Le Project a eu une évaluation à mi-parcours indépendante dans les mois de juin-juillet /2018

4. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont : L'objectif de la mission est de procéder à une évaluation finale du projet et à apprécier les résultats.

- a. Donner une appréciation indépendante des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus,
- b. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;

- c. Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées
- d. Examiner l'impact direct et indirect du projet ;
- e. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- f. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, le BIT, l'I, les partenaires et le bailleur.

Champ de l'évaluation

L'évaluation finale couvrira tous les résultats et indicateurs prévus du projet, avec une attention particulière aux synergies entre les différentes composantes depuis le début du projet jusqu'à octobre 2019. Elle s'efforcera à prendre en compte l'ensemble des données de base y compris celles produites pendant le projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet. Cette évaluation va s'étendre à l'ensemble des zones couvertes par le projet depuis son début, à savoir les quatre régions que sont : le Kef, Béja, Siliana et Jendouba.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation finale sont :

1. Pour le BIT :
 - Le Bureau de Pays-Alger,
 - Le Bureau régional Afrique de l'OIT,
 - L'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique du Nord au Caire
 - Les Départements techniques concernés au siège, à Genève :
2. Pour les parties prenantes :
 - Le Comité de pilotage du projet,
 - Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de la Tunisie.
 - Les partenaires sociaux (UGTT, UTICA, UTAP) de la Tunisie
 - La jeunesse....
3. Pour le bailleur :
 - Le bailleur, le gouvernement néerlandais

5. Critères et questions évaluatives

Cette évaluation finale s'efforcera à fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies que sont : la pertinence stratégique, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficacité, l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 3rd edition.

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la

note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, il devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail.

L'évaluation sera effectuée selon les normes² d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci.

Principales questions évaluatives

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

4.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de la Tunisie en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des gouvernorats, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les gouvernorats et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, la mise en œuvre, au suivi et l'évaluation du projet ?
- Existe-t-il un lien logique entre les différents éléments du cadre logique? En d'autres termes les activités et les ressources mobilisées pourront-ils permettre d'obtenir les résultats escomptés qui à leur tour favoriseront l'atteinte des objectifs si les hypothèses sont confirmées ? Le cadre des résultats est-il réaliste ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

4.2 Validité de la conception

- La conception générale du projet incluant les objectifs répond-elle aux besoins réels des jeunes hommes et femmes en quête d'emploi dans les gouvernorats ciblés et au niveau national ? Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques et quels sont les moyens de mitigation en vue de favoriser l'atteinte des objectifs du projet que le projet n'avait pas identifié ?

4.3. Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints

² ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Quelle a été l'influence de la conception du projet, de sa validité et facteurs en d'hors du projet (facteurs externes positives et négatives pour les résultats du projet de son efficience sur l'atteinte des résultats ?
 - Quelles sont les différences entre les deux gouvernorats : bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes ici et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant?
 - Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités?

4.4. Efficience dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
- Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).

4.5. Orientation à l'Impact et durabilité du projet

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu PROMESS a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet
 - Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- Dans quelle mesure l'approche du Projet peut être répliquée ?
 - Y a-t-il des leçons apprises à considérer pour un nouveau partenariat du BIT

Genre

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des 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 le projet intègrent-ils les questions de genre ?

6. Méthodologie de l'évaluation

Le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en coordination et avec approbation du gestionnaire de l'évaluation. Cependant la revue documentaire, l'interview et les

focus groupes sur le terrain apparaissent comme les méthodes à privilégier pour cette évaluation, en considérant toujours la triangulation de techniques et des sources. La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives à conduire suivant les trois

Éléments ci-après

[Revue documentaire \(desk review\)](#)

Une revue documentaire analysera tous les documents fournis par la direction du projet et le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera 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. L'évaluateur examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

[Entrevues avec le personnel du BIT](#)

L'évaluation procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel du projet. Elle va également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau de l'OIT à Alger, COOP). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

[Entrevues avec les parties prenantes clés et observation](#)

Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'évaluateur devra tenir une séance de briefing avec le directeur du Bureau de l'OIT à Alger et l'équipe de projet. Ensuite, le voyage dans un échantillon représentatif des localités de mise en œuvre du projet permettra à l'évaluateur d'entreprendre des examens approfondis de la stratégie de mise en œuvre du projet et des produits et résultats.

Après les visites de terrain, l'évaluateur fera une présentation des résultats préliminaires aux parties prenantes dans un atelier et après ça, un compte rendu au gestionnaire d'évaluation.

[7. Les livrables attendus de l'évaluation](#)

Les livrables attendus pour cette évaluation sont :

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » 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...
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci avant.
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Résumé exécutif
 - Acronymes
 - Description du projet

- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (8 recommandations pertinentes maximum ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute)
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes (incluant les TdR ; la liste des personnes rencontrées ; la documentation consultée ; les tableaux des données complémentaires ; les questionnaires utilisés ; les tableaux EVAL de Las et BPs etc.).
- Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

3) Un rapport final d'évaluation concis (maximum 30 pages) selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique.

8. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera dirigée par un évaluateur interne du BIT. La personne en charge de l'évaluation aura la responsabilité du rapport de démarrage et du rapport d'évaluation. Il/elle sera un évaluateur interne formé par EVAL.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (Mr. DESSERO. M. Pacome dessero@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet et avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger.

Plan de travail et calendrier³

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 22 jours de travail pour l'évaluateur (5 jours de travail en desk, 10 jours sur le terrain, 5 jours de rédaction du rapport, 2 jours pour la prise en compte des commentaires) sur une période de 6 semaines à partir du 06 mai 2018.

