



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Evaluation finale indépendante du projet “ Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

ILO TC/SYMBOL : [TUN/20/01/CAN](#)

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pay(s) : Tunisie

Résultat(s) du P&B : 5

ODD(s) : [5](#) ; [8](#) ; [10](#) ; [17](#)

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 31 March 2024

Bureau Administratif : [Bureau pays d'Alger \(Algérie, Libye, Mauritanie\)](#)

Bureau Technique : [Decent Work Team Cairo](#) et [Unité COOP Genève](#)

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

Durée du projet : [24 Mois](#)

Donateur et budget : [Affaires Mondiales CANADA \(AMC\) US\\$ 1,496,960](#)

Nom(s) du consultant : [Zitouni Belgacem](#)

Gestion de l'évaluation : [Yacouba Ouedraogo](#)

Supervision d'ÉVAL : [Ricardo Furman](#)

Budget de l'évaluation : [USD 12.000](#)

Mots clés : [économie sociale et solidaire](#), [entreprenariat](#), [travail décent](#), [développement économique](#)

[Cette "évaluation indépendante" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régionale de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.](#)

TABLES DES MATIERES

I. Contexte et logique d'intervention du projet.....	13
1.1 Contexte du projet	13
1.2 Logique d'intervention du projet	13
1.3 Structure de gestion du projet	14
2. Objectifs, portée et clients de l'évaluation.....	14
2.1 Contexte de l'évaluation	14
2.2 Objectifs de l'évaluation	14
2.3 Portée de l'évaluation	15
2.4 Principaux utilisateurs.....	15
2.5. Critères et questions d'évaluation	15
3.Approche méthodologique et limites de l'évaluation	17
3.1 Méthodologie.....	17
3.2 Les limites de l'évaluation	19
IV. Présentation des résultats de l'évaluation finale Indépendante du projet FORTER'ESS.....	19
4.1 Pertinence.....	20
4.2 Cohérence.....	24
4.3 Efficacité du projet.....	24
4.4 Efficience des ressources utilisées.....	33
4.4 Orientation vers l'impact et la durabilité	36
4.5 Performance en termes de Genre	38
4.6 Performance en termes de tripartisme et dialogue social	39
V. CONCLUSIONS.....	39
VI. Leçons apprises et bonnes pratiques	43
6.1 Les leçons apprises	43
6.2 Les bonnes pratiques	43
VII. Les recommandations.....	44
ANNEXES.....	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Degrés de réalisation des réunions des deux comités.....	26
Tableau 2 : Parties prenantes au niveau du projet	29
Tableau 3: Suivi budget FORTER'ESS /résultat	33

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFERE	Appui aux Femmes Rurales en Entrepreneuriat
AMC	Affaire Mondiale Canada
BMC	Business Model Canevas
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CAD	Dollar Canadien
CAR	Comité d'Appui Régional
COFIL	Comité de Pilotage
CRA	Commission de Recours Amiable
CTP/CNP	Coordinateur Technique Principale /Comité National de Pilotage
ESS	Economie Sociale et Solidaire
GDA	Groupement de Développement Agricole
IMF	Institut de Micro-Finance
IPDLI	Initiative Pilote pour un développement Local Intégré
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
CAD	Development Assistance Committee (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE)
OESS	Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire
OIT	Organisation internationale du Travail
P & B	Programme et Budget
PAJESS	Projet d'Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire
PNUAD	Le plan-cadre des Nations unies pour le développement
PPDT	Programmes Pays pour le Travail Décent
PQD	Plan Quinquennal de Développement
PRODOC	Project Documents (Document de Projet)
PROMESS	Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
UE	Union Européenne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNEG	Groupe des Nations unies pour l'évaluation

RESUME EXECUTIF

Contexte du projet

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

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

C'est dans ce cadre que le projet **FORTER'ESS** a œuvré afin d'appuyer les structures en difficulté dans la relance de leurs activités. Le projet visait aussi la promotion de l'économie sociale et solidaire et s'est adressé principalement aux jeunes et aux femmes en situation de vulnérabilité.

Description du Projet

Le projet « **FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie** » a été initié en août 2021 avec le recrutement du coordinateur national et l'assistante administrative et financière et ceci pour une durée de 30 mois jusqu'au 31 mars 2024, avec un budget de 1,496, 959.826 USD, financé par Affaires Mondiales Canada.

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

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

Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation finale indépendante sont les suivants :

- Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations Unies et aux cadres de développement nationaux (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) ;
- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a avancé ou complété les objectifs fixés et les résultats attendus et les stratégies utilisées, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit
- Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;
- Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- Analyser l'efficacité de l'utilisation de ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet. ;

- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ;
- Examiner l'impact potentiel du projet ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet.

Portée de l'évaluation

La portée de l'évaluation couvre toute la vie et les aspects du projet **FORTER'ESS**. Cette évaluation indépendante finale, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation de ses résultats et de sa pérennité. Elle a examiné toute l'intervention du projet à partir du 1^{er} août 2021 au 31 décembre 2023. L'évaluation a pris également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

L'évaluation a analysé comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation. L'évaluation a intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination (par exemple, les femmes et les personnes handicapées) en tant que préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits et de son processus. Elle doit être traitée conformément à la note d'orientation EVAL n° 4 sur la qualité des produits d'évaluation et à la note d'orientation n° 7 pour garantir la participation des parties prenantes.

Principaux utilisateurs

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux mandants et partenaires techniques locaux, au donateur (Affaire Mondiale Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, bureau régional, etc.)

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer le développement des futurs projets.

Critères et questions relatives à l'évaluation

Cette évaluation aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE) : pertinence stratégique et cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, et genre et non-discrimination, tels que définis dans les directives de l'OIT en matière d'évaluation (voir Annexe 1).

Méthodologie

L'évaluateur a utilisé une approche participative en associant les principales parties prenantes de l'OIT telles que les mandants tripartites de l'OIT, le personnel de l'OIT, les partenaires stratégiques et techniques, ainsi que les bénéficiaires.

Les entretiens avec les parties prenantes ont été réalisés en présentiel, sur le terrain, et en téléconférence entre le 07/02/2024 et le 05/03/2024.

L'approche de mise en œuvre de la mission d'évaluation a été articulée en quatre phases principales : (1) Briefing avec le commanditaire ; (2) revue des documents qui a permis de développer un rapport de démarrage comprenant les questions d'évaluation, son approche et ses outils de collecte des données ; (3) phase de collecte des données de l'évaluation ; et (4) la phase du reporting, incluant la rédaction du rapport intermédiaire et la restitution avec les différents partenaires. La finalisation du rapport définitif a pris en compte des commentaires des parties prenantes clés avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en considération.

Principaux résultats de l'évaluation

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

Au regard des données collectées auprès des parties prenantes, le projet apparaît pertinent et a contribué à la mise en œuvre des stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois régions. Le projet est pertinent et a contribué à la réalisation des objectifs du gouvernement, de l'OIT, et des partenaires sociaux.

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

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

➤ Cohérence

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

- Le pôle "Entreprises" du BIT : Ce groupe de travail rassemble les projets du BIT œuvrant pour la promotion de l'emploi décent à travers l'entrepreneuriat (ESS, entrepreneuriat féminin, etc.)
- Projets complémentaires du BIT : Des activités de complémentarité et de synergie ont été menées avec les projets AFERE, JEUN'ESS, IPDLI et PAJEESS.
- Échanges bilatéraux : Des échanges ont eu lieu avec des projets de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention du projet, incluant des collaborations avec des organisations telles que GIZ, COSPE, et le PNUD.

Au niveau des parties prenantes, une vision cohérente de cette approche de promotion de l'ESS se dégage. Ces parties prenantes comprennent à la fois ceux qui sont susceptibles d'être affectés par l'approche et ceux qui pourraient l'influencer.

Les partenaires institutionnels ont une perception positive de l'approche, notamment en ce qui concerne les conditions et les règles techniques de mise en œuvre des plans de relance. En effet, 93% des partenaires sont satisfaits de cette nouvelle approche, qui est de nature à consolider la participation du secteur privé et des populations à la gestion et à la valorisation des ressources locales, tout en promouvant l'investissement privé.

Les résultats des enquêtes montrent une homogénéité de perceptions au sein des Groupements de Développement Agricole (GDA) concernant les relations et les conflits avec l'équipe du BIT et l'administration (partenaires institutionnels). Pour 95% des GDA, la collaboration avec l'équipe du BIT et l'administration (notamment le bureau de la femme rurale) est harmonieuse, soulignant un intérêt mutuel pour la réussite de cette approche. Cependant, 5% des GDA signalent des tensions et des conflits, avec des préoccupations spécifiques et internes. Cela inclut notamment un manque de confiance entre les membres du bureau exécutif du GDA Khayrat Fellahat Thibar.

➤ Efficacité du projet

Le projet a été considéré comme efficace. L'exécution de presque tous les produits (>85%) s'est déroulée selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et presque tous les jalons (>85%) ont été atteints. FORTER'ESS est efficace dans la réponse aux défis liés aux situations des GDA impactées notamment par COVID-19. Il a également montré son efficacité dans l'amélioration de la capacité managériale des GDA.

Il est encourageant de constater plusieurs facteurs positifs qui ont joué un rôle crucial dans la réalisation des objectifs escomptés de l'approche du projet FORTER'ESS. On peut citer : l'esprit de partenariat et de coopération au niveau des mandants et des bénéficiaires (GDA et SARL), la création d'emplois, en particulier pour les femmes, la mise à disposition de matériel adéquat et le renforcement des capacités des femmes rurales (ESS, apiculture, changement climatique, etc.), en soft skills (techniques de vente, design, etc.) et en pratique (participation à des foires, événements, des visites, etc.)

Le rôle actif des GDA dans le transfert d'informations à la population, ainsi que la relation fructueuse avec les différents partenaires, ont également été des éléments contributifs positifs à la réalisation des objectifs de FORTER'ESS.

Des changements ont été observés chez les bénéficiaires au niveau de leur perception vis-à-vis de l'accès aux marchés (100%). La plupart des GDA et des SARL (82%) estiment que l'approche du projet accorde de l'importance à la reconnaissance et au respect de leurs droits en tant qu'acteurs de développement local.

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

Tenant compte du niveau d'avancement de l'exécution du projet et au-delà des contraintes évoquées plus haut, les activités ont suivi, surtout après la pandémie, un rythme normal tout en veillant à préserver un aspect qualitatif et d'innovation sur la manière d'entreprendre ces activités.

➤ Efficience des ressources utilisées

Le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources humaines et financières. Le taux de réalisation financière pour FORTER'ESS est de 90%. Ceci montre une promptitude à la réalisation des activités (85%) et une volonté de boucler ces activités à temps.

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

Il a choisi d'allouer des subventions d'urgence au profit des structures bénéficiaires. Ces subventions visent à aider les organisations dans la relance économique de leurs entités en appuyant les actions prioritaires définies dans leurs plans de relance. Ces subventions sont gérées à travers un partenariat avec initiative Jendouba. Le projet a diminué le budget alloué au diagnostic et l'accompagnement afin d'augmenter l'impact financier direct sur les organisations bénéficiaires qui manquaient de ressources et souffraient des conséquences de la pandémie. Cette approche a été appréciée et partagée par tous les partenaires du projet.

L'utilisation des fonds a respecté les normes administratives et financières internes du BIT. Ce système avec des normes bien établies assure une totale transparence quant à la gestion des fonds. Cependant, un travail de planification est effectué afin d'éviter tous les problèmes administratifs et financiers liés au respect strict des normes et procédures internes.

Au niveau des GDA et SARL, la mise en œuvre des activités de FORTER'ESS semble avoir été globalement rentable pour la plupart (88%) des GDA. Cette situation présente une comparaison avantageuse par rapport à la période d'avant-projet.

Les mécanismes de financement associés à la promotion et à l'appui des activités des GDA ont suscité une satisfaction très élevée parmi les GDA avec une note dépassant les 95%.

Cette homogénéité d'opinions reflète le niveau de satisfaction par rapport aux attentes de financement auxquelles les groupements aspiraient. Il est intéressant de noter que le matériel acquis, les travaux d'aménagement de certains locaux des GDA et la construction des points de vente a été bien accueilli.

FORTER'ESS a déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

➤ **Orientation vers l'impact et la durabilité**

Le projet, à n'en point douter, a eu un impact positif sur la promotion de l'ESS dans les régions concernées par l'intervention du projet.

L'impact sur les travaux et services réalisés résultant de l'engagement des différents partenaires est significativement positif. En effet, la population est désormais le principal bénéficiaire des activités du projet, marquant un changement important dans la perception et l'utilisation durable des ressources allouées (formation, équipement, encadrement et appui). Ceci illustre une prise de conscience croissante de l'importance de la place de la femme rurale qui converge désormais avec les prérogatives de l'administration partenaire institutionnel de FORTER'ESS.

L'impact socio-économique sur le revenu des ménages, notamment ceux de la population rurale, a été positivement perçu. Plus de 80% estiment que leur revenu a augmenté de 20% et plus.

L'impact sur l'accès aux marchés : Les GDA ne bénéficiaient pas, avant le projet, d'un accès direct aux marchés. Avec l'intervention de FORTER'ESS a permis de combler ce défaut. 100% des GDA interviewés déclarent que le projet a apporté un plus par rapport à la vente habituelle/classique (avant-projet) et ceci à travers leur participation aux foires, aux événements, festivals et les points de vente d'une part et leur perfectionnement par des actions de formations sur les techniques de vente (Emballage, désigne) d'autre part.

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

Toutes les activités et la stratégie du projet FORTER'ESS ont été pensées pour assurer un transfert du savoir-faire et de connaissance vers tous les acteurs institutionnels et de la société civile présents en Tunisie dans l'Economie Sociale et Solidaire. Le choix d'implication dès le départ les partenaires institutionnels contribue à assurer la durabilité des projets des bénéficiaires.

De plus, et pour que les acquis soient pérennisés, il est nécessaire de reconnaître et d'intégrer les préoccupations spécifiques à chaque région. Cette dimension a été prise en considération par l'approche du projet basée sur la participation et la valorisation du savoir local au niveau de chaque région.

➤ **Genre et non-discrimination**

Par définition, le projet s'adresse à des zones défavorisées et des populations vulnérables. L'appui de FORTER'ESS s'adresse d'une manière équitable pour les femmes et les jeunes qui représentent un élément clé dans l'exploitation des ressources locales.

Pour preuve, les 22 structures ont bénéficié des subventions, des actions de formation et participation aux événements sont des structures féminines.

Par ailleurs, un programme sur le développement des softs skills et notamment le leadership, les capacités de coordination et de mobilisation des femmes influentes des structures partenaires a été développé prenant la forme d'une tournée itinérante ou les participantes vont à la rencontre d'autres initiatives inspirantes issues de l'économie sociale et solidaire

Il demeure, toutefois, beaucoup de travail à faire dans ce domaine, notamment au niveau de la prise de décision où la femme ne joue qu'un rôle secondaire. Il est de l'intérêt de tous les acteurs, particulièrement de celui de l'administration, d'appuyer le rôle de la femme dans le développement local des régions concernés afin d'encourager la culture entrepreneuriale auprès des femmes.

➤ Les leçons apprises

Leçon 1 : Importance de l'approche participative L'approche participative qui est utilisée par le projet pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de l'ESS et pour chercher ensemble des solutions et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décent, a été déterminante pour obtenir un consensus sur les travaux à mener, et a montré aux partenaires (des institutions étatiques, syndicats, patronat et GDA) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables.

Leçon 2 : Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage du projet FORTER'ESS au niveau national (COPIL) et au niveau régional (CRA) ont été déterminantes pour préciser les rôles des partenaires les plus influents dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités du projet.

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

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

Leçon 3 : Plus il y a des événements rassemblant les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires, plus cela permet à ces femmes de devenir plus performantes dans leurs activités grâce à cette opportunité qui leur est donnée de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

➤ Les bonnes pratiques

BP 1 : Le projet FORTERESS a adopté la pratique de faire participer des décideurs aux sessions de formation et ateliers de travail aux niveaux national et régional et cela a contribué à créer une prise de conscience considérable auprès de certains décideurs sur les questions de la promotion de l'ESS et des droits de la femme rurale au point où ils ont manifesté une prise de conscience par leur participation dans les ateliers de régionaux organisés par FORTER'ESS. Il serait important de construire sur cette prise de conscience dans une nouvelle phase vers des concrétisations politiques et législatives.

BP 2 : Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences de terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, le projet intervient directement auprès des actrices du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.

BP3: L'accompagnement direct inhabituel apporté aux organisations bénéficiaires du projet dans le contexte de crise COVID, consistant en un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines charges fixes (loyer) ou variables (réapprovisionnement en matières premières) ou d'investissement (petits travaux d'aménagement pour améliorer les conditions de travail, achat d'équipements) a été déterminant pour la survie de nombreuses unités féminines de l'ESS et la relance et la consolidation de leurs activités.

BP 4 : Le projet s'est concentré sur l'adaptation de sa stratégie de communication, de visibilité et de présence sur le terrain par rapport aux populations cibles et ceci a permis d'instaurer un climat de

transparence et d'échange qui montre jusqu'à aujourd'hui que le projet et ses résultats ne sont pas remis en cause par les partenaires nationaux et locaux.

➤ Les recommandations

Recommandation 1

Le projet FORTER'ESS devrait avoir une **continuation** dans le temps. En effet, il faudra prendre en considération le fait qu'il soit nécessaire d'agir sur le long et moyen terme afin d'avoir un impact au niveau des politiques nationales en ce qui concerne la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire.

C'est pourquoi il est important de **poursuivre les actions déjà mises en place par le projet FORTER'ESS** dans sa phase d'exécution entre 2021 et 2023 dans les trois régions. Ce serait **une erreur de rompre** cette dynamique partenariale innovante à la fin de ce projet et de ne pas donner suite aux efforts entrepris.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 2

FORTER'ESS a dynamisé les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) en recrutant une institution de microfinance (IMF) pour accompagner ces structures. Afin de garantir la pérennité des OESS, la mission d'évaluation recommande d'urgence que **le gouvernement promulgue les décrets d'application de la loi ESS publiée en 2020**, notamment ceux concernant la création des institutions de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 3

La « chance » de bénéficier des avantages du projet FORTER'ESS n'a été donnée qu'à la population des trois gouvernorats (Béja, Jendouba et le Kef) concernés par le projet. **Il est souhaitable d'étendre, dans le futur, l'aire d'intervention de ce type de projet dont la problématique est la promotion de l'ESS.** Ceci aura des impacts similaires à ce qui a été enregistré par FORTER'ESS en termes des opportunités socioéconomiques et de conservation et valorisation des ressources locales.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 4

Indépendance des structures bénéficiaires vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces structures ont besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent en même temps arriver à trouver leur indépendance afin d'évoluer en tant qu'entreprises issues de l'économie sociale et solidaire. De ce fait, la recommandation est de pousser les autorités vers une réflexion sur la révision du statut actuel des GDA (OESS) pour s'aligner avec la loi de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

Recommandation 5

La gestion des connaissances. Malgré la bonne visibilité, le bailleur de fond (Canada) souhaite un partage de tous les documents produits par le projet pour éventuelle valorisation au niveau d'autres projets dans le futur. Il est fortement recommandé de partager les documents clés tels que le diagnostic, la note stratégique, et autres avec les partenaires impliqués dans le projet. Cette démarche permet d'extraire des leçons apprises et de mettre à disposition des outils pertinents qui pourraient être utilisés dans d'autres initiatives similaires futures dans d'autres contextes nationaux et internationaux.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 6

Certains interviewés au niveau des partenaires institutionnels souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des **thèmes relatifs à l'économie sociale et solidaire, la culture entrepreneuriale, formation des formateurs en ESS et l'entrepreneuriat vert**. Ils souhaitent que **ces formations touchent un public très large au niveau des différentes institutions de formation** : Primaire, Professionnelle, Secondaire et Universitaire notamment les écoles de l'agriculture (création d'un master ESS).

