



BIT - ÉVALUATION

- 🌐 **Titre du projet:** **Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire (PAJESS)**
- 🌐 **ILO TC/SYMBOL:** **TUN/18/03/LUX**
- 🌐 **Type d'évaluation :** **Evaluation finale indépendante**
- 🌐 **Pay(s) :** **TUNISIE**
- 🌐 **Résultat(s) du P&B** **4**
- 🌐 **ODD(s)** **8**
- 🌐 **Date de l'évaluation:** **Avril 2022**
- 🌐 **Nom(s) du consultant:** **Dr KAM Oleh**
- 🌐 **Bureau Administratif:** **Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie (BP-Alger)**
- 🌐 **Bureau Technique:** **Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord (ETD- Caire); Unité des Coopératives (Genève)**
- 🌐 **Pour les évaluations jointes : Organisation responsable :** **N/A**
- 🌐 **Fin du projet (date):** **mai 2022 étendu au 30 juillet 2022**
- 🌐 **Donateur: pays et budget euros/US\$** **Grand Duché de Luxembourg ; EUR 500 000 / (567 897 USD)**
- 🌐 **Gestion de l'évaluation:** **Zuchuon Rodrigue Raoul**
- 🌐 **Budget de l'évaluation:** **13 954 USD.**
- 🌐 **Mots clés:** **Emploi, jeune, formation, entrepreneuriat, employabilité ; coopératives, économie sociale et solidaire**

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

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	3
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DE GRAPHIQUE.....	5
RESUME EXECUTIF.....	6
I. ANTÉCÉDENTS, BRÈVE DESCRIPTION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION	13
II-BUT, PORTÉE ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION	16
2-1. Cadre de l'évaluation	16
2-2. Objectifs de l'évaluation	16
2-3. Champ de l'évaluation.....	17
2-4. Clients de l'évaluation.....	17
2-5-Critères et questions évaluatives.....	17
III.METHODOLOGIE ET LIMITATIONS	20
IV.PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION	22
4-1. Pertinence et alignement stratégique du projet.....	22
4-2. Validité de la conception du projet	27
4-3. Performances et efficacité du projet	29
4-4. Efficience des ressources utilisées	32
4-5. Efficacité du dispositif de gestion	33
4.6.Impact potentiel et durabilité du projet	34
4.7-Questions transversales.....	36
V. CONCLUSION.....	40
VI.RECOMMANDATIONS (R)	41
VII. LEÇONS APPRISES (LA) ET BONNES PRATIQUES (BA)	43
ANNEXES	45
Annexe 1 : Termes de référence	46
Annexe 2 :Matrice d'évaluation.....	63
Annexe 3: Table de niveau de réalisation des produits et resultats par indicateurs.....	66
Annexe 4 : Leçons apprises et bonnes pratiques	68
Annexe 5 : Chronogramme de la mission sur le terrain (y compris la liste des reunions et interviews réalisées).....	76
Annexe 6 : Bibliographie.....	80
Annexe 7:Outils de collecte des données.....	81

SIGLES ET ACRONYMES

ACT/EMP	Bureau des Activités pour les Employeurs du BIT
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs du BIT
ANETI	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant
ATDEF	Association tunisienne de développement et de formation
BIT	Bureau international du Travail
BMC	Business Model Canvas
CAD	Comité d'aide au développement
CIST	Conférence internationale des statisticiens du travail
CNS	Conseil national de la statistique
COPIR	Comité de pilotage régional
COOP	Unité des coopératives du BIT
COPAC	Comité pour la promotion et l'avancement des coopératives
COFIL	Comité National de Pilotage de projet
CRDA	Commissariat Régional de Développement Agricole
CTS	Comité Technique de Suivi de projet
DDR	Directeur du Développement Régional
DEL	Développement Economique Local
DR	Direction Régionale
ENTERPRISES	Département des entreprises du BIT
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ETD	Equipe d'appui Technique de l'OIT au Travail Dément
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GED	Genre, Egalité, Diversité
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)
IDR	Indice du Développement Régional
INS	Institut National de la Statistique
Lab'ESS	Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire
MAS	Ministère des Affaires Sociales (Tunisie)
MDICI	Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
NEET	Not in Employment, Education or Training
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de Développement Durable
OESS	Organisations et Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non-gouvernementale

PAJESS	Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire
PARE	Plan d'Action Régional pour l'Emploi
PLATESS	Plateforme Tunisienne d'Économie Sociale et Solidaire
PIB	Produit Intérieur Brut
PROMESS	Promotion des Organisations et Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire
RADESS	Réseau des Associations de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire
S&E	Suivi et Evaluation
SKILLS	Service des Compétences et de l'Employabilité du BIT
STATISTICS	Département des statistiques du BIT
UGTT	Union Générale des Travailleurs Tunisiens
UNDAF	United National Development Assistance Framework
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (United Nations Evaluation Group)
UNSDCF	United Nation Sustainable Development Cooperation Framework
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme par pays pour la promotion du travail décent
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
YEP	Programme de l'OIT pour l'Emploi des Jeunes (Youth Employment Program)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Critères d'évaluation	18
Tableau 2: Mesures de la performance du cadre de résultats du projet	29
Tableau 3 : Liste des projets sélectionnés	37

LISTE DE GRAPHIQUES

Graphique 1: Exécution budgétaire	31
--	----

RESUME EXECUTIF

Le projet

Les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse. Le Projet d'Appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire (PAJESS) s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois pour les jeunes. L'objectif de développement du projet vise à créer des opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire et de ses organisations ; l'emploi des jeunes représentant la priorité absolue de toutes les parties concernées. Pour atteindre cet objectif global, les deux objectifs immédiats suivants ont été poursuivis :

- Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau d'un gouvernorat ¹ à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination².
-  Produit 1.1: Une plateforme régionale de coordination est développée.
-  Produit 1.2 : Les capacités des structures d'appui régionales sur la promotion de l'ESS sont renforcées.
- Objectif immédiat 2 : Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire.
-  Produit 2.1 : Les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS sont améliorées.
-  Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes sont accompagnés dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire.

Le budget du projet s'élève à 567 897 USD.

Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation indépendante finale a été conduite conformément à la politique de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objectif général de produire une appréciation objective de l'accomplissement des résultats du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, d'impact et de durabilité. De façon spécifique, l'évaluation devra :

- Fournir une évaluation finale de la pertinence du projet formulé, de la modalité d'implémentation et des résultats par rapport au contexte du pays, le Programme pays pour la Promotion du Travail Dément (PPTD) de l'OIT, le « United Nation Development Assistance Framework/Sustainable Development Cooperation Framework » (UNDAF/UNSDCF) et les Objectif de Développement Durable (ODDs) ;
- Apprécier la performance du projet - selon les objectifs prévus et indicateurs de succès aux niveaux des effets (*outcomes*) et des produits (*outputs*) et des résultats inattendus (positifs et négatifs) ; et aussi tenant compte des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats, des contraintes et opportunités dans la mise en œuvre du projet, tout en considérant l'intégration d'une approche genre ;
- Apprécier le niveau d'efficacité du projet par rapport à l'utilisation du budget et les produits/outputs obtenus ;
- Évaluer les stratégies mises en place par le projet pour la durabilité des effets ; y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes ;
- Formuler des recommandations pour bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que les acquis du projet soient soutenus par les parties prenantes concernées.

¹ Le Gouvernorat de l'Ariana a été sélectionné au démarrage du projet par les parties prenantes

² Cette approche qui vise également à contribuer au renforcement du développement local sera répliquée dans les initiatives à venir menées par le BIT dans le domaine de l'ESS en Tunisie. Les leçons tirées de la mise en place de cette plateforme 'pilote' alimenteront la création des futures plateformes des autres gouvernorats.

Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante a porté sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, d'août 2019 à mars 2022 en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique a couvert Tunis et le Gouvernorat de l'Ariana où le projet a mené ses interventions directes. Elle a pris en compte l'ensemble des données de base, les données des rapports d'activités et celles produites pendant la mise en œuvre du projet et analyse comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage. Elle a considéré également l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et a pris en compte l'évolution du contexte (politique, social, économique, sécuritaire) du pays.

Clients de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux mandants de l'OIT en Tunisie, au gestionnaire du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (le Grand-Duché de Luxembourg), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger - Equipe de l'OIT pour le Travail Décent (ETD) du Caire, Unité COOP du Département ENTREPRISES, etc...). Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer la seconde phase éventuelle du projet.

Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie adoptée pour cette évaluation est une approche participative et inclusive, impliquant toutes les parties prenantes, utilisant les techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives basées sur les données primaires et secondaires. Pour la collecte des informations, les méthodes utilisées ont été : i) la revue documentaire, ii) les entretiens semi-directifs, iii) les focus groups et iv) l'observation directe. Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes ». L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, ou par un recouplement auprès de diverses sources.

Constats et conclusions clés par critère

Pertinence : L'objectif de développement du projet de créer des opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire est en cohérence avec le PPTD de la Tunisie pour la période 2017 – 2022, ainsi que le Programme et Budget de l'OIT de 2018-2019 et celui de 2020-2021. Le projet contribue également à la réalisation de l'ODD 8. Le projet cadre avec l'objectif de promotion de l'emploi et de l'employabilité du Plan Quinquennal de Développement Économique et Social (2016-2020). Aussi, le projet est en phase avec le « Contrat Social » et la Déclaration Nationale de l'Emploi. Par ailleurs, le PAJESS est assorti d'une matrice de résultats techniquement cohérent pour permettre une évaluation de performances, avec notamment des produits et des indicateurs permettant de tracer la progression vers les cibles. L'analyse de la matrice de résultats, montre qu'elle comporte un (01) objectif de développement, deux (02) objectifs immédiats, et quatre (04) produits. Il existe aussi bien des indicateurs d'objectifs que de produits.

Validité de la conception du projet : La conception du projet est réaliste du point de vue pragmatique car elle s'est appuyée sur les problèmes et besoins réels des jeunes hommes et femmes en matière d'employabilité. Le projet était approprié en ce sens qu'il s'inscrivait dans le cadre législatif et politique du pays. La jeunesse tunisienne est particulièrement affectée par le chômage avec un taux de 29,3% au premier trimestre de 2018. Pire encore, 33% des jeunes vivant dans les zones rurales et 20% des jeunes vivant dans les zones urbaines sont classés comme des jeunes qui ne sont pas dans l'éducation, l'emploi ou la formation ("NEET en Anglais")³. Au problème central du chômage, s'ajoute le problème de déséquilibre régional en termes de développement économique, social et environnemental. L'indice du développement régional (IDR) utilisé par le gouvernement tunisien pour mesurer le degré de développement d'une région met en exergue les disparités et les déséquilibres régionaux entre les

³ BIT-ONEQ : Transition vers le marché du travail des jeunes femmes et hommes en Tunisie (2014)
NEET qui signifie Not in Education, Employment or Training est une classification sociale d'une certaine catégorie de personnes sans emploi ne poursuivant pas d'études et ne suivant pas de formation.

régions côtières et celles de l'intérieur du pays. Malgré une stabilité relative dans le classement des gouvernorats les plus défavorisés, le niveau moyen de l'IDR a connu une baisse de 2015 à 2018 passant ainsi de 0,502 à 0,486⁴. Bien que la conception du projet ait pris en compte des risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet, cependant, le projet a fait face à la pandémie de la COVID 19 qui a entraîné un ralentissement et un arrêt des activités suite aux dispositions prises par le Gouvernement pour préserver la santé des populations. Les activités relatives aux formations et aux sensibilisations ont été suspendues, la signature de la charte constitutive de la plateforme n'est pas encore effective. Cette situation a entraîné une prorogation sans coût supplémentaire du projet (16 mois). En outre, la fluctuation des prix des équipements sur le marché tunisien a rendu insuffisants les budgets alloués aux projets sélectionnés. En effet, il y a eu un écart entre les coûts prévisionnels et les coûts réels appliqués sur le marché. Cela a entraîné une révision budgétaire des plans d'actions des projets retenus. Par ailleurs, la dénomination de certaines entreprises a constitué un défi. Dans le processus de formalisation des entreprises, des appellations proposées existaient déjà dans le répertoire national des entreprises. Les entreprises concernées ont été appelées à faire d'autres propositions de noms ; cela a entraîné un retard dans la déclaration de ces entreprises qui n'ont pas pu démarrer leurs activités à temps.

Performances et efficacité du projet :

Les interventions du projet ont permis de renforcer l'écosystème de l'ESS dans le gouvernorat de l'Ariana par la mise en place d'une plateforme collaborative. Les capacités des structures d'appui régionales sur la promotion de l'ESS ont été renforcées. Les institutions nationales en charge de l'emploi des jeunes ont amélioré l'impact de leurs interventions en faveur de l'insertion des jeunes dans le domaine de l'Economie sociale et solidaire (ESS). En outre, le projet a développé l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire dans l'Ariana. A ce niveau, les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS ont été améliorées et ils ont été accompagnés financièrement et techniquement dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire. Sur cette base, l'évaluation globale du taux d'exécution du projet est jugée très satisfaisante (95%). Cependant, pour l'atteinte de ces résultats, les délais prévus dans le plan de mise en œuvre ont dû être ajustés (prolongés) du fait de la pandémie de la COVID 19.

Efficiences des ressources utilisées : Le projet a un très bon taux d'exécution financière. En effet, à la date du 27/04/2022, le total des dépenses sans engagements représentait 85% de taux d'exécution budgétaire. Les montants alloués aux activités (59,2%) sont supérieurs à ceux attribués aux dépenses de gestion (40,8%). Cela signifie que les financements ont été orientés de façon efficace vers l'atteinte des résultats. La partie nationale a contribué par la mise à disposition des salles de formation et des accompagnatrices. La mise en œuvre du projet a été confiée à une équipe restreinte composée d'un coordinateur de projet et d'une assistante financière et administrative. Au regard du budget alloué, le projet a été très efficace car il a atteint des résultats significatifs avec de faibles ressources (financières et humaines).

Efficacité du dispositif de gestion : Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi était le partenaire principal pour la mise en œuvre du projet. Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PAJESS étaient adéquats. En effet, un comité de pilotage régional (COPIR) a été mis en place et fonctionnel. Le projet a bénéficié d'un accompagnement adéquat du Bureau du Pays, de l'Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) et du siège de l'OIT. Le Comité de pilotage régional a assuré le suivi du projet.

Impact potentiel et durabilité du projet : Le dialogue social a été renforcé entre les acteurs de l'écosystème de l'employabilité dans l'Ariana. Le projet a amélioré la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination. Selon les informations collectées auprès des acteurs institutionnels et des bénéficiaires, le PAJESS a donné une nouvelle image plus positive de l'ESS en Tunisie. Le projet, en sélectionnant onze projets, contribue à la création d'emplois pour les jeunes dont les femmes. En ce sens, le projet contribuera à l'augmentation de leurs revenus et à la lutte contre le chômage.