Chronogramme de l'évaluation

Phase	Tâches	Personne responsable	délais	Nombre de jours de prestations
01	Préparation des TDR, consultation avec les parties prenantes clés	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre- Octobre 2019	
02	- Identification d'un évaluateur Interne/ indépendant de posture internationale si possible - Préparation du budget et de la logistique	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre - 2019 Octobre 2019	
	Procédure finances, admin, logistique	Supports	Octobre 2019	
03	Briefing avec l'évaluateur interne	Gestionnaire de l'évaluation	Octobre 2019	
04	- Revue documentaire - Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire - Préparation et soumission du rapport de démarrage de la mission	Evaluateur	15 au 21 Octobre 2019	5 jours
05	Consultations avec le bureau de l'OIT à Alger, bureau régional et le siège Consultations avec la coopération néerlandaise	Evaluateur Consultations à distance	Du 22 au 23 Octobre 2019	2 jours
	- Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie - Consultation avec le ministère en charge du projet et ses démembrements - Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs) - Visites sur le terrain (rencontre avec les bénéficiaires, les parties prenantes, etc.)	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe du projet (activités sur le terrain)	Du 28 Octobre au 05 Novembre 2019	7 Jours

Phase	Tâches	Personne responsable	délais	Nombre de jours de prestations
06	- Préparation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires - Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet. Toutes les parties prenantes y compris les représentants des bénéficiaires doivent être invitées à l'atelier de restitution	06 et 07 Novembre 2019	2 jour
07	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur	Du 11 au 15 Novembre	5jours
08	- Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés - Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	Du 18 au 22 Novembre 2019	5 jours
09	Transmission des commentaires au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	25 Novembre 2019	
10	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Evaluateur	02 Décembre 2019	
11	Révision et approbation du rapport par le fonctionnaire d'évaluation ROAF et EVAL	EVAL	12 décembre 2019	
				26

Pour cette évaluation finale, la procédure de soumission des rapports est ainsi qu'il suit :

- Le consultant soumettra un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 3, Writing the inception » une semaine après le démarrage de la mission
- Un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle qui ont auront deux semaine pour faire leurs commentaires;
- Le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les enverra à l'évaluateur :
- L'évaluateur finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation, une semaine après la réception des commentaires;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au fonctionnaire d'évaluation ROAF qui le valide ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra officiellement le rapport d'évaluation au Bureau Régional
- La Bureau régional enverra le rapport à PARDEV et parties prenantes, inclus le bailleur

Budget

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

Pour l'Évaluateur interne :

- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (14 jours)
- Le voyage sur le terrain.
- Billet d'avion Abidjan-Alger-Abidjan

Pour l'exercice d'évaluation dans son ensemble :

- Les frais de voyage local dans le pays ;
- Les dépenses des ateliers avec les parties prenantes ;
- Les frais d'impression, de reliure et de diffusion, le cas échéant ;
- Tous les autres frais divers.

Cadre Logique

Titre du projet: PROMESS: Promotion des Organisations et Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire		Durée du projet: 36 mois	
	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif de développement Création d'opportunités d'emploi et de moyens de subsistance pour les jeunes Tunisiens	- Nombre de nouveaux emplois (% F, M, jeunes) par type d'organisation et de fonction ESS (main-d'œuvre qualifiée ou non qualifiée. Gestionnaire, etc.) - Nombre de femmes, hommes et jeunes membres d'organisations de l'ESS qui ont augmenté leurs revenus de 20% à la fin des interventions directes du projet	–	Les organisations de l'économie sociale et solidaire sont considérées comme un moteur clé pour canaliser la croissance socio-économique inclusive, et peuvent être exploitées comme des acteurs essentiels de développement pour créer des emplois décents pour les jeunes
Objectif immédiat 1 : Amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes (femmes et hommes) pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un écosystème favorable à l'ESS et au DEL	- Nombre d'emplois créés dans chaque gouvernorat (incluant des données ventilées par sexe) - Nombre d'organisations d'ESS soutenues (incluant des données ventilées sur les organisations dirigées par des femmes)	- Rapports de projets - Rapports des structures locales - Rapports gouvernementaux sur la création d'emplois et d'entreprises au niveau régional - Entrevues avec les acteurs locaux	Les organisations de l'économie sociale et solidaire opèrent dans un environnement d'affaires relativement stable
	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques
Produit 1.1. Existence de stratégies globales de promotion d'ESS en utilisant l'approche DEL / PARE dans les	- Plans d'action régionaux pour l'emploi (PARE) par le biais d'ESS, élaborés et approuvés dans les quatre gouvernorats.	- Rapports d'avancement du projet - Procès-verbaux des réunions - Activités de documentation	Manque d'engagement des acteurs locaux

quatre gouvernorats			
Produit 1.2. Les structures locales de soutien de l'ESS renforcées	- Nombre de structures régionales appuyées pour promouvoir l'ESS chez les jeunes (hommes et femmes). - Nombre de services développés pour les jeunes (hommes et femmes) au niveau du gouvernorat. - Nombre d'outils développés pour promouvoir l'ESS.	- Rapports d'avancement du projet - Rapports d'activités - Procès-verbaux des réunions	- Les besoins fondamentaux d'amélioration ne sont pas bien identifiés et la capacité est fournie dans des zones où l'impact sur les entreprises est faible
Produit 1.3. Les services de soutien financier et technique pour le développement d'initiatives de l'ESS disponibles dans les quatre gouvernorats	- Nombre de personnes couvertes par le plan de communication - Nombre de sessions de formation et de renforcement des capacités fournies - Nombre de femmes et d'hommes directement et indirectement bénéficiaires du fonds d'encouragement	- Rapports d'avancement du projet - Rapports d'activités - Procès-verbaux des réunions - Rapports d'évaluation des initiatives soutenues par le fonds de défi	- Faible capacité des structures de soutien d'ESS et le faible intérêt des organisations de l'ESS pour traiter ces questions - Faible qualité des propositions axées sur le marché - Aversion au risque des institutions financières vers l'ESS
	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif immédiat 2 : Un environnement juridique et institutionnel propice pour l'ESS permettant aux jeunes (femmes et hommes) d'accéder à des opportunités d'emploi décent	- Existence d'un plan stratégique national pour la promotion de l'ESS	- Rapports gouvernementaux - Entrevues avec les parties prenantes locales	- Les réseaux nationaux d'ESS et d'autres pertinentes structures de l'ESS préconisent effectivement pour un environnement favorable pour le développement de l'ESS en Tunisie
	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques