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

I. Contexte et logique d'intervention du projet

Dans le cadre d'une évaluation finale Indépendante du projet FORTER'ESS, il est important de rappeler le contexte de départ, pour deux raisons : d'une part, en amont, confirmer la pertinence de l'idée du projet en vérifiant l'existence de contraintes et de besoins suffisamment forts pour justifier une mobilisation de ressources à leur profit et, d'autre part, en aval, vérifier si la mise en œuvre du projet contribue à lever les contraintes identifiées et à pourvoir aux besoins répertoriés.

I.1 Contexte du projet

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

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

C'est dans ce cadre que le projet FORTER'ESS a œuvré afin d'appuyer les structures en difficulté dans la relance de leurs activités. Le projet a visé aussi la promotion de l'économie sociale et solidaire et s'est adressée principalement aux jeunes et aux femmes en situation de vulnérabilité.

Le projet a constitué également une opportunité importante pour une meilleure compréhension des besoins des acteurs sur le terrain, un échange de bonnes pratiques et une promotion plus efficace de l'ESS dans les régions concernées par ses interventions.

I.2 Logique d'intervention du projet

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

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

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

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

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

1.3 Structure de gestion du projet

Le projet FORTER'ESS été mis en œuvre sous la supervision générale du Bureau de l'OIT pour le Maghreb basé à Alger.

Afin d'assurer l'exécution efficace des activités prévues au niveau projet, une équipe de projet est mise en place au niveau national avec une coordinatrice régionale dans les régions concernées par le projet FORTER'ESS (Béja, Jendouba et le Kef).

Ainsi, l'équipe du projet comprend :

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

2. Objectifs, portée et clients de l'évaluation

2.1 Contexte de l'évaluation

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, tout projet disposant d'un budget allant de 1 à 5 millions USD avec une durée de 18 à 30 mois est sujet à une évaluation mi-parcours interne et une évaluation finale indépendante. Cette dernière a été gérée par un gestionnaire d'évaluation désigné par le responsable régional des évaluations, qui appuiera techniquement le processus et conduite par un consultant indépendant qui n'est pas lié au projet. Elle doit être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.

2.2 Objectifs de l'évaluation

De façon spécifique, cette évaluation finale Indépendante du projet contribuera à :

- Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations Unies et aux cadres de développement nationaux (y inclus le PPDT, le PNUAD et les ODDs);
- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a avancé ou complété les objectifs fixés et les résultats attendus et les stratégies utilisés, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;
- Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;
- Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- Analyser l'efficacité de l'utilisation de ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet. ;
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ;
- Examiner l'impact potentiel du projet ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet.

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

2.3 Portée de l'évaluation

La portée de l'évaluation couvre toute la vie et les aspects du projet **FORTER'ESS**. Cette évaluation Indépendante finale, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de sa pérennité. Elle a examiné toute l'intervention du projet à partir du 1^{er} août 2021 au 31 décembre 2023. Elle a considéré l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation a pris également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire). L'évaluation a analysé comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

L'évaluation a intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination (par exemple, les femmes, les handicapées) en tant que préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits livrables et de son processus. Elle doit être traitée conformément à la note d'orientation EVAL n° 4 et à la note d'orientation n° 7 pour garantir la participation des parties prenantes.

2.4 Principaux utilisateurs

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux mandants et partenaires techniques locaux, au donateur (Affaire Mondiale Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, bureau régional, etc.).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer le développement de futurs projets.

2.5. Critères et questions d'évaluation

Cette évaluation aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG et le Comité d'aide au développement

(CAD) de l'OCDE) : pertinence stratégique et cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, et genre et non-discrimination, tels que définis dans le « ILO Policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1) ». Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée

➤ *Pertinence et alignement stratégique et validité du projet*

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, du PPDT, de l'UNDAF en cours, de l'OIT, les ODDs, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Les cadres de résultats sont-ils réalistes ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

➤ **Cohérence du projet**

- Quelle est l'efficacité de la coordination entre le projet FORTER'ESS et les partenaires institutionnels (GIZ, COSPE, PNUD) ?
- Le projet facilite-t-il les échanges bilatéraux et la collaboration avec d'autres projets de l'ESS ?
- Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer une collaboration harmonieuse et productive avec les partenaires ?
- Le projet prend-il en compte les besoins et les attentes des parties prenantes, y compris les bénéficiaires directs et les partenaires institutionnels ?
- Comment le projet intègre-t-il les feedbacks des parties prenantes dans ses activités et sa mise en œuvre ?

➤ **Performances et efficacité du projet**

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

➤ **Efficacité du dispositif de gestion**

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

➤ **Efficience des ressources utilisées**

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

➤ **Orientation vers l'impact et durabilité du projet**

- Est-ce que le projet a une stratégie de sortie effective ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer

- L'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

➤ Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés dans le contexte des politiques sur genre du BIT et des bailleurs ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet ? Intègrent-ils les questions de genre ?

➤ Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

3. Approche méthodologique et limites de l'évaluation

3.1 Méthodologie

Opérationnellement, l'évaluateur a utilisé une approche participative croisée impliquant les méthodes qualitatives et quantitatives, prenant en compte les contraintes et opportunités liées à la mise en œuvre des activités, le niveau d'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet.

La méthodologie de mise en œuvre de la mission d'évaluation est articulée en quatre phases principales : **Briefing avec le commanditaire, revue des documents et de travail de terrain**, qui a compris aussi l'étude des critères et des questions d'évaluation pour pouvoir définir les indicateurs y afférents, **phase d'analyse des données et d'évaluation** et la **phase du reporting** incluant la rédaction du rapport intermédiaire, et restitution avec les différents partenaires. La finalisation du rapport définitif avec la prise en compte des commentaires des parties prenantes clés avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en considération.

a) Phase de briefing et d'élaboration du rapport de démarrage

Cette étape a consisté à conduire des entretiens préliminaires avec le gestionnaire de l'évaluation, l'équipe de l'évaluation, le point focal des évaluations au niveau du bureau régional Afrique de l'OIT à Abidjan et le consultant pour mieux cadrer la mission d'évaluation.

Consultation des documents qui permet de maîtriser la logique d'intervention du projet et prendre connaissance de son approche et les différents paquets d'activités réalisées avec chaque type de bénéficiaire cible. Le travail de documentation a permis au consultant de comprendre au mieux le projet et sa mise en œuvre et faciliter la revue de la méthodologie et la conception des guides de collecte des données de l'évaluation. Les documents suivants ont été consultés :

- Documents de projet (Prodoc, rapport évaluation mi-parcours.), lettre d'accord entre Affaires Mondiales Canada et l'OIT ;
- Comptes rendus des principales réunions et ateliers ;
- Etudes réalisées ;
- Plans de travail ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD 2017-2022) ;
- Programme et budget du BIT P&B 2020-21 ;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet

Ces deux exercices (briefing et revue documentaire) ont permis d'élaborer le rapport de démarrage qui inclut la méthodologie et les outils de collecte des données.

b) Phase de collecte des données

Une étape prépondérante de l'évaluation consistait à collecter des informations sur le terrain afin de documenter davantage les résultats du projet et tirer les leçons de sa mise en œuvre. Les outils de collecte de données utilisés comprenaient des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion et des enquêtes. Les catégories de répondants pour chaque outil étaient les suivantes :

- *Entretiens semi-structurés* : réalisés avec les responsables des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), les membres des Groupements de Développement Agricole (GDA), les représentants des institutions partenaires, et les bénéficiaires directs du projet. Environ 50 entretiens ont été menés.
- *Groupes de discussion* : organisés avec des groupes de femmes entrepreneurs, des membres des GDA, et des représentants de la société civile impliqués dans le projet. Quatre groupes de discussion, chacun comptant environ 10 à 12 participants, ont été conduits.
- *Enquêtes* : distribuées à un échantillon plus large de bénéficiaires du projet, incluant des membres des GDA et des femmes entrepreneurs. Un total de 20 enquêtes a été réalisées.

La stratégie d'échantillonnage reposait sur une méthode de stratification afin de garantir la représentativité de l'échantillon choisi. Cette approche tenait compte de la diversité des secteurs et des gouvernorats concernés par le projet, malgré la durée limitée de la mission d'évaluation (10 jours). La méthodologie de collecte des données nécessaires à l'évaluation du projet était synthétisée dans la matrice d'évaluation (cf. Annexe n°2).

Pour les entretiens semi-structurés et les groupes de discussion, nous avons adopté une méthode d'échantillonnage stratifié afin de garantir la représentativité des échantillons, tout en tenant compte du vaste groupe cible appartenant à divers secteurs dans les gouvernorats de la zone du projet. Étant donné la durée limitée de la mission d'évaluation, notamment pour le travail de terrain (10 jours ouvrables), il était difficile d'examiner exhaustivement toutes les cibles. Cette contrainte a justifié notre recours à une méthode d'échantillonnage stratifié, assurant ainsi une représentativité adéquate des échantillons choisis.

La sélection de l'échantillon pour les entretiens semi-dirigés et les groupes de discussion (annexe n°5), la population statistique est subdivisée en deux strates réparties sur les trois gouvernorats couverts par le projet FORTER'ESS et ce comme suit :

- Le groupe des parties prenantes clés est enquêté séparément via une interview semi-structurée pour les régions concernées par le projet. Le choix a couvert les responsables régionaux et centraux (13) (CRDA, DDR, DRA, UGTT, UTICA, UTAP...)
- En ce qui concerne le groupe des « Groupements de Développement Agricole » et Société de Responsabilité Limitée (SARL) ayant bénéficié des activités du projet FORTER'ESS, l'enquête a porté sur un échantillon de la cible visée par le Projet, 13 structures, soit 60% de l'effectif de cette strate, avec qui nous avons eu un interview semi-structurée avec chaque comité et un focus groupe avec les membres.

La collecte des données de l'évaluation s'est déroulée entre le 7 février 2024 et le 5 mars 2024.

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

En suivant la méthodologie développée au-dessus, nous avons adopté une approche axée sur les résultats, basée sur les droits humains et sensibles au genre. Pour adresser le thème de genre, on a eu des entretiens avec des responsables femmes au niveau des institutions au niveau des trois régions concernées par l'intervention du projet FORTER'ESS, des femmes présidentes des SARL, des GDA, des femmes responsables au niveau des organismes syndicaux et patronats. Les entretiens au niveau des institutions, des partenaires sociaux, des associations, des GDA et des SARL ont touché 55 personnes (55 femmes et 7 hommes).

Outre l'équipe du projet et le représentant du bailleur de fond (AMC), l'évaluateur a également réalisé des entretiens Skype avec le gestionnaire de l'évaluation ainsi qu'avec des personnes ressources au niveau BIT Genève, Unité des Coopératives à Genève.

c) Phase de traitement et d'analyse

Les données collectées par le biais des outils mentionnés précédemment ont été traitées avec soin, en veillant à exclure les informations qui ne répondaient pas aux objectifs des entretiens/enquêtes. Elles ont ensuite été analysées en vue de la rédaction du rapport d'évaluation. L'évaluateur a procédé à la triangulation des différentes données et informations en se référant aux informations collectées auprès des parties prenantes et bénéficiaires. Des données supplémentaires issues de la littérature ont complété celles recueillies lors des enquêtes menées auprès des parties prenantes et des acteurs clés, ainsi que des bénéficiaires directs.

Particulièrement, l'évaluateur a documenté les leçons apprises et les recommandations découlant de l'expérience de mise en œuvre des activités du projet. L'accent a été mis sur ce qui a bien fonctionné et pourrait être bénéfique pour la mise en œuvre d'autres projets futurs. De plus, les aspects qui n'ont pas fonctionné ont été identifiés afin de faire les corrections nécessaires qui permettent d'éviter leur répétition à l'avenir.

Pour l'analyse, l'évaluateur a adopté une approche combinant la méthode non statistique pour l'analyse des données qualitatives recueillies à travers des entretiens et des focus groupes auprès des acteurs clés et des groupes de bénéficiaires directs. Dans cette analyse, l'évaluateur s'est appuyé sur son expérience professionnelle et son jugement d'expert pour évaluer le niveau d'atteinte des résultats à la lumière des questions d'évaluation liées aux critères définis.

d) Atelier des parties prenantes

Le consultant a restitué les résultats préliminaires et recommandations aux parties prenantes, incluant les équipes de gestion du projet, le *Comité de Pilotage National « COPIL »* et le *Comité Régional d'Appui « CRA »* lors d'une réunion prévue à cet effet.

e) Phase de rapportage : Elaboration du rapport provisoire et du rapport final

Selon les TDR, le rapport d'évaluation s'est fait en deux (2) versions :

Une première version du rapport d'évaluation répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme.

Une version finale du rapport d'évaluation envoyée au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport. Le rapport final de l'évaluation est aligné au modèle et directives de l'OIT en matière d'évaluation.

3.2 Les limites de l'évaluation

La première limite identifiée concerne le manque de temps réservé à la mission d'évaluation, en particulier pour le travail de terrain. En raison de cette contrainte temporelle, il a été difficile de réaliser une évaluation exhaustive, obligeant à recourir à une méthode d'échantillonnage basée sur une stratification afin de garantir la représentativité de l'échantillon choisi.

La seconde limite est liée au manque de certains documents de synthèse sur les résultats obtenus et quelques actions réalisées par le projet : le consultant a du, avec l'aide très appréciée des coordinateurs et de l'assistante administrative et financière du projet, tenter de récapituler les grandes étapes et les résultats obtenus au cours des 29 mois de mise en œuvre de FORTER'ESS. Ce travail de recherche et de synthèse a été assez fastidieux et consommateur de temps. Cette limite n'a pas influencé les résultats de l'évaluation qui restent valides.

IV. Présentation des résultats de l'évaluation finale Indépendante du projet FORTER'ESS

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse basée sur les critères d'évaluation visés dans les termes de référence de la mission : la *pertinence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, la *durabilité*, l'*impact* et la

cohérence, mais aussi la prise en compte des thématiques stratégiques transversales, en fonction de leur pertinence dans le projet FORTER'ESS.

4.1 Pertinence

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

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

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

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

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

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

Le projet FORTER'ESS a été élaboré sur la base du Programme par Pays pour la Promotion du travail décent (PPTD2017-2022) de la Tunisie et contribue à :

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

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

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

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

Ceci est conforté, souvent lors des entretiens de la mission d'évaluation, concernant plusieurs mesures qui ont été prises pour la promotion du travail décent et les droits fondamentaux des travailleurs et des couches vulnérables par la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan de communication pour vulgariser et promouvoir l'ESS, par l'intégration de la composante de l'ESS dans le Plan de Développement 16-20 et aussi dans le Plan de Développement 23-25 et la promulgation de la loi n°202-30 du 30 juin 2020 relative à l'Economie Sociale et Solidaire, la mise d'une somme de 30 millions de dinars par le gouvernement tunisien en 2022 au sein de la Banque Tunisienne de Solidarité « BTS » pour le financement des projets d'ESS.

Comme rappelé précédemment, FORTR'ESS s'inscrit dans une continuité stratégique fidèle aux besoins du Gouvernement. FORTER'ESS est initié pour valoriser les acquis du projet PROMESS qui avait appuyé le gouvernement pour l'élaboration et le vote de la loi sur l'ESS. Dans ce cadre, des activités complémentaires ont été réalisées avec les projets implémentés au sein du BIT tels que AFERE, travaillant sur l'autonomisation de la femme rurale ou encore SCORE sur la productivité des entreprises.

b) Alignement avec les besoins des bénéficiaires

Les études de besoins ont permis de mettre en lumière les attentes spécifiques des bénéficiaires, incluant des demandes pour un meilleur accès aux financements, des formations adaptées, un accompagnement continu et un soutien pour la formalisation des structures économiques informelles. Ces besoins identifiés ont orienté les actions du projet et ont été adressés à travers les diverses initiatives et interventions mentionnées ci-dessus.

Pour les bénéficiaires, l'approche du projet FORTER'ESS est de répondre aux besoins spécifiques des femmes organisées en structures ESS formelles GDA et SARL. Dans cette situation, la promotion de l'emploi grâce à l'entrepreneuriat individuel et ou collectif semble offrir un réel potentiel pour réduire d'une manière significative le chômage des jeunes, par la formalisation de l'économie informelle, et ce à travers la promotion des organisations et des mécanismes de l'économie sociale et solidaire (ESS).

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

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

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

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

c) Pertinence logique : qualité du cadre de performances

L'analyse du cadre logique du projet FORTER'ESS montre globalement de bonnes correspondances techniques entre les résultats attendus et les activités qui devraient contribuer à les réaliser, et aussi des liaisons suffisantes entre ces activités opérationnelles et les indicateurs de mesure des résultats.

Les indicateurs au niveau du cadre logique du projet FORTER'ESS sont bien formulés et répondent aux normes de qualité d'un bon indicateur, à savoir « spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, inscrit dans le

temps ». Par exemple, l'indicateur du résultat 1 : "Au moins 20 organisations féminines de l'ESS mettent en œuvre des plans de résilience et de développement d'ici fin 2021" et l'indicateur pour le résultat 2 : "Au moins 60 femmes entrepreneuses des OESS sont formées pour le développement de compétences managériales d'ici fin projet".

Clarté des Objectifs : Les indicateurs spécifiques permettent de définir clairement les objectifs du projet. En établissant que "20 organisations féminines de l'ESS mettent en œuvre des plans de résilience", il est possible de suivre de manière précise l'impact direct du projet sur ces organisations. De même, l'indicateur de formation de "60 femmes entrepreneuses" permet de mesurer l'amélioration des compétences managériales de manière tangible.

Suivi et Évaluation : Les indicateurs mesurables facilitent le suivi et l'évaluation des progrès du projet. Ils permettent de collecter des données quantitatives et qualitatives sur les résultats atteints, ce qui est essentiel pour évaluer l'efficacité et l'efficience du projet.

Atteignable et Réalisme : Des indicateurs atteignables et réalistes assurent que les objectifs fixés sont dans le domaine du possible, ce qui motive les parties prenantes à s'engager activement dans le projet. En ayant des objectifs réalistes, il est plus probable que les activités mises en œuvre conduisent à des résultats concrets et significatifs.

Temporalité : Les indicateurs inscrits dans le temps fournissent des repères temporels pour l'évaluation des progrès. Cela aide à s'assurer que les activités du projet sont réalisées dans les délais impartis, permettant ainsi de respecter les échéances et d'ajuster les stratégies si nécessaire.