⁴ Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives : Indicateur de Développement Régional (2018)

Le Projet a visé l'appropriation nationale en impliquant les institutions nationales de manière générale et spécifiquement les autorités régionales, les organisations des travailleurs, les organisations des employeurs, les associations à toutes les étapes de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation. L'appropriation nationale a été également assurée par l'alignement des actions visées sur les besoins et priorités nationales. Le Gouvernement tunisien a, pour la première fois, consacré une ligne de financement des entreprises sociales et solidaires dans le budget de la loi de finance 2022. Une convention entre le ministère des finances, le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et la Banque tunisienne de solidarité a été signée pour la gestion de ce fonds. La signature de la convention pour la gestion de la ligne de financement des entreprises de l'ESS (30 000 000 Dinar tunisien) est un gage de durabilité des acquis du PAJESS, mais aussi des projets antérieurs sur l'ESS, notamment le projet PROMESS du BIT. Au niveau du commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance de l'Ariana, il existe un programme (2022-2025) qui dispose d'une ligne de crédit pour l'ESS en faveur des femmes. Le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des institutions nationales en charge de l'employabilité des jeunes. La viabilité des résultats est tributaire de la prise des textes d'application de la loi sur l'ESS, de la signature de la charte de la plateforme et du suivi post-crédation par les institutions nationales.

Questions transversales

✓ *Dialogue social*

Le projet a favorisé le dialogue social par la mise en place du comité de pilotage régional (COPIR) qui a regroupé les structures régionales des départements ministériels concernées par l'ESS, les représentations régionales des partenaires sociaux et de l'ESS/société civile. Des réunions d'échanges (03) ont été organisées avec tous ces partenaires.

✓ *Durabilité environnementale*

Le projet a pris en compte les questions environnementales. Dans la grille d'évaluation des projets, il y avait des critères relatifs à la sensibilité environnementale. Tous les projets sélectionnés sont des projets écologiques et respectueux de l'environnement.

✓ *Travail décent*

Le projet a permis aux jeunes de faire la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Le projet a ciblé tout particulièrement les jeunes hommes et femmes entre 18 et 35 ans en situation de chômage dans le gouvernorat de l'Ariana. Le projet a veillé au respect de la santé et sécurité au travail en favorisant l'acquisition d'équipements adéquats pour les jeunes (tenues de protection au travail, casques...). Par ailleurs, le projet a initié une étude de l'impact de la pandémie de COVID 19 sur les organisations de l'ESS et pour mettre en valeur les actions sociales de ces organisations.

✓ *Genre et non-discrimination*

Le projet a intégré les aspects genre. Au niveau de la formulation du projet, une analyse genre a été effectuée dans le document projet (Prodoc). De même, dans le cadre logique figurent des indicateurs désagrégés par sexe. Plus de la moitié des bénéficiaires directs et finaux sont des femmes. Des projets spécifiquement gérés par des femmes (Trésor d'abeilles ; Reine de la Ferme ; Aqua Farm ; Khwebi Food) ont été sélectionnés. Parmi les associations incubatrices, figure une ferme thérapeutique pour les personnes en situation de handicap.

Recommandations (R)

R1 : Concevoir une stratégie de suivi post-crédation des projets financés, consolider les acquis du projet et toucher d'autres gouvernorats du pays confrontés au chômage des jeunes. Le projet a apporté un appui financier aux jeunes, cependant le projet ne pourra pas faire le suivi de la mise en œuvre de ces projets.

Destinataire : BIT/Gouvernement de Tunisie

Priorité : Haute
Délai : Court terme
Niveau de ressources nécessaires : Moyen

R2 : Prendre contact avec la Banque Tunisienne de Solidarité pour s'informer sur les conditionnalités d'accès au financement de la convention financière sur l'ESS. Une convention a été signée par le Gouvernement pour le financement de l'ESS en Tunisie. Un partenariat doit être tissé entre les structures financières susceptibles d'offrir des produits financiers aux organisations de l'ESS en général et les projets en particulier. L'établissement des partenariats avec lesdites structures est nécessaire pour le succès de la mise en œuvre des projets.

Destinataire : BIT/ Institutions nationales en charge de l'emploi
Priorité : Haute
Délai : Court terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

R3 : Pour des projets similaires au PAJESS, prévoir un budget qui permettrait d'accompagner un nombre important de jeunes hommes et femmes dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire. En effet, 11 projets, soit 31% sur 35 présentés ont été retenus pour bénéficier d'un accompagnement technique et financier. Ce nombre (moins de la moitié) a été retenu en fonction du budget disponible. D'autres projets pertinents et viables n'ont pas été sélectionnés parce que le budget était faible.

Destinataire : BIT/Bailleur de fonds
Priorité : Haute
Délai : Moyen terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

R4 : Pour des projets similaires au PAJESS, prévoir un délai d'exécution d'au moins 36 mois pour permettre le suivi post-crédation des entreprises créées par les jeunes.

Destinataire : BIT/Bailleur de fonds
Priorité : Haute
Délai : Moyen terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

R5 : Signer la charte de la plateforme. Dans le cadre de la mise en œuvre du PAJESS, une plateforme a été mise en place. Cette plateforme a amélioré la gouvernance de l'ESS dans le Gouvernorat d'Ariana. Cependant, cette plateforme n'est pas encore formellement constituée à cause de la pandémie de la COVID 19 qui a entraîné un ralentissement et un arrêt des activités.

Destinataire : Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi; Ministère des Affaires Sociales; Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale; Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Ministère des Affaires de la Femme et de la Famille, Organisation de travailleurs (Union Générale des Travailleurs Tunisiens «UGTT») et Organisations d'employeurs (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat «UTICA», Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche «UTAP»)

Priorité : Haute
Délai : Court terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

R6 : Elaborer les textes d'application de la Loi 30-2020 sur l'ESS. Le gouvernement de la Tunisie a adopté une loi sur l'ESS. Cette loi vient renforcer le cadre législatif de l'ESS dans le pays. Cependant, cette loi n'est pas encore mise en œuvre car les textes d'application ne sont pas encore adoptés. Certes,

un grand pas vient d'être franchi vers la structuration du secteur à travers la promulgation de la loi, mais il faudrait également que les différentes dispositions de loi soient activées et concrétisées, dont particulièrement celles liées : (i) à la création des structures de gouvernance et d'organisation du secteur et l'opérationnalisation de leurs rôles respectifs (y compris l'éducation, la formation et la communication) ; (ii) aux incitations à prévoir et au financement des entreprises de l'ESS ; (iii) à la mise en place d'un système statistique permettant de disposer des données socioéconomiques précises et fiables sur le secteur de l'ESS.

Destinataire : Gouvernement de Tunisie

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

R7 : Pour projets similaires **formuler des indicateurs qualitatifs dans le cadre des résultats du projet**. En ce qui concerne la mesure de la performance du PAJESS, il faut noter l'existence d'indicateurs de résultats et de produits. Cependant, tous les indicateurs sont essentiellement quantitatifs.

Destinataire : BIT

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

R 8 : Pour des projets similaires au PAJESS, **élaborer une théorie de changement explicite** pour déterminer les questions prioritaires auxquelles le projet devrait s'attaquer afin de maximiser la contribution du BIT au changement réalisé sur le plan de l'employabilité. Aussi, en formulant les causes du problème d'employabilité, en échafaudant des hypothèses explicites sur la façon dont la stratégie envisagée devrait donner des résultats, la théorie du changement aide à établir une logique implacable de la réalisation du changement et permet de procéder à des ajustements si l'approche retenue ne porte pas ses fruits ou si les risques anticipés se concrétisent. Le fait que la théorie de changement ne soit pas construite, annoncée, et que ces liaisons sont manquantes, ne permet pas de comprendre quels intrants ou quelles activités spécifiques sont censés permettre l'obtention des résultats attendus [produits, objectifs immédiats] dans le domaine de l'ESS.

Destinataire : BIT

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

Leçons apprises (LA)

LA.1- La mise en place d'un Comité de pilotage au niveau régional et non central, facilite la mise en œuvre et favorise un suivi de proximité et régulier du projet.

LA.2- La mise en place d'un jury indépendant pour la sélection des jeunes porteurs de projets ESS garantit la crédibilité du processus et favorise la transparence et l'objectivité dans le choix des projets. Cela contribue à l'acceptation générale des résultats par tous les acteurs et permet d'éviter d'éventuelles plaintes, abus et clientélisme. La présence de structures techniques régionales a aussi permis d'avoir plus de questions d'ordre technique et réglementaire, ce qui a aidé le jury indépendant. Leur présence pendant le processus de sélection a renforcé aussi leur conviction du bon déroulement du processus et donc l'appropriation des résultats.

LA.3- La recherche des complémentarités entre projets/programmes ou actions d'acteurs différents permet d'améliorer la synergie d'actions et la mutualisation des ressources. Le PAJESS a capitalisé sur les acquis du projet PROMESS et a alimenté également les projets FORTERESS et JEUNESS. Cette synergie d'actions permet une capitalisation des bonnes pratiques, leçons apprises et

d'éviter les duplications.

LA.4- La mise en place d'un fonds pour le financement des projets favorise la création d'emplois.
Le problème de financement des projets jeunes constitue un défi en Tunisie. L'appui financier permet l'opérationnalisation des projets.

Bonnes pratiques (BP)

BP 1 : L'identification des secteurs, autre que celui de l'agriculture, en matière d'ESS, notamment les secteurs des TIC et de l'écotourisme, permet d'élargir les domaines de l'ESS en Tunisie. Cela a favorisé la création d'un grand nombre d'opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire.

BP 2 : La réalisation du diagnostic territorial des opportunités économiques locales en matière d'économie sociale et solidaire du gouvernorat a permis une analyse pertinente des opportunités économiques locales et une identification justifiée des secteurs/filières/chaînes de valeur économiques et sociaux par Délégation. Cela permet d'améliorer la connaissance sur les opportunités réelles afin de proposer un plan régional pertinent pour l'emploi à travers l'économie sociale et solidaire pour le Gouvernorat de l'Ariana.

BP 3 : La sélection des jeunes porteurs de projets qui avaient déjà un savoir-faire dans les domaines identifiés contribue à une meilleure mise en œuvre du projet.

BP 4 : Le portage des financements des projets par des associations incubatrices, qui ont des capacités de gestion, contribue à une bonne gestion financière et participe du transfert des capacités.

I. ANTÉCÉDENTS, BRÈVE DESCRIPTION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION

En Tunisie, le pays souffre depuis de longues dates des disparités entre les régions et d'un taux de chômage élevé (touchant particulièrement les jeunes instruits) que la crise économique et financière mondiale est venue aggraver et que la révolution de 2011 est venue chercher à résoudre. L'incapacité actuelle de fournir suffisamment d'opportunités d'emplois notamment dans les régions les plus défavorisées ainsi que la persistance des tensions sociales contribuent en grande partie à la récession que connaît l'économie tunisienne. Dans ce contexte, les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse de création d'emploi et de développement local.

Dans le domaine du développement des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS), l'Organisation internationale du Travail (OIT) a une longue tradition et une expérience profonde. L'Unité des coopératives (COOP) de l'OIT a ainsi été lancée un an après la création de l'Organisation en 1920 et n'a cessé depuis d'œuvrer à la promotion des entités économiques de l'ESS dans le monde en mettant à disposition son capital acquis d'expertise et d'expériences cumulées à travers les interventions menées de par le monde. Le projet évalué a officiellement été lancé en août 2019, et la mise en œuvre des activités a démarré en septembre 2019. Initialement approuvé pour une période de 18 mois (2019-2021), il a été prolongé de 16 mois (février 2021- mai 2022) puis de 2 mois additionnels (juillet 2022) notamment en raison du contexte sanitaire. Le budget total est de USD **567,897**. Ce projet vise la création d'emplois décents pour les jeunes (hommes et femmes) dans le gouvernorat de l'Ariana à travers la promotion de l'économie sociale et solidaire et de ses organisations. La stratégie du projet est conçue sur le renforcement institutionnel et des interventions de développement de capacités ciblant les institutions gouvernementales et les partenaires sociaux.

Les interventions du projet sont directement liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en particulier à l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « *Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Le projet contribue à la réalisation de la première priorité du PPTD signé en juillet 2017 à savoir "Croissance Economique et Développement Régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions" et plus précisément à travers le Résultat 1.3 : « *Le rôle de l'Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l'investissement privé créateur d'emploi est encouragé et le secteur de l'économie sociale et solidaire activé, les bases d'un partenariat public/privé sont jetés, et l'accès au financement facilité.* »

1. 1. Présentation du projet

1.1.1. Les résultats principaux

L'objectif de développement du projet vise à **créer des opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire et de ses organisations** ; l'emploi des jeunes représentant la priorité absolue de toutes les parties concernées. Pour atteindre cet objectif global, les deux objectifs immédiats suivants ont été poursuivis :

- Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau d'un gouvernorat à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination⁵
- Objectif immédiat 2 : Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire

⁵ Cette approche qui vise également à contribuer au renforcement du développement local sera répliquée dans les initiatives à venir menées par le BIT dans le domaine de l'ESS en Tunisie. Les leçons tirées de la mise en place de cette plateforme 'pilote' alimenteront la création des futures plateformes des autres gouvernorats.