Produit2.1. Une loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire adoptée	- Existence d'un projet de loi sur l'économie sociale et solidaire	- Documents de politiques et stratégies nationales	- Retard des ministères concernés et des partenaires sociaux à aller de l'avant
Produit2.2. Une loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire vulgarisée	- Nombre de sessions d'information/ sensibilisation	- Publications de l'ESS	- Manque de budget et d'engagement des réseaux d'ESS et du ministère en charge de l'ESS
Produit2.3. Un organisme d'enregistrement unifié de l'ESS est établi	- Existence d'un plan pour des procédures d'enregistrements unifiés	- Rapports gouvernementaux - Décrets gouvernementaux	- Manque de coordination et d'engagement des parties prenantes nationales
Produit2.4. Une plateforme nationale consultative de l'ESS établie et opérationnelle	- Existence d'une définition commune d'ESS et une stratégie partagée par tous les membres de la plateforme	- Projet de stratégie d'ESS - Réunions et rapport d'activités	- Manque d'engagement des parties prenantes de l'ESS
	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif immédiat 3 : Augmentation et amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS	- Nombre d'organisations qui utilisent des outils développés de l'ESS	- Entrevues avec les acteurs locaux - Publications (par exemple des outils et des documents de stratégie)	- Volonté des parties prenantes de partager leurs expériences et de bénéficier de services de soutien / outils adéquats d'ESS
	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques
Produit3.1. Une évaluation des besoins des principaux programmes/Projets en faveur de l'emploi des jeunes avec une composante ESS menée	- Nombre de rapports d'évaluation	- Rapports de projet - Rapports des consultants	- Manque d'accès et / ou indisponibilité d'informations fiables sur les initiatives passées d'ESS

Produit3.2. Stratégies et outils génériques pour la promotion et le soutien de L'ESS en Tunisie développés	- Nombre d'outils et stratégies développés	- Publications - Rapports de projet	- Les besoins fondamentaux pour l'amélioration des outils et des stratégies de l'ESS ne sont pas bien identifiés
---	---	---	--

Annexe .2 – Liste des personnes rencontrées/interviewées

	Nom	Institution	Fonction	
Donateur				
1	M. Adel Aouni	AMBASSADE du Royaume des Pays Bas en Tunisie	Directeur adjoint du département économique	
2	Mme Rabeb Ben Khalifa	Idem	Point focal PROMESS	
3	M. le Directeur du département économique	Idem	Directeur du département économique	
Equipe du projet et autres personnels du BIT				
4	M. Halim Amzahoui	BIT Alger	Directeur par intérim	
5	M. Guy Tchami	BIT Genève	Spécialiste COOP en charge du backstopping	
6	M. Toumi Karim	BIT Alger/Tunis	Coordonnateur National du projet PROMESS	
7	Mme Nawel Tounsi	BIT Alger/Tunis	Point focal BIT Tunis et CTP AFERE	
8	Mme Souhaila Ben Belgacem,	BIT Alger/Tunis	Assistante Admin-Finance PROMESS	
9	M. Fakhreddine Mhadhbi	BIT Alger/Tunis	coordonateur régional PROMESS/JEUN'ESS	
10	M. Derouiche, Abdelmoneem Riaddh	BIT Alger/Tunis	Coordinateur régional PROMESS	
11	M. Tarek Frikha	BIT Alger/Tunis	Coordinateur projet PAJESS	
12	Mme Amira Ben Othman	BIT Alger/Tunis	Coordinatrice projet AFERE « Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales »	
13	M. Abdelmonaem Labidi	BIT Alger/Tunis	Coordinateur projet EDJEF	
14	M. Aymen Chahloul	BIT Alger/Tunis	Coordinateur projet SCORE Tunisia	
Partenaires stratégiques de mise en œuvre du projet				
15	Mme Wassila Ayari,	Tunis/ UGTT	Chargée du dossier de l'ESS	
16	M. Hfaiedh Hfaiedh	Tunis/ UGTT	Secrétaire général adjoint	
17	M. Mounir Dakhli	Tunis/ MFPE, Ministère de la Formation Professionnelle et de l'emploi	Directeur de la coopération internationale et des relations extérieures	

	Nom	Institution	Fonction	
18	Mme Anissa Ayari, + groupe de Travail ESS MFPE	Tunis/ MFPE	Chargée du dossier de l'ESS	
19	M. Zied Charfi	Tunis/UTICA		
20	M. Rachid Abidi	Tunis/LAbess	Directeur LAB'ESS	
21	M. Belghith Kouraich	UTAP	Membre du bureau exécutif de l'UTAP	
22	M. Mongi Saidane,	UTAP	chargé du dossier de l'ESS	
23	M. Wissem Romdhane,	Ministère du développement, de l'investissement et de la coop_ internationale	chargé de l'ESS	
24	Mme Naouel Jabbes,	Ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche	Conseillère du Ministre de l'agriculture chargée du dossier de l'ESS	
25	M. Jamil Chaabouni	CNS	Expert et membre du CNS	
26	M. Mahdi Baccouch	Shanti	Directeur	
27	M. Adel Zitouni	DR de la FPE de Béja	Directeur régional de la FPEde Béja	
28	M. Lassaad Bouakez	DR du développement de Béja	Directeur régional	
29	M. Mohamed Rahali	DR de la FPE de Jendouba	Directeur régional	
30	M. Khalifa Nouri	DR de développement de Jendouba	Directeur régional	
31	M. Hatem Rihani	DR de la FPE de Siliana	Directeur régional	
32	M. Melliti Jamel	DR de la FPE de Kef	Directeur régional	
Bénéficiaires et autres				
33	M. Ali Nefzi	Projet 1 : Entreprise Solidaire Epis du Nord	gérant élu de l'entreprise	
34	Mme Ines Touil Présidente de l'association d'hôte : Mlle Hager Farhoud	Projet 2 : Entreprise Solidaire « Pluri'Elles » à Testour	La Gérante et la présidente	
35	M. Jalel Chaâbani	Projet 1 : SMSA Api Services Fernana	Président	
36	Mlle Rihem Bechini Mme Noura Nouioui	Projet 2 : GDAP Babouch	Présidente et Présidente de l'association hôte	
37	Les représentants de l'association VJK Les membres de la SMSA	Projet 1 : SMSA « TAMKEEN ELKRIB » Le KRIB		