Impact et Résultats : Les indicateurs pertinents pour les résultats et les changements escomptés du projet permettent de démontrer l'impact du projet. Par exemple, la mise en œuvre de plans de résilience par 20 organisations féminines de l'ESS montre une amélioration de la capacité de ces organisations à gérer les crises et à se développer de manière durable. La formation de 60 femmes entrepreneuses en compétences managériales montre une augmentation des capacités de leadership et de gestion au sein des OESS, ce qui peut conduire à une meilleure performance et à une plus grande durabilité de ces structures.

d) Pertinence opérationnelle ou pertinence des résultats

Les résultats attendus et planifiés du projet ont été formulés en réalisations déclinées en produits dans un contexte de transition politique et démocratique difficile à mettre en œuvre, d'une réalité économique et social fragile et complexe sur un fond d'évolutions accélérées des transformations et mutations sociales. De ce fait, il a été globalement pertinent et à même de répondre convenablement aux grandes priorités du pays et aux besoins et attentes des parties prenantes, notamment, les bénéficiaires (OESS). Du fait qu'il couvre la période 2021-2024, le contenu de ce projet peut contribuer efficacement à l'Agenda 2030 du pays.

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

Le projet FORTER'ESS contribue à la mise en œuvre du Contrat Social de la Tunisie et du Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) 2017-2022 de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en se concentrant sur plusieurs priorités nationales définies dans ces cadres de gouvernance. Le Projet FORTER'ESS s'aligne avec les objectifs du PPTD et du Contrat Social à travers sa contribution dans:

- La croissance Économique et Développement Régional :

Contribution de FORTER'ESS : Le projet soutient la croissance économique locale et régionale en renforçant les capacités des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS), particulièrement celles dirigées par des femmes. En fournissant un appui technique et financier, ainsi qu'en facilitant l'accès à des ressources et à des formations spécialisées, FORTER'ESS aide ces organisations à se développer et à créer des emplois locaux. La promotion de l'économie sociale et solidaire dans divers gouvernorats contribue à une croissance équilibrée et durable, en répondant aux besoins spécifiques de chaque région.

- **L'emploi et la formation professionnelle :**

Contribution de FORTER'ESS : Le projet s'attaque directement à la priorité de l'emploi et de la formation professionnelle en offrant des formations ciblées aux femmes entrepreneuses des OESS. Les compétences managériales et techniques acquises par ces femmes améliorent leur capacité à gérer et développer leurs entreprises, favorisant ainsi la création d'emplois et la formalisation de l'économie. Le soutien apporté à la mise en œuvre de plans de résilience et de développement pour les organisations féminines contribue à stabiliser et renforcer le tissu économique local, augmentant ainsi les opportunités d'emploi dans les communautés locales.

- **Vers un nouveau modèle de relations professionnelles et de travail décent :**

Contribution de FORTER'ESS : FORTER'ESS promeut le travail décent en mettant en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail au sein des OESS. Le projet aborde des problématiques telles que la couverture sociale et les conditions de travail décentes, en sensibilisant les bénéficiaires aux mécanismes de protection sociale et en promouvant le respect des droits fondamentaux au travail. De plus, les plans de relance élaborés par les organisations bénéficiaires visent à renforcer les pratiques de gestion durable et respectueuse des normes du travail décent.

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

Plus de deux années de la mise en œuvre effective (depuis janvier 2022) du projet FORTER'ESS, ces résultats sont toujours pertinents, valides et d'actualités, compte tenu essentiellement de l'évolution générale du pays. Ainsi, pour ces différentes considérations, FORTER'ESS demeure le cadre de références le plus approprié et pertinent pour le BIT et pour le Gouvernement pour la promotion de l'ESS vecteur de création d'emploi décent pour les couches vulnérables (femmes rurales, jeunes, etc.) dans les régions défavorisées du Nord-Ouest.

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

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

Encadré n°2

La perception générale de l'approche actuelle de FORTER'ESS est largement positive, avec une majorité de 95% des interviewés affirmant qu'elle répond à leurs attentes et besoins. Cela indique une satisfaction significative parmi les parties prenantes quant à la manière dont l'approche est conçue et mise en œuvre. Néanmoins, il est important de noter qu'une minorité de 5%, au niveau de certains partenaires institutionnels, exprime des réserves, suggérant qu'il existe des points de vue divergents ou des préoccupations au sein de la population concernée au niveau des structures ESS. Cette diversité d'opinions souligne l'importance de recueillir des feedbacks variés pour ajuster et améliorer continuellement l'approche, afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le processus. En dépit de cette diversité d'opinions, certains interviewés soulignent que la conception actuelle de l'approche du projet FORTER'ESS répond partiellement à leurs attentes et besoins. Cependant, des améliorations sont suggérées en tirant des leçons de l'expérience en cours. Une attention particulière devrait être accordée au suivi et accompagnement des OESS par la constitution d'un comité regroupant toutes les parties prenantes afin de garantir la durabilité des acquis de FORTER'ESS. Il est également relevé un aspect à considérer pour optimiser l'efficacité de cette approche participative en clarifiant la vision de l'administration sur la continuité d'adoption de ce modèle de partenariat après le départ du projet.

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

4.2 Cohérence

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

- Le pôle « Entreprises » du BIT : c'est un groupe de travail regroupant les projets du BIT œuvrant dans la promotion de l'emploi décent à travers l'entrepreneuriat (ESS, entrepreneuriat féminin...).
- Concernant les projets du BIT, des activités de complémentarité et de synergie ont été menées avec les projets AFERE, JEUN'ESS, IPDLI et PAJEISS.
- Elaboration d'une étude sur l'impact de la COVID sur les organisations de l'ESS en partenariat avec le projet PAJESS
- Les échanges bilatéraux avec des projets de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention du projet : GIZ, COSPE, PNUD

Au niveau des parties prenantes qui comprennent les divers groupes ayant un intérêt ou un enjeu dans la mise en œuvre, incluant à la fois ceux qui sont susceptibles d'être affectés par l'approche et ceux qui pourraient l'influencer affichent des visions cohérentes vis-à-vis de cette approche de promotion de l'ESS.

Les partenaires institutionnels ont une perception positive de l'approche, notamment au niveau des conditions et des règles techniques de mise en œuvre des plans de relance (Plan d'action), puisque 93% de ces partenaires en sont satisfaits. Cette nouvelle approche est de nature à consolider la participation du secteur privé et des populations à la gestion et à la valorisation des ressources locales et à promouvoir l'investissement privé.

Les résultats des enquêtes indiquent une homogénéité de perceptions au sein des Groupements de Développement Agricole (GDA) concernant les relations et les conflits avec l'équipe BIT et l'administration (partenaires institutionnels). Pour 95% des GDA, la collaboration avec l'équipe BIT et l'administration (notamment le bureau de la femme rurale) est harmonieuse, soulignant un intérêt mutuel pour la réussite de cette approche. Cependant, pour les 5% restants, des tensions et des conflits sont observés, avec des préoccupations spécifiques et internes. Il s'agit particulièrement du manque de confiance entre les membres du bureau exécutif du GDA (Khayrat Fellahat Thibar).

4.3 Efficacité du projet

4.3.1 Degré d'atteinte des objectifs

Le projet FORTER'ESS vise à renforcer la résilience des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) dirigées par des femmes, particulièrement touchées par la crise de la COVID-19. Ce projet a consolidé son partenariat avec le ministère de l'Agriculture, via le Bureau d'Appui à la Femme Rurale, qui soutient quotidiennement les femmes membres des organisations de l'ESS (SMSA, GDAP). Sur le terrain, l'équipe du projet a établi des liens de confiance avec les organisations féminines de l'ESS concernées pour les accompagner dans la relance de leurs activités. Ainsi, 22 structures ont bénéficié des avantages du projet FORTER'ESS.

Les évaluations réalisées auprès des Groupements de Développement Agricole (GDA) et des SARL montrent une variabilité significative dans l'atteinte des objectifs, selon les enquêtes menées auprès de la population cible. Les principales observations sont les suivantes :

- 71% des GDA et des SARL estiment que la réalisation des objectifs se situe entre 60% et 80%.
- 16% des GDA et des SARL estiment que l'atteinte des objectifs se situe entre 40% et 60%.

- 13% des GDA et des SARL considèrent que les objectifs sont atteints à plus de 80%.

Ces résultats montrent une perception générale de réalisation efficace des objectifs parmi les GDA et SARL interrogés. Toutefois, plusieurs facteurs positifs ont joué un rôle crucial dans la réalisation des objectifs escomptés de l'approche FORTER'ESS :

- **Esprit de partenariat et de coopération :** La collaboration harmonieuse entre les GDA, les partenaires institutionnels (mandants) et l'équipe de BIT a été un élément clé. Cet esprit de partenariat a facilité la mise en œuvre de l'approche, renforçant ainsi l'efficacité des actions entreprises.
- **Création d'emplois pour les femmes :** La création d'emplois, en particulier pour les femmes, a été identifiée comme un aspect positif du projet. Cela a contribué à l'autonomisation économique des communautés locales, un impact bénéfique significatif.
- **Mise à disposition de matériel adéquat :** La fourniture de matériel nécessaire aux GDA pour la mise en œuvre des activités de valorisation des produits de terroir (PAM, Miel, condiments, etc.) a amélioré l'efficacité opérationnelle, jouant un rôle clé dans la réussite des initiatives de partenariat.
- **Sensibilisation à la valeur des ressources locales :** La sensibilisation de la population à la valeur des ressources locales a renforcé l'engagement communautaire en faveur de leur conservation. Cela montre une prise de conscience accrue de la communauté pour préserver les ressources et l'environnement.

L'atteinte des objectifs du projet a également été facilitée par le rôle actif des GDA dans le transfert d'informations à la population et la relation fructueuse avec les différents partenaires. Cependant, certains facteurs ont entravé la réalisation des objectifs du projet :

Contrainte temporelle : La pandémie de COVID-19 a eu un impact négatif sur la rentabilité des activités et la capacité à tirer pleinement parti des ressources.

Conditions climatiques défavorables (sécheresse) : La sécheresse a limité la réalisation des objectifs visés par le projet, réduisant la biomasse produite et affectant la rentabilité des activités (PAM, apiculture, etc.).

Encadré n°3

Evaluation globale de l'exécution des produits

Très satisfaisant : L'exécution de presque tous les produits (>85%) s'effectue selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et presque tous les jalons (>85%) ont été atteints.

4.3.2 Degré d'atteinte des résultats

L'analyse des principaux résultats a mis en lumière à la fois les succès et les défis rencontrés dans leur mise en œuvre.

Efficacité globale des interventions : Les interventions du projet FORTER'ESS ont été considérées comme efficaces dans la réponse aux défis liés aux situations des GDA impactées par COVID-19. Elles ont également montré leur efficacité dans l'amélioration des capacités managériales des GDA.

Différences de connaissance des résultats : Les résultats des interventions de FORTER'ESS sont connus à différents niveaux par les partenaires régionaux, nationaux et locaux. Certains partenaires peuvent avoir une connaissance plus approfondie que d'autres.

Appréciation différenciée des réalisations physiques : Les réalisations physiques liées aux modèles de partenariat dans le cadre du projet sont perçues différemment selon les acteurs impliqués dans leur mise en œuvre. Des disparités ont été constatées entre les informations collectées au niveau des partenaires régionaux sur le terrain et au niveau des GDA.

En résumé, malgré les obstacles, les plans d'action des différentes structures ESS ont abouti à l'obtention des résultats escomptés en dépit de certains retards enregistrés dans la mise en œuvre des activités. Les

facteurs contribuant à ces retards comprennent principalement les interruptions d'activités causées par les mesures de distanciation sociale liées à la COVID-19, mises en place par le gouvernement dans tout le pays. De plus, les sécheresses successives au cours des quatre dernières années ont été identifiées comme un facteur contributif aux retards observés.

Variation de la satisfaction : La satisfaction des communautés rurales et des adhérents des OESS est signalée comme positive. 95% des interviewés ont des niveaux de satisfaction positifs par rapport à la mise en œuvre des activités du projet FORTER'ESS.

L'analyse détaillée de l'efficacité est décrite par résultats dans la matrice (annexe N°7).

Au 31 décembre 2023, les activités menées ont permis la réalisation de l'ensemble des produits définis pour la période concernée par cette évaluation finale, et qui représentent un taux de 88%. Au niveau des **résultats 1, 2, 5 et 6** : les réalisations sont à 100% : **Résultat 1** : (i) une étude de l'impact de la pandémie sur les activités des organisations a été lancée. En effet, un cabinet de conseil spécialisé sur les questions de l'économie sociale et solidaire a été engagé durant le mois d'octobre 2021. (ii) Une évaluation a analysé les spécificités socioculturelles de l'environnement au sein duquel évoluent les organisations ESS, les conditions du travail liées et détermine les déficits du travail décent accentués par la crise COVID-19 notamment l'accès à la couverture sociale : la qualité d'emploi, le respect des droits fondamentaux, la santé et la sécurité au travail. L'étude a été diffusée lors d'un évènement de restitution en février 2022. (iii) 40 structures ont été identifiées et invitées à participer aux sessions d'information et aux ateliers d'identification des besoins durant le mois de novembre 2022. Cela a permis de sélectionner 22 structures qui ont bénéficié de l'intervention de FORTER'ESS. (iv) Les organisations identifiées ont mis en place tous leurs plans de relance. À la suite de la réaffectation d'un budget d'un autre projet du BIT, cette activité a été développée avec la mise en place de plans de développement sur 5 ans. Ces plans seront élaborés durant le mois de mars 2024.

Le projet FORTER'ESS a obtenu plusieurs résultats significatifs, contribuant de manière concrète à la promotion et au renforcement des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Résultat 1 : Évaluation de l'impact de la pandémie sur les organisations ESS

- Étude sur l'impact de la COVID-19 : Un cabinet spécialisé a été engagé en octobre 2021 pour mener une étude sur l'impact de la pandémie sur les activités des organisations ESS. Cette étude, diffusée lors d'un événement en février 2022, a identifié les déficits en travail décent exacerbés par la crise, notamment en matière de couverture sociale, qualité de l'emploi, respect des droits fondamentaux, et santé et sécurité au travail.
- Sélection et soutien des structures ESS : En novembre 2022, 40 structures ont participé à des sessions d'information et d'identification des besoins. De ces sessions, 22 structures ont été sélectionnées pour bénéficier de l'intervention de FORTER'ESS, et ont élaboré des plans de relance sur 5 ans, développés grâce à la réaffectation de fonds d'un autre projet du BIT.

Résultat 2 : Développement des compétences managériales des organisations d'ESS féminines

- Cycle d'accompagnement : Un cycle d'accompagnement a été mis en place, avec des modules sur la gouvernance collective et l'utilisation de la technologie pour une gouvernance transparente.
- Formation et outils : Des outils spécifiques aux coopératives ('thinkcoop', 'startcoop', 'mycoop') ont été adaptés et vulgarisés lors d'une formation de formateurs en juin 2023. 24 cheffes d'arrondissement ont été formées sur l'outil GetAhead, et 8 ont été certifiées pour dupliquer cette formation auprès de plus de 250 femmes entrepreneurs.
- Développement des soft skills : Un programme de développement des compétences en leadership et mobilisation a été créé, incluant une tournée itinérante permettant aux participantes de rencontrer d'autres initiatives inspirantes de l'ESS.
- Événements et visites d'études : Un événement de sensibilisation aux enjeux climatiques a eu lieu à Tabarka en mai 2023 avec la participation de plus de 200 femmes. En décembre, 22 femmes ont participé à une visite d'études dans le sud-ouest tunisien pour échanger avec des groupements féminins locaux.

Résultat 5 : Diffusion de la culture de la couverture sociale

- Formation et sensibilisation : Une formation a été organisée en juillet 2023 pour sensibiliser les femmes des organisations ESS aux mécanismes de protection sociale, avec un accompagnement continu pour renforcer leur compréhension et utilisation de ces mécanismes.
- Résultat 6 : Renforcement des capacités en intégration de l'aspect genre dans l'écosystème de l'ESS
- Notes politiques : En collaboration avec le PNUD, quatre notes politiques ont été produites, dont une sur le cadre juridique de l'ESS et une nouvelle note sur les politiques publiques de l'ESS. Ces notes ont été présentées en novembre 2023.
- Collaboration avec le ministère de l'Économie et de la Planification : Le projet a contribué au plan de développement 2023-2025 en intégrant le volet ESS.
- Diffusion de succès stories : 22 reportages photos et 10 vidéos de succès stories ont été réalisés et diffusés, mettant en lumière les réussites des initiatives ESS.

Toutefois, on note des retards concernant les **résultats 3 et 4** attendus au niveau FORTR'ESS. Pour faire face à cette situation critique, le projet a procédé au renforcement de l'équipe projet par un appui par d'autres compétences telles qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux et des prestataires de services à l'instar des IMF Initiative. Ceci pourrait faire avancer certaines des activités en parallèle. Cependant, nous pouvons citer à titre d'exemple quelques activités que le projet doit faire plus d'effort pour les entamer et les finir avant la fin du projet : **(i) Activité 3.2:** Un appui pour le développement des points de vente des produits des organisations féminines de l'ESS « Souk de la femme solidaire » au niveau des deux régions Kef et Testour, **(ii) Activité 4.3:** Un appui pour la mise en place des mesures de prévention des risques et des maladies professionnelles : à ce niveau le projet a organisé un atelier de formation durant le mois d'octobre 2023. Des achats seront effectués durant le mois de mars 2024 afin d'améliorer le respect des procédures de santé et sécurité dans les locaux des groupements bénéficiaires.

Encadré n°4

Le projet FORTER'ESS a obtenu des résultats très satisfaisants grâce à une approche intégrée et efficace. Il a permis l'élaboration et la mise en œuvre de plans de relance sur 5 ans pour 22 structures bénéficiaires, renforçant ainsi leur résilience et fournissant une feuille de route claire pour leur croissance durable. En développant des modules de formation sur la gouvernance collective et l'utilisation des technologies, en formant des formateurs et en adaptant des outils dédiés aux coopératives, le projet a amélioré les compétences managériales des membres des organisations ESS et dynamisé l'écosystème ESS. Par ailleurs, des sessions de formation et de sensibilisation ont été organisées pour inscrire les membres au système de protection sociale et les sensibiliser aux violences au travail. Des programmes de développement des compétences, notamment en leadership et en mobilisation des femmes, ont également été mis en place, améliorant ainsi les conditions de travail des membres et renforçant l'engagement et le leadership des femmes dans leurs communautés. En répondant aux besoins immédiats des organisations bénéficiaires et en jetant les bases d'une croissance durable et inclusive à long terme, FORTER'ESS a atteint des résultats très satisfaisants en matière de relance économique, de promotion de l'ESS et de développement social des organisations.

4.3.3 Efficacité du dispositif de gestion

Outre le ministère pilote, qui assure le lead, des représentants des différentes institutions engagées sur la thématique au niveau du pays ainsi que des organisations syndicales et patronales qui assurent le suivi de la mise en œuvre des activités du projet au niveau des trois régions concernées par l'intervention du projet.

Trois niveaux structurels distincts au niveau du pilotage du projet mais complémentaires sont mis en place : un *Comité de Pilotage National « COPIL »* et un *Comité Régional d'Appui « CRA »* au niveau de chaque

région d'intervention du projet. La coordination et les échanges d'information sont également normés pour une plus grande efficacité de l'action.

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

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

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

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

TABLEAU 1 : DEGRES DE REALISATION DES REUNIONS DES DEUX COMITES

Réunions	2021		2022		2023	
	Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée
COFIL	1	1	2	0	1	0
CAR	0	0	6	3	6	4

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

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

iii. Unité Opérationnelle

Cette unité (Comité d'Appui Régional)²a pour rôle principale d'assurer l'exécution efficace des activités prévues au niveau du projet d'une part et appuyer le renforcement des capacités des institutions nationales et régionales engagées sur les questions de la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire « ESS », de l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes d'autre part.