1.1.2. Produits et activités

Sous l'objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local à travers la mise en place de plateforme régionale de coordination

Produit 1.1: Une plateforme régionale de coordination est développée

- Activité 1.1.1 : Identifier les membres de la plateforme régionale de coordination de l'ESS
- Activité 1.1.2 : Créer une plateforme régionale de coordination de l'économie sociale et solidaire
- Activité 1.1.3 : Mener des activités de vulgarisation de loi sur l'ESS auprès des membres de la plateforme
- Activité 1.1.4 : Elaborer un plan d'action de promotion de l'économie sociale et solidaire au niveau de la région
- Activité 1.1.5 : Sélectionner et mettre en œuvre des actions prioritaires du plan

Produit 1.2 : Les capacités des structures d'appui régionales sur la promotion de l'ESS sont renforcées

- Activité 1.2.1 : Réaliser une cartographie des structures d'appui régionales de l'ESS et évaluer leurs capacités
- Activité 1.2.2 : Identifier les besoins des structures régionales en renforcement des capacités
- Activité 1.2.3 : Concevoir un programme de renforcement des capacités des structures régionales et développer les démarches et outils nécessaires
- Activité 1.2.4 : Mettre en œuvre le programme de renforcement des capacités des structures d'appui régionales

Sous l'objectif immédiat 2 : Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire

Produit 2.1 : Les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS sont améliorées

- Activité 2.1.1 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de sensibilisation pour la promotion de l'ESS auprès des jeunes hommes et femmes de la région
- Activité 2.1.2 : Organiser des ateliers de travail avec les jeunes et les femmes sur l'identification des idées de projet d'ESS
- Activité 2.1.3 : Renforcer les capacités des jeunes et des femmes sur l'élaboration du modèle d'affaires des projets d'ESS

Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes sont accompagnés dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire

- Activité 2.2.1 : Lancer un appel à projet régional pour financer des projets d'ESS
- Activité 2.2.2 : Sélectionner les meilleures idées de projet qui seront financées par le « challenge fund »
- Activité 2.2.3 : Assurer l'appui technique et financier des jeunes pour le lancement de leurs projets
- Activité 2.2.4 : Développer et mettre en œuvre un parcours d'accompagnement des projets sélectionnés
- Activité 2.2.5 : Assurer l'accompagnement post-crédation des projets installés
- Activité 2.2.6 : Identifier des structures financières susceptibles d'offrir des produits financiers aux organisations de l'ESS et établir des partenariats avec lesdites structures

1.1. 3. Indicateurs

Structure de projet	Indicateurs	Cibles
Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance de l'ESS au niveau régional à travers la mise en place de plateforme régionale de coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunion/ateliers de la plateforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 5 réunions par an
Produit 1.1: Une plateforme régionale de coordination est développée	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan d'action régional de promotion de l'ESS - Nombre de représentants des impliqués dans l'élaboration du plan d'action - Nombre d'actions prioritaires retenues - Existence d'un document de vulgarisation sur la loi de l'ESS 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 plan d'action - Au moins 20 acteurs régionaux participent à la réalisation du plan d'action - Au moins 1 action prioritaire est retenue
Produit 1.2 : Les capacités des structures régionales sur la promotion de l'ESS sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des structures d'appui régionales renforcées - Nombre de cadre régionaux renforcés - Nombre d'actions de formation réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 25 structures bénéficient des actions de renforcement des capacités - Au moins 50 cadres régionaux formés sur l'ESS - Au moins 5 actions de formation réalisées
Objectif immédiat 2 : Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois directs créés - Nombre de femmes et d'hommes membres d'une organisation de l'ESS bénéficiant de meilleures conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 80 emplois directs sont créés dont 50% pour les femmes - Au moins 1000 membres bénéficient de meilleures conditions de travail dont au moins 60% de femmes
Produit 2.1 : Les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS améliorées	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes hommes et femmes sensibilisés sur l'ESS - Nombre d'idées de projet d'ESS identifiées 	<ul style="list-style-type: none"> - 600 jeunes sensibilisés sur l'ESS (dont 50% des femmes) - Au moins 50 idées de projets identifiées
Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes sont accompagnés dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets d'ESS créés 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 10 projets d'ESS sont soutenus financièrement et techniquement

1.1.4. La stratégie du projet

L'intervention du projet se concentre sur deux composantes interdépendantes : (i) le renforcement des capacités des institutions d'accompagnement des promoteurs ESS au niveau du gouvernorat par la mise en place d'une plateforme régionale de développement de l'ESS et le renforcement des compétences de ses membres ; et (ii) le renforcement des capacités des jeunes sur l'identification des idées de projets, le développement du modèle d'affaire, la formation technique et managériale, la création et l'installation de projets et l'accompagnement post-crétion. Le projet met en place un fonds d'encouragement (*Challenge Fund*) pour financer des initiatives prometteuses de l'ESS sur la base de subventions.

1.2. Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont les gestionnaires et le personnel des institutions et organisations en relation avec l'entrepreneuriat social et solidaire dans le gouvernorat cible (Ariana), qui ont bénéficié des interventions visant le renforcement des capacités. Les bénéficiaires directs du projet sont aussi les jeunes promoteurs ESS de la région (hommes et femmes) accompagnés techniquement et financièrement par le projet. Les bénéficiaires induits du projet sont les bénéficiaires des entreprises sociales et solidaires, leurs salariés, leurs partenaires (clients et fournisseurs, prestataires, partenaires techniques et financiers...).

1.3. Cadre institutionnel

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi a été le partenaire principal pour la mise en œuvre de ce projet. A ce titre, un comité de pilotage régional (COPIR) sous la présidence du Directeur régional de la formation et professionnelle de la région cible a été mis en place et avait la mission de :

- Proposer les orientations stratégiques du projet ;
- Approuver le plan d'action visant la réalisation des différentes composantes du projet ;
- Assurer le suivi et évaluer les étapes de l'avancement de la mise en œuvre du projet ;
- Prendre les mesures nécessaires visant à garantir la bonne exécution du projet et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés ;
- Assurer une coordination optimale avec les ministères et les partenaires sociaux pour une meilleure efficacité du projet.

II-BUT, PORTÉE ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION

2-1. Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. La présente évaluation finale a été indépendante et gérée par un gestionnaire certifié par EVAL. L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)/Comité d'aide au développement (CAD) et le Code de conduite du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. En particulier, cette évaluation a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial » ; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » ; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

2-2. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation indépendante finale a été conduite conformément à la politique de l'OIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objectif général de produire une appréciation objective de l'accomplissement des résultats du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. De façon spécifique, l'évaluation se devra de :

- Fournir une évaluation finale de la pertinence du projet formulé, de la modalité d'implémentation et des résultats par rapport au contexte du pays, le PPTD de l'OIT, le UNDAF/UNSDCF et les ODDs ;
- Apprécier la performance du projet - selon les objectifs prévus et indicateurs de succès aux niveaux des effets (*outcomes*) et des produits (*outputs*) et des résultats inattendus (positifs et négatifs) ; et aussi tenant compte des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats, des contraintes et opportunités dans la mise en œuvre du projet, tout en considérant l'intégration d'une approche genre ;
- Apprécier le niveau d'efficience du projet par rapport à l'utilisation du budget et les produits/outputs obtenus ;
- Évaluer les stratégies mises en place par le projet pour la durabilité des effets du projet ; y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes ;
- Formuler des recommandations pour bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que les acquis du projet soient soutenus par les parties prenantes concernées

2-3. Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante a porté sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, d'août 2019 à mars 2022 en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique a couvert Tunis et le Gouvernorat de l'Ariana où le projet a mené ses interventions directes. Elle a pris en compte l'ensemble des données de base, les données des rapports d'activités et celles produites pendant la mise en œuvre du projet et analyse comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage. Elle a considéré également l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et a pris en compte l'évolution du contexte (politique, social, économique, sécuritaire) du pays.

2-4. Clients de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux mandants de l'OIT, au gestionnaire du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (le Grand-Duché de Luxembourg), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger - Equipe pour le Travail Décent (ETD) du Caire, Unité COOP du Département Entreprises, etc...). Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer la seconde phase éventuelle du projet.

2-5-Critères et questions évaluatives

Cette évaluation finale indépendante a examiné les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG) et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE : pertinence stratégique, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre et non-discrimination, tels que définis dans le « *ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition* ». Les questions sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. La mesure des critères d'évaluation s'est référée, de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultat du document de projet. Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré 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. L'analyse a surtout reflété le « pourquoi » des résultats obtenus. 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 ont été explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet, y-compris l'intégration dans les questions d'évaluation.

2.6. Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur a examiné les questions évaluatives suivantes, qui ont été adoptées dans la phase de démarrage avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation :

Tableau 1 : Critères d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence et alignement stratégique du projet	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, de l'UNDAF/UNSDCF, du PPTD de l'OIT, aux ODDs, et autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ? ❖ Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en oeuvre et au suivi du projet ? ❖ En 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 ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte) ? ❖ Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou autres partenaires au développement ? Se sont-ils (les partenaires) appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? ❖ Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ? ❖ Les objectifs, produits et activités du projet sont –ils en complémentarité avec d'autres projets de l'OIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS ?
Validité de la conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La conception générale du projet consistant, pour l'essentiel, à soutenir le Gouvernement de la Tunisie à travers les institutions régionales impliquées dans l'entrepreneuriat social et solidaire et les parties prenantes à rendre des services adéquats aux jeunes femmes et hommes, est-elle adaptée aux besoins du pays ? ❖ Quel 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'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ? ❖ La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en oeuvre 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 ? ❖ Comment les questions de normes internationales du travail, de dialogue social et de durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ?
Performances et efficacité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, la sélection des bénéficiaires adéquate et les produits ont contribué aux résultats attendus ? ❖ Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités des pays ? Parmi les approches de mise en oeuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès Quelles sont les options pour l'avenir ? Les différentes composantes ont-elles obtenu les niveaux de succès comparables ? ❖ Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en oeuvre ? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ? ❖ Le Projet a-t-il mis en place des mécanismes de suivi-évaluation et est-ce que ces mécanismes ont contribué à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité (accountability) ?
Efficience des ressources utilisées	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficace ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
Efficacité du dispositif de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du Pays, l'ETD, le siège de l'OIT ? ❖ 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 (comité de pilotage) et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en oeuvre 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 par la direction du projet et quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).
Impact potentiel et durabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quel est l'impact potentiel du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ? ❖ Combien d'institutions clés bénéficient de la mise en oeuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ? ❖ Quelles sont 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 de la région couverte ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ? ❖ A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
Genre et non-discrimination	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007). ❖ Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions, besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, et préalablement identifiés ? ❖ Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ? ❖ Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et aussi en relation aux personnes handicapées ?
Dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dans quelle mesure, les négociations, les consultations ou les échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs ont renforcé l'intérêt commun autour de l'économie sociale et solidaire en Tunisie ? ❖ Dans quelle mesure le dialogue social a encouragé la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation à l'ESS ? ❖ Quelles sont les différentes formes adoptées dans le cadre du processus de dialogue social (informels ou institutionnalisés ou— ces deux caractéristiques) ? ❖ Quels sont les niveaux de dialogue social adoptés dans le cadre du projet (niveau national, régional ou au niveau des entreprises) ?
Transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dans quelle mesure le projet a aidé les mandants à créer un environnement propice aux entreprises durables pour fournir des opportunités de travail décent avec des mesures intégrées au niveau régional et national ? ❖ Dans quelle mesure la mise en oeuvre du projet a favorisé l'économie verte, dans le contexte du développement durable et de l'éradication de la pauvreté en Tunisie ? ❖ Dans quelle mesure la participation active du monde du travail à l'ESS a contribué au développement durable ?

2.7. Conduite de l'évaluation

L'évaluation a été conduite dans la période de mars à mai 2022. Elle s'est déroulée en trois principales séquences : phase préparatoire ; phase de collecte des données et phase de rapportage. Les activités menées au cours de ses séquences sont: briefing entre l'évaluateur et le Gestionnaire de l'évaluation ; revue des documents relatifs au projet ; rédaction du rapport de démarrage ; revue et finalisation du rapport de démarrage ; collecte des données sur le terrain (Tunis) et en ligne; organisation de l'atelier avec les parties prenantes pour discuter des résultats préliminaires de l'évaluation ; rédaction du rapport préliminaire ; révision du rapport par le BIT et transmission des observations ; prise en compte des observations dans le rapport préliminaire.

III.METHODOLOGIE ET LIMITATIONS

3.1. Méthodologie

En raison de la pandémie de la COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT intitulé Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation⁶. L'évaluation s'est faite selon une méthodologie participative utilisant des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives. Elle a reposé à la fois sur des données secondaires et primaires. La collecte de l'information s'est faite sur la base d'une revue documentaire, d'interview des informateurs clés (les entretiens individuels semi-structurés), les focus groups, l'observation directe afin d'enrichir l'analyse et s'assurer que chaque question de l'évaluation a été adressée d'une façon crédible. Les données disponibles issues de multiples sources ont été triangulées. Plus spécifiquement, les méthodes ont inclus :

Les méthodes quantitatives : La partie quantitative a visé à documenter les effets principaux du projet à travers des données chiffrées collectées auprès des bénéficiaires directs et indirects du projet. Cette partie de l'évaluation a pris le cadre de résultats du projet comme son point de départ. L'évaluation a réuni les données nécessaires pour renseigner les indicateurs du cadre de résultats.

Les méthodes qualitatives : Elles ont inclus des entretiens semi-structurés, les focus groups avec les parties prenantes et auprès d'informateurs clés et l'observation directe afin de compléter les données quantitatives. Elles ont servi à découvrir des explications alternatives des effets/changements éventuels attribués au projet.

Compte tenu du contexte actuel de la pandémie de la COVID-19, la méthodologie de la mission y compris les outils, ont été adaptés au contexte pour garantir la qualité des produits et pour s'assurer du respect des normes et principes en pareilles circonstances. Ainsi, durant cette mission, le consultant s'est assuré du respect du principe de « Ne pas nuire ». Durant toute la mission, la vie et le bien-être de toutes les parties prenantes à la mission, ont été pris en priorité. La mission a tenu compte de la pandémie de la COVID 19. Les mesures barrières ont été respectées (port du cache nez ; lavage des mains, distanciation sociale, et les réalisations de certains entretiens en ligne).

Pour la conduite de l'évaluation, la méthodologie adoptée a été articulée autour de trois phases définies comme suit :

Phase 1 : Préparation de la mission

La revue documentaire : Elle a consisté en la revue systématique des documents existants pour une meilleure compréhension du contexte, les progrès et les défis, notamment la revue des documents clés. Cette collecte s'est faite à travers la revue des documents de conventions, des rapports d'activités, des rapports d'évaluation et de suivi et d'autres documents stratégiques (voir liste des documents consultés en annexe 6). Cette phase a également inclus des entretiens à distance avec le gestionnaire de

⁶https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm 6

l'évaluation pour des orientations sur la conduite globale de l'évaluation. Elle a abouti à la préparation et à la validation du rapport de démarrage contenant la compréhension du mandat d'évaluation, le cadre de l'évaluation, les questions clés ainsi que les outils de collecte de données et la méthodologie.

Phase 2 : Conduite des activités de collecte de données auprès des parties prenantes

Cette phase a consisté en une mission de terrain afin de collecter les données nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation.

Les entretiens individuels semi-structurés ont été menés auprès de personnes ressources des institutions et des structures nationales comme le Gouvernorat de l'Ariana, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi au niveau central (Tunis); les Directions régionales (au niveau de l'Ariana) du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, du Ministère des Affaires Sociales; du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, du Ministère des Affaires de la Femme et de la Famille, des Organisations de travailleurs (Union Générale des Travailleurs Tunisiens «UGTT») et Organisations d'employeurs (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat «UTICA», Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche «UTAP»). En outre, les dirigeants des Associations Incubatrices (Associations GAIA et ATDEF (Association tunisienne de développement et de formation)), le Consultant de l'OIT pour l'accompagnement des bénéficiaires, des jeunes femmes (02) dont les plans d'affaires n'ont pas été retenus, ont été interrogés.