	Nom	Institution	Fonction	
38	Les représentants de l'association THABBORA Les membres de l'entreprise solidaire	Projet 2 : Entreprise solidaire « FELIX THABBORA » - LAAROUSSA		
39	Les représentants de l'association femmes artisanes de Tajerouine Les membres de l'entreprise solidaire	Projet 1 : Entreprise « Laine Tej » - Tajerouine		
40	Les représentants de l'association BIOELKEF Les membres de la SMSA MOEZ BEMDHIEF	Projet 2 : SMSA « Green Kef »		
41	Les représentants de l'association SYRES Les membres de la SMSA	Projet 3 : SMSA « ELMARJA »		

Annexe .3 – Liste indicative des documents consultés

1. Document de projet PROMESS et rapports d'avancement annuels
2. Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet PROMESS
3. Documents de diagnostic régionaux
4. Plans d'actions régionaux pour l'emploi en matière d'économie sociale et solidaire
5. Manuel de création des OESS
6. Documents de lignes directrices d'appel à projets d'ESS
7. Documents de projets d'ESS financés
8. Guide de l'accompagnateur de projets de l'économie sociale et solidaire
9. Divers rapports d'études
10. Note sur le rôle de l'ESS dans la formalisation de l'économie informelle
11. PND Tunisie 2016-2020, SNDD Tunisie 2014-2020, PPTD Tunisie 2017-2022

12. Programmes et budgets du BIT 2016/2017 et 2018/2019, UNDAF Tunisie 2015-2019, Les ODD et leurs cibles.

Annexe .4 –Questionnaire d'enquête

Sexe	1=Homme 2=Femme	☐	Groupe d'âge	1=<15 ans ; 2=15-24 ans 3=25-34 ans ; 4=35-44 ans ; 5=45+ ans	☐	Type de bénéficiaire	1=Individuel ; 2=Entreprise 3=Cooperative/Association	☐
-------------	--------------------	--------------------------	---------------------	--	--------------------------	-----------------------------	--	--------------------------

Q1	De quoi avez-vous bénéficié du projet PROMESS ?	1=Formation ; 2=Financement; 3= Insertion, développement d'un business ; 4=Renforcement de capacités de votre institution; 5=Autres (A préciser)	☐	Q2	Avez-vous utilisé cela (Q1) pour améliorer quelque chose ?	1=Oui; 2=Non	☐
Q3	Quel est votre niveau de satisfaction?	1=Bas; 2=Moyen; 3=Elévé	☐	Q4	Pourquoi cette réponse à Q3 ?		
Q5	Y a-t-il un changement dans votre vie induit par ce dont vous avez bénéficié?	1=Oui; 2=Non	☐	Q6	Expliquer votre réponse à Q5		
Q7	Quels changements observez-vous dans la vie de ceux qui bénéficient du projet et qui						

	peuvent être attribués à l'intervention du projet?	
Q8	Que pourriez-vous suggérer pour améliorer les performances et l'impact d'un projet comme le PROMESS sur les bénéficiaires?	

Annexe .5 – *Etat de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante à mi-parcours*

Recommendations	Action planned	Action plan	General comments	constituents concerned	Progress
R1 : Pour la suite du projet mais également dans le cadre d'un projet de même nature, privilégier la démarche participative, car elle s'avère être une approche efficace garantissant une appropriation nationale et régionale du projet et favorisant aussi bien une répliquabilité qu'une durabilité des résultats engrangés.	completed	Renforcer l'approche participative dans la stratégie d'intervention des futurs projets sur l'économie sociale et solidaire et le développement économique local.	L'économie sociale et solidaire est une économie de proximité ancrée dans le territoire. Elle ne peut être promue et développée sans implication des acteurs locaux concernés d'autant plus qu'elle est associée au développement économique local. La stratégie d'intervention du projet PROMESS se repose essentiellement sur une approche participative en impliquant d'une manière très active les partenaires au niveau central et local dans la conception, la mise en œuvre le suivi et l'évaluation du projet.	Les partenaires tripartites au niveau central et au niveau des quatre gouvernorats couverts par le projet ainsi que les associations et les jeunes hommes femmes bénéficiaires du projet	achieved

R2 : Continuer à prendre en compte l'aspect genre dans les interventions du projet en s'assurant qu'au moins 50% des personnes qui seront couvertes par le plan de communication ou qui bénéficieront des projets de fonds de défi sont des femmes. Et si jamais un nouvel appel à projets pilotes ESS devait être lancé, continuer à privilégier les organisations d'ESS à forte dominante féminine et les filières dans lesquelles les femmes sont les mieux représentées.	completed	Prendre les mesures nécessaires afin de garantir qu'au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes.	La stratégie d'intervention du projet a pris en considération l'aspect genre dans l'ensemble des composantes du projet. Tous les indicateurs sont genrés et l'avancement de projet montre que les cibles fixées vont être atteintes.	Les partenaires tripartites au niveau central et au niveau des quatre gouvernorats couverts par le projet ainsi que les associations et les jeunes hommes femmes bénéficiaires du projet	achieved
R3 : Dans le cadre d'un projet de même nature, faire aussi du développement de programmes de formation académique et professionnelle en ESS, de la formation de formateurs en ESS, de la création d'un centre d'incubation des projets sociaux et solidaires et de la création de pépinières pour les projets sociaux et solidaires des objectifs spécifiques.	completed	Intégrer au niveau des futurs projets des composantes relatives au développement d'une offre de formation sur l'ESS au niveau du système de la formation professionnelle et au niveau de l'enseignement supérieur.	Les nouvelles propositions de projets sur l'économie sociale et solidaire ont pris en considération cette recommandation. Elles comprennent une forte composante relative à la formation académique de l'ESS et au renforcement des capacités des structures d'appui ainsi que le développement des démarches, outils et programme d'accompagnement et la mise en place d'espace d'incubation de projet d'ESS	Les partenaires tripartites au niveau central et au niveau des quatre gouvernorats couverts par le projet ainsi que les associations et les jeunes hommes femmes bénéficiaires du projet	achieved
R4 : Dans le cadre de la suite à donner au projet « PROMESS » ou dans le cadre d'un projet de même nature, imaginer un dispositif qui permettrait d'élargir le champ de participation des ministères techniques et des partenaires sociaux en appuyant la mise en place de nouvelles initiatives ESS en leur sein et/ou en consolidant les mutuelles des fonctionnaires existantes et, partant, faire de l'appui à un tel apprentissage un objectif spécifique du projet	rejected		Cette recommandation ne cadre pas avec les objectifs du projet PROMESS ni avec la politique Tunisienne de promotion de l'ESS. Les mutuelles des fonctionnaires des ministères ne sont pas considérées comme des entreprises d'ESS. Elles sont leur propre cadre juridique et ils sont la supervision directe du ministère de tutelle.		no implementation