² Composé du syndicat, du patronat et du gouvernement au niveau régional. Pour chaque région concernée par l'intervention du projet il y a un Comité d'Appui Régional.

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

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

a) L'équipe du projet

Depuis son commencement en août 2021 s'est doté de deux structures situées respectivement dans les régions concernées par les interventions du projet et supervisée par un coordonnateur national basé à Tunis, et qui a à se déplacer continuellement entre les régions couvertes. Le coordonnateur national avait pour mission de gérer les activités du projet au niveau national et dans les régions en concertation continue avec les partenaires au niveau national, de s'occuper des relations avec les institutions de l'Etat et des autres parties prenantes et d'assurer l'organisation et le suivi, avec la coordinatrice régionale, de la mise en œuvre des activités du projet. Tout le personnel travaille pour le projet à plein temps.

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

b) Coordination avec le BIT

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

Le backstopping du BIT a assuré un soutien continu de l'équipe du projet pour la planification des activités et la validation des documents (TDRs, livrables, rapports d'avancement ...).

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

c) Coordination avec les bailleurs du fonds

Pour le projet FORTER'ESS, une bonne communication est mise en place avec le bailleur de fonds AMC à travers des réunions bimensuelles, des entretiens téléphoniques, des E-mails, des visites sur le terrain (AMC) et des livrables : Rapport narratif annuel sur l'avancement de la mise en œuvre des activités et un rapport financier. AMC déclare que le budget alloué à FORTER'ESS est bien utilisé. Cette situation a été confirmée par ce propos des AMC « La contribution AMC a été bien utilisée dans le but de réaliser les objectifs et produits du projet cependant la disparité de l'utilisation des fonds entre les différentes composantes du projet devrait être d'avantage soulignée dans les rapports ». Ainsi, on peut dire que le budget alloué au projet est utilisé de façon efficiente.

d) Formations et Etudes

Pour la mise en place des différents formations, études et ateliers de travail le projet FORTER'ESS a eu recours à 32 experts et consultants nationaux et internationaux. Parmi ces consultants, 13 experts sont des femmes et 19 sont des hommes. Les formations animées sont des cycles d'accompagnement en plans de relance au profit des 22 organisations bénéficiaires, un cycle d'accompagnement en apiculture, en gouvernance des organisations de l'ESS, en accès aux outils technologiques, une formation en renforcement des capacités en leadership féminin et en accès au marché (des formations pratiques par la participation aux

foires et des échanges avec les acteurs publics et privés.), une formation sur les systèmes de protection sociale et une formation sur la santé et sécurité au travail.

En parallèle à ces modules et face au manque d'outils d'accompagnement spécifiques au secteur de l'économie sociale et solidaire, un travail de préparation a été entamé avec l'unité coop de l'OIT afin d'adapter les outils disponibles et de travailler avec les partenaires publics sur leur institutionnalisation et vulgarisation auprès des acteurs du terrain. 3 outils dédiés aux coopératives ont déjà été identifiés, 'Think.COOP', 'Start.COOP', 'My.COOP'. Ces outils ont été adaptés et vulgarisés³ à travers une formation de formateurs réalisée en juin 2023 avec un groupe de 30 personnes issues des structures publiques d'accompagnement et de la société civile.

Une autre formation sur l'outil GetAhead a été mise en place en faveur de 24 cheffes d'arrondissement du bureau d'Appui à la Femme Rurale. 8 cheffes d'arrondissement ont été sélectionnées afin de continuer le processus de certification de l'outil GetAhead et ont ainsi dupliqué la formation avec plus de 250 femmes entrepreneurs notamment dans les régions cibles du projet

Un programme sur le développement des softs skills et notamment le leadership, les capacités de coordination et de mobilisation des femmes influentes de nos structures partenaires a été développé prenant la forme d'une tournée itinérante où les participantes vont à la rencontre d'autres initiatives inspirantes issues de l'économie sociale et solidaire.

Deux premières rencontres ont été effectuées durant ce premier semestre de l'année en découvrant les initiatives 'Le centre Bahja' et 'l'artisanerie' des associations Beity et SHANTI. Des rencontres inspirantes où se combinent l'activité économique et l'autonomisation économique des femmes.

Une visite d'études a été organisée au sud-ouest tunisien durant le mois de décembre. 22 femmes ont pris part à ce voyage d'études et ont pu échanger avec les groupements féminins des gouvernorats de Tozeur et Kébili

Le groupe des femmes leaders a participé à un événement durant le mois de mai 2023. L'évènement Trail est un événement de sensibilisation sur les enjeux du réchauffement climatique organisé à Tabarka avec la présence de plus de 200 femmes engagées sur les questions climatiques

En outre, des études réalisées sur l'ESS, notamment, (i) « politiques publiques de l'ESS », (ii) plan de développement 2023-2025 avec son plan d'action, (iii) la vision stratégique de l'ESS à l'horizon de 2035, (iv) le diagnostic des organisations de l'économie sociale et solidaire féminines, (v) Note politique sur le cadre juridique de l'ESS, (vi) Note politique sur le plaidoyer en faveur de l'ESS et (vii) un Rapport sur la gouvernance administrative et financière des OESS bénéficiaires du projet

Toutefois, certains interviewés au niveau des partenaires institutionnelles souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des thèmes relatifs à l'économie sociale et solidaire, la culture entrepreneuriale, formation des formateurs en ESS et l'entrepreneuriat vert. Ils souhaitent que ses formations touchent un public très large au niveau des différentes institutions de formation : Primaire, Professionnelle, Secondaire et Universitaire (création d'un master ESS).

e) Approche participative, création de partenariats.

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

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

- Qu'un effort significatif ait été fait pour promouvoir un climat constructif de communication et

³ Les outils dédiés aux coopératives sont traduits en langue arabe

d'échanges entre les bénéficiaires, les différents partenaires et l'équipe du projet : création d'espace favorable de communication et d'échanges ;

- Que ces acquis et l'efficacité de ces pratiques ont été structurées et visibles auprès de toutes les parties prenantes ;

TABLEAU 2 : PARTIES PRENANTES AU NIVEAU DU PROJET « FORTER'ESS »

Partenaires	Organisations	Rôle dans le projet
Structures responsables de la mise en œuvre	- Affaires Mondiales Canada	Finance le Projet
	- BIT	Gère le projet
Chef de fil de la mise en œuvre des activités du projet	- Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Ressources Hydrauliques (MAPRH)/ Bureau d'Appui à la Femme Rurale	- Encadrent et suivent le projet - Appui à la mise en œuvre - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action
Acteurs au niveau structures publiques	- Ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Seniors - Ministère des Affaires Sociales - Ministère de l'Economie et de la Planification - Ministère du tourisme et de l'artisanat - ODESYANO - OEP - Les Commissariats Régionaux au Développement Agricole des trois régions	Mettent en œuvre les activités du projet Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action
Acteurs au niveau organisations patronales et syndicales	UGTT-UTICA-UTAP	- Mettent en œuvre les activités du projet - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action
Acteurs au niveau Société Civile – FORTER'ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Association Initiative • SHANTI • DAR ET Ain • Association Touiza 	Former, Informer, sensibiliser et accompagner

4.3.4 Mécanismes de suivi et d'évaluation

Les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés par le projet FORTER'ESS incluent plusieurs outils et structures visant à assurer un suivi rigoureux et une évaluation continue de ses activités. Un cadre logique, conçu dès la phase de conception du projet, comprend de nombreux indicateurs permettant de suivre l'avancement des activités (voir Tableau n°3 : Niveau de réalisation des produits). Les rapports annuels, utilisant le modèle standard du rapport annuel du BIT, et les comptes rendus des réunions des comités de suivi fournissent des mises à jour régulières sur l'état d'avancement du projet. En outre, les rapports des activités de formation et des ateliers de travail, bien que rédigés par les formateurs sans format standard, offrent des insights précieux sur les progrès réalisés.

La responsabilité principale du suivi du projet repose sur le comité de pilotage national et les comités d'Appui Régionaux (CAR) du projet. L'équipe du BIT prépare des rapports semestriels pour informer le bailleur de fonds des progrès accomplis par rapport aux principaux résultats du projet. Une évaluation à mi-parcours, réalisée en 2022, a précédé cette évaluation finale, permettant de recueillir des retours

d'information réguliers des bénéficiaires du projet à travers l'évaluation des formations et autres services tels que les incubateurs (initiatives et shanti). Enfin, un rapport final sur le projet est fourni au bailleur de fonds.

L'efficacité du dispositif de gestion est démontrée par le backstopping important et la structuration du projet au niveau national et local, impliquant les acteurs clés les plus importants. Cette structuration a aidé à assurer un suivi régulier et efficace du projet, facilitant la collecte d'informations et l'ajustement des activités en temps réel pour répondre aux besoins des bénéficiaires et aux exigences du projet. Les mécanismes de suivi et d'évaluation ont ainsi joué un rôle crucial dans la réalisation des objectifs du projet et la promotion de l'ESS dans les régions cibles.

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

Au cours de sa mise en œuvre, le projet FORTER'ESS a rencontré certains obstacles :

- Démarrage retardé du projet FORTER'ESS en août 2021 (le projet devait démarrer en janvier 2021)
- Retard au niveau de l'identification de la zone d'intervention du projet FORTER'ESS (septembre 2021)
- Retard au niveau de recrutement de l'équipe du projet FORTER'ESS (processus finalisé en août 2021 pour le coordinateur national et en janvier 2022 pour la coordinatrice régionale)

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

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

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

Autre obstacle de nature politique : Les changements politiques connus par la Tunisie en juillet 2021 et la nomination tardive d'un nouveau gouvernement a freiné la collaboration avec certains partenaires institutionnels notamment par rapport à la désignation des points focaux. Une fois le nouveau gouvernement mis en place, l'équipe du projet a pu accélérer la consolidation de ces partenariats. Tisser des liens de confiance avec les directeurs généraux et les chefs de cabinets au sein des différents ministères étaient ainsi importants afin de garantir la pérennité des partenariats menacés par les multiples changements au niveau des gouvernements.

Ces changements politiques influencent aussi la promulgation des textes d'application de la loi de l'ESS ce qui impacte quelques activités du projet. Le projet a choisi ainsi d'opérer sur un aspect plus stratégique en appuyant le ministre de l'Economie et de la Planification sur le plan de développement 2023-2025 dans son volet ESS et la vision stratégique de l'ESS à l'horizon de 2035.

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

Devant ses contraintes et obstacles liés au contexte dans le pays, l'équipe du projet FORTER'ESS, a pris en compte la nécessité de réajuster à chaque fois le plan du travail, en étroite collaboration avec les membres du Comité de Pilotage National et le Comité d'Appui Régional de suivi du projet.

c) Visibilité et communication

Le projet accorde une attention particulière pour communiquer sur sa logique d'intervention, notamment par le développement de supports spécifiques (dépliants, banderoles, Rulup, etc..) et la publication de son plan de travail et en s'assurant d'une couverture médiatique adéquate lors des événements importants.

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

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

Malgré la bonne visibilité, le bailleur de fond (Canada) souhaite un partage de tous les documents produits par le projet pour éventuelle valorisation au niveau d'autres projets dans le futur : gestion des connaissances.

4.4 Efficience des ressources utilisées

Le projet FORTR'ESS a été conçu pour une période de 30 mois. Un budget de 1, 496,796.826 USD a été alloué par Affaires Mondiales Canada. Le projet FORTR'ESS a commencé réellement en août 2021.

L'efficience s'apprécie en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources humaines et financières, du bon usage de ces ressources. L'efficience suppose l'adaptation des moyens et activités aux réalités et résultats à atteindre.

4.4.1 Efficience des ressources humaines

Le projet est constitué principalement d'une équipe de 3 personnes : Un coordinateur national principal, une coordinatrice nationale et une assistante administrative et financière. L'équipe est appuyée par d'autres ressources humaines des spécialistes de l'unité coop à Genève qui appuie techniquement le projet et d'autres ressources à Alger pour le développement de partenariats, l'appui RH et financier et un backstopping adéquat d'une part et par celui des comités de suivi régionaux et national, principalement, les cheffes d'arrondissement du Bureau d'appui à la femme rurale et les structures partenaires d'autre part.

En effet, les ressources sont utilisées de façon optimale. L'accompagnement de 22 organisations, la collaboration avec les partenaires institutionnelles et la promotion d'un écosystème de l'ESS inclusif a nécessité l'utilisation de toutes les ressources allouées.

Cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement des différentes personnes qui ont eu à assurer le rôle de coordinateur au niveau national et régional du projet. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires et bénéficiaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

4.4.2 Efficience des ressources financières du projet

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

Il a choisi d'allouer des subventions d'urgence au profit des structures bénéficiaires. Ces subventions visent à aider les organisations dans la relance économique de leurs entités en appuyant les actions prioritaires définies dans leurs plans de relance. Ces subventions sont gérées à travers un partenariat avec initiative Jendouba. Ce partenariat permet d'effectuer des achats groupés pour les structures ayant des demandes similaires ce qui optimise l'utilisation de ces ressources. Le projet a diminué le budget alloué au diagnostic et l'accompagnement afin d'augmenter l'impact financier direct sur les organisations bénéficiaires qui manquaient de ressources et souffraient des conséquences de la pandémie. Cette approche a été appréciée et partagée par tous les partenaires du projet.

L'utilisation des fonds a respecté les normes administratives et financières internes du BIT. Différents départements de l'OIT ont intervenu dans toutes les opérations financières et administratives du projet, selon la spécificité de l'opération. Ce système avec des normes bien établies assure une totale transparence quant à

la gestion des fonds. Cependant, un travail de planification est effectué par l'équipe du projet afin d'éviter tous les problèmes administratifs et financiers liés au respect strict des normes et procédures internes.

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

Au niveau des GDA, La mise en œuvre des activités de FORTER'ESS semble avoir été globalement rentable pour la plupart (88%) des Groupements de Développement Agricole (GDA). Cette situation présente une comparaison avantageuse par rapport à la période d'avant-projet.

Les mécanismes de financement associés à la promotion et à l'appui des activités des GDA ont suscité une satisfaction très élevée parmi les GDA avec une note dépassant les 95%.

Cette homogénéité d'opinions reflète le niveau de satisfaction par rapport aux attentes de financements auxquelles les groupements aspiraient. Il est intéressant de noter que le matériel acquis, les travaux d'aménagement de certains locaux des GDA et la construction des points de vente a été bien accueilli.

Au 31 décembre 2023, le taux de décaissement par rapport à l'engagement par résultat varie de 46% à 99%. Ainsi, le taux total de réalisation est 90% par rapport au budget alloué pour 2021, 2022, 2023 et 2024 ce qui montre une promptitude à la réalisation des activités et une volonté de boucler ces activités à temps au 31 mars 2024.

Il est à noter qu'au 31 décembre 2023, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet FORTER'ESS a été de 39,045 % de dépenses de personnel et 99,56% de dépenses opérationnelles (tableau ci-dessous). Donc, les dépenses personnelles se sont relativement acceptables par rapport au taux habituels pour les projets de développement (entre 30-35%). Ceci s'explique particulièrement par le cadre régional du projet FORTER'ESS couvrant trois régions du Nord-Ouest du pays et par sa structure d'exécution consistant à avoir une coordinatrice régionale pour les trois régions et un coordinateur national. Une telle structure était une nécessité aussi bien techniquement qu'administrativement. Car d'une part une expertise était nécessaire pour pouvoir amener les meilleures pratiques sur ce champ original et sensible de promotion de l'ESS dans le pays. D'autre part, une coordinatrice régionale était nécessaire pour faire le suivi quotidien.

TABLEAU 3 : Suivi budget FORTR'ESS /résultats

Désignation	2021		2022		2023		Prior Years (2021-2022-2023)		2024		Total		
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	
Etat intermédiaire 1 : « organisations féminines ESS sont consolidées au les trois régions défavorisées »	800,00	621,16	81 626,48	61 372,06	229 165,12	54 598,48	619 591,60	617 591,70	0 318,43	1 846,23	709 910,03	89 437,93	7%
Etat intermédiaire 2 : « protection sur le lieu de travail et les conditions de travail des femmes entrepreneurs et des travailleuses dans les organisations féminines de travail sont améliorées dans les régions défavorisées »	-	-	-	-	9 380,90	9 095,70	9 380,90	9 095,70	5 269,40	5 047,91	95 650,30	44 143,61	5%
Etat intermédiaire 3 : organisations de l'ESS facilitent d'un écosystème inclusif, équitable et durable»	-	-	4 906,33	7 496,01	25 593,67	2 002,07	0 500,00	9 498,08	-	-	0 500,00	9 498,08	9%
Etat 6 : Project Management &oversight	70 907,22	60 536,56	83 180,93	69 278,53	95 932,64	23 003,18	350 020,79	352 818,27	9 810,71	2 921,35	419 831,50	385 739,62	2%
Programme Support and Provision for Increase	14 345,00	080,56	10 242,00	2 159,07	28 349,00	1 247,71	2 936,00	41 487,34	8 132,00	-	181 068,00	41 487,34	8%
Total	70 238,72	60 238,28	27 712,02	38 954,91	18 421,33	29 947,14	1 252 429,29	1 240 491,09	244 530,54	109 815,49	496 959,83	1 350 306,58	0%

Source: Situation financière projet FORTR'ESS-31/12/2023

4.3.3 Efficience des délivrances à temps

En termes de produits, il est avéré que le projet, et ce malgré le retard du début et le contexte COVID-19, a pu réaliser la plupart des produits prévus dans les documents du projet. Ceci a été rendu possible par le renforcement de l'équipe du projet par un appui par plusieurs autres compétences telle qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux. Ceci a fait avancer certaines des activités en parallèle et amorcer le plan d'action.

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

4.4 Orientation vers l'impact et la durabilité

4.4.1 Impact

Ce chapitre permet du même coup de voir la dynamique de progression depuis la réalisation des activités vers les effets recherchés créée par le projet FORTR'ESS :

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

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

L'accompagnement direct apporté aux organisations bénéficiaires du projet a contribué à la consolidation de ces entités et à la relance de leurs activités. Ces groupements jouent un rôle important dans les différentes délégations cibles en constituant des espaces de rencontres et de solidarité pour les femmes adhérentes. Ce rôle social des groupements a été encouragé en favorisant les échanges entre ces femmes à travers différents événements, ateliers de formation et participation aux foires. En parallèle à ce rôle sociale, le renforcement des capacités et l'appui financier ont favorisé la relance économique de ces organisations améliorant directement les revenus des femmes adhérentes. Au niveau des bénéficiaires l'impact est visible au niveau du projet. La mise en œuvre de l'approche du projet FORTER'ESS a permis une amélioration des services et des travaux réalisés par le GDA selon 82% des GDA interviewés.

a) Impact socio-économique (revenu des ménages)

D'après les interviews menées auprès de la population, l'impact socio-économique sur le revenu des ménages, notamment ceux de la population rurale, a été positivement perçu. La diversité des opinions quant à l'amélioration du niveau de revenu est notable au sein de cette population. Plus de 80% estiment que leur revenu a augmenté de 20% et plus. Selon les réponses, une amélioration des revenus a été observée, avec 43% des Groupements de Développement Agricole (GDA) estimant une amélioration de plus de 40%, 43% pensant à une amélioration de 40 à 60%, et 14% percevant une amélioration de 60 à 80%. Il est intéressant de noter qu'aucun des GDA interviewés n'estime qu'il y ait eu une amélioration de plus de 80%.

b) Impact sur l'accès aux marchés

D'après les résultats des enquêtes, il ressort que les Groupements de Développement Agricole (GDA) ne bénéficiaient pas, avant le projet, d'un accès direct aux marchés. 100% des GDA interviewés déclarent que le projet a apporté un plus par rapport à la vente habituelle/classique (avant-projet) et ceci à travers leur

participation aux foires, aux événements, festivals et les points de vente d'une part et leur perfectionnement par des actions de formations sur les techniques de vente (Emballage, désigne) d'autre part.