Au niveau du BIT, des entretiens ont eu lieu avec le Coordinateur National de Projet, l'Assistante financière et administrative, les responsables des projets « JEUN'ESS » « Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire et Création d'Emplois Décents pour la Jeunesse Tunisienne » et FORTER'ESS « Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie », des entretiens virtuels (zoom) avec le Spécialiste en politique coopérative et recherche de l'Unité des Coopératives à Genève, l'Administratrice de Programme au Bureau de l'OIT à Alger. En outre, des entretiens ont été conduits avec la Directrice de l'Espace Entreprendre, la Directrice de l'Unité ESS basée au Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi au niveau central, le Comité de pilotage, les membres de la plateforme ESS. Au niveau des projets lauréats, des entretiens individuels ont été menés avec les promoteurs des projets SAS FARM (02 hommes), Reine des fermes (02 femmes), Cyclotourisme OnBikes (2 hommes). Des outils de collecte de données ont été élaborés à cet effet. Au total les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 34 personnes dont 18 femmes. Les données ont été collectées du 18 au 22 avril 2022.

Des entretiens de groupes ont été réalisés auprès des lauréates du projet : Trésor d'abeilles (07 femmes), des accompagnatrices (05 femmes) et des membres du COPIR (06 : 2 femmes et 4 hommes). Au total, 03 FGDs ont réalisés avec 18 personnes dont 14 femmes et 4 hommes.

Le choix des projets SAS FARM, Reine des fermes, Cyclotourisme OnBikes, Trésor d'abeilles a été fait par choix raisonné sur la base du critère d'inclusivité de tous les secteurs d'activités (agriculture, IT, écotourisme), du critère genre (projets à forte composition féminine), du niveau d'avancement des activités de l'entreprise et du critère géographique. Les 11 projets lauréats retenus sont dans 3 secteurs : agricole (6), IT (3), écotourisme (2). A ce niveau, un projet a été identifié par secteur. Le secteur de l'agriculture ayant la majorité des projets (5), 3 projets ont été retenus dans ce secteur ; 1 projet dans le secteur IT et 1 projet dans le secteur de l'écotourisme, soit un total de 5 projets à visiter. Par ailleurs, les projets ont été mis en œuvre dans 7 délégations du gouvernorat. A ce niveau, près de la moitié des délégations a été prise en compte (3 sur 7). Sur la base de ces critères et de l'argumentaire développé plus haut, les projets SAS FARM, Reine des fermes, Cyclotourisme OnBikes, Trésor d'abeilles, Sharek ont été retenus. Cependant, pour des problèmes de disponibilité des lauréats, le projet dans le secteur IT n'a pu être visité. Néanmoins, la plateforme numérique du projet a pu être consultée : Sharek | مبادرة شارك (sharek-it.tn). Les délégations de SIDI THABET, KAALAT LANDALOUS, RAOUED, dans lesquelles ces projets sont mis en œuvre ont été retenues pour les visites de terrain.

Des observations directes ont été faites dans les fermes des trois projets retenus dans les trois délégations (trésor d'abeilles (SIDI THABET) / SAS FARM (KAALAT LANDALOUS) / Reine des fermes (RAOUED) ; Cyclotourisme (ONBIKES (SIDI THABET) et au siège de l'Association

incubatrice GAIA (SIDI THABET). Les visites sur le terrain ont contribué à la validation sur place des principaux résultats et interventions tangibles. Les données générées ont complété celles qui ont été collectées lors des entretiens auprès des personnes ressources.

Phase 3 : Traitement des données et rapportage

Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et groupes de discussion) et de l'observation ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées par les informateurs lors des entretiens de groupes selon la méthode suivante : Extraction, pour chaque thème, des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans chacun des groupes et dans l'ensemble ; comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences ; illustration des messages clés par un verbatim qui reflète la perception exprimée par les enquêtés. L'analyse a permis d'identifier et d'analyser les acquis du projet, les contraintes, les faiblesses et les points forts et en tirer les leçons apprises. De même, l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces a été réalisée. L'analyse s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, c'est-à-dire par une comparaison croisée des trois méthodes de collecte de données décrites plus haut ou par un recoupement auprès de diverses sources. La triangulation a permis de valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été tirées. Un atelier virtuel a été organisé le 22 avril 2022 avec les parties prenantes pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données. A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal a élaboré le projet de rapport de l'évaluation.

3-2. Limites méthodologiques de l'évaluation

Les principales limitations de l'évaluation finale ont été :

- Au niveau des personnes à interroger, il était prévu une réunion avec la représentante du Grand-Duché de Luxembourg ; cela n'a pas pu se tenir pour des raisons d'agenda, de même qu'un personnel du PNUD.
- Au niveau des projets retenus, les lauréats des projets, (autres que ceux du secteur agricole), tels que les projets TIC (Plateforme de commerce électronique de produits de l'ESS, Equipement IT, Formation IT) n'ont pu être rencontrés du fait du temps imparti.

Pour pallier ces limites, le consultant a fait une exploitation approfondie des rapports narratifs du projet, des documents du projet ainsi que des sources⁷ pertinentes et publications, afin de confirmer et de valider les conclusions.

IV-PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION

A l'issue des différents travaux de collecte d'informations et de traitement de données, les résultats de l'évaluation ont été structurés suivant les critères définis.

4-1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- ❖ *Le projet est aligné avec les priorités du Gouvernement de la Tunisie en matière d'employabilité*

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le projet était approprié au contexte de la Tunisie en ce sens qu'il s'inscrivait dans la volonté politique et le cadre législatif du pays en matière d'ESS. La profonde conviction de l'importance de l'ESS pour un développement durable s'est traduite par la promotion de l'économie sociale et solidaire dans les priorités du Plan Quinquennal de Développement Économique et Social (2016-2020), mettant sous l'objectif de promotion de l'emploi et de l'employabilité, « Accroître la proportion de la population occupée dans le secteur de l'économie sociale et solidaire de 0,5% à 1,5% de la population active en

⁷ Plateforme Sharek-IT

2020 ». Aussi, le « Contrat Social » signé le 14 Janvier 2013 par le Gouvernement et les partenaires sociaux stipule que « *l'édification d'une économie solidaire et intégrée favorise la relance économique, la création davantage d'opportunités d'emploi, et vise l'amélioration du climat des affaires, de l'investissement, de la liberté d'initiative et de l'innovation, la création d'entreprises pérennes à forte valeur ajoutée et ayant une grande compétitivité et une forte employabilité* ».

Le projet est en phase avec la Déclaration Nationale de l'Emploi - issue du Dialogue national sur l'emploi – qui enregistre les engagements des forces vives du pays à lutter contre le chômage en œuvrant à promouvoir l'économie sociale et solidaire comme l'une « *des perspectives les plus prometteuses en termes d'employabilité* ». Dans cette même veine, le projet s'inscrit dans l'Accord de Carthage de 2016 - qui représente la feuille de route pour la constitution d'un gouvernement d'union nationale et la fixation de ses priorités – et qui fait référence dans plusieurs passages à l'ESS comme une priorité nationale.

Le PAJESS cadre parfaitement avec le Plan National Stratégique « **Tunisie Digitale 2020** », en son Axe 2 « e-Business » qui vise à « *Implanter la culture du numérique par la généralisation de l'usage des TIC dans les cursus éducatifs et par la numérisation des contenus et améliorer la compétitivité de l'entreprise, tout secteur confondu, par l'investissement dans les TIC et le positionnement dans l'économie numérique* » et Axe 3 « Smart Tunisia », qui vise à « *Assurer la réduction du chômage et la création de 40 000 emplois à haute valeur ajoutée dans les secteurs du numérique et de l'Offshoring ainsi que la création de champions nationaux* » ;

De même, l'objectif central (de développement) du PAJESS qui est « la création d'emplois décents pour les jeunes » est en cohérence avec le programme public STARTUP TUNISIA, inscrit au Plan National Stratégique Tunisie Digitale 2016-2020 à travers l'objectif global « *Générer des emplois de haute valeur ajoutée pour les diplômés tunisiens* ».

A travers la sélection des projets dans les secteurs de l'agriculture et de l'écotourisme, le PAJESS s'inscrit également dans la Stratégie Nationale de Développement Durable (2015-2020) où il est en lien avec le DEFI 1 : « *Instaurer une consommation et une production durables* », en s'inscrivant dans l'axe stratégique « *Renforcer l'intégration de la dimension environnementale dans la planification et la gestion dans le secteur touristique et valoriser les potentialités naturelles et culturelles* ». Le PAJESS est en harmonie avec l'Axe1 : *L'autonomisation économique : amélioration de l'employabilité des femmes par le rapprochement et la diversification de la formation professionnelle, accès aux ressources et moyens de production y compris la terre et les facilitation du passage du secteur informel au secteur formel, promotion de l'économie sociale et solidaire, accès aux marchés ...*) de la Stratégie Nationale pour l'Autonomisation économique et sociale des Femmes et des Filles en milieu rural, 2017-2020.

❖ ***Le projet est aligné avec le PPTD et les résultats du programme de pays de BIT***

Le projet contribue à la réalisation de la première priorité du programme pays pour le travail décent de la Tunisie pour la période 2017 – 2022 : « *Croissance Economique et Développement Régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions* ». Plus précisément, le projet contribue à l'atteinte du Résultat 1.3 : « *Le rôle de l'Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l'investissement privé créateur d'emploi est encouragé et le secteur de l'économie sociale et solidaire activé, les bases d'un partenariat public/privé sont jetées, et l'accès au financement facilité* ». Sur la base du Contrat Social et du PPTD, le BIT a formulé les Résultats des Programmes de Pays (CPO) à atteindre en Tunisie durant la période 2018-2019. Le projet contribue au CPO TUN 103 : « *L'emploi pour les jeunes et les femmes à travers l'entrepreneuriat, le développement des chaînes de valeur, les entreprises vertes, les entreprises sociales, les coopératives et les programmes de développement des affaires, est promu.* »

Au niveau du cadre politique et stratégique, et du Programme et Budget de l'OIT de 2018-2019, le projet contribue directement au produit 4 : « *Promotion des entreprises durables* ». L'objectif de développement du PAJESS s'inscrit dans l'Effet 1 : « *L'Etat met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emplois* » du résultat 2 : *Modèle économique inclusif, durable et résilient* » du Plan Cadre d'Aide au Développement Tunisie (PNUAD) 2015-2019.

Le projet contribue également à la réalisation du programme de développement durable à l'horizon 2030 et plus particulièrement les objectifs 8 des Objectifs de Développement Durable (ODDs) : Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le travail décent pour tous et 5 : Réaliser l'égalité du genre et l'autonomisation des femmes et des filles.

✚ *Le projet est complémentaire avec d'autres projets en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS*

La revue documentaire, les entretiens réalisés auprès des acteurs ont montré que les objectifs, produits et activités du projet sont en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets du BIT ou des autres partenaires au développement, et des structures étatiques en charge des questions d'emplois des jeunes.

✚ *Le projet est complémentaire avec d'autres projets du BIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS*

Au niveau du BIT, quatre projets concernent l'ESS (PROMESS, FORTERESS, JEUNESS, et PAJESS). Les données collectées ont indiqué une bonne complémentarité et synergie d'actions entre les projets ESS du BIT. Il y a une complémentarité programmatique et géographique.

Au niveau programmatique, les projets se sont nourris mutuellement. C'est ainsi que le PAJESS, dans sa stratégie, a bâti sur les acquis de PROMESS (juin 2016 – juin 2019) (Promotion des Organisations et Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire) qui a contribué à la formulation d'un projet de loi concertée sur l'ESS. Cette loi a été votée en juin 2020 et a renforcé le cadre juridique de l'ESS en Tunisie. Elle a constitué le lit pour la mise en œuvre harmonieuse de PAJESS. Le PAJESS a capitalisé sur l'expérience du projet PROMESS en termes de mise en place de plateforme. De même, le projet a diffusé des expériences des jeunes promoteurs du projet PROMESS afin de partager des exemples réussis de projets ESS mis en place par des jeunes tunisiens. On note aussi que le projet JEUNESS a capitalisé sur les acquis du projet PAJESS en termes de stratégie de mise en œuvre (mise en place d'un challenge Funds, appel à candidature pour la sélection des associations...). Le PAJESS a mené une étude sur l'impact de la covid-19 sur les entreprises ESS ; les résultats de cette étude ont engendré le projet FORTERESS. Dans ce cadre, le Coordonnateur du projet FORTERESS ainsi qu'un coordinateur du projet JEUNESS ont pris part à la formation organisée par le PAJESS sur les outils THINK.COOP et START.COOP qui seront répliqués avec le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Economie et de la Planification. Les deux projets ont une forte sensibilité genre. Le projet FORTERESS cible spécifiquement les femmes. Le projet JEUNESS vise la création d'emplois décents pour les jeunes dans les zones défavorisées et la transition vers l'économie formelle à travers la promotion de l'ESS. A l'instar du PAJESS, JEUNESS contribue au renforcement des structures d'appui locales en matière d'accompagnement des projets ESS. Ce projet s'est aussi inspiré de l'approche PAJESS en termes de : i) mise en place de Challenge Funds (pour les entreprises impactées par la COVID-19) ; ii) incubation ; iii) sélection de projets ; iv) attribution de financement.

Il y a aussi une complémentarité géographique entre les projets qui ont des zones géographiques différentes afin de parvenir à un meilleur maillage du territoire tunisien. Dans cette même dynamique de complémentarité, les projets JEUNESS, FORTERESS et PAJESS vont mutualiser leurs ressources pour accompagner la Tunisie dans l'élaboration de la stratégie nationale de développement 2023-2025 dans lequel figure un chapitre sur l'ESS. L'évaluation constate une continuité, un fil conducteur, une cohérence entre les projets ESS du BIT. De même, le projet PAJESS est exécuté avec le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, le projet JEUNESS est exécuté avec le Ministère de l'économie et de la planification et le projet FORTERESS avec le Ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche. Cette diversité donne au BIT une éventail plus large de partenaires stratégiques et une plus large gamme de bénéficiaires d'actions d'entrepreneuriat social et solidaire, mais aussi de bénéficiaires d'actions de renforcement des compétences au niveau des structures d'accompagnement

Pour assurer la cohérence et la complémentarité entre les projets du BIT en matière d'ESS, un pôle ESS a été mis en place au niveau du bureau pays du BIT en Tunisie. Ce dispositif permettra d'élaborer des plans de travail conjointement, pour identifier entre autres les activités qui peuvent être menées ensemble ou qui doivent être menées dans une séquence qui renforce la complémentarité et qui favorise l'utilisation des ressources. Ce mécanisme permet d'éviter les duplications. Des réunions bimensuelles

sont organisées entre les trois projets ESS.