R5 : Pour les indicateurs, toujours définir des valeurs cibles intermédiaires, car cela rend plus aisée les évaluations à mi-parcours et notamment du niveau d'atteinte des résultats attendus. Pour la définition des valeurs cibles des indicateurs, toujours associer les partenaires techniques aux niveaux régional et local.	no action planned	Le rapport d'avancement permet de mesurer l'atteinte des valeurs cibles sur une base annuelle et facilite ainsi la comparaison entre le prévu à la fin du projet et le "réalisé" pour la période couverte par le rapport Les partenaires notamment au niveau national ont toujours été impliqués dans la conception du projet y compris la détermination des valeurs cibles Le secteur de l'ESS en Tunisie est en train d'être émergé. Une des contraintes auxquelles il fait face est l'absence de données socioéconomiques sur l'ESS. Par conséquent il est très difficile de disposer de donnée de base et de fixer les valeurs intermédiaires.	Les partenaires sont toujours impliqués dans la définition du projet. Cela facilite énormément l'appropriation et la redevabilité des résultats. Toutefois, le degré et le moment d'implication des partenaires dépend de plusieurs facteurs.	Les partenaires tripartites (ministères techniques concernés + partenaires sociaux)	no impleme ntation
---	------------------------------	---	--	--	-------------------------------

R6 : Respecter les engagements pris vis-à-vis des groupes-cibles (structures d'appui à l'ESS et organisation d'ESS et jeunes) et réaliser les actions qui n'ont pas été lancées en 2017 et 2018 et, dans l'impossibilité de le faire, informer clairement et communiquer suffisamment avec eux, puis demander à temps une extension du projet sans coût supplémentaire.	partially completed	une demande d'extension du projet sans coût supplémentaire sera adressée début 2019 au bailleurs de fonds	Le projet a pu rattraper le retard accusé dans la mise en œuvre de certaines activités à cause du blocage institutionnel imposé par le partenaire national. Un blocage qui a été par la suite relevé avec une nouvelle équipe ministérielle. Le projet a enregistré en 2018 un important taux d'avancement sur l'ensemble des composantes. Toutefois, une prolongation de la durée du projet est nécessaire pour permettre d'assurer l'accompagnement nécessaire aux projets appuyer pour les jeunes. La fréquence du reporting est fixée par les procédures du BIT et celle du Bailleurs. Pour le projet PROMESS elle est sur une base annuelle conformément aux procédures. La mission d'évaluation à mi-parcours était programmée initialement pour janvier 2017 et concerne la période de juin 2016 à décembre 2017 (18 mois). Cette période est couverte par les rapports d'avancement. La mission d'évaluation à mi-parcours a pris six mois de retard pour se mettre en place. Le premier semestre de 2018 n'est pas concerné par l'évaluation à mi-parcours. Et n'est pas couvert par un rapport d'avancement puisque comme indiqué plus haut que le reporting est sur une base annuelle	Bailleurs de fonds	achieve d
--	--------------------------------	--	--	---------------------------	----------------------

R7 : Parce que la réalisation de certaines activités du projet est assujettie à l'adoption et la promulgation de la loi sur l'ESS, faire du lobbying auprès du Gouvernement pour qu'elle soit soumise dans les meilleurs au parlement pour adoption.	completed	Réaliser une campagne de sensibilisation et de communication sur le projet de la loi sur l'ESS au profit des parlementaires afin de conférer à la loi un haut degré de priorité pour la discussion au sein de l'assemblée des représentants des peuple durant 2019.	La campagne sera organisée en collaboration avec le ministère de l'emploi et les partenaires sociaux. Une réunion avec la nouvelle ministre de l'emploi va être tenue afin de discuter ce point.	Ministère de l'emploi, nouveau ministre de l'ESS, partenaires sociaux.	partially achieved
R8 : Dans le cadre d'un projet de même nature, soutenir les actions susceptibles d'avoir des impacts économiques et sociaux « immédiats » et/ou des impacts durables comme par exemple les actions de renforcement des capacités des acteurs et l'instauration des mécanismes de financement d'organisations d'ESS présentant des projets ciblant les filières porteuses en termes d'emploi et de revenus.	completed	Prévoir dans les futurs projets des actions pour continuer le travail initié par le projet PROMESS sur le renforcement des capacités et le développement des mécanismes de financement de l'ESS	Un important travail a été mené dans le cadre du projet PROMESS sur les programmes et outils de renforcement de capacité ainsi qu'une réflexion nationale sur les mécanismes de financement de l'ESS à mettre en place.	Ministère de l'emploi, nouveau ministre de l'ESS, partenaires sociaux. Organisation et entreprise d'ESS Structures de financement	achieved
R9 : Dans un projet de l'ampleur du projet « PROMESS », il est fondamental d'améliorer le système de suivi-évaluation du projet en produisant des rapports d'avancement semestriels pour permettre non seulement d'évaluer les résultats du projet à intervalles réguliers et plus courts, mais aussi pour rendre plus aisées les évaluations à mi-parcours.	rejected		La mission d'évaluation à mi-parcours était programmée initialement pour janvier 2017 et concerne la période de juin 2016 à décembre 2017 (18 mois). Cette période est couverte par les rapports d'avancement. La mission d'évaluation à mi-parcours a pris six mois de retard pour se mettre en place. Le premier semestre de 2018 n'est pas concerné par l'évaluation à mi-parcours. Et n'est pas couvert par un rapport d'avancement puisque comme indiqué plus haut que le reporting est établi sur une base annuelle conformément aux procédures de l'OIT en la matière		no implementation

Annexe .6 – Les leçons apprises (formulaire renseignés)