L'amélioration de l'accès au marché est perçue positivement par la plupart des responsables administratifs interviewés (70%) alors que le reste (30%) juge qu'il n'y pas eu d'amélioration de cet accès. Les raisons principales avancées par ses derniers se sont (i) la manque de diversification des produits présentés et (ii) la limitation à des produits PAM (Plantes Aromatiques et Médicinales)

Il est avancé que cette approche a non seulement permis un meilleur accès aux marchés en termes de prix, mais également en termes de quantité, de qualité des Produits. Cela permettrait une certaine maîtrise de l'offre et de la demande au niveau des marchés.

Encadre n° 5 **L'impact prévisible du projet est :**

- Promotion du rôle de l'ESS dans la création d'emploi pour les femmes rurales vulnérables et la dynamique économique locale dans les zones défavorisées,
- Renforcement des capacités et du rôle des organisations de l'ESS dans la transition vers l'économie informelle,
- Renforcement des capacités des structures d'appui publiques dans l'accompagnement des projets de l'ESS,
- Promotion du rôle des structures étatiques (CRDA, OEP, ONA, etc.) dans l'appui des organisations de l'ESS

4.4.2 Durabilité

Une évaluation de projet doit nécessairement se prononcer sur les probabilités de continuité des bénéfices résultant des actions du projet et après la fin de leur mise en œuvre. Il s'agit, dans le cadre de l'évaluation finale, d'identifier des situations dans lesquelles les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques. Plusieurs situations militent en faveur de la pérennité :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ainsi, au-delà de l'appropriation globale du projet et même du leadership au sein des partenaires impliqués, on note presque 90% des partenaires impliqués et interrogés comprennent le projet et adhèrent à sa mise en œuvre sans réserve ; l'évaluateur a pu noter des propos comme « *Ce projet de promotion de l'ESS est complémentaire aux autres projets parallèles au sein de notre établissement, et...qui vise à améliorer notre vision sur la problématique de l'ESS par l'adoption d'une démarche territoriale inclusive* ».

4.5 Performance en termes de Genre

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

Ces femmes sont confrontées à une discrimination de genre liée aux défis de l'entrepreneuriat féminin dans le pays. On note très particulièrement les approches passives des institutions financières et des structures d'appui à l'entrepreneuriat vis-à-vis des femmes, la culture entrepreneuriale faible auprès des femmes avec une perception sociale au mieux méfiante, des inégalités de fait en termes de propriété et d'accès aux ressources productives, la pertinence limitée de l'expérience et de l'accès aux réseaux utiles et l'absence d'efforts particuliers pour faciliter l'intégration des entreprises féminines aux chaînes de valeur porteuses et aux opportunités de marché. En outre, les femmes déjà engagées dans des activités génératrices de revenus confrontées aux défis de l'économie informelle. On note particulièrement le poids des travaux ménagers et des responsabilités familiales, les normes culturelles limitant la mobilité des femmes et le faible accès à l'information qui font que désormais seule l'économie informelle est à même d'offrir aux femmes des conditions de travail suffisamment souples, autonomes et géographiquement proches de leur domicile. On

note aussi une concentration de ces femmes dans des secteurs économiquement saturés sans protection sociale et sans sécurité.

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

4.6 Performance en termes de tripartisme et dialogue social

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

Toutefois, par rapport aux entretiens avec les parties prenantes pour le projet FORTER'ESS, un cas à prendre en considération au niveau ONA. L'intervuëe était trop critique envers l'approche du projet préconisée au niveau de la promotion des GDA féminins. Il considère que les structures OESS féminines ne sont que des profiteuses négatives du projet FORTER'ESS et les autres projets intervenant dans la région...

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

V. CONCLUSIONS

Malgré les retards accusés dans leur mise en œuvre (notamment avec le Covid-19) et les aléas d'ancrage institutionnel du projet, les résultats sont globalement perçus comme étant des éléments novateurs et ayant un impact positif sur la population rurale organisée en structure formelle (GDA). Certaines divergences de perception et les quelques difficultés de mise en œuvre de certaines activités du projet ne peuvent pas altérer les effets positifs qu'elles ont générés.

Il s'avère que le souci de conservation et de valorisation de la ressource locale pour la création d'emplois décents n'est plus de la seule responsabilité de l'état ; le partenariat établi avec les GDA et mis en œuvre a permis un engagement de la population locale dans les efforts de préservation des ressources et de développement de l'esprit d'entreprise vert. L'amélioration des revenus des ménages, très importante dans certains cas, explique les espoirs portés par la population locale quant aux perspectives de cette approche promue par FORTER'ESS. La notion « d'intérêt communautaire » est apparue également comme étant une conséquence de la mise en œuvre des activités de ce projet ; l'aménagement de certains locaux des GDA, l'équipement en matériel de distillation, de transformation des produits (minoterie), d'apiculture et d'installation photovoltaïque dénote de la naissance d'une dynamique de groupe qui pourrait être très utile ultérieurement pour le maintien de la population sur place.

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

Au regard des données collectées auprès des parties prenantes, le projet apparaît pertinent et a contribué à la mise en œuvre des stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois régions. Le projet est pertinent et a contribué à la réalisation des objectifs du gouvernement, de l'OIT, et des partenaires sociaux.

Le projet a eu la particularité d'intervenir en période post-covid avec toutes ses conséquences néfastes sur les entités économiques. Les organisations de l'ESS souffrent de plusieurs problèmes structurels et la

pandémie a particulièrement touché leurs activités. Toutes les statistiques montrent que les femmes ont été encore plus touchées par la pandémie, sur le plan économique avec une hausse des violences conjugales et d'autres formes de violence subies pendant cette période pour les femmes. Ainsi, le projet a essayé d'apporter une réponse rapide visant le renforcement des capacités de ces organisations partenaires. Le projet a proposé un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines dépenses de loyer et des charges fixes, de se réapprovisionner en matière première, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement. La dynamique de rassembler les dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires dans divers événements a permis à ces femmes de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

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

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

Cohérence

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

Le pôle "Entreprises" du BIT : Ce groupe de travail rassemble les projets du BIT œuvrant pour la promotion de l'emploi décent à travers l'entrepreneuriat (ESS, entrepreneuriat féminin, etc.).

Projets complémentaires du BIT : Des activités de complémentarité et de synergie ont été menées avec les projets AFERE, JEUN'ESS, IPDLI et PAJEESS.

Par exemple, une étude sur l'impact de la COVID-19 sur les organisations de l'ESS a été élaborée en partenariat avec le projet PAJESS.

Échanges bilatéraux : Des échanges ont eu lieu avec des projets de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention du projet, incluant des collaborations avec des organisations telles que GIZ, COSPE, et le PNUD.

Au niveau des parties prenantes, qui incluent divers groupes ayant un intérêt ou un enjeu dans la mise en œuvre du projet, une vision cohérente de cette approche de promotion de l'ESS se dégage. Ces parties prenantes comprennent à la fois ceux qui sont susceptibles d'être affectés par l'approche et ceux qui pourraient l'influencer.

Les partenaires institutionnels ont une perception positive de l'approche, notamment en ce qui concerne les conditions et les règles techniques de mise en œuvre des plans de relance (Plan d'action). En effet, 93% des partenaires sont satisfaits de cette nouvelle approche, qui est de nature à consolider la participation du secteur privé et des populations à la gestion et à la valorisation des ressources locales, tout en promouvant l'investissement privé.

Les résultats des enquêtes montrent une homogénéité de perceptions au sein des Groupements de Développement Agricole (GDA) concernant les relations et les conflits avec l'équipe du BIT et l'administration (partenaires institutionnels). Pour 95% des GDA, la collaboration avec l'équipe du BIT et l'administration (notamment le bureau de la femme rurale) est harmonieuse, soulignant un intérêt mutuel pour la réussite de cette approche. Cependant, 5% des GDA signalent des tensions et des conflits, avec des préoccupations spécifiques et internes. Cela inclut notamment un manque de confiance entre les membres du bureau exécutif du GDA Khayrat Fellahat Thibar

Efficacité : très satisfaisante

Le projet a été considéré comme efficace. L'exécution de presque tous les produits (>85%) s'effectue selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et presque tous les jalons (>85%) ont été atteints. FORTER'ESS est efficace dans la réponse aux défis liés aux situations des GDA et SARL impactées notamment par COVID-19. Il a également montré son efficacité dans l'amélioration de la capacité managériale des GDA.

On peut avancer que, malgré les obstacles rencontrés, le projet a abouti à l'obtention de l'essentiel des résultats escomptés.

Il est encourageant de constater plusieurs facteurs positifs qui ont joué un rôle crucial dans la réalisation des objectifs escomptés de l'approche du projet FORTER'ESS. On peut citer : l'esprit de partenariat et de coopération au niveau des mandants et des bénéficiaires (GDA et SARL), la création d'emplois, en particulier pour les femmes, la mise à disposition de matériel adéquat et le renforcement des capacités des femmes rurales en technique (ESS, apiculture, changement climatique, etc.), en soft skills (techniques de vente, design, etc.) et en pratique (participation à des foires, événements, des visites, etc.).

Le rôle actif des GDA dans le transfert d'informations à la population, ainsi que la relation fructueuse avec les différents partenaires, ont également été des éléments contributifs positifs à la réalisation des objectifs de l'approche de FORTER'ESS.

Des changements ont été observés chez les bénéficiaires au niveau de leur perception vis-à-vis de l'accès aux marchés (100%). La plupart des GDA et SARL (82%) estiment que l'approche du projet accorde de l'importance à la reconnaissance et au respect de leurs droits en tant qu'acteur de développement local.

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

Tenant compte du niveau d'avancement de l'exécution du projet et au-delà des contraintes évoquées plus haut, les activités ont suivi, surtout après la pandémie, un rythme normal tout en veillant du côté de l'équipe à préserver un aspect qualitatif et d'innovation sur la manière d'entreprendre ces activités.

Efficiences des ressources utilisées : très satisfaisante

Le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources humaines et financières. Le taux de réalisation financière pour FORTER'ESS est de 90%. Ceci montre une promptitude à la réalisation des activités (85%) et une volonté de boucler ces activités à temps.

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

Il a choisi d'allouer des subventions d'urgence au profit des structures bénéficiaires. Ces subventions visent à aider les organisations dans la relance économique de leurs entités en appuyant les actions prioritaires définies dans leurs plans de relance. Ces subventions sont gérées à travers un partenariat avec initiative Jendouba. Le projet a diminué le budget alloué au diagnostic et l'accompagnement afin d'augmenter l'impact financier direct sur les organisations bénéficiaires qui manquaient de ressources et souffraient des conséquences de la pandémie. Cette approche a été appréciée et partagée par tous les partenaires du projet.

L'utilisation des fonds a respecté les normes administratives et financières internes du BIT. Ce système avec des normes bien établies assure une totale transparence quant à la gestion des fonds. Cependant, un travail de planification est effectué afin d'éviter tous les problèmes administratifs et financiers liés au respect strict des normes et procédures internes.

Au niveau des GDA et des SARL, La mise en œuvre des activités de FORTER'ESS semble avoir été globalement rentable pour la plupart (88%) des GDA. Cette situation présente une comparaison avantageuse par rapport à la période d'avant-projet.

Les mécanismes de financement associés à la promotion et à l'appui des activités des GDA ont suscité une satisfaction très élevée parmi les GDA avec une note dépassant les 95%.

Cette homogénéité d'opinions reflète le niveau de satisfaction par rapport aux attentes de financements auxquelles les groupements aspiraient. Il est intéressant de noter que le matériel acquis, les travaux d'aménagement de certains locaux des GDA et la construction des points de vente a été bien accueilli.

FORTER'ESS a déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

Orientation vers l'impact et la durabilité

Le projet, à n'en point douter, a eu un impact positif sur la promotion de l'ESS dans les régions concernées par l'intervention du projet.

L'impact sur les travaux et services réalisés résultant de l'engagement des différents partenaires est significativement positif. En effet, la population est désormais le principal bénéficiaire des activités du projet, marquant un changement important dans la perception et l'utilisation durable des ressources allouées (formation, équipement, encadrement et appui). Ceci illustre une prise de conscience croissante de l'importance de la place de la femme rurale qui converge désormais avec les prérogatives de l'administration partenaire institutionnel de FORTER'ESS.

L'impact socio-économique sur le revenu des ménages, notamment ceux de la population rurale, a été positivement perçu. Plus de 80% estiment que leur revenu a augmenté de 20% et plus

L'impact sur l'accès aux marchés : Les GDA ne bénéficiaient pas, avant le projet, d'un accès direct aux marchés. Avec l'intervention de FORTER'ESS a permis de combler ce défaut. 100% des GDA interviewés déclarent que le projet a apporté un plus par rapport à la vente habituelle/classique (avant-projet) et ceci à travers leur participation aux foires, aux événements, festivals et les points de vente d'une part et leur perfectionnement par des actions de formations sur les techniques de vente (Emballage, désigne) d'autre part.

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

Toutes les activités et la stratégie du projet FORTER'ESS ont été pensées pour assurer un transfert du savoir-faire et de connaissance vers tous les acteurs institutionnels et de la société civile présents en Tunisie dans l'Economie Sociale et Solidaire. Le choix d'implication dès le départ les partenaires institutionnels contribue à assurer la durabilité des projets des bénéficiaires.

De plus, et pour que les acquis soient pérennisés, il est nécessaire de reconnaître et d'intégrer les préoccupations spécifiques à chaque région. Cette dimension a été prise en considération par l'approche du projet basée sur la participation et la valorisation du savoir local au niveau chaque région.

Genre et non-discrimination

Par définition, le projet s'adresse à des zones défavorisées et des populations vulnérables. L'appui de FORTER'ESS s'adresse d'une manière équitable pour les femmes et les jeunes qui représentent un élément clé dans l'exploitation des ressources locales.

Pour preuve, les 22 structures qui ont bénéficié des subventions, des actions de formation et participation aux événements sont des structures féminines.

Par ailleurs, un programme sur le développement des softs skills et notamment le leadership, les capacités de coordination et de mobilisation des femmes influentes des structures partenaires a été développé prenant la forme d'une tournée itinérante ou les participantes vont à la rencontre d'autres initiatives inspirantes issues de l'économie sociale et solidaire.

Il demeure, toutefois, beaucoup de travail à faire dans ce domaine, notamment au niveau de la prise de décision où la femme ne joue qu'un rôle secondaire. Il est de l'intérêt de tous les acteurs, particulièrement

de celui de l'administration, d'appuyer le rôle de la femme dans le développement local des régions concernés afin d'encourager la culture entrepreneuriale auprès des femmes.

VI. Leçons apprises et bonnes pratiques

6.1 Les leçons apprises

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

Leçon 1 : Importance de l'approche participative : L'approche participative qui est utilisée par le projet pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de l'ESS et pour chercher ensemble des solutions et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décent, a été déterminante pour obtenir un consensus sur les travaux à mener, et a montré aux partenaires (des institutions étatiques, syndicats, patronat et GDA) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables.

Leçon 2 : Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage du projet FORTER'ESS au niveau national (COPIL) et au niveau régional (CRA) ont été déterminantes pour préciser les rôles des partenaires les plus influents dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités du projet.

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

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

Leçon 3 : Plus il y a des événements rassemblant les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires, plus cela permet à ces femmes de devenir plus performantes dans leurs activités grâce à cette opportunité qui leur est donnée de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

6.2 Les bonnes pratiques

BP 1 : Le projet FORTERESS a adopté la pratique de faire participer des décideurs aux sessions de formation et ateliers de travail aux niveaux national et régional et cela a contribué à créer une prise de conscience considérable auprès de certains décideurs sur les questions de la promotion de l'ESS et des droits de la femme rurale au point où ils ont manifesté une prise de conscience par leur participation dans les ateliers de régionaux organisés par FORTER'ESS. Il serait important de construire sur cette prise de conscience dans une nouvelle phase vers des concrétisations politiques et législatives.

BP 2 : Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences de terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, le projet intervient directement auprès des actrices du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.

BP3: L'accompagnement direct inhabituel apporté aux organisations bénéficiaires du projet dans le contexte de crise COVID, consistant en un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines charges fixes (loyer) ou variables (réapprovisionnement en matières premières) ou d'investissement (petits travaux d'aménagement pour améliorer les conditions de travail, achat d'équipements) a été déterminant pour la survie de nombreuses unités féminines de l'ESS et la relance et la consolidation de leurs activités.

BP 4 : Le projet s'est concentré sur l'adaptation de sa stratégie de communication, de visibilité et de présence sur le terrain par rapport aux populations cibles et ceci a permis d'instaurer un climat de transparence et d'échange qui montre jusqu'à aujourd'hui que le projet et ses résultats ne sont pas remis en cause par les partenaires nationaux et locaux.

VII. Les recommandations

Recommandation 1 : Le projet FORTER'ESS devrait avoir une **continuation** dans le temps. En effet, il faudra prendre en considération le fait qu'il soit nécessaire d'agir sur le long et moyen terme afin d'avoir un impact au niveau des politiques nationales, en ce qui concerne la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire.

C'est pourquoi il est important de **poursuivre les actions déjà mises en place par le projet FORTER'ESS** dans sa phase d'exécution entre 2021 et 2023 dans les trois régions. Ce serait **une erreur de rompre** cette dynamique partenariale innovante à la fin de ce projet et de ne pas donner suite aux efforts entrepris.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 2 : FORTER'ESS a provoqué un dynamisme au niveau des OESS par le recrutement d'une IMF initiative pour l'accompagnement de ses structures ESS. Pour garantir la pérennité de ses OESS, la mission d'évaluation recommande en urgence que le gouvernement doit promulguer les décrets d'application de la loi ESS publiée en 2020 en ce qui concerne la création des institutions de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 3 : Extension : la « chance » de bénéficier des avantages du projet FORTER'ESS n'a été donnée qu'à la population des 3 gouvernorats (Béja, Jendouba et le Kef) concernés par le projet. Il est souhaitable d'étendre, dans le futur, l'aire d'intervention de ce type de projet dont la problématique est la promotion de l'ESS. Ceci aura des impacts similaires à ce qui a été enregistré par FORTER'ESS des opportunités socioéconomiques et de conservation et valorisation des ressources locales.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 4: Indépendance des structures bénéficiaires vis-à-vis des pouvoirs publics: Ces structures ont besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent au même temps arriver à trouver leur indépendance afin d'évoluer en tant qu'entreprise issue de l'économie sociale et solidaire. De ce fait, la recommandation est de pousser les autorités vers une réflexion sur la révision du statut actuel des GDA (OESS) pour s'aligner avec la loi de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

Recommandation 5 : La gestion des connaissances : Malgré la bonne visibilité, le bailleur de fond (Canada) souhaite un partage de tous les documents produits par le projet pour éventuelle valorisation au niveau d'autres projets dans le futur. Il est fortement recommandé de partager les documents clés tels que le diagnostic, la note stratégique, et autres avec les partenaires impliqués dans le projet. Cette démarche permet d'extraire des leçons apprises et de mettre à disposition des outils pertinents qui pourraient être utilisés dans d'autres initiatives similaires futures dans d'autres contextes nationaux et internationaux.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 6 : Certains interviewés au niveau des partenaires institutionnels souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des thèmes relatifs à l'économie sociale et solidaire, la culture entrepreneuriale, formation des formateurs en ESS et l'entreprenariat vert. Ils souhaitent que ses formations touchent un public très large au niveau des différentes institutions de formation : Primaire, Professionnelle, Secondaire et Universitaire notamment les écoles de l'agriculture (création d'un master ESS).