 ***Le projet est complémentaire avec d'autres projets des partenaires en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS***

L'Agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ) met en œuvre de 2015 à 2022, une initiative pour la stabilisation de l'économie et l'emploi des jeunes (ISECO). L'objectif est d'améliorer la situation en matière d'emplois et de revenus, en particulier pour les jeunes femmes et jeunes hommes des régions défavorisées. Dans son approche, le projet appuie les créateurs d'entreprises ainsi que les jeunes entrepreneurs dans des gouvernorats de Tunisie, le développement d'offres de conseil pour les entreprises en phase de post-création, l'amélioration des services proposés par les cyberparcs aux créateurs d'entreprises dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), met en œuvre le projet « Entrepreneuriat pour le Développement » d'une durée de 4 ans (2018- 2022) qui vise à promouvoir l'économie sociale et solidaire aux niveaux national et territorial à travers le renforcement de l'entrepreneuriat social et la promotion de projets entrepreneuriaux par des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables.

Les informations collectées ont mis en relief la synergie d'actions entre le PNUD et le BIT. La viabilité du secteur de l'ESS repose sur la capacité du Gouvernement à activer la loi, à développer des politiques publiques efficaces et à mettre en place un écosystème favorable au secteur de l'ESS. Cette capacité repose sur la disponibilité des connaissances et des données sur le secteur permettant aux décideurs d'effectuer les meilleures options et scénarios pour le développement du secteur. Or, l'absence d'analyses et de données fiables sur le secteur constitue une grande lacune empêchant le Gouvernement d'élaborer des politiques publiques efficaces en faveur du secteur de l'ESS, diminuant ainsi sa visibilité. Pour pallier cette lacune et mettre à disposition des décideurs institutionnels en charge de l'ESS (Ministère de l'Économie des Finances et de l'Appui à l'Investissement) des outils les aidant à prendre les bonnes décisions, le PNUD et l'OIT se proposent de réaliser une première série de notes politiques sur les principales thématiques inhérentes au développement de l'ESS (cadre juridique ; environnement macro-économique ; financement de l'ESS ; communication et sensibilisation). Le PAJESS vient compléter les stratégies et programmes de ces partenaires.

Le PNUD, la GIZ et le BIT ont accompagné le Gouvernement Tunisien pour la préparation des textes d'application de la loi sur l'ESS.

▪ **Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet**

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs étatiques, les organisations des travailleurs, des employeurs, ont montré que le projet a visé l'appropriation nationale en impliquant suffisamment les institutions nationales / régionales et les groupes cibles à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet. Le processus de planification de ce projet a traversé un certain nombre d'étapes, y compris la soumission de la requête de formulation de projet dans le domaine de l'ESS par la Tunisie lors d'une visite d'une délégation du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi au Luxembourg. La sélection du gouvernorat cible (Ariana) a été faite en coordination avec les partenaires nationaux sur la base de critères liés principalement au niveau du développement régional et au taux de chômage.

Dans la mise en œuvre du projet, un comité de pilotage régional (COPIR) a été mis en place. La création, la mission et la désignation des membres du comité ont fait l'objet de deux arrêtés du Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi du 26 novembre 2019. Le COPIR regroupe les structures régionales des départements ministériels concernés par l'ESS ; les représentations régionales des partenaires sociaux et de l'ESS/société civile. Les représentants des groupes cibles ont été invités au COPIR, notamment le projet TRESOR D'ABEILLES et l'ATEF. Toutes les réunions statutaires du COPIR ont été organisées et les membres étaient présents. Les institutions nationales / régionales ont participé à un atelier de planification opérationnelle du cadre logique du projet. Cela a favorisé une appropriation du cadre logique dès le début du projet. Le COPIR a favorisé l'implication des acteurs à

tous les niveaux de la mise en œuvre du projet. Les groupes cibles ont participé à tout le processus de sélection de projets (sensibilisation, renforcement des capacités des jeunes sur l'identification des idées de projets, développement du modèle d'affaire, formation technique et managériale, création et installation de projets et l'accompagnement post-crétion...). De même, les associations ont été impliquées depuis les séances de sensibilisation jusqu'à l'incubation de projets retenus. Le COPIR a participé en qualité d'observateur au choix des lauréats⁸. La Banque Tunisienne de Solidarité a participé au jury de sélection des projets.

Les activités du Projet ont été développées en prenant en considération la participation active des populations locales, des organisations de femmes et de jeunes. Le projet a veillé à ce que les jeunes et les femmes issus des différents groupes soient représentés dans les différentes activités. L'inclusion a visé à ne laisser personne pour compte et surtout les jeunes et les femmes. Durant tout le processus de mise en œuvre, la concertation a été permanente entre les parties prenantes afin de prendre en compte les besoins spécifiques des différents groupes d'acteurs. La fourniture de la déclaration officielle des projets retenus atteste de l'implication effective et de l'appropriation du projet par les institutions nationales / régionales.

Le cadre logique du projet est cohérent

L'analyse du Cadre logique montre une parfaite synergie entre les résultats escomptés du PAJESS. Les objectifs stratégiques (objectifs immédiats) retenus dans le cadre du Projet sont interdépendants et parfaitement intégrés, de sorte que chacun nécessite et contribue à la fois à la réalisation de l'autre. L'objectif immédiat 2 complète l'objectif immédiat 1 en améliorant les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS pour assurer un meilleur accompagnement des jeunes hommes et femmes dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire. À titre d'exemple, la mise en place de la plateforme régionale de coordination crée un environnement propice à l'amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local ; ce qui aura pour effet d'entraîner le développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans le même temps, la bonne gouvernance au niveau régional renforce la collaboration entre les acteurs impliqués dans l'ESS. De même, elle crée des conditions favorables à la mise en place d'un cadre transparent de sélection des projets porteurs.

Le cadre logique articule clairement les objectifs et les risques et hypothèses qui guident la théorie de changement du projet. Cependant, la théorie de changement n'est pas annoncée, formulée et explicite. Elle est implicite dans la proposition du projet et sous-jacente au cadre logique. Par ailleurs, la théorie de changement n'est présentée ni sous forme narrative, ni sous la forme d'une série de cases, reliées par des flèches, mettant en relation les activités, les produits et les résultats. Le fait que la théorie de changement ne soit pas construite, annoncée, et que ces liaisons sont manquantes, ne permet pas de comprendre quels intrants ou quelles activités spécifiques sont censés permettre l'obtention des résultats attendus [produits, objectifs immédiats] dans le domaine de l'ESS. L'absence donc de théorie du changement explicite affaiblit l'analyse de la capacité du PAJESS à promouvoir l'employabilité dans le gouvernorat de l'Ariana.

Par ailleurs, le PAJESS est assorti d'une matrice de résultats techniquement cohérent pour permettre une évaluation de performances, avec notamment des produits et des indicateurs permettant de tracer la progression vers les cibles. L'analyse de la matrice de résultats, montre qu'elle comporte un (01) objectif de développement, deux (02) objectifs immédiats, et quatre (04) produits. Il existe aussi bien des indicateurs d'objectifs que de produits. Cependant, une cible de l'objectif immédiat 2 « Au moins

⁸ Ont pris part à cette évaluation les structures suivantes :

- Mme Monia Teborski du Ministère de la jeunesse, du sport et de l'intégration professionnelle et chef du projet PAJESS
- M. Zouhaier Toujani de la BFPME Ariana
- Mme Insaf Abbassi du commissariat régional de la femme de la famille et de l'enfance de l'Ariana
- Mme Samia Bouachiri de l'APII Ariana
- Mme Madiha Bou Ali de « Smart TunisiaTechnoparks »
- M. Imed Ayari de la DRFPE Ariana
- M. Abid Kaabachi du CRDA Ariana
- Mme ArbiaGaidi de la DRFPE Ariana

1000 membres bénéficient de meilleures conditions de travail dont au moins 60% de femmes », n'était pas réalisable, elle a été surestimée. Elle n'a pas été définie de façon SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable (réaliste), Relevant (pertinent) ; Temporel.

En outre, tous les indicateurs de résultats (objectifs) et de produits sont essentiellement quantitatifs. Il n'existe pas d'indicateurs qualitatifs. Quoique pertinents, les indicateurs quantitatifs ne permettent pas de mesurer les changements dans les capacités et les compétences. Par exemple, il n'est pas suffisant de savoir le " nombre de cadres régionaux formés sur l'ESS » ; la qualité de la formation, les améliorations dans leur manière de travailler, les compétences acquises, la perception des cadres par rapport aux programmes de formation sont de la plus haute importance. Ainsi, la seule quantification du nombre de formations semble réductrice. Ces faiblesses, liées au fait que les indicateurs sont purement quantitatifs, se reflètent dans tout le cadre de résultats du PAJESS.

4-2. Validité de la conception du projet

✚ La conception du projet est valide par rapport aux problèmes et besoins réels des jeunes hommes et de femmes en matière d'employabilité en Tunisie

Le projet est une réponse pertinente aux plans national et régional en ce qui concerne l'employabilité des jeunes et la question de l'ESS en Tunisie. La conception du projet est valide car elle s'appuie sur les problèmes et besoins réels des jeunes hommes et de femmes en matière d'employabilité. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le projet était approprié au contexte de la Tunisie en ce sens qu'il s'inscrivait dans le cadre législatif et politique du pays. En effet, le PAJESS s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes. Le processus de transition économique fait face à plusieurs obstacles d'ordre structurel et conjoncturel ayant pour répercussion l'aggravation du chômage notamment chez des jeunes diplômés et les femmes et touchant très particulièrement les régions intérieures du pays. Au premier trimestre de 2018, le taux de chômage national se situe à 15,4% contre 13% en 2010. Les femmes sont les plus touchées par le chômage avec un taux de 22,7% contre 12,4% pour les hommes. Sur les 24 gouvernorats du pays, 14 enregistrent un taux de chômage supérieur à 20%.⁹ La jeunesse tunisienne est particulièrement affectée par le chômage avec un taux de 29,3% au premier trimestre de 2018. Ainsi, les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse.

❖ La conception du projet est valide par rapport au contexte socio-économique de l'Ariana

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le projet était adapté aux réalités socioéconomiques du Gouvernorat de l'Ariana. En effet, en termes d'emploi, le chômage des jeunes est une réalité dans le gouvernorat d'Ariana, bien que la région affiche le taux de chômage le plus faible au niveau du district de Tunis. On enregistre un taux de 10% au deuxième trimestre 2019¹⁰. Du point de vue genre, le chômage touche essentiellement les femmes avec un taux de 15.65% alors qu'il avoisine 8.9% pour le genre masculin. Le taux de chômage diffère dans le gouvernorat de l'Ariana selon le milieu. Dans le milieu communal, il est de l'ordre de 11.41% et descend à une valeur de 9.86% dans le milieu non communal. L'analyse de la structure de l'emploi dans le gouvernorat démontre le poids considérable du tertiaire à savoir les services. La part de ce secteur dans l'emploi est de 47%, dépassant la moyenne nationale qui est de 37%. Le secteur primaire, l'agriculture n'occupe qu'une place marginale dans le marché d'emploi (1.87%) malgré que le gouvernorat renferme un potentiel considérable de terres agricoles fertiles.

❖ Valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées

Le Gouvernement tunisien a mis en place des institutions nationales pour assurer l'employabilité des jeunes. Au niveau de l'Ariana, il y a entre autres, le commissariat régional de développement agricole,

⁹ Institut National des Statistiques : *Indicateurs de l'emploi et du chômage* (2018)

¹⁰ PAJESS, Plan de développement de l'économie sociale et solidaire au Gouvernorat de l'Ariana

le commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance, la direction régionale des affaires sociales, le commissariat régional de l'Artisanat, le Gouvernorat, l'Espace Entreprendre, qui ont en leur sein, des dispositifs publics d'accompagnement des jeunes en vue de leur insertion professionnelle. Au regard des résultats du projet et des activités déployées, l'on note que le PAJESS est cohérent et complète de façon probante les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux en matière de création d'emplois décents pour les jeunes (homme et femme) dans la région de l'Ariana.

La revue documentaire, les entretiens réalisés auprès des acteurs institutionnels et des bénéficiaires ont montré que le PAJESS a apporté une valeur ajoutée par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées. En effet, le projet a renforcé les capacités institutionnelles (formations en THINK.COOP et START.COOP¹¹, BMC par exemple) à fournir des services innovants et à valeur ajoutée, en mettant l'accent notamment sur la préparation à l'emploi, l'acquisition des compétences fondamentales et le développement des coopératives pour les jeunes vulnérables en matière d'ESS. Les structures nationales ont diversifié leur offre de service et arrivent à travailler sur l'entrepreneuriat social et solidaire. Comme l'attestent les propos suivants « ***Le PAJESS a été une occasion en or pour notre structure. L'Espace Entreprendre est un espace dédié pour accompagner les personnes qui veulent créer un projet ; le personnel de l'Espace n'avait pas de compétences pour accompagner les jeunes en matière d'ESS, maintenant, avec le projet, le personnel de l'Espace a des compétences en ESS ; cela va nous aider dans le cadre de notre travail d'accompagnement des jeunes pour la création d'entreprises*** » (Directrice Espace Entreprendre)

Les apports spécifiques du PAJESS se situent également au niveau de l'amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination des acteurs de l'ESS. Le projet a renforcé l'écosystème de l'ESS en regroupant les différents intervenants de l'écosystème entrepreneurial de l'Ariana. Selon les propos des personnes interrogées, le PAJESS est « ***le premier projet qui a réuni les acteurs gouvernementaux et partenaires sociaux autour de l'ESS*** » (Entretien individuel, Représentant du Ministère des Affaires sociales). En effet, selon les données collectées auprès des acteurs, avant le projet, les acteurs institutionnels travaillaient de façon isolée, sans une véritable coordination et synergie d'action. Le PAJESS a favorisé la collaboration entre ces acteurs institutionnels. Grâce au projet, les institutions régionales étatiques (Gouvernorat, Direction régionale du MFPE, Espace Entreprendre, Commissariat régional de développement agricole, Commissariat régional de la femme, Direction régionale des affaires sociales, Commissariat régional de l'artisanat) ont mis en place un cadre d'échanges afin de mieux orienter les jeunes demandeurs d'emplois au niveau de l'Ariana.