ILO Lesson Learned 1

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

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.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La durée de 36 mois est vraisemblablement insuffisante pour la réalisation d'un projet innovant qui œuvre pour la mise en place d'un concept nouveau comme celui de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans toutes ses dimensions stratégiques et opérationnelles.
Context and any related preconditions	Le projet PROMESS a été mis en place pour 36 mois en Tunisie pour le développement du concept nouveau de l'ESS. Malgré la prolongation de 10 mois obtenue par le projet, la durée n'a pas été suffisante pour porter à maturité l'ensemble des initiatives.
Targeted users / Beneficiaries	BIT, Ministère Tunisien de la formation professionnelle et l'emploi (MFPE), Concepteurs de projets dur l'ESS.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Plusieurs facteurs peuvent jouer négativement sur la durée d'un tel projet : Il s'agit du temps nécessaire pour identifier tous acteurs clés et sensibiliser sur le concept nouveau de l'ESS, le temps nécessaire pour faire les études d'état des lieux et pour développer les outils et accorder tous les acteurs sur leurs contenus, le temps nécessaire pour développer un projet de loi et le faire adopter au plus haut niveau, le temps nécessaire pour gérer des contraintes institutionnelles qui viennent constituer des blocages aux différents processus du projet, le temps nécessaire pour évaluer et rendre plus performants tous les aspects des initiatives qui sont essentiellement nouvelles, etc.
Success / Positive Issues - Causal factors	Le projet a obtenu une prolongation de 10 mois, ce qui lui a permis d'avancer significativement sur des éléments critiques du processus de développement de l'ESS. N'eut été cette prolongation, la perception positive du processus de l'ESS n'aurait pas été la même.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La conception de projet doit tenir compte de ce qui est faisable dans les délais impartis. Tous les blocages institutionnels possibles doivent être bien identifiés au moment de la conception des projets et le staff de chaque projet doit être bien briefé sur tous ces aspects pendant leur prise de fonction et être appelés à bien les surveiller et gérer pendant la mise en œuvre.
---	--

ILO Lesson Learned 2

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

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.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Lorsqu'un projet, basé sur un concept innovant comme celui de l'ESS, met en œuvre des activités qui produisent un effet significatif sur des bénéficiaires sans que la vulgarisation de ces changements ne soit faite par une communication en temps réel, cela ne favorise pas un bon positionnement de l'ESS en tant que concept nouveau à promouvoir et laisse le champ libre à la mauvaise usurpation.
Context and any related preconditions	Le projet PROMESS a fait des réalisations intéressantes sur le terrain sans communiquer suffisamment pour vendre l'approche de l'ESS. La documentation des "success stories" n'a pas été suffisamment anticipée par l'équipe du projet au niveau local en vue du renforcement de la visibilité des réalisations et bonnes pratiques. Ce vide a, entre autres, laissé la place à d'autres acteurs de terrain pour essayer de s'accaparer les réalisations à d'autres fins.
Targeted users / Beneficiaries	BIT, Ministère Tunisien de la formation professionnelle et l'emploi (MFPE), Concepteurs de projets sur l'ESS.

Challenges /negative lessons - Causal factors	L'absence d'une stratégie de communication conçue dès l'entame du projet et l'absence de staff dédié aux activités de communication à plein temps pour un projet innovant comme le projet PROMESS sont autant de facteurs qui jouent négativement sur la documentation des pratiques et la communication sur le projet.
Success / Positive Issues - Causal factors	Avec une stratégie de communication et un staff dédié, le concept de l'ESS pourrait mieux se positionner parmi les priorités stratégiques et l'impact et la durabilité du projet pourraient en être améliorés.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Il faut s'assurer que les instruments de communication soient produits suivant les normes du BIT et publiés en temps réel sur son site et autres canaux existants. Pour cela, il est nécessaire d'élaborer une stratégie de communication pour chaque projet en l'alignant au PRODOC. Les modalités de collaboration entre le staff responsable de la communication dans le projet et le staff responsable de la communication au niveau du Bureau du BIT doivent être clairement définies.

ILO Lesson Learned 3

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

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.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Lorsque des propositions de projets de l'ESS sont financés alors qu'ils ne prennent pas suffisamment en compte certains éléments importants comme le besoin en fonds de roulement, les facilités de stockage des produits et d'insertion dans les circuits de commercialisation, ces projets risquent ne pas prospérer bien qu'ils aient souvent une rentabilité intrinsèque élevée.
--	---

Context and any related preconditions	Le projet PROMESS a financé des projets d'ESS dont certains se sont retrouvés à fonctionner à moins de 50% de leurs capacités après avoir utilisé les financements octroyés. Les raisons évoquées sont celles de la faible prise en compte des besoins en fonds de roulement, des facilités de stockage des produits et d'accès aux circuits de commercialisation
Targeted users / Beneficiaries	Les bénéficiaires de projets sur l'ESS, le BIT, les Concepteurs de projets sur l'ESS, les équipes de gestion de projets sur l'ESS.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Il n'est pas évident de concilier l'approche nouvelle de l'ESS, qui se veut progressive, avec toutes les exigences de rentabilité économique et sociale des projets d'ESS qui sont proposés par des promoteurs locaux pour l'obtention de financements. Si on n'y prend garde, certaines insuffisances ne seront découvertes qu'à posteriori.
Success / Positive Issues - Causal factors	En anticipant les risques de dysfonctionnement des projets d'ESS proposés pour financement et en prenant des mesures adéquates à temps, ces projets auront des chances d'arriver à maturité et révéler tout le potentiel d'impact d'une entreprise de l'ESS.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Cet aspect doit être pris en compte dans la conception de projets sur l'ESS et bien suivi par le staff chargé de surveiller les processus d'octroi des financements.