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

ANNEXES

Annexe n°I : les TDR, évaluation finale du projet forteress

« Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par le COVID-19 »

Titre du projet à évaluer	FORTER'ESS « Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID- 19»
Codes de coopération technique du projet	TUN/20/01/CAN
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	Bureau pays d'Algiers (Algeria, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie)
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	Bureau pays d'Algiers (Algeria, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie)
Pays	Tunisie
Durée	32 mois
Date de démarrage	1er aout 2021
Date de fin du projet	31 mars 2024
Donateurs	Affaires Mondiales Canada
Budget du projet	1,496,959.826 USD
Type d'évaluation	Evaluation Indépendante finale
Date de l'évaluation	Janvier – Mars 2023
Gestionnaire de l'évaluation	Yacouba Ouedraogo

I. Contexte du projet

La Tunisie a intégré en 2016 le développement du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans ses politiques publiques de développement comme une alternative économique et sociale offrant un réel potentiel pour réduire d'une manière significative le taux de chômage des jeunes hommes et femmes, les disparités régionales et la pauvreté.

Cette nouvelle dynamique autour de l'ESS appuyée par plusieurs initiatives dont particulièrement celles de l'Organisation internationale du Travail (OIT), a donné naissance à de nouvelles organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) dont un grand nombre sont portées par les femmes. Ces structures ont apporté des éléments de réponses aux obstacles auxquels sont confrontées les femmes travaillant en milieu rural notamment l'accès limité aux moyens de production, aux ressources, aux intrants, au financement, aux technologies et aux marchés. En outre, ces organisations notamment dans les zones rurales constituent une voie privilégiée pour la transition des femmes travailleuses de l'économie informelle vers l'économie formelle. Ce passage vers le secteur formel se traduirait par l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation de leurs revenus. Ces organisations constituent également un espace collectif d'entraide, de solidarité, de conseil, d'orientation sur les questions liées entre-autres aux droits des femmes, à l'éducation et à la santé y inclut la santé et sécurité au travail

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) féminines dont la majorité est naissante (la majorité ont moins de 3 ans d'existence), n'ont pas encore atteint un stade de développement leur permettant de résister aux crises telle que celle liée à la Covid-19. La pandémie Covid-19 a en effet accru leur vulnérabilité et le degré de précarité de leurs membres en raison notamment des mesures de confinement total qui les ont contraintes à ralentir voire arrêter leurs activités. De plus, en analysant les mesures prises par le gouvernement tunisien pour lutter contre la COVID-19 et appuyer la relance des secteurs économiques et de leurs entreprises, force est de constater qu'aucune de ces mesures n'a concerné les organisations de l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, la portée de l'impact de ces mesures sur les questions relatives au genre demeure limitée.

En l'absence d'un appui et d'un accompagnement spécifique, ces organisations féminines de l'ESS courent le risque de l'arrêt définitif de leurs activités avec des conséquences économiques, sociales et sanitaires graves sur des milliers des femmes et leurs familles risquent de se retrouver sans emploi ou alors contraintes de retourner vers l'économie informelle. Ce constat explique à lui seul l'urgence de fournir un appui à ces organisations pour assurer dans un premier temps leur survie et leur permettre dans un deuxième temps de poursuivre leur développement, d'élargir leurs activités et services afin qu'elles continuent de jouer un rôle vital dans l'autonomisation économique et sociale de milliers de femmes.

A cet effet, l'Organisation internationale du Travail (OIT) se propose de lancer le projet FORTER'ESS qui vise le « Renforcement de la résilience et promotion du travail décent des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire ».

2. Le projet FORTERESS

Le projet FORTER'ESS est le résultat d'un partenariat entre Affaires Mondiales Canada et l'Organisation internationale du Travail (OIT) qui œuvre en collaboration avec le gouvernement tunisien et les partenaires sociaux pour renforcer la résilience des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) dirigées par des femmes et touchées par la crise de la COVID-19.

Ce projet apporte un appui à 22 OESS dirigées par des femmes dans trois gouvernorats du nord-ouest tunisien.

Ce soutien se concentre sur l'amélioration de la protection du lieu de travail et des conditions de travail des femmes entrepreneurs et des travailleuses des OESS afin de contrecarrer les impacts sociaux, économiques et sanitaires de la pandémie COVID-19.

FORTER'ESS contribue également à l'établissement d'un écosystème d'économie sociale et solidaire (ESS) inclusif et équitable en Tunisie, qui encourage la participation accrue des femmes dans le secteur.

Plus concrètement, le projet bénéficie directement à 200 femmes, travaillant avec 22 OESS dirigées par des femmes, dont la majorité n'ont pas encore atteint un stade de développement qui leur permet de résister aux conséquences économiques de la pandémie de COVID-19. En plus de fournir une formation en gestion et en leadership, FORTER'ESS travaille avec chaque organisation participante pour concevoir des plans de résilience et de développement sur mesure qui visent à rendre ces entreprises plus durables et plus résistantes aux chocs externes telle que cette pandémie. Les OESS féminines sont dans la majorité installées dans les zones rurales et se composent essentiellement de groupements de développement agricole et de pêche (GDAP), de coopératives et de sociétés mutuelles de services agricoles (SMSA). Elles sont actives principalement dans l'agriculture, la première

transformation des produits agricoles, les plantes aromatiques et médicinales, le tourisme alternatif ainsi que l'artisanat.

Partenaires institutionnels :

- Le ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime
- Le ministère de l'Economie et de la Planification
- Le ministère de la Femme, de la Famille et des Personnes Âgées
- Le ministère des Affaires Sociales
- Le Ministère du Tourisme
- L'Union Générale Tunisienne du Travail
- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
- L'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche

Objectif général et objectifs spécifiques du projet :

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

Objectif spécifique 1 : Les organisations féminines de l'ESS sont consolidées au niveau de deux régions défavorisées

Objectif spécifique 2 : La protection sur le lieu de travail et les conditions de travail des femmes entrepreneures et des travailleuses dans les organisations féminines de l'ESS sont améliorées dans deux régions défavorisées

Objectif spécifique 3 : Les organisations de l'ESS bénéficient d'un écosystème inclusif, équitable et favorable

3. Contexte de l'évaluation

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, tout projet disposant d'un budget allant de 1 à 5 millions USD avec une durée de 18 à 30 mois est sujet à une évaluation mi-parcours interne et une évaluation finale indépendante. Ce projet ayant connu une évaluation mi-parcours indépendante, cette évaluation finale sera indépendante. Elle sera gérée par un gestionnaire d'évaluation désigné par le responsable régional des évaluations, qui appuiera techniquement le processus et conduite par un consultant indépendant qui n'est pas lié au projet.

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

4. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation se concentrera sur la pertinence du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires, la validité de la conception du projet, l'efficacité et l'efficience du projet, l'impact des résultats et le potentiel de durabilité.

Les éléments transversaux déterminants de l'égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, le tripartisme, et une transition juste vers la durabilité environnementale, seront considérés également dans cet exercice d'évaluation.

Cette évaluation a les objectifs suivants :

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

5 Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux mandants et partenaires techniques locaux, au donateur (Affaire Mondiale Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, etc.).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer le développement de futurs projets

6 Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir d'août 2021 jusqu'à décembre 2023. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

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

Couverture géographique :

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

7 Critères et questions relatives à l'évaluation

Cette évaluation aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG et le Comité d'aide au développement

(CAD) de l'OCDE) : pertinence stratégique et cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, et genre et non-discrimination, tels que définis dans le « ILO Policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe I) ». Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

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

» des résultats obtenus. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remise à l'OIT par le (la) consultant(e) évaluateur/évaluatrice avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain dans le rapport de démarrage.

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

Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, du PPDT, de l'UNDAF en cours, de l'OIT, les ODDs, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Les cadres de résultats sont-ils réalistes ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?

- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

Efficience des ressources utilisées

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

Efficacité du dispositif de gestion

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

Orientation à l'impact et durabilité du projet

- Est-ce que le projet a une stratégie de sortie effective ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et prioritaires, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés dans le contexte des politiques sur genre du BIT et des bailleurs ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet ? Intègrent-ils les questions de genre ?

Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

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

8 Méthodologie d'évaluation

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

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

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

Briefing.

L'évaluateur/trice aura un premier entretien pour discuter l'approche méthodologique et avoir une vision préliminaire du projet, acteurs clés, etc. et organiser la mission de terrain. Le briefing permette d'apporter à l'évaluateur/trice les précisions que cette dernière sollicitera avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.

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

- Documents de projet, lettre d'accord entre Affaires Mondiales Canada et l'OIT ;
- Comptes rendus des principales réunions et ateliers ;
- Etudes réalisées ;
- Plans de travail ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) ;
- Programme et budget du BIT 2020-21 ;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet ;
- Autres à identifier pendant l'étude préliminaire.

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

Phase de collecte des données sur le terrain. Seront interviewés : Les spécialistes du BIT au niveau des départements techniques du Siège et au Caire ainsi que le staff impliqué dans le projet ;

- Les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement) ;
- Les bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local ;
- Le bailleur ;
- Autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet.

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation avant de commencer la phase de terrain, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone) sera fournie par les équipes de gestion du projet à l'Equipe d'évaluation au démarrage de la mission. L'Equipe d'évaluation aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

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

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

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

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

Préparation du rapport de l'évaluation :

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

9 Principaux produits attendus de l'évaluation :

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

- a. **Un rapport de démarrage de la mission** précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail (basé sur le Checklist 4.2 d'EVAl, voire annexe).

- b. Une première version du rapport d'évaluation** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer aux Checklists 4.6 et 5 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport, voire annexe).
- c. Une version finale du rapport** d'évaluation envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport.

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

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

Le Résumé exécutif sera donné suivant le formulaire d'ÉVAL (maximum 6 pages).

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

I0. Dispositions légales et éthiques :

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

I1. Conduite et gestion de l'évaluation :

Responsabilités de l'Évaluateur/trice :

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

Gestion de l'évaluation :

L'évaluateur/trice adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation, Il discutera avec lui/elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera supervisé par point focal régional des évaluations qui donnera un appui technique dans le processus d'évaluation.

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

I2 Calendrier de l'évaluation

La durée de l'évaluation est estimée à 24 jours selon le chronogramme ci-après. Elle prendra fin en avec la remise du rapport final. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais indicatifs	H-J du consultant
I	Préparation des TDR : <ul style="list-style-type: none"> • Préparation du budget. • Préparation de l'appel pour candidatures (version draft) • Partager avec le SMEO 	Gestionnaire d'Evaluation (GE) Senior Monitoring and Evaluation Officer (SMEO) /	30 Nov 2023	0
	Consultation avec l'OIT et les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> • Approbation des TDRs finaux, du budget et de l'annonce 	GE SMEO	1-5 Dec 2023	0
	Publication de l'annonce de recrutement d'un/e évaluateur/trice	GE/ SMEO	5-15 Dec 2023	0
II	Identification des Evaluateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Approbation du choix de l'Évaluateur. • Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique. • Transmission des TDRs finaux et CV de l'Évaluateur/trice aux parties prenantes. 	GE SMEO CNP / Bureau Alger GE	15-22 Dec 2023	0
III	Briefing (Skype) avec l'Évaluateur/trice	GE	15 Janv. 2024	0,5
IV	Revue des documents relatifs au projet <ul style="list-style-type: none"> • Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire • Entretiens (téléphone/skype) avec le Bureau du projet/unités techniques concernés et bailleur • Rédaction du rapport de démarrage 	Évaluateur/trice	16 Janv 2024	5,5
	Revue du rapport de démarrage	GE / SMEO	21-22 Janv	0

V			2024	
	Finalisation du rapport de démarrage	Evaluateur/trice	23 Janv 2024	0
VII	Voyage (international) au Gouvernorat (facultatif)	Evaluateur/trice	30 Janv 2024	10
	Consultations avec le Bureau de l'OIT à Alger, l'équipe du projet, superviseurs techniques, du coordinateur du projet ESS de l'OIT en Tunisie et les parties prenantes au Gouvernorat Atelier avec les parties prenantes pour discussions préliminaires de résultats de l'évaluation et débriefing au BP	Evaluateur/trice Appui logistique du projet	2 Fev 2024	
	Voyage de retour de consultant (facultatif)	Evaluateur/trice		

VI I	Préparation du rapport préliminaire d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations lors des visites de terrain et des conclusions de l'atelier et soumission pour révision méthodologique par le GE et le SMEO.	Evaluateur/trice et GE/ SMEO	18 Fev 2024	6
	Révision méthodologique par le GE et le SMEO et transmission des observations à l'Evaluateur/trice	GE/ SMEO	20 Fev 2024	0
	Prise en compte des observations dans le rapport préliminaire et transmission du rapport au GE et SMEO	Evaluateur/trice	21 Fev 2024	
VI II	Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés. Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur/trice.	GE	22 Fev 2024	0
IX	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte.	Evaluateur/trice	23 Fev 2024	2
X	Transmission du rapport final au SMEO pour approbation.	GE	10 Mars 2024	0
XI I	Transmission officielle du rapport approuvé aux parties prenantes et au donateur	GE BIT- Alger	20 Mars 2024	0
Nombre total de jours prestés				24

13 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 consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) pour 24 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- L'appui logistique voyage sur le terrain (facultatif).
- L'appui pour l'organisation de l'atelier avec les parties prenantes

Qualification et compétences requises :

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

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

La participation des femmes est fortement considérée.

Annexe : Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 3e éd. (Août 2017)

http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm

Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation du projet http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

Modèle pour la page de titre de l'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

Annexe 2 : Matrice de l'évaluation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
Pertinence et adéquation stratégique	1. Les objectifs et les activités des projets sont-ils suffisamment pertinents/stratégiques selon le contexte national ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence par rapport aux réalisations de la stratégie, de la politique et du plan du gouvernement et du PPTD - Pertinence par rapport à d'autres engagements régionaux et mondiaux pertinents tels que les PNUAD, les cibles des ODD et les objectifs stratégiques de l'OIT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie, politique et plan du gouvernement, le PPTD, les priorités de la stratégie, l'UNDAF, les cibles nationales des ODD 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des documents - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies, politiques, plans - Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des plans et politiques pertinents, y compris le cadre de coopération pour le développement des Nations Unies et le PPTD - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données
	2. Dans quelle mesure les projets tiennent-ils compte des besoins des bénéficiaires et des parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence par rapport aux besoins ressentis par les parties prenantes nationales et les bénéficiaires finaux - <i>Adéquation de l'analyse des problèmes et des besoins</i> - Inclusion des questions liées à l'inclusion du genre et du handicap et des lacunes à combler (par exemple, genre, jeunesse) ? - Participation des mandants tripartites de l'OIT à la conception du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de projet et rapports d'avancement - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Informateurs clés - Représentants des organisations partenaires - Représentants des bénéficiaires - Équipe de gestion du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du cadre logique et d'autres documents de planification (analyse de la situation) - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
	<p>3. Dans quelle mesure la conception des projets était-elle valide ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Validité des facteurs/hypothèses externes, identification des risques, changements dans les contextes nationaux et en réponse à la gestion adaptative du projet - Résultats et extraits réalisables clairement définis et potentiel d'optimisation - Utilité du cadre de S&E avec des indicateurs de résultats contenant des références et des cibles, la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe, handicap et autres critères pertinents - Inclusion d'une stratégie de sortie et d'une stratégie de durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de projet et cadre logique, y compris les indicateurs de performance - Équipe de gestion de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de projet - Équipe de gestion du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du cadre logique et d'autres documents de planification (analyse de la situation) - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données
<p>La cohérence</p>	<p>4. Dans quelle mesure les projets soutiennent-ils ou sapent-ils d'autres interventions, en particulier les politiques et vice versa, dans la promotion de l'agenda du travail décent ? Comment ça pourrait être amélioré ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité des activités des partenaires du projet, se renforçant mutuellement - Complémentarité avec d'autres projets de l'OIT - Liens établis avec d'autres activités des Nations Unies ou des organisations internationales d'aide au développement non onusiennes au niveau local et/ou des partenaires gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du projet, Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation du projet et rapports d'avancement - Équipe de gestion du projet et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation de planification et des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens - Triangulation basée sur différentes sources de données
<p>Résultats et efficacité des projets</p>	<p>5. Dans quelle mesure les projets sont-ils susceptibles d'atteindre leurs résultats au niveau des résultats et des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs des projets ? Comment ça pourrait être amélioré ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux facteurs contributifs et difficiles à la réussite du projet dans l'atteinte de ses objectifs, y compris COVID 19 - Atténuation des effets du COVID-19 et capacité du projet à s'adapter aux changements - Capacité des partenaires du projet (en particulier les partenaires gouvernementaux,) à utiliser l'assistance technique et les produits de l'OIT pour remplir les rôles attendus dans la stratégie du projet - Efficacité et pertinence de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation du projet et rapports d'avancement - Équipes de gestion du projet et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
		<p>et des conseils fournis aux partenaires du projet (en particulier le gouvernement, les partenaires) par le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des opportunités pour promouvoir l'égalité des sexes et l'inclusion du handicap et les besoins stratégiques dans les domaines de résultats du projet 				
	<p>6. Comment les facteurs positifs et négatifs indépendants de la volonté du projet ont-ils affecté les résultats, et comment les projets ont-ils géré ces facteurs externes ? À l'avenir, comment ceux-ci peuvent-ils être optimisés/répliqués</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs positifs - Facteurs négatifs - Stratégie d'atténuation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation du projet et rapports d'avancement - Equipes de gestion du projet et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
	<p>7. Quels sont, le cas échéant, les résultats imprévus du projet qui ont été identifiés ou perçus ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des résultats inattendus positifs - Liste des résultats inattendus négatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion du projet et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
<p>Efficience</p>	<p>8. Comment les ressources financières et humaines sont-elles utilisées dans le projet pour obtenir les résultats ? Existe-t-il des possibilités d'améliorer l'efficacité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation de ressources (monétaires ou en nature) pour soutenir la mise en œuvre des activités - Les décaissements et les dépenses du projet sont-ils conformes aux plans budgétaires attendus ? - Robustesse du dispositif de gestion et de gouvernance - Clarté de la compréhension des rôles et 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des projets et rapports d'avancement - Equipes de gestion du projet et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des rapports financiers - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Mesures/indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Parties prenantes/informateurs	Analyse et évaluation
		des responsabilités par toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre et le suivi - Qualité des relations et de la coopération avec les acteurs nationaux et régionaux concernés				
Orientation des impacts	9. Dans quelle mesure existe-t-il des preuves de changements positifs initiaux ou potentiels dans les parties prenantes nationales et dans la vie des bénéficiaires finaux du projet ?	- Indicateurs au niveau des objectifs du cadre logique du projet	- Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites	- Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe	- Documentation du projet et rapports d'avancement - Equipes de gestion des deux projets et partenaires	- Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
Progrès vers la durabilité	10. Dans quelle mesure les résultats prévus du projet FORTER'ESS sont-ils susceptibles d'être soutenus (changements socio-économiques et institutionnels) et/ou étendus et reproduits par les parties prenantes ?	- <i>Intérêt et participation au niveau national des institutions clés pour la reproduction des résultats du projet</i> - <i>Promotion de l'appropriation nationale</i> - <i>Robustesse de la stratégie de sortie/stratégie de durabilité</i> - <i>Les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes</i>	- Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites	- Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe	- Documentation du projet et rapports d'avancement - Equipes de gestion du projet et partenaires	- Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données
discrimination	- 11. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés dans le contexte des politiques sur genre du BIT et des bailleurs ?	- <i>Equité des bénéficiaires du projet au profit des hommes et des femmes</i> - <i>Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?</i> - <i>Degré de sensibilisés et de formation des partenaires sur la problématique genre</i> - <i>Nombre des outils, intégrant les questions de genre, développés par le projet</i>	- Rapports d'avancement du projet - Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites	- Consultation de document - Entretiens avec des informateurs clés - Discussions de groupe	- Documentation du projet et rapports d'avancement - Equipes de gestion du projet et partenaires	- Analyse des rapports d'avancement - Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion - Triangulation basée sur différentes sources de données

Annexe 3 : Documents examinés

- Termes de référence : Evaluation finale indépendante du projet FORTER'ESS, décembre. 2023
- PRODOC FORTER'ESS
- Rapport d'avancement du 1er janvier au 31 décembre 2021
- Projet FORTER'ESS-Document de démarrage
- ILO_FORTER'ESS BUDGET_Status_By_Outcome_122022
- OIT-Projet Forter'ess-PV COPIL 26 OCT 2021
- Plans de relances des 22 GDA- 2022- Chanti
- Présentation FORTER'ESS PPT – février 2024
- Presse cérémonie subventions-OIT 08.03.2022
- Projet FORTER'ESS-Chronogramme et plan des activités
- Projet FORTER'ESS - Théorie du changement
- Rapport d'avancement FORTER'ESS janvier-juin 2022 v4
- Rapport diagnostic des organisations de l'économie sociale et solidaire féminines
- L'économie informelle en Tunisie : Définitions, analyse exploratoire et esquisse d'une stratégie intégrée-OIT/PNUD-Déc. 2022.