Une autre valeur ajoutée du projet a été l'exploration de secteurs nouveaux en matière d'ESS, notamment les TIC. Avant le projet, l'ESS était assimilée à l'agriculture en Tunisie. A travers les 11 projets retenus, le PAJESS contribue au renforcement des dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux en matière d'employabilité des jeunes. En octroyant des financements aux jeunes, le PAJESS contribue

11. Formation Think.COOP (Générez une idée d'entreprise coopérative) - Organisation internationale du Travail (OIT) :

- Séance 0: Séance d'ouverture et présentation
- Séance 1: Bonnes relations et moyens de subsistance
- Séance 2: Les relations horizontales et verticales
- Séance 3: Les avantages de l'action collective
- Séance 4: Choisir la structure d'une entreprise
- Séance 5: Entreprendre ensemble

Formation Start.COOP (Créez une entreprise coopérative)- Organisation internationale du Travail (OIT) :

- Module 1: Constituer un groupe de base et préciser l'idée d'entreprise
- Module 2: Etudier la faisabilité de l'idée d'entreprise
- Module 3: Préparer le plan d'affaires
- Module 4: Définir le mode d'organisation

également à renforcer le dispositif national en matière de financements des projets promus par les jeunes.

4-3. Performances et efficacité du projet

Les questions d'efficacité visent à renseigner en particulier sur l'obtention (ou l'évolution vers l'obtention) de résultats attendus. Les résultats finaux enregistrés par le projet par rapport aux résultats initialement fixés dans le document de projet sont résumés dans le tableau 2 :

Tableau 2 : Mesures de la performance du cadre de résultats du projet

OS	Résultats prévus	Résultats atteints en juillet 2021 ¹²
Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance de l'ESS au niveau régional à travers la mise en place de plateforme régionale de coordination	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins 5 réunions par an 2. 1 plan d'action élaboré 3. Au moins 20 acteurs régionaux participent à la réalisation du plan d'action 4. Au moins 25 structures bénéficient des actions de renforcement des capacités 5. Au moins 50 cadres régionaux formés sur l'ESS 6. Au moins 5 actions de formation réalisées 	<p>Un plan d'action de promotion de l'ESS dans la région a été élaboré par une approche participative selon l'approche GAR</p> <p>Une cartographie des structures d'appui régionales de l'ESS a été réalisée.</p> <p>25 structures ont bénéficié des actions de renforcement des capacités</p> <p>41 cadres régionaux ont été formés sur l'ESS</p> <p>5 actions de formation réalisées</p> <p>35 cadres des structures régionales ont renforcé leurs capacités sur la planification selon l'approche GAR</p>
Objectif immédiat 2 : Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins 80 emplois directs sont créés dont 50% pour les femmes 2. Au moins 1000 membres bénéficient de meilleures conditions de travail dont au moins 60% de femmes 3. 600 jeunes sensibilisés sur l'ESS (dont 50% des femmes) 4. Au moins 50 idées de projets identifiées 5. Au moins 10 projets d'ESS sont soutenus financièrement et techniquement 	<p>Emplois directs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanents : 14 • Occasionnels : 29 • Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus : 61 <p>17 séances de sensibilisation ont été réalisées et environ 500 jeunes ont été sensibilisés sur l'ESS</p> <p>115 fiches de projets identifiées pour 354 personnes dont 187 femmes</p> <p>49 idées de projets ESS identifiées pour 181 personnes dont 108 femmes)</p> <p>11 projets sont soutenus financièrement et techniquement</p>

Analyse de résultats

¹² Pendant la période de la conduite de l'évaluation, le dernier rapport d'avancement disponible du projet était celui de la période d'août 2020 – juillet 2021

Au niveau de l'efficacité des produits de l'objectif 1 :

Les résultats enregistrés sont très significatifs par rapport aux objectifs fixés. Certains résultats atteints ont largement dépassé les cibles prévues. Par exemple, 35 cadres des structures régionales ont renforcé leurs capacités sur une prévision de 25, soit un taux de réalisation de 140% ; de même, les 5 actions de formation ont été réalisées, ainsi que le renforcement des capacités des 25 structures. Cependant, sur 50 cadres régionaux qui devront être formés sur l'ESS, 41 ont effectivement bénéficié de la formation. Le COPIR a tenu des réunions dont 3 avec tous les membres et plusieurs autres en comité restreint. Ainsi, le COPIR a bien fonctionné durant la mise en œuvre du projet. Dans le cadre du PAJESS, la plateforme régionale de coordination de l'ESS est le COPIR. Cette plateforme régionale de coordination de l'ESS va remplacer le COPIR à la fin du projet. La charte de la plateforme a été élaborée et le processus de son adoption est en cours.

Au niveau de l'efficacité des produits de l'objectif 2 :

Selon les données collectées auprès des promoteurs, le projet va permettre de créer 151 emplois directs sur 80 prévus, soit un taux de réalisation de 188%. Ces emplois se répartissent comme suit : des emplois permanents (14); des emplois occasionnels (29), les bénéficiaires d'activités génératrices de revenus (61), les membres fondateurs (47). Le plus grand nombre de bénéficiaires sont les femmes. Pour les projets retenus, le nombre de membres fondateurs est de 25 femmes et 22 hommes.

Cependant, l'atteinte du résultat « Au moins 1000 membres bénéficient de meilleures conditions de travail dont au moins 60% de femmes », n'a pas été atteint et ne peut être atteint durant la vie du projet. L'évaluation note une sur-estimation de ce résultat. Cet indicateur n'est pas SMART¹³. Dans les faits, au moment de la clôture du projet, ce sont les 151 bénéficiaires qui bénéficieront de meilleures conditions de travail. En outre, 500 jeunes ont été sensibilisés sur l'ESS sur une prévision de 600, soit un taux de réalisation de 83.33% ; 49 idées de projets ESS ont été identifiées sur une prévision d'au moins 50 idées de projets (98%).

En outre, 11 projets ont été retenus pour bénéficier d'un accompagnement technique et financier sur 10 prévus. Le montant total des subventions s'élève à environ 188 000 USD. Les projets lauréats se répartissent entre 5 projets agricoles, 1 projet sur les produits de terroir, 3 projets en relation avec les technologies de l'information et 2 projets en écotourisme.

Par ailleurs, les ateliers de sensibilisation organisés à l'endroit des jeunes (354 jeunes (187 femmes)), ont permis d'identifier 115 idées de projet. Ces jeunes ont assisté à des ateliers d'idéation qui ont été menés en partenariat avec les associations incubatrices partenaires et de l'espace Entreprendre de l'ANETI. Les acteurs de la plateforme ont été réunis pour l'élaboration d'un plan d'action régional de développement de l'ESS selon l'approche gestion axée sur les résultats (GAR). Cet atelier a permis la mise en contact et la création de liens et de synergie entre les différentes structures. Le projet a réalisé une étude pour évaluer l'impact de la COVID-19 sur les organisations de l'ESS dans le gouvernement et identifier des actions possibles pour les appuyer. Le plan de renforcement des capacités des structures d'appui régionales a été mis à jour suite aux recommandations de cette étude.

A la date de la mission d'évaluation, un planning de l'accompagnement post-crétion était déjà prévu comprenant essentiellement les activités suivantes : formation « Gérer Mieux Mon Entreprise » (GERME) du BIT ; formation en Education Financière du BIT ; Coaching de groupe en soft skills. Cependant, l'accompagnement post création des projets n'a pas été encore effectif. Le temps imparti pour cette activité était restreint au regard de la revue documentaire, des entretiens réalisés avec les acteurs nationaux et les bénéficiaires. La conséquence est que le PAJESS ne sera pas en mesure de suivre les projets installés et d'en tirer les leçons ainsi que les bonnes pratiques. En effet, il ne suffit pas de mettre les financements à la disposition des projets, le véritable défi se situe au niveau de l'utilisation de ces fonds pour l'augmentation des revenus des femmes, hommes et jeunes membres d'organisations. Le suivi post création sera fait par la plateforme. Une formation des accompagnateurs au coaching en

¹³ SAMRT : Spécifique ; Mesurable ; Atteignable ; Pertinent ; Temporellement défini ;

compétences douces (soft skills), permettant d'améliorer le travail coopératif dans les projets ESS a été réalisée, de même qu'une formation des accompagnateurs des projets ESS au gouvernement de l'Ariana sur les outils Think Coop et Start Coop du BIT. Ces outils sont initiés pour la première fois en Tunisie et c'est le cinquième pays en Afrique où ces outils ont été enseignés.

Le projet a élaboré un plan de sensibilisation pour la promotion de l'ESS auprès des jeunes hommes et femmes, couvrant les 7 délégations du gouvernement et a réalisé 2 vidéos 2D de sensibilisation. Le projet a organisé une session d'accompagnement pré-installation pour les projets lauréats afin de les préparer au lancement de leurs projets ESS. Le projet a signé des contrats de subvention pour assurer la phase de création des entreprises lauréates. Le projet a accompagné la constitution juridique des 11 entreprises lauréates. Le projet a appuyé l'acquisition et l'installation des équipements avec l'aide des associations incubatrices. Le projet a appuyé le démarrage des projets et l'entrée en production.

Cependant, l'efficacité du projet a été affectée par un certain nombre de facteurs ayant entravé la mise en œuvre et l'atteinte des résultats. La revue documentaire et les entretiens avec les acteurs ont montré que le projet a développé des stratégies adaptatives face à ces contraintes. Il y a eu la survenue de la pandémie de la COVID 19 qui a entraîné un ralentissement et un arrêt des activités suite aux dispositions prises par le Gouvernement pour préserver la santé des populations. Les activités relatives aux formations et aux sensibilisations ont été suspendues. De même, la signature de la charte constitutive de la plateforme n'est pas encore effective. Cependant, le projet a fait preuve d'adaptation en organisant des activités en ligne (les activités de sensibilisation sur la loi ESS ont été faites à distance par exemple). Un plan de continuité des activités a été élaboré prenant en considération le contexte de la pandémie. La crise sanitaire a perturbé le planning d'exécution du projet mais grâce à la flexibilité du comité et la réactivité des acteurs sur le terrain, l'impact a pu être minimisé. Par ailleurs, les textes d'application de la loi sur l'ESS ne sont pas encore pris. L'instabilité gouvernementale, expliquerait cette situation. Malgré les changements institutionnels, les points focaux du projet dans les ministères clés n'ont pas changé, cela a favorisé une continuité harmonieuse du projet.

En outre, le projet a bénéficié de deux extensions de 16 mois afin d'achever la mise en œuvre des activités. Une nouvelle extension du projet a été accordée par le Grand Duché de Luxembourg afin de réaliser un parcours d'accompagnement post-crédation de 2 mois. En plus de la pandémie, le projet a été confronté à la fluctuation des coûts des équipements sur le marché du fait de la conjoncture internationale et nationale. Le projet a octroyé des financements aux 11 projets sélectionnés sur la base de budgets élaborés. Cependant, au moment de la mise à disposition du financement (procédures financières), les prix des matériaux ont flambé sur le marché tunisien. Cela a entraîné une révision budgétaire au niveau des plans d'actions des projets. Une autre contrainte a été la dénomination des entreprises. Dans le processus de formalisation des entreprises, elles devraient choisir des dénominations. Il s'est avéré que pour certaines entreprises, les appellations proposées existaient déjà dans le répertoire national des entreprises. Les entreprises concernées ont été appelées à faire d'autres propositions de noms ; cela a entraîné un retard dans la déclaration de ces entreprises qui n'ont pas pu démarrer leurs activités à temps.

❖ Le Projet a mis en place des mécanismes de suivi-évaluation qui ont contribué à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité

Le projet a suivi les procédures établies par le BIT pour les projets de coopération au développement pour le suivi, la présentation des rapports et l'évaluation du projet tout au long de son exécution. Des données de base ont été recueillies pendant le démarrage du projet à travers des études et des rapports déjà disponibles du secteur de l'ESS en Tunisie. La matrice du cadre de résultats a permis de faire le suivi régulier de la mise en œuvre des activités. Le Comité de pilotage régional a assuré le suivi du projet. Le Comité de pilotage faisait le point régulier de la mise en œuvre du projet et apportait des ajustements nécessaires aux activités et budget. Des réunions de suivi ont été organisées. Des rapports d'avancement étaient produits. Cela a contribué à une bonne exécution du projet. Le COPIR était un cadre d'échanges, de partages d'informations, de redevabilité et de responsabilité. Un Consultant a été recruté pour accompagner le coordonnateur dans le suivi du projet pendant la phase de constitution juridique et de l'acquisition des équipements objets des accords de subventions.

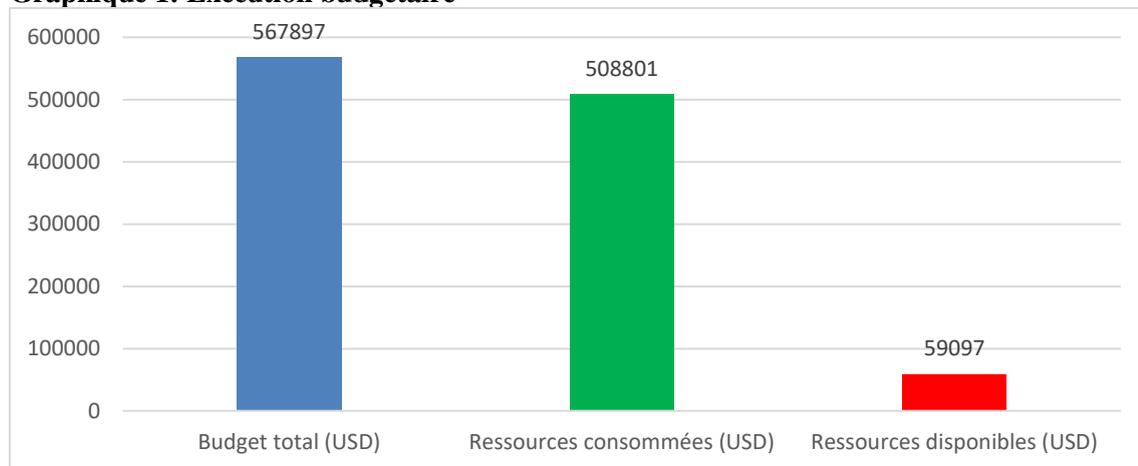
Par rapport au volet évaluation, le BIT a conduit une évaluation finale indépendante à la fin du projet. A la fin de la mission d'évaluation en Tunisie, un atelier de restitution des résultats préliminaires a été organisée avec le COPIR. L'organisation de cette activité a permis au projet de contribuer à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité.