ILO Lesson Learned 4

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

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.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Lorsque la formation d'accompagnateurs d'entreprises de l'ESS n'est pas inscrite dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement pertinente bien définie au préalable de façon participative et coordonnée avec le financement des projets, l'accompagnement risque d'être inopérant.
Context and any related preconditions	Le projet PROMESS a financé des projets d'ESS dont la plupart étaient nouvellement créées et avaient besoin d'un accompagnement spécifique. Des accompagnateurs ont été formés dans le cadre d'activités ponctuelles. En l'absence de feuille de route pour l'accompagnement, les accompagnateurs n'ont pas vraiment été mis à profit dans le cadre du projet.
Targeted users / Beneficiaries	BIT, le ministère de la formation professionnelle et l'emploi (MFPE), Les bénéficiaires de projets sur l'ESS, les accompagnateurs de projets de l'ESS, les Concepteurs de projets sur l'ESS, les équipes de gestion de projets sur l'ESS.
Challenges /negative lessons - Causal factors	La promotion satisfaisante des unités de l'ESS ne s'accommode pas nécessairement des pratiques habituelles d'accompagnement des AGR au niveau local. En l'absence d'une stratégie spécifique, l'accompagnement risque fortement d'être inopérant.
Success / Positive Issues - Causal factors	En anticipant les risques de dysfonctionnement dans l'accompagnement des unités d'ESS et en élaborant à temps une stratégie d'accompagnement qui s'articule bien aux financements, ces unités auront des chances d'arriver à maturité et révéler tout le potentiel d'impact d'une entreprise de l'ESS.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Cet aspect doit être pris en compte dans la conception de projets sur l'ESS et bien suivi par le staff chargé de surveiller les processus de financement et d'accompagnement d'unités d'ESS.

ILO Lesson Learned 5

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

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.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L'allègement d'une procédure du BIT qui s'avère contraignante pour certains acteurs, notamment l'application d'un accord de subvention au lieu d'un accord d'exécution, associée à un suivi étroit de l'action, peut être déterminante pour l'atteinte des objectifs d'un projet de coopération pour le développement limité dans le temps.
Context and any related preconditions	Dans le cadre de la mise à disposition des fonds au promoteurs de projets d'ESS financés par le projet PROMESS, la procédure d'accord de subvention a été autorisée à titre exceptionnel en lieu et place de la procédure d'accord d'exécution et ceci a été déterminant dans l'atteinte des objectifs du projet. En effet, la procédure des accords de subvention est moins contraignante pour des entreprises naissantes de l'ESS qui auraient eu du mal à satisfaire les exigences d'un accord d'exécution pendant la durée limitée du projet. Il faut noter que l'allègement de procédure a tout de même nécessité des précautions particulières, notamment le décaissement progressif des fonds sur la surveillance étroite du staff chargé du contrôle financier au niveau de l'équipe du projet.
Targeted users / Beneficiaries	BIT ; Directeurs de bureau du BIT responsables de projet et contrôleurs financiers, coordonnateurs de projets BIT.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Le processus de promotion des unités de l'ESS dans ses débuts, avec des entreprises aux caractéristiques modestes à promouvoir, ne s'accommode pas nécessairement de la mise en œuvre rigoureuse des procédures du BIT. Le processus peut être totalement bloqué face à des situations particulières propres à l'environnement du projet et en l'absence d'une flexibilité au niveau de l'application de certaines procédures.

Success / Positive Issues - Causal factors	En anticipant les risques de blocage dans la mise à disposition des fonds aux promoteurs des unités d'ESS et en prenant des mesures à temps, on donne au projet toutes les chances de se dérouler dans les délais en évitant au BIT le risque d'être considéré comme une institution avec qui il serait difficile pour les PTF de collaborer pour la mise en œuvre de projets.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Cet aspect doit être suivi par le directeur de bureau du BIT responsable du projet ainsi que le staff chargé de surveiller les processus de mise à disposition des fonds au niveau du BIT.

ILO Lesson Learned 6

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

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.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Dans un contexte où il y a une multitude de projets du BIT qui interviennent avec le même acteur comme point focal institutionnel, la coordination serait meilleure si les bailleurs s'accordent à travailler davantage avec le BIT pour des programmes intégrés au lieu de projets séparés.
Context and any related preconditions	Il y a une multitude de projets individuels du BIT en place en Tunisie avec le ministère de la formation professionnelle et l'emploi comme point focal institutionnel pour tous. La faible coordination des processus de ces différents projets rend la tâche du ministère de la formation professionnelle (MFPE) difficile et son action perd en efficacité.
Targeted users / Beneficiaries	BIT ; MFPE ; Les donateurs des différents projets du BIT en Tunisie ; Les coordonnateurs de projets BIT en Tunisie ; Les concepteurs de projets BIT en Tunisie

Challenges /negative lessons - Causal factors	Non seulement le MFPE n'a pas la capacité de le faire, mais il n'est pas stratégique d'attribuer un personnel différent comme point focal de multiples projets dont les problématiques sont généralement peu différentes. Il n'est pas évident de coordonner avec tous les bailleurs de projets pour arriver à un seul programme intégré.
Success / Positive Issues - Causal factors	La coordination avec les bailleurs des projets pourrait favoriser une approche programme intégré en lieu et place de projets individuels avec pour conséquence une meilleure implication du MFPE, en tant que point focal de tous les projets, dans la planification, la mise en œuvre et le suivi.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Le BIT doit proposer la façon de faire pour coordonner les bailleurs afin d'arriver à des programmes intégrés en Tunisie.

Annexe .7 – Les bonnes pratiques (formulaire renseignés)

ILO Emerging Good Practice 1

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le processus participatif tripartite-plus mis en œuvre par le projet PROMESS, révisé par un décret du ministère de tutelle du projet, le MFPE, incluant notamment le partage de projet de loi sur site internet public et des débats universitaires, a été déterminant pour l'aboutissement de la formulation et l'adoption en conseil de Ministres de la loi sur l'ESS.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La mise à disposition et l'adoption d'une loi sur l'ESS est un objectif important pour le projet PROMESS afin d'organiser le secteur en Tunisie. Les parties prenantes devaient concevoir et se mettre d'accords sur le contenu d'un projet de loi sur l'ESS afin qu'il soit soumis pour adoption. Un projet de loi sur l'ESS a été élaboré et publié sur le site internet du MFPE pour susciter des commentaires et contributions. Des événements ont été organisés spontanément, notamment par des universités pour discuter autour du projet de loi, et souvent hors de la zone d'intervention du projet.
Establish a clear cause-effect relationship	La loi sur l'ESS est un élément structurant dont le processus d'élaboration implique une multitude d'acteurs. L'absence de coordination entre ces acteurs qui conduit à une sorte de « rivalité » pour le leadership rend difficile la mise en œuvre de toute intervention en faveur de l'ESS. Cette situation a rendu un peu difficile l'aboutissement du projet de loi qui est même resté bloqué pendant deux ans. Sous l'impulsion du projet, le MFPE a pris un décret pour clarifier les responsabilités en confiant le lead au projet PROMESS.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les membres du comité national de pilotage du projet PROMESS ont souligné avec satisfaction que le projet a réussi, pour une des rares fois, à les mettre d'accord sur des questions stratégiques délicates liées au projet. Le projet de loi sur l'ESS a été validé par les partenaires sociaux et adopté en conseil des ministres. Cette approche participative-plus a permis d'avancer avec un consensus sur le projet de loi sur l'ESS et ce processus en lui-même a particulièrement influencé et facilité la mise en place du conseil national du dialogue social (CNDS) en Tunisie intervenue en 2019.