Annexe n°4 : Formulaires d'ÉVAL de « Leçons apprises » et « Bonnes pratiques » remplis

“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 31 Mars 2024.

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

LESSON LEARNED ELEMENT	Importance de l'approche participative
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	L'approche participative qui est utilisée par le projet pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de l'ESS et pour chercher ensemble des solutions et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décent, a été déterminante pour obtenir un consensus sur les travaux à mener, et a montré aux partenaires (des institutions étatiques, syndicats, patronat et GDA) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables
Context and any related preconditions	L'importance de l'approche participative dans ce projet réside dans la volonté de cerner les besoins et les attentes de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Cette approche vise également à collaborer activement pour trouver des solutions et élaborer des outils de bonnes pratiques en matière d'emplois décents. Le consensus obtenu lors de cette démarche a souligné la nécessité d'une collaboration étroite entre les différentes entités responsables, dont font partie des institutions étatiques, des syndicats, des employeurs et des Groupements de Développement Agricole (GDA).
Targeted users/Beneficiaries	Les acteurs ciblés par cette approche participative sont divers et comprennent des représentants des institutions étatiques, des syndicats, des employeurs et des GDA. Ces parties prenantes sont directement impliquées dans le domaine de l'ESS et sont susceptibles de bénéficier des résultats issus de cette collaboration. Les bénéficiaires ultimes de cette approche sont donc ceux qui tirent profit des solutions et des bonnes pratiques élaborées pour promouvoir des emplois décents dans le secteur.
Challenges/negative lessons- Causal factors	Malgré les avantages de l'approche participative, des défis et des leçons négatives peuvent émerger. Certains des défis potentiels comprennent la résistance au changement de la part de certaines parties prenantes, des divergences d'opinions et des difficultés à atteindre un consensus dans certains domaines. Les leçons négatives peuvent découler de l'insuffisance de la communication ou de la gestion des attentes. Les facteurs causaux de ces défis peuvent être liés à des malentendus, des différences culturelles ou des intérêts contradictoires entre les parties prenantes.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les succès de l'approche participative résident dans la capacité à obtenir un consensus sur les actions à entreprendre, démontrant ainsi la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables. Les partenaires, tels que les institutions étatiques, les syndicats, le patronat et les GDA, ont reconnu l'importance de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Les facteurs causaux du succès peuvent inclure une communication efficace, une compréhension mutuelle et une volonté collective de surmonter les obstacles.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	N/A



“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 3 Mars 2024.

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

LESSON LEARNED ELEMENT	Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	<p>Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage du projet FORTER'ESS au niveau national (COFIL) et au niveau régional (CRA) ont été déterminantes pour préciser les rôles des partenaires les plus influents dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités du projet.</p> <p>La compréhension des rôles des partenaires s'améliore selon l'avancement de la mise en œuvre du projet et selon le rôle de chaque partenaire dans les activités du projet.</p> <p>Le degré de compréhension est variable aussi selon l'importance de chaque partenaire et selon sa contribution dans chaque étape de mise en œuvre du projet</p>
Context and any related preconditions	<p>Le contexte de ce projet se situe dans le cadre de rencontres bilatérales avec des partenaires techniques et sociaux, ainsi que des réunions des comités de pilotage aux niveaux national (COFIL) et régional (CRA). Ces rencontres visent à préciser les rôles des partenaires dans les différentes étapes de mise en œuvre des fonds et activités du projet. Les conditions préalables à la mise en œuvre du projet incluent une compréhension claire des rôles des partenaires, une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes, et une évaluation constante de l'avancement du projet.</p>
Targeted users/Beneficiaries	<p>Les personnes cibles de ce projet sont les partenaires techniques et sociaux impliqués dans les différentes étapes de mise en œuvre. Les bénéficiaires directs sont susceptibles d'être des communautés ou des groupes spécifiques bénéficiant des activités des GDA et des fonds déployés dans le cadre du projet.</p>
Challenges/negative lessons- Causal factors	<p>Certains défis ont pu émerger au cours de la mise en œuvre du projet. Ces défis peuvent inclure des difficultés liées à la coordination entre les partenaires, des retards dans l'exécution des activités, ou des incompréhensions quant aux rôles attribués à chaque partenaire. Ces obstacles peuvent être causés par des lacunes dans la communication, des différences d'interprétation des responsabilités, ou des problèmes logistiques.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Malgré les défis rencontrés, des succès et des aspects positifs ont également été observés. Ces réussites peuvent être attribuées à une meilleure compréhension des rôles des partenaires au fil de l'avancement du projet. La collaboration étroite entre les différentes parties prenantes, la contribution significative de chaque partenaire, et une évaluation régulière ont contribué positivement à la réalisation des objectifs du projet.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>N/A</p>



“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l’économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 31 Mars 2024.

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

LESSON LEARNED ELEMENT	Les événements rassemblant les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	Plus il y a des événements rassemblant les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires, plus cela permet à ces femmes de devenir plus performantes dans leurs activités grâce à cette opportunité qui leur est donnée de retisser des liens entre elles, d’échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l’appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.
Context and any related preconditions	Dans un monde où les femmes occupent des rôles de plus en plus importants dans le domaine professionnel et associatif, les événements rassemblant les dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires revêtent une importance capitale. Ces rassemblements offrent une plateforme unique où ces femmes peuvent se rencontrer, échanger et collaborer pour renforcer leurs activités et leur impact.
Targeted users/Beneficiaries	Les bénéficiaires de ces événements sont les femmes dirigeantes et membres actives d'organisations diverses, allant des entreprises aux associations en passant par les initiatives communautaires. Elles représentent une vaste gamme de secteurs et de causes, chacune apportant son expertise et son engagement à la table.
Challenges/negative lessons- Causal factors	Les défis auxquels ces femmes sont confrontées sont multiples et variés. Ils vont de l'accès limité aux ressources et au financement à la discrimination de genre persistante, en passant par les barrières culturelles et sociales qui entravent leur progression. La relance et la croissance de leurs entités nécessitent une approche proactive et collaborative pour surmonter ces obstacles.
Success / Positive Issues - Causal factors	Ces événements offrent une occasion précieuse de retisser des liens, d’échanger des bonnes pratiques et des expériences, et de collaborer avec le soutien des acteurs publics et privés. En se réunissant, ces femmes renforcent leurs réseaux, acquièrent de nouvelles compétences et trouvent des solutions innovantes aux défis auxquels elles sont confrontées. Ensemble, elles deviennent plus performantes dans leurs activités et plus résilientes face aux défis de la relance de leurs entités, contribuant ainsi à créer un environnement plus inclusif et prospère pour toutes.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	N/A



“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 31 Mars 2024.

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

GOOD PRACTICE ELEMENT	Participation des partenaires
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p>Le projet FORTERESS a adopté la pratique de faire participer des décideurs aux sessions de formation et ateliers de travail aux niveaux national et régional et cela a contribué à créer une prise de conscience considérable auprès de certains décideurs sur les questions de la promotion de l'ESS et des droits de la femme rurale au point où ils ont manifesté une prise de conscience par leur participation dans les ateliers de régionaux organisés par FORTER'ESS. Il serait important de construire sur cette prise de conscience dans une nouvelle phase vers des concrétisations politiques et législatives.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Le projet FORTERESS s'est engagé dans l'organisation de sessions de formation et d'ateliers de travail aux niveaux national et régional, dans le but de promouvoir l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que les droits des femmes rurales. Une initiative clé a été d'inviter des décideurs à participer à ces événements. Cette sensibilisation n'aura pas un effet significatif sans avoir des actions continues qui assurent leur effet durable auprès des décideurs.</p>
<p>Establish a clear cause- effect relationship</p>	<p>La participation des décideurs aux sessions de formation et aux ateliers de travail a conduit à une prise de conscience significative. Cette prise de conscience s'est traduite par un engagement accru de la part de certains décideurs envers la promotion de l'ESS et des droits des femmes rurales en ouvrant un large dialogue et compréhension entre les décideurs et tous les autres acteurs concernés par le projet FORTER'ESS.</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>L'impact était bien visible sur le plan institutionnel ESS (GDA), les actions de sensibilisation et de formation ont agi sur la réflexion autour d'un nouveau schéma institutionnel autour de la promotion de l'ESS.</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>Ces actions devront être reproduites grâce à un système de diffusion et un élargissement des bases de connaissance dont toutes les parties prenantes, notamment, mes OESS et les partenaires nationaux, devront y participer.</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>La situation des OESS dans les trois régions concernées par FORTER'ESS est améliorée.</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	



“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 31 Mars 2024.

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

GOOD PRACTICE ELEMENT	Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p>Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences de terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, le projet intervient directement auprès des actrices du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Il est essentiel de reconnaître que la promotion de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) à travers de politiques publiques nécessite une compréhension approfondie des réalités locales. Les conditions socio-économiques, les structures institutionnelles et les niveaux de développement peuvent varier considérablement d'un contexte à l'autre. Par conséquent, il est impératif de tenir compte de ces différences pour garantir la pertinence et l'applicabilité des interventions.</p> <p>Dans certaines régions, les défis liés à la compréhension des concepts et des valeurs de l'ESS peuvent constituer une barrière significative. Il est donc conseillé d'adapter les approches de sensibilisation et de formation en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque communauté. De plus, la période post-COVID peut avoir des impacts variables sur les besoins et les priorités des acteurs de l'ESS, ce qui nécessite une flexibilité dans la conception des solutions.</p>
<p>Establish a clear cause- effect relationship</p>	<p>Le projet adopte une approche participative et tripartite, mettant l'accent sur un accompagnement financier, le renforcement des capacités et la création d'espaces de partage. En fournissant des solutions rapides et concrètes aux besoins identifiés sur le terrain, le projet vise à créer un effet positif immédiat. La démarche participative permet une compréhension approfondie des réalités locales, favorisant ainsi une meilleure assimilation des concepts et valeurs de l'ESS.</p>

Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	L'impact du projet peut être mesuré à travers plusieurs paramètres, tels que l'augmentation de la participation des actrices du terrain, l'amélioration des capacités opérationnelles des bénéficiaires finaux et le renforcement des institutions nationales impliquées. Les bénéficiaires directs incluent les entrepreneurs sociaux, les coopératives et les acteurs de l'ESS qui bénéficient d'un soutien financier et d'un renforcement de leurs compétences.
Potential for replication and by whom	Le caractère participatif et tripartite du projet renforce sa potentialité de reproduction. Le gouvernement, les organisations de la société civile et les acteurs économiques peuvent s'inspirer de cette approche pour adapter des initiatives similaires à leurs contextes respectifs. Les partenariats entre les différentes parties prenantes contribuent à la durabilité et à la diffusion des bonnes pratiques.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS, mais il est crucial de passer à des niveaux de réflexion et d'action plus élevés. En s'appuyant sur une démarche participative et tripartite, le projet vise à élever la compréhension et l'intégration des concepts et valeurs de l'ESS. En offrant un accompagnement financier et en renforçant les capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, le projet crée une base solide pour favoriser l'essor de l'ESS. De plus, en facilitant un espace de partage et d'échange entre les différents partenaires, il encourage une réflexion collective sur les approches d'accompagnement adaptées aux spécificités du secteur. Ainsi, ce projet agit comme un catalyseur pour élever la visibilité et l'impact de l'ESS dans la société, tout en nourrissant une culture de collaboration et d'innovation.
Other documents or relevant comments	



“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 3 Mars 2024.

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation.

Further text can be found in the full evaluation report.

GOOD PRACTICE ELEMENT	Situations de crise ou de pandémie peuvent être des opportunités :
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p>L'accompagnement direct inhabituel apporté aux organisations bénéficiaires du projet dans le contexte de crise COVID, consistant en un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines charges fixes (loyer) ou variables (réapprovisionnement en matières premières) ou d'investissement (petits travaux d'aménagement pour améliorer les conditions de travail, achat d'équipements) a été déterminant pour la survie de nombreuses unités féminines de l'ESS et la relance et la consolidation de leurs activités</p>
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Il est crucial de prendre en compte les conditions spécifiques et le contexte dans lequel ce programme de subventions d'urgence a été mis en œuvre. Cela inclut les limitations telles que les ressources disponibles, les contraintes logistiques et administratives, ainsi que les conseils pratiques pour une application efficace et efficiente dans des contextes similaires.</p>
Establish a clear cause- effect relationship	<p>L'octroi de subventions d'urgence avec des fonds souples a eu un impact déterminant sur la survie des unités féminines de l'ESS. Ces fonds ont permis aux organisations bénéficiaires de faire face à leurs charges fixes et variables, ainsi que d'investir dans des améliorations nécessaires pour leurs activités.</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>Le programme de subventions d'urgence a permis de sauvegarder un grand nombre d'unités féminines de l'ESS qui auraient autrement été confrontées à des difficultés financières insurmontables. De plus, il a contribué la relance et à la consolidation de leurs activités, ce qui peut être mesuré par la reprise de leur production et de leurs services.</p>
Potential for replication and by whom	<p>Ce modèle d'accompagnement direct avec des subventions d'urgence peut être reproduit dans d'autres contextes de crise, qu'il s'agisse de pandémies ou d'autres situations d'urgence. Les organisations gouvernementales, non gouvernementales et internationales travaillant dans le domaine du développement économique et de l'autonomisation des femmes peuvent mettre en œuvre des programmes similaires.</p>
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>Ce modèle d'accompagnement direct avec des subventions d'urgence peut être reproduit dans d'autres contextes de crise, qu'il s'agisse de pandémies ou d'autres situations d'urgence. Les organisations gouvernementales, non gouvernementales et internationales travaillant dans le domaine du développement économique et de l'autonomisation des femmes peuvent mettre en œuvre des programmes similaires.</p>
Other documents or relevant comments	



“Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie”

Project DC/SYMBOL: TUN/20/01/CAN

Evaluator: Zitouni Belgacem

Date: 31 Mars 2024.

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

GOODPRACTICEELEMENT	Stratégie de communication
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le projet s'est concentré sur l'adaptation de sa stratégie de communication, de visibilité et de présence sur le terrain par rapport aux populations cibles et ceci a permis d'instaurer un climat de transparence et d'échange qui montre jusqu'à aujourd'hui que le projet et ses résultats ne sont pas remis en cause.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Il est essentiel de reconnaître les conditions et les contextes pertinents qui ont permis une adaptation réussie de la stratégie de communication. Les limitations éventuelles, telles que les ressources disponibles ou les barrières culturelles, doivent être prises en compte lors de l'évaluation de l'applicabilité et de la reproductibilité de cette approche.
Establish a clear cause- effect relationship	La relation de cause à effet entre l'adaptation de la stratégie de communication et l'instauration d'un climat de transparence et d'échange est claire. En répondant aux besoins spécifiques des populations cibles, le projet a réussi à établir une confiance mutuelle, ce qui a renforcé la crédibilité des résultats obtenus.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	L'impact mesurable de cette approche peut être observé dans les indicateurs de rétroaction des populations cibles, tels que le niveau de satisfaction, la participation accrue et la compréhension des objectifs du projet. Ces mesures témoignent de l'efficacité de la stratégie de communication adaptée.
Potential for replication and by whom	Il existe dans des contextes similaires, notamment dans d'autres projets de développement ou d'intervention sociale. Les organisations ou les acteurs intéressés par l'établissement de relations transparentes et collaboratives avec les populations cibles peuvent tirer parti de cette stratégie.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Cette initiative s'aligne avec les objectifs supérieurs de l'ILO en promouvant la participation active des parties prenantes dans les processus de développement. En favorisant la transparence et l'échange, elle contribue à renforcer les efforts de l'ILO visant à améliorer les conditions de travail et à promouvoir la justice sociale.
Other documents or relevant comments	Les bénéficiaires ciblés par cette approche sont les populations directement concernées par les activités du projet, telles que les travailleurs, les employeurs, les communautés locales et les organisations partenaires. En répondant à leurs besoins spécifiques en matière d'information et de participation, le projet vise à maximiser son impact et sa pertinence pour ces groupes.