4-4. Efficience des ressources utilisées

L'évaluation de l'efficience financière s'est faite en termes d'allocation, de mobilisation et d'exécution des ressources.

Le budget du projet s'élève à 567 897 USD. En matière d'exécution, l'évaluation montre que le projet a un très bon taux d'exécution financière. En effet, à la date du 27/04/2022, le taux d'exécution budgétaire sans engagement était de 85%. Les Fonds disponibles sont de 59 097 USD répartis entre les activités suivantes : i) L'activité de la plateforme (Journées de l'ESS au gouvernorat de l'Ariana) : 11343 USD (Objectif 1) ; ii) L'accompagnement post-crédation des projets : 20209 USD (Objectif 2) ; iii) Les frais de gestion, communication et évaluation finale : 22545 USD ; iv) Les provisions pour augmentation de coûts : 5 000 USD. En termes de taux d'exécution budgétaire, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont montré que le projet a atteint des résultats significatifs.

Graphique 1: Exécution budgétaire



L'analyse de l'efficience s'est aussi intéressée aux montants exécutés par rubriques du projet. En comparant la répartition des fonds selon les rubriques, les montants alloués aux activités (59,2%) sont supérieurs à ceux attribués aux dépenses de gestion (40,8%). Cela est une bonne pratique et signifie que les financements ont été orientés de façon efficace pour atteindre les résultats.

Un élément d'analyse de l'efficience du projet est la contribution de la contrepartie nationale dans le financement du projet. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites sur le terrain ont montré que l'Etat tunisien a contribué par la mise à disposition des salles de formation. La structure SMART TUNISIAN TECHNOPARKS a mis son centre de conférences à la disposition du projet pour les activités d'élaboration des plans d'affaires. Les associations incubatrices ont donné des salles pour les sessions d'incubation. De même, les institutions nationales ont mis à la disposition du projet des accompagnatrices et des salles de formation. Ces apports des institutions nationales ont permis au projet de réduire les dépenses (contrairement à la situation où le projet devrait louer les salles et contracter avec des consultants pour accompagner les jeunes). Aussi, le projet a logé les financements des projets au niveau des associations incubatrices à travers la signature d'une convention de partenariats. Ce sont ces associations, en collaboration avec les jeunes, qui exécutent les dépenses. Cette approche est bonne car elle favorise le suivi financier du projet mais également elle rassure sur une gestion efficace. Ces associations ont amélioré leurs compétences en gestion financière. Pour les approvisionnements en matériels, les associations incubatrices prennent des factures pro-forma auprès d'au moins trois fournisseurs afin de garantir la rapport qualité/prix.

La mise en œuvre du projet a été confiée à une équipe restreinte composée d'un coordinateur de projet et d'une Assistante financière et administrative. L'assistance administrative était prise en charge financièrement sur deux projets (PAJESS et FAIR), à raison de 50% par projet. Cette situation a permis

au PAJESS de faire moins de dépenses pour le salaire de l'assistance. Cependant, l'évaluation note que l'effectif du personnel du projet (2 personnes) n'a pas entraîné des difficultés parce que le PAJESS n'a pas une grande envergure nationale (1 seule région), un grand budget et un nombre important d'activités. Cette approche ne pourrait pas prospérer dans le cadre d'un projet plus important. L'Equipe de gestion du projet a été renforcée par des Consultants experts et des accompagnatrices issues des institutions nationales. Au niveau des partenaires de mise en œuvre, le projet a identifié des associations incubatrices qui ont des compétences et de solides expériences dans les secteurs ciblés par le projet. Au regard du montant du projet, l'évaluation a noté que le projet a été très efficace car il a atteint des résultats significatifs avec de faibles ressources (financières et humaines).



Photos: Equipements acquis dans le cadre du projet SAS FARM (KAALAT LANDALOUS) "Trésor d'abeilles (SIDI THABET)/

La mise en place d'un jury de sélection des projets a constitué également un élément de l'efficacité du projet. Un jury de 3 experts indépendants et de membres de structures régionales (ministère de la femme, ministère des affaires sociales, ministère de l'agriculture, ministère de l'emploi, ministère de la technologie de la communication...) a été mis en place pour sélectionner les projets. Une grille d'évaluation a été établie à cet effet. La mise en place de ce jury a garanti la transparence du processus de sélection et l'acceptation des résultats par tous les candidats comme l'attestent les propos de cette candidate non sélectionnée *« J'ai participé à tout le parcours d'accompagnement ; mon projet n'a pas été retenu, mais je ne me suis pas plainte parce que les critères de sélection étaient objectifs, il n'y a pas eu de favoritisme ; dans mon cas par exemple, nous étions 2 dans le projet alors que les critères exigeaient au moins trois personnes ; donc vous voyez que c'est normal que mon projet ne soit pas retenu. Je salue le processus qui a été transparent ; mais je ne suis pas déçue parce que j'ai reçu beaucoup de connaissances, j'ai été formée, j'ai appris beaucoup de choses que je ne connaissais pas auparavant ; cela peut me servir à l'avenir »* (Entretien avec les femmes de projet non retenu SIDI THABET)

Aussi, dans le processus de sélection des projets, un appel à projets a-t-il été lancé pendant une campagne de sensibilisation afin de toucher le plus grand nombre de jeunes. Les termes de références ont été élaborés conjointement avec les structures du ministère de la formation professionnelle et l'emploi et diffusés à grande échelle par les support électroniques (sites web de l'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), des sites de référence pour l'ESS (Jamayati), pages facebook du projet et des partenaires institutionnels dans la région...).

L'analyse des informations collectées permettent d'affirmer que les financements mobilisés pour le projet étaient relativement faibles pour la réalisation des ambitions des parties prenantes et des bénéficiaires. Cependant, le projet a développé des mécanismes qui ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accroître les synergies et la complémentarité dans l'action (recours aux accompagnatrices des structures nationales, aux salles des structures nationales).

4-5. Efficacité du dispositif de gestion

La Directrice du Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger est responsable de la mise en œuvre du projet, et ce bureau a veillé entre autres au respect des règles, procédures et directives du BIT. Elle a assuré le suivi administratif et financier du projet, l'avancement du plan de travail et a veillé à la conformité des rapports par rapport aux exigences du BIT et du bailleur.

L'Unité des coopératives (COOP) du BIT a appuyé techniquement le projet. En plus de l'appui fourni par les experts de COOP, l'Equipe d'appui technique au travail décent pour l'Afrique du Nord, basée au Caire, et plusieurs Départements et programmes du BIT au siège de l'Organisation à Genève ont soutenu le projet par la fourniture d'une expertise technique. De façon concrète, l'Unité des coopératives à Genève a apporté un appui pour l'élaboration des termes de référence (TdR) des activités. L'Unité des coopératives a fourni les outils qui ont permis de faire les formations. Un maître formateur, venu du Benin, a appuyé le PAJESS pour la formation des formateurs sur les outils du BIT (Think.COOP et Start.COOP). L'Unité des coopératives a assuré la prise en charge du consultant pour l'étude sur la COVID-19. Le BIT Alger a apporté des appuis à la conception du projet, sur les aspects administratifs (validation et signature des contrats...), suivi de la convention entre le BIT et le Bailleur, suivi de la conformité de la mise en œuvre des activités avec les prévisions faites avec le Bailleur. L'Équipe de Gestion de Projet (EGP) était basée à Tunis et comprenait un coordinateur/une coordinatrice de projet basé à Tunis et une assistante financière et administrative.

Des mécanismes et arrangements de gestion ont été mis en place. Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi était le partenaire principal pour la mise en œuvre de ce projet. Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PAJESS étaient adéquats. En effet, un comité de pilotage régional (COPIR) a été mis en place. Ce Comité était sous la présidence du directeur régional de la formation et professionnelle de la région de l'Arina. Il avait pour mission de : i) proposer les orientations stratégiques du projet ; ii) approuver le plan d'action visant la réalisation des différentes composantes du projet ; iii) assurer le suivi et évaluer les étapes de l'avancement de la mise en œuvre du projet ; iv) prendre les mesures nécessaires visant à garantir la bonne exécution du projet et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés ; v) assurer une coordination optimale avec les ministères et les partenaires sociaux pour une meilleure efficacité du projet.

Le COPIR était composé des structures régionales des départements ministériels concernées par l'ESS, des représentations régionales des partenaires sociaux et de l'ESS/société civile ; des représentants du Ministère des Affaires étrangères et européennes luxembourgeois, et le BIT. Les membres ont été désignés de façon officielle. La revue documentaire, les entretiens avec les membres du COPIR ont mis en relief le très bon fonctionnement de cet organe de gouvernance du PAJESS. Le COPIR a organisé trois (3) réunions. Les membres assistaient aux réunions ou se faisaient excuser en cas d'indisponibilité. Des comptes rendus des réunions étaient dûment élaborés et sont disponibles. Le COPIR a travaillé dans une ambiance conviviale. Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient clairement compris. La supervision et le suivi de la mise en œuvre du PAJESS ont été assurés par le Comité. La mise en place du COPIR a favorisé le travail conjoint entre le projet et les institutions. Par ailleurs, ce cadre de collaboration a renforcé la synergie entre le PAJESS et les autres projets des partenaires et institutions régionales à travers le partage d'informations, de bonnes pratiques et de leçons apprises.

4.6. Impact potentiel et durabilité du projet

Impact potentiel

La mise en œuvre du PAJESS a contribué au renforcement de la protection des jeunes entrepreneurs par la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Le projet a retenu 11 projets qui regroupent une quarantaine de jeunes. En cela, le projet va contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes et par ricochet à la réduction du chômage dans le gouvernorat de l'Ariana. Comme le soulignent les propos suivants « *Nous les jeunes, nous avons des compétences ; mais ce n'est pas facile d'obtenir des financements pour mettre en œuvre nos projets ; grâce au PAJESS, on a eu des financements qui nous permettent de réaliser nos rêves ; nous avons créé notre entreprise ; on dit merci au BIT et au bailleur* ». (Focus groups avec les jeunes/ SAS Farm). Ces propos sont corroborés par ceux des femmes interrogées « *Nous sommes 13 femmes dans le groupement ; nous n'avons pas de travail ; nous sommes des femmes chômeurs ; parmi nous, il y a plusieurs qualifications ; on avait des idées de projets, mais on n'avait pas de financement ; le PAJESS est venu nous accompagner ; le projet nous a donné des formations, un financement ; cela nous a permis d'avoir une activité économique et cela va contribuer à notre autonomisation ; nous sommes très heureuses* » (Focus groups, femmes, Trésor d'Abeilles).



Photos : Equipements acquis dans le cadre du projet « Cyclotourisme (ONBIKES (SIDI THABET) » et « Reine des fermes (RAOUED

Le projet, en créant des emplois pour les jeunes dont les femmes, permettra d'augmenter l'autonomie de ces dernières et d'augmenter les revenus au sein des ménages. Par ailleurs, la production agro-alimentaire et la promotion de la transformation/commercialisation agro-alimentaire pourraient contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle des populations notamment pour sa frange vulnérable. Enfin, le projet contribuera à réduire l'exode rural en maintenant les jeunes dans leur milieu tout en valorisant les potentialités régionales et locales sur des chaînes de valeur agricoles et les métiers innovants. Par exemple, le projet Ecotourisme (OnBikes) va valoriser et faire connaître les richesses naturelles et culturelles du gouvernorat et promouvoir les petits artisans de la région. Quant au projet Cornilia Paradise (Centre intégré d'écotourisme), il va promouvoir les richesses naturelles et culturelles de Kalaat Landalous et contribuer ainsi au développement économique local à travers l'implication des producteurs agricoles, artisanaux et des familles locales. La mise en œuvre du projet a contribué à la signature de la convention pour la gestion de la ligne de financement des entreprises de l'ESS (30 000 000 Dinar tunisien) entre le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Ministère des Finances et la Banque Tunisienne de Solidarité.

Le dialogue social a été renforcé entre les acteurs de l'écosystème de l'employabilité dans l'Ariana. Le projet a amélioré la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local à travers la mise en place de plateforme régionale de coordination. Selon les informations collectées auprès des acteurs institutionnels et des bénéficiaires, le PAJESS a donné une nouvelle image plus positive de l'ESS en Tunisie. L'ESS n'est plus considérée comme l'« économie des pauvres », et peut être un modèle réussi d'entrepreneuriat dans les nouvelles technologies en faveur des populations défavorisées. En effet, l'économie sociale et solidaire en Tunisie est affectée par l'expérience désastreuse de la politique de «coopérativisation» des années 1960.

Durabilité du projet

✓ **Appropriation nationale/ Ancrage institutionnel**

Le Projet a visé l'appropriation nationale en impliquant les institutions nationales de manière générale et spécifiquement les autorités régionales, les organisations des travailleurs, les organisations des employeurs, les associations à toutes les étapes de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation. L'appropriation nationale a été également assurée par l'alignement des actions visées sur les besoins et priorités nationales. Le gouvernement tunisien considère le développement du secteur de l'économie sociale et solidaire comme une voie prometteuse de développement et de création d'emplois. Dans cette même dynamique, la signature de la convention pour la gestion de la ligne de financement des entreprises de l'ESS (30 000 000 Dinar tunisien) entre le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Ministère des Finances et la Banque Tunisienne de Solidarité est un gage de durabilité des acquis du PAJESS. Au niveau du commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance de l'Ariana, il existe un programme (2022-2025) qui dispose d'une ligne de crédit pour l'ESS en faveur des femmes. La durabilité est d'autant plus renforcée que le Gouvernement et des PTF ont montré un intérêt à promouvoir l'ESS en Tunisie (PNUD/GIZ/BIT). Un autre exemple concret de l'appropriation nationale du PAJESS est la mise à disposition des locaux de l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche («UTAP») à l'entreprise Trésor d'Abeille pour abriter son siège social et une salle de formation dans la délégation de SIDI THABET. Une maison de l'ESS est en cours de création à la Direction régionale du MFPE de l'Ariana pour faire la sensibilisation et la vulgarisation du label ESS. Le commissariat régional de développement agricole de l'Ariana fait le suivi des entreprises installées.

✓ *Le renforcement des capacités comme signe de viabilité*

Les éléments de preuve les plus probants quant à la viabilité des interventions soutenues par le projet viennent des efforts en matière de renforcement des capacités. Le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des dispositifs nationaux d'employabilité des jeunes en leur apportant des appuis nécessaires pour améliorer leur efficacité.