Potential for replication and by whom	Cette bonne pratique peut être répliquée sans limite dans tout type de projet et dans n'importe quel pays.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	PPTD 2017 2022, Résultat 1.3 "Le rôle de l'Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l'investissement privé créateur d'emploi est encouragé et le secteur de l'économie sociale et solidaire activé, les bases d'un partenariat public/privé sont jetées, et l'accès au financement facilité". Priorité 5: Institutionnalisation du Dialogue social.
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 2

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Dans un contexte où les comptes satellites de l'ESS n'ont pas été prévus dans la conception initiale du projet alors qu'ils sont jugés nécessaires pour mesurer le poids de l'ESS dans la richesse nationale, et sachant que l'établissement des comptes satellites peut prendre de nombreuses années, le projet PROMESS a le mérite d'avoir amené les parties prenantes à s'adapter progressivement aux contraintes identifiées à pied d'œuvre et à retenir en fin de compte et de façon consensuelle une stratégie réaliste qui consiste à mettre d'abord en place un bon cadre conceptuel pour ces comptes et à commencer la mise en pratique sur un seul domaine spécifique, l'agriculture, dans le but d'apprendre et évaluer par étape avant de répliquer.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Pendant la mise en œuvre du projet PROMESS, il a été jugé nécessaire d'élaborer des comptes satellites de l'ESS pour mettre en évidence la contribution du secteur à l'économie nationale. Bien que cela n'a pas été prévu dans la conception initiale du projet, les parties prenantes ont été amenées à adopter l'approche et à retenir une stratégie réaliste pour élaborer ces comptes dont le processus n'est pas simple. C'est sur cette base que ce volet « comptes satellites de l'ESS » est déjà pris en compte dans les propositions pour une 2ème phase du projet PROMESS. Le BIT a donc souhaité répondre à ce besoin. Par ailleurs, le partenariat avec l'Institut national de la Statistiques est nécessaire.

Establish a clear cause-effect relationship	Les comptes satellites sur l'ESS constituent un outil important pour démontrer l'impact potentiel des initiatives en faveur de l'ESS. L'adhésion de tous les acteurs clés au principe de mise en place du secteur de l'ESS peut être significativement influencée par la mise en évidence consensuelle de la part de l'ESS dans la richesse nationale. Le processus des comptes satellites étant très coûteux et difficile à mettre en œuvre, c'est finalement une bonne idée d'avoir choisi une démarche progressive qui permet d'intégrer progressivement les leçons et d'éviter le blocage lié à la non disponibilité de gros budgets.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	La maîtrise de l'approche de mesure de la contribution du secteur de l'ESS à l'économie nationale et locale. Le partage d'expériences aux niveaux national et international dans les pratiques de mesure de la contribution du secteur de l'ESS à l'économie nationale et locale. La valorisation des promoteurs d'ESS et un meilleur accès aux opportunités de financements publics et privés.
Potential for replication and by whom	Cette bonne pratique peut être répliquée sans limite dans d'autres projets de promotion de l'ESS et même dans tout type de projet de promotion d'un secteur de l'économie et dans n'importe quel pays.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	PPTD 2017 2022, Résultat 1.3 "Le rôle de l'Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l'investissement privé créateur d'emploi est encouragé et le secteur de l'économie sociale et solidaire activé, les bases d'un partenariat public/privé sont jetées, et l'accès au financement facilité"
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 3

Project Title: PROMESS Tunisie

Project TC/SYMBOL: TUN/16/01/LND

Name of Evaluator: Gilles NJIKE

Date: Avril 2020

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Dans une approche de promotion du travail décent, les questions de protection sociale et de SST ont été intégrées comme partie intégrante du processus de promotion de l'ESS.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Dans le cadre de la promotion de la création des unités d'ESS par le projet PROMESS à travers l'octroi de financements, le critère d'engagement à la promotion du travail décent a été introduit et suivi tout au long de la mise en œuvre des projets financés. Les capacités des unités de l'ESS ont été renforcées en matière de création juridique (registre du commerce, impôts, CNSS, etc.), des formations en santé et sécurité au travail (SST) ont été réalisées et l'affiliation à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) est effective tant pour les souscripteurs propriétaires des entreprises solidaires que pour leurs salariés.
Establish a clear cause-effect relationship	Dans l'entreprise, il n'est plus à démontrer combien la protection sociale pour tous et le respect des règles de santé et sécurité au travail constituent des piliers importants du travail décent et de la productivité qui est gage de survie à long terme de toute entreprise. Ces éléments font partie des 4 piliers de l'OIT pour la promotion du travail décent.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	La maîtrise des procédures de protection sociale et des règles à respecter en matière de SST. L'amélioration du taux de la couverture sociale et la réduction des accidents de travail et maladies professionnelles. La diminution du taux de mortalité des entreprises.
Potential for replication and by whom	Cette bonne pratique peut être répliquée sans limite dans d'autres projets de promotion de l'ESS et même dans tout type de projet de promotion de l'entrepreneuriat et dans n'importe quel pays.

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	PPTD 2017 2022, Résultat 1.3 “Le rôle de l’Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l’investissement privé créateur d’emploi est encouragé et le secteur de l’économie sociale et solidaire activé, les bases d’un partenariat public/privé sont jetées, et l’accès au financement facilité” Priorité 4: Une réforme globale de la protection sociale en Tunisie est engagée.
Other documents or relevant comments	