Annexe n°5 : Programme des visites sur le terrain et des entretiens

N°	Nom	Structure	Statut	Date
Au niveau Bailleur de Fond				
1	Nadia Goutta	AMC		01/03/2024
Au niveau BIT				
1	Mounia Bouzizi	BIT	Coordinatrice Nationale	22/02/2024
2	Skander Ayari	BIT	Coordinateur National	17/02/2024
3	Youssef Fnnira	BIT	Chief Technical Advisor Cluster Head Enterprise - SSE	05/03/2024
4	Tchami Guy	BIT	BIT/M. Guy Tchami / Spec, Cooperative Policy and Research	05/03/2024
Gouvernorat Béja				
Partenaires institutionnels				
1	Leila Barakati	CRDA Beja	Chef BRF	19/02/2024
2	Jamila Jaouadi		BFR	
3	Monia Jbali	UGTT	Vice Présidente Régionale : dossier ESS	97304222
Structures OESS				
3	Asma Rouissi	Bit ElmounaTastour	Présidente	19/02/2024
4	Sameh Feriani		Secrétaire Générale	
5	Ismahen Jouini		Trésorière	
6	Farida Djebbi	Kounouz Djebba	Présidente	
7	Nadia Djebbi		Trésorière	
8	Saidi Djebbi		Secrétaire générale	
9	Wassila Bejaoui		Membre	
10	Isma henameur		Membre	
11	Monia Djebbi	Khayrat Fallahat Djebba	Présidente	20/02/2024
12	Badra Rezgui		Membre	
13	Amira Djebbi		Trésorière	
14	Tayssir El Kouki	Tayssir Elfilahia	Présidente	
15	Mariam Tbini		Membre	
16	Khaoula Moumni	Heno Bio	Gérante	19/02/2024
17	Khouloud Mekni	Louda	Gérante	20/02/2024
Gouvernorat Jendouba				

N°	Nom	Structure	Statut	Date
Partenaires institutionnels				
1	Raou fJouini	Direction régionale des affaires sociales	Chef service des études et de la formation et informatique	21/02/2024
2	Kamel Aouadi	ONA	Délégué régional	
3	Anis Jedidi		Sous-directeur	
4	RabiiAyadi	CNSS	Chef service	
5	Abdallah Touati	OEP	Directeur régional	
6	Saadallah Khalfaoui	UTICA	Président	
7	Mounira Tissaoui	CRDA	Chef d'arrondissement	
Structures OESS				
8	Hela kahlaoui	Ennour	Présidente	21/02/2024
9	Lamia Klai		Trésorière	
10	Ibtissem Dkhili	LenjJibel	Présidente	
11	Cherifa Kahlaoui		Adhérente	
12	Saida maylaoui		Adhérente	
13	Kawther Azzabi	Kholjen	Présidente	22/02/2024
14	Aljia Dkheli		Adhérente	
15	Dalila Fraydia		Adhérente	
16	Mouna Zaragli		Adhérente	
17	Hosni fnay	Ghraghiz	Présidente	
18	Chaima abidi		Adhérente	
19	Wassila abidi		Adhérente	
20	Nesrine jelassi		Adhérente	
21	Hanan kefi			
22	Mhenni aabed		Adhérente	
23	Khouloud ben said		Adhérente	
24	Sabrine abidi		Membre	
25	Imen ben trad		Membre	
26	Ahmed abidi		Vice-président	
27	Mohsen boussalmi		Trésorier	

N°	Nom	Structure	Statut	Date
Gouvernorat Kef				
Partenaires institutionnels				
1	Neila Chafri	CRDA Kef	Cheffe d'arrondissement FR	23/02/2024
2	Abdelkarim	UTAP	Ingénieur	
Structures OESS				
3	Nesrine Ayoubi	El Borje	Présidente	23/02/2024
4	Naima Khili		Membre	
5	Leila ourani	Al hayet	Présidente	23/02/2024
6	Salwa ksouri		Adhérente	
7	Hadda boughanmi		Adhérente	
8	Douaa debbria		adhérente	
9		GDA Tajerouine	Présidente	

Annexe n°6 : Points d'exécution des Formations et Etudes

❖ Formations

Thèmes	Statut ¹	Expertise ²	Nombre de formés	Aspect Genre/expertise
Plans de relance au profit des 22 organisations bénéficiaires du projet	Réalisée	Nationale	176 (a raison de 8 adhérents par structure)	expert/ experte
Cycle de formation et d'accompagnement en apiculture	Réalisée	Nationale	73	2 Expert et une experte
Cycle d'accompagnement en gouvernance des organisations de l'ESS	Réalisée	Nationale	280 (formation groupée et personnalisée pour chaque structure) sont toutes touchées	Une Experte
Cycle de formation en valeur de l'ESS	Réalisée	Nationale	280	Un expert
Cycle de formation en éducation financière et gestion administrative	Réalisée	Nationale	65	Expert
Cycle d'accompagnement dans l'accès à l'outil technologique	Réalisée	Nationale	44	Expert
Renforcement des capacités en leadership féminin	Réalisée	Nationale	100	Expert et Experte
Accès au marché (formations pratiques par la participation aux foires et les échanges avec les acteurs public et privés concernés, exemple : Office de l'artisanat).	Réalisée	Nationale	50	Experte
Formation sur les systèmes de protection sociale	Réalisée	Nationale	100	Expert et experte
Formation sur la santé et sécurité	Réalisée	Nationale	70	Experte BIT

¹ Réalisé, en cours

²Expertise nationale et ou internationale avec le nombre

Formation en changement climatique	Réalisée	Nationale	46	Expert
Formation get ahead (Jendouba et Kef)	Réalisée	Nationale	50	2 expertes
Formation en technique de vente	Réalisée	Nationale	100	Experte (foire kram) et expert (foire tabarka)
Formation en valorisation des produits d'abeille et des huiles essentielles (fabrication du savon)	Réalisée	Nationale	22	Experte (GDA kholjen et GDA linjiljibel)
Formation sur la loi « 58 » et protection des femmes contre la violence	Réalisée	Nationale	100	Expert et experte
Formation de promotion de l'entrepreneuriat féminine « Get a head »/outil BIT	Réalisée	Internationale	30(bureau d'appui femme rurale)	Experte
formation formateurs my coop think coop /outil BIT	Réalisée	Internationale	30 (parties prenantes)	Expert
Total			1616	

❖ Etudes

Etudes	Statut	Expertise
Note politique 'politiques publiques de l'ESS'	Réalisée	Nationale
Plan de développement 2023-2025 avec son plan d'action	Réalisée	Nationale
Vision stratégique de l'ESS à l'horizon de 2035	Réalisée	Nationale
Rapport diagnostic des organisations de l'économie sociale et solidaire féminines	Réalisée	Nationale
Note politique sur le cadre juridique de l'ESS	Réalisée	Nationale
Note politique sur le plaidoyer en faveur de l'ESS	Réalisée	Nationale
Rapport sur la gouvernance administrative et financière des OESS bénéficiaires du projet	Réalisée	Nationale
Total		7

Annexe n°7: Niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas par chaque projet

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
Résultat I : Renforcement des capacités des organisations féminines de l'ESS à relever les défis liés à la crise de la pandémie COVID-19 dans trois régions (100%)			
<p>1.1 Une étude d'évaluation de l'impact socioéconomique de la pandémie de la COVID19 sur les organisations féminines de l'économie sociale et solidaire et identification de leurs besoins en appui réalisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 étude d'évaluation de l'impact socioéconomique de la pandémie de la COVID-19 sur les organisations féminines de l'ESS et identification de leurs besoins en appui réalisée entre le mois 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Un cabinet de conseil spécialisé sur les questions de l'économie sociale et solidaire a été engagé durant le mois d'octobre 2021 • Une étude d'évaluation de l'impact social, économique et sanitaire de la pandémie de la COVID-19 sur les organisations féminines de l'économie sociale et solidaire au niveau de trois gouvernorats a été réalisée selon le calendrier prévu. • Une étude publiée suite à un évènement de restitution en février 2022 	<p>Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints</p>
<p>1.2 Un plan de résilience et de développement pour chaque organisation féminine cible élaboré</p>	<p><i>Au moins 20 plans de relance et de développement des organisations consolidées (10 par région)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 40 structures ont été identifiées et invitées à participer aux sessions d'information et aux ateliers d'identifications des besoins durant le mois de novembre • 23 structures qui bénéficieront de l'intervention du projet selon les critères mis en place ont été présélectionnées • Identification de toutes les structures féminines de l'ESS évoluant dans les gouvernorats cibles du projet a été réalisée • Pour la présélection, un comité a été constitué • Un cabinet d'accompagnement collabore aussi avec l'équipe du projet et les organisations sur l'élaboration de 28 plans de relance individuels 	<p>Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints</p>

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
<p>1.3 La mise en œuvre des actions prioritaires du plan pour les organisations féminines de l'ESS, appuyée</p>	<p>Au moins 20 organisations appuyées dans des stratégies prioritaires</p>	<p>Durant cette période, le projet a continué la mise en place de son programme de subventions d'urgence à travers son partenariat avec l'association Initiative Jendouba. Ce partenariat a permis de finaliser les actions prioritaires à la relance des 22 organisations partenaires du projet. Parmi ces actions, nous pouvons citer comme actions phares :</p> <ul style="list-style-type: none"> -La finalisation de l'aménagement des locaux du GDA Ghraghiz -Les travaux d'aménagement de l'huilerie du GDA KhayratfallahatThibar sont en cours de progression. -Des panneaux photovoltaïques ont été installés au profit du GDA Babouche Kef afin de réduire les charges liées à ses activités de production. -Pour assurer le bon fonctionnement du projet apicole du GDA Kholjen, un rucher composé de 13 ruches d'abeilles, accompagné de tous les équipements nécessaires tels que des hausses, une tenue de travail, un enfumoir, un lève-cadre, une bâtisse et de la cire, a été mis en place. -Des matériaux tels qu'un distillateur, un broyeur, des extracteurs, etc., ont été achetés pour soutenir le développement des chaînes de valeur et la création de nouveaux produits par des structures spécialisées dans la distillation de plantes aromatiques et médicinales. -Des panneaux sandwich ont été installés au profit du GDA Sers. -Le GDA Elbarka à Béja a résolu un important problème d'approvisionnement en eau pour son activité avicole en installant un réseau hydraulique comprenant une pompe à eau et un moteur diesel dans un groupe motopompe, en raison des précautions d'hygiène nécessaires. <p>Un nouveau partenariat a été initié avec l'association TWIZA du Kef afin d'accompagner les structures bénéficiaires sur</p>	<p>Très satisfaisant</p> <p>tous les jalons ont été atteints</p>

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
		<p>l'amélioration du volet marketing & traçabilité des produits mais aussi pour appuyer quelques dernières actions prioritaires identifiées lors de la dernière phase du programme des subventions d'urgence. Ces actions ont ainsi été appuyées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le GDA KhayratfallahatThibar bénéficie d'un soutien financier pour optimiser la finalisation de son huilerie, une huilerie qui bénéficiera à tous les habitants de la région et notamment les femmes productrices d'huile d'olive - Les adhérents du GDA Kholjen sont renforcés en matière d'élevage apicole grâce à des programmes de renforcement de capacités. - 5 structures spécialisées en apiculture reçoivent un appui technique et financier pour faire face aux dégâts causés par les changements climatiques (sécheresse, maladies...) <p>Après la réaffectation d'un budget restant d'un autre projet du BIT, cette activité a été renforcée avec de nouveaux objectifs. 22 plans de développement sur 5 ans seront élaborés en mars 2024.(en attente)</p>	
Résultat 2: Développement des compétences managériales des organisations d'ESS féminines (100%)			
2.1 Les outils de gestion des organisations de l'ESS développés et les programme de formation mis en œuvre	<p>Un programme de développement de leadership des femmes entrepreneures et responsables des OESS développé</p> <p>Outils développés: Think coop,</p>	<p>Le projet a continué la mise en place de la formation sur la gouvernance des organisations collectives notamment avec le volet administratif et financier.</p> <p>Aussi, le projet a lancé l'adaptation des outils de l'OIT, think.COOP start.COOP au contexte tunisien. Une session de formation impliquant 30 formateurs a été organisée du 12 au 20 juin 2023. Ces formateurs représentant les différents partenaires du projet, notamment le ministère de l'Agriculture, dupliqueront la formation au profit des femmes</p>	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
	Start coop, MyCoop.	adhérentes des coopératives bénéficiaire du projet et joueront aussi un rôle pour une vulgarisation de l'utilisation de ces outils. Le besoin d'un accompagnement adapté aux organisations collectives a été identifié dans le plan de développement 2023-2025 en lien avec l'ESS. Cet appui technique aux structures locales d'accompagnement des unités de l'ESS vise à contribuer à une meilleure durabilité de l'approche promue par le projet et des résultats obtenus auprès du groupe cible à savoir les membres féminins issues des OESS.	
2.2 Un programme de développement de leadership des femmes entrepreneures et responsables des OESS (présidentes, directrices, gérantes), organisé	Au moins 60 femmes dirigeantes des organisations formées	Dans le cadre du programme de développement de leadership, une troisième étape a été organisée en partenariat avec l'entreprise sociale Dar el Ain en collaboration avec le bureau d'appui à la femme rurale. Au cours de cette étape, les dirigeantes des structures bénéficiaires du projet ont participé à l'événement Trai'elle. Cet événement comprenait divers ateliers de sensibilisation sur les effets du changement climatique dans la région du nord-ouest, des sessions de réseautage entre les actrices du changement de la région, et s'est conclu par une course symbolique en faveur de la nature. Par ailleurs, une formation sur l'outil GET ahead de l'OIT sera organisée au cours du deuxième semestre afin de compléter ce programme	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
2.3 Des échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre organisations féminines ESS, favorisés	Au moins 3 échanges d'expériences favorisés	L'événement Trai'elle a réuni une trentaine d'organisations féminines de l'économie sociale et solidaire, avec environ 100 participantes, pour une journée de rencontres et d'échanges de bonnes pratiques autour du travail collectif et des stratégies de résilience face aux changements climatiques Après la réaffectation d'un budget restant d'un autre projet du BIT, cette activité a été renforcée avec de nouveaux objectifs. 3 ateliers d'échanges seront programés durant le mois de mars 2024. (en attente)	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
Résultat 3: Amélioration de l'accès des organisations féminines de l'ESS aux marchés locaux et à l'exportation, et augmentation des ventes et des revenus (75%)			

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
3.1 Les connaissances et les outils d'accès aux marchés locaux et à l'exportation développés	Au moins 3 formations organisées	<ul style="list-style-type: none"> - Du 10 au 19 mars 2023, les OESS bénéficiaires du projet ont participé à la foire de l'artisanat du Kram. - Elles ont pu aussi participer à une formation sur les techniques de vente et la prospection commerciale afin d'améliorer leur accès au marché. - Du 4 au 7 mai, co-organisation du festival de l'ESS à Mejerda, gouvernorat de Jendouba et participation de 16 organisations bénéficiaires du projet. - Du 24 au 25 mai, appui à l'organisation du festival de la femme rurale de Tajerouine, gouvernorat du Kef. - Du 9 au 11 juin, appui à l'événement Carrefour de l'ESS avec la participation de 9 structures bénéficiaires du projet - Foire de Tabarka aout 2023 	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
3.2 Un appui pour le développement des points de vente des produits des organisations féminines de l'ESS « Souk de la femme solidaire » au niveau de deux régions fourni	Au moins 2 points de vente « Souk de la femme solidaire » établis/consolidés	Après avoir soutenu le point de vente du CRDA du Kef (étude architecturale d'un souk solidaire), le projet s'est concentré sur la gestion de deux autres points de vente à Testour et à Djebba. L'équipe du projet en partenariat avec la municipalité de Testour, le CRDA Béja et la coopérative KounouzDjebba assure la mise en place des plans d'aménagement ont été élaborés et les travaux correspondants seront achevés fin mars 2024.	En cours : la plupart des jalons ont été atteints
3.3 Un appui pour l'adaptation des produits à fort potentiel d'exportation en fonction des exigences du marché de destination fourni	Au moins 5 OESS ont obtenu des reconnaissances de qualité et/ou des labels	Un programme a été mis en place afin de fournir aux organisations bénéficiaires un accompagnement sur le packaging et la certification des produits pour un meilleur accès à l'export. Ainsi, un partenariat a été réalisé avec l'association TWIZA du Kef qui a accompagné les organisations bénéficiaires du projet dans l'amélioration de la qualité de leurs produits phares à travers le marketing et la certification	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
Résultat 4 : Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes (75%)			
4.1 Une formation sur les normes de santé et sécurité en milieu de travail au profit des membres et personnel des OESS	Au moins 100 membres et personnel des OESS féminines ont amélioré leur connaissance	Le programme a été discuté avec les spécialistes techniques de l'OIT afin de mettre en place une action qui combine l'aspect théorique et la mise en place de plans spécifiques	Très satisfaisant tous les jalons

Activités programmées	Indicateurs	Réalisations	Statut/écart
féminines organisée	sur les normes de santé et sécurité	pour chaque organisation avec l'implication de toutes les parties prenantes. Une formation a été organisée en octobre 2023.	ont été atteints
4.2 Une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu du travail organisée	Au moins 100 membres et personnel des OESS féminines qui ont améliorés leur connaissance sur la prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu du travail	En partenariat avec l'UGTT au Kef et de Béja, trois journées de sensibilisation sur les formes de violence faites aux femmes ont été organisées. 60 femmes syndicalistes et membres des organisations bénéficiaires du projet ont participé à ces journées. Ces trois journées prépareront le terrain pour d'autres ateliers spécifiques sur le harcèlement et la violence sur le lieu du travail	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
4.3 Un appui pour la mise en place des mesures de prévention des risques et des maladies professionnelles fourni	Au moins 20 OESS	Sera achevée en mars 2024 notamment avec l'achat de matériel de santé et sécurité pour les locaux des groupements	En cours : la plupart des jalons ont été atteints
Résultat 5: Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes (100%)			
5.1 Sensibilisation des OESS féminines sur l'importance de la protection sociale et à ses avantages (assurance maladie, retraite), et les démarches d'affiliation, organisées	Au moins 4 actions de sensibilisation des OESS féminines sur l'importance de la protection sociale organisées	Un atelier de formation et de sensibilisation a été programmé pour le mois de juillet 2023	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
5.2 Un accompagnement fourni pour inscrire les femmes relevant des OESS féminines dans les systèmes de protection social existants	Au moins 100 femmes membres des OESS inscrites dans les systèmes de protection sociale existants	100 femmes ont été accompagnées pour l'inscription dans les systèmes de protection sociale	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
Résultat 6: Renforcement de la prévention des risques et des maladies professionnelles chez les femmes (100%)			
6.1 Etude sur l'intégration de l'aspect genre dans les textes juridiques régissant le secteur de l'ESS et dans le système statistique du secteur de l'ESS réalisée	Une étude sur l'intégration de l'aspect genre dans les textes juridiques régissant le secteur de l'ESS et dans le système statistique du secteur de l'ESS réalisée	Après tout le travail effectué avec le ministère de l'économie et de la planification, notamment sur le plan de développement 2023-2025, 3 notes politiques ont été élaborés sur le cadre juridique de l'ESS, les politiques de l'ESS et le plaidoyer. Toutes les notes prennent en compte l'aspect genre.	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
6.2 Des actions de formation sur l'intégration de l'aspect genre au profit des structures responsables de l'élaboration du cadre juridique sur l'ESS et du système statistique de l'ESS réalisées	Au moins 2 formations organisées	Une formation de sensibilisation sur l'intégration de l'aspect genre dans les textes juridiques régissant les coopératives agricoles a été organisée, durant le dernier semestre de l'année 2022 avec la participation de 26 cadres de l'administration. Cet atelier a montré l'importance de mieux vulgariser les concepts de l'ESS auprès des cadres des ministères directement en contact avec le milieu coopératif. Ainsi, et à travers la vulgarisation des outils think.coop et start.coop, un deuxième atelier a été organisé durant le mois de juin 2023. Cet atelier était destiné principalement aux cadres du ministère de l'agriculture qui sont en contact permanent avec les coopératives agricoles mais aussi aux cadres des ministères de l'Emploi et de la Femme qui sont aussi concernés par le milieu coopératif	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints
6.3 Matériel de communication sur les succès stories « femmes dans l'ESS » produit et diffusé	Au moins 10 expériences d'OESS documentées par le projet	Une collaboration a été entamée avec des experts en communication afin de produire 22 reportages photos relatant les activités des structures bénéficiaires et la production de 5 vidéos de "succès stories" inspirantes. Aussi, une collaboration avec le ministère de la Femme sur la promotion du programme Raideta été lancée et a permis de produire 6 vidéos de succès stories	Très satisfaisant tous les jalons ont été atteints