Le projet a développé une stratégie de « faire-faire ». Cela a contribué au renforcement des capacités des structures nationales dans le domaine de l'employabilité. Les actions du projet ont été mises en œuvre avec des partenaires nationaux (Directions régionales des Ministères), les associations incubatrices dont les missions sont d'appuyer les actions pour l'employabilité des jeunes. Les outils START.COOP et THINK.COOP ont été utilisés pour le renforcement des capacités. Ces structures ont la capacité d'intégrer les acquis du projet dans leurs activités « traditionnelles ». Aussi, ces structures ont la capacité de mobiliser des ressources auprès d'autres partenaires techniques et financiers pour poursuivre les activités du projet. Les dispositifs nationaux d'employabilité, les Organisations de travailleurs et d'employeurs ont intégré l'ESS dans leurs approches d'insertion professionnelle des jeunes. La plateforme constitue une bonne stratégie permettant aux actions du projet de perdurer au-delà de la zone d'intervention du projet. Cependant, cette durabilité est tributaire de la signature de la Charte de la plateforme.

La place qu'occupe l'emploi des jeunes et le développement des compétences dans les stratégies nationales augure d'une nouvelle vision de l'ESS comme variable incontournable dans la lutte contre le chômage des jeunes. L'adoption de la loi sur l'ESS en 2020 confirme l'engagement du Gouvernement de la Tunisie à mettre en œuvre les réformes clés pour favoriser l'emploi des jeunes. La prise de cette loi ESS fait de la Tunisie l'un des rares pays à l'adopter et fait de la Tunisie un pays précurseur dans le domaine. Fruit d'un long et complexe processus de concertation tripartite appuyé par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et considéré comme un élément essentiel de l'écosystème de l'ESS, la loi n°2020-30 jette les fondements d'un nouveau modèle économique viable, plus équitable, inclusive et centré sur l'humain. Comme stipulé dans ses dispositions générales, la loi n°2020-30 détermine le cadre de référence de l'économie sociale et solidaire. Certes, un grand pas vient d'être franchi vers la structuration du secteur à travers la promulgation de la loi, mais il faudrait également que les différentes dispositions de loi soient activées et concrétisées, dont particulièrement celles liées : à la création des structures de gouvernance et d'organisation du secteur et l'opérationnalisation de leurs rôles respectifs (y compris l'éducation, la formation et la communication) ; aux incitations à prévoir et au financement des entreprises de l'ESS ; à la mise en place d'un système statistique permettant de disposer des données socioéconomiques précises et fiables sur le secteur de l'ESS. En d'autres termes, la viabilité du secteur repose sur la capacité du Gouvernement à activer la loi, à développer des politiques publiques efficaces et à mettre en place un écosystème favorable au secteur de l'ESS. Cette capacité repose sur la disponibilité des connaissances et des données sur le secteur permettant aux décideurs d'effectuer les meilleures options et scénarios pour le développement du secteur.

Le PAJESS a prévu assurer l'accompagnement post-crédation des projets installés avec un budget de 20209 USD. Cependant, le temps consacré à cette activité si importante est très court pour un suivi efficace des projets. Néanmoins, cette insuffisance sera comblée par le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi qui va accompagner les projets sélectionnés pendant une durée de 3 ans. Cela permettra d'assurer la phase post création. Pour ce faire, l'Espace Entreprendre va former les fondateurs des 11 entreprises créées sur les outils du BIT (GERME), éducation financière et soft skills. La déclaration officielle des projets retenus est un facteur de durabilité. Le projet a fait l'objet de trois travaux de recherche universitaires (1 Master et 2 licences) respectivement à l'Université des sciences politiques et juridiques de Tunis, l'Institut des Etudes sociologiques, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Tunis.

4.7-Questions transversales

❖ **Dialogue social**

La revue documentaire et les entretiens réalisés ont indiqué que le projet a foncièrement favorisé la collaboration, les consultations et les échanges d'informations entre les représentants des

gouvernements, des employeurs et des travailleurs. Cela a renforcé l'intérêt commun autour de l'économie sociale et solidaire en Tunisie. Ce résultat a été possible grâce à la mise en place du comité de pilotage régional (COPIR) qui a regroupé les structures régionales des départements ministériels concernées par l'ESS, les représentations régionales des partenaires sociaux et de l'ESS/société civile. Des réunions d'échanges étaient organisées avec tous ces partenaires. Le COPIR a été formellement créé, instituant ainsi un cadre formel du processus de dialogue social. A travers le COPIR, les principaux acteurs du monde du travail ont été impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet. Ils ont participé à la validation des activités du projet (APO), contribué à l'élaboration d'un plan d'action régional de développement de l'ESS selon l'approche gestion axée sur les résultats (GAR), à l'élaboration de la cartographie des structures d'appui à l'ESS, aux activités de sensibilisation des jeunes à l'ESS, à la sélection des projets à accompagner. Par cette approche, le dialogue social a engendré un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation à l'ESS.

❖ Durabilité environnementale

Les activités réalisées par le projet concernent principalement des actions de sensibilisation et de renforcement des capacités, la mise en place d'incubateurs, l'accompagnement et le coaching, la facilitation à l'accès au financement, etc. Pour l'essentiel, ces activités se sont déroulées sur des sites existants (Centres de formation) et n'ont pas eu d'impacts négatifs directs sur les milieux biophysiques et humains. La mise en œuvre du projet n'a pas entraîné de déplacement de populations, ni de perte d'actifs ou d'accès à des ressources, et présente de très faibles risques d'accidents, de génération de déchets et de non-respect des conditions de travail et de sécurité. Dans la grille d'évaluation des projets, il y avait des critères relatifs à la sensibilité environnementale. Dans le parcours d'accompagnement, les jeunes ont été sensibilisés sur l'aspect environnemental. De même, compte tenu de la nature de son intervention, et des principales activités et secteurs ciblés (renforcement des capacités, coaching, sensibilisation, accompagnement, etc.), les risques et vulnérabilités associés au changement climatique susceptibles d'être engendrés par les activités du projet sont très faibles.

Ces activités ne sont pas susceptibles d'engendrer des impacts négatifs directs ou des risques majeurs sur les milieux naturels. La résistance au changement climatique sera renforcée, grâce à la mise en place d'une série d'activités (projets sélectionnés) dont l'amélioration des chaînes de valeur va contribuer à l'amélioration des systèmes de production agricole et la réduction des pratiques extensives, l'application de bonnes pratiques agricoles et l'introduction de techniques innovantes. Les projets sélectionnés sont tous des projets écologiques, respectueux de l'environnement comme indiqué dans le tableau 3 :

Tableau 3 : Liste des projets sélectionnés/création d'emplois et impact environnemental

Nom du Projet	Domaine	Description	Nombre de membres fondateurs (H/F/Jeunes)	Nombre d'emplois prévisionnels à créer en 2022	1 ^{er} Responsable
Reine de la ferme	Agriculture	Entreprise agricole dans l'élevage et la première transformation des produits de l'abeille, des volailles et des productions agricoles locales. Elle fournit des produits naturels et écologiques à ses clients et partage les moyens de production (couveuses, ruches, extracteurs...).	2 F 2 H	Permanents : 0 Occasionnels : 3 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus : 20	F
Queen Bees Trésor d'abeilles	Agriculture	Coopérative agricole dans l'élevage et la première transformation des	13 F	Permanents : 1 Occasionnels : 4	F

		produits de l'abeille, des volailles et des productions agricoles locales. Elle fournit des produits naturels et écologiques à ses clients et partage les moyens de production (couveuses, ruches, extracteurs...)		Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 10 F	
Maison des volailles MSDV	Agriculture	Entreprise agricole spécialisée dans l'élevage et la préservation de races pures de volailles selon une méthode naturelle substituant les médicaments par des additifs à base de plantes aromatiques et médicinales.	2 F 1 H	Permanents : 0 Occasionnels : 2 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 3 F	H
La ferme de Carthage SAS Farm	Agriculture	La Ferme de Carthage est une microferme agroécologique respectant les principes de l'agriculture durable et l'économie circulaire grâce à un système de recyclage intelligent et une complémentarité entre les différentes activités (aviculture, héliciculture, permaculture). Elle garantit un produit naturel et de qualité.	3 H	Permanents : 2 Occasionnels : 2 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 0	H
Aqua Farm Lethops	Agriculture	Aquafarm est une entreprise assurant une production agricole basée sur une technologie de cultures sous serres permettant une économie importante de consommation d'eau, d'engrais et de pesticides.	2 F 1 H	Permanents : 0 Occasionnels : 2 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 0	F
Khwebi Food Khwebi Food	Produits de terroir	Entreprise visant la valorisation et l'écoulement de la production agricole locale tout en promouvant les traditions culinaires traditionnelles et seines par la transformation des produits naturels d'une façon artisanale et par la cuisson et conditionnement dans	2 F 1 H	Permanents : 2 Occasionnels : 3 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 18	F

		la poterie artisanale et écologique.			
Racer Pack OnBikes	Ecotourisme	Racer Pack vise à être la première entreprise de cyclotourisme et écotourisme dans le gouvernorat de l'Ariana.	1 F 2 H	Permanents : 0 Occasionnels : 2 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 0	H
Castra entertainment Cornilia Paradise	Ecotourisme	Centre intégré d'écotourisme (balnéaire, agricole et culturel) visant à promouvoir les richesses naturelles et culturelles de Kalaat Landalous.	3 H	Permanents : 2 Occasionnels : 0 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 0	H
Sharek	Informatique	Le concept Sharek permet aussi la réutilisation et le recyclage des déchets électroniques.	1F 3 H	Permanents : 3 Occasionnels : 2 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 0	H
Learneo		Educato est une école numérique qui vise à renforcer les capacités des jeunes à travers des formations de qualité, en présentiel et à distance, dans des métiers d'avenir à forte employabilité et surtout abordables.	1 F 2 H	Permanents : 1 Occasionnels : 5 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 0	H
Almoshtari		Plateforme de commerce électronique dédiée aux entreprises ESS et petits artisans offrant d'une part, la possibilité de tester les commandes des produits avant l'entrée en production, d'autre part, elle offre aux OESS et artisans de la liquidité à travers les revenus des précommandes.	1 F 4 H	Permanents : 3 Occasionnels : 4 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus: 10	H
Total			25 F 22 H	Permanents : 14 Occasionnels : 29 Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus ¹⁴ : 61	4 F 7 H

¹⁴ Par la désignation « Bénéficiaires d'activités génératrices de revenus», il s'agit de personnes qui vont avoir des sources de revenus dans le cadre des activités de l'entreprise, essentiellement les productions agricoles et artisanales des femmes aux foyers ou de personnes vulnérables n'ayant pas d'activités professionnelles permanentes.

❖ Normes internationales du travail

Le projet a pris en compte le défi du travail décent. A ce niveau, le projet a contribué à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. En effet, les jeunes retenus exerçaient leurs activités dans l'informalité. Grâce au projet, leurs projets ont été formalisés selon les normes tunisiennes et internationales du travail. Ainsi, les jeunes bénéficient de protection sociale. Les visites sur le terrain ont montré que le projet a garanti la santé et à la sécurité au travail pour les jeunes. Les conditions de travail et de sécurité ont été respectées à travers des équipements de travail adéquats (les casques pour les jeunes qui pratiquent l'écotourisme, les tenues de protection adaptées pour les femmes qui font l'apiculture, les paires de bottes pour les jeunes qui travaillent dans l'agriculture). Le projet a ciblé tout particulièrement les jeunes hommes et femmes entre 18 et 35 ans en situation de chômage dans le gouvernorat de l'Ariana.

❖ Genre et non-discrimination

La revue documentaire, les entretiens individuels avec les institutions nationales étatiques et non étatiques, les focus groups réalisés avec les bénéficiaires ont fait ressortir la prise en compte du genre dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet. Au niveau de la formulation du projet, une analyse genre a été effectuée dans le document projet (Prodoc). L'analyse genre en Tunisie témoigne des disparités et inégalités fortes entre les hommes et les femmes, dans la majorité des secteurs d'activité économique et sociale. Dans le cadre de l'élaboration du Plan de développement de l'économie sociale et solidaire du Gouvernorat de l'Ariana, une analyse genre a été faite. De même, dans le cadre logique figurent des indicateurs désagrégés par sexe (*Nombre de nouveaux emplois (% F, M, jeunes) par type d'organisation ; Nombre de femmes, hommes et jeunes membres d'organisations de l'ESS qui ont augmenté leurs revenus de 20% à la fin des interventions directes du projet ; Nombre de jeunes hommes et femmes sensibilisés sur l'ESS*).

Dans la mise en œuvre, l'aspect genre a significativement été pris en compte. Le Ministère de de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes âgées a été associée, de même que le Ministère des Affaires Sociales qui s'occupe des populations issues des couches défavorisées. Le projet a ciblé tout particulièrement les jeunes hommes et femmes entre 18 et 35 ans en situation de chômage dans le gouvernorat de l'Ariana. Plus de la moitié des bénéficiaires directs et finaux sont des femmes. Parmi les 11 projets retenus, 04 projets (36%) sont spécifiquement gérés par des femmes (Trésor d'abeilles, Reine de la ferme ; Lethops Aquafarm ; Khwebi Food). Les projets du secteur agricole, qui est le secteur dans lequel l'on trouve le plus grand nombre de femmes, ont été plus nombreux à être sélectionnés dans le PAJESS (5). Au niveau des accompagnateurs, il y a plus de femmes accompagnatrices. Dans le comité de pilotage figurent également des femmes. Parmi les membres des projets retenus, il y a des femmes mères, des femmes cheffes de famille, des femmes déscolarisées. Dans les rapports d'avancement du projet, les données étaient désagrégées par sexe.

Le projet n'a pas travaillé directement avec d'autres catégories de groupes vulnérables, notamment les personnes en situation de handicap. Dans les 11 projets retenus, il n'y a pas de projets portés par des personnes en situation de handicap. Cependant, le projet a développé des approches intégrées qui ont permis de toucher les populations vulnérables. C'est ainsi que parmi les associations incubatrices, figure GAIA qui est une ferme thérapeutique pour les personnes en situation de handicap. Parmi les projets accompagnés, il y avait un projet orienté vers les ex-détenus et un projet sur les enfants en situation de handicap psychologique (même si ces projets n'ont pas été retenus pour le financement).

V. CONCLUSION

L'objectif central (de développement) du PAJESS est la création des opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire et de ses organisations. A cette fin, en complémentarité avec les actions du BIT actuellement en cours en Tunisie, le projet a visé deux résultats : i) Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau d'un gouvernorat à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination ; ii) Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le projet était évaluable. Il a

été clairement formulé selon une approche participative et inclusive. Le PAJESS est pertinent au vu de son alignement avec les priorités de développement au niveau national, de l'UNDAF, du PPTD, aux ODDs, et autres cadres de développement du Gouvernorat de l'Ariana, et des institutions partenaires et des groupes cibles. En outre, les objectifs du projet sont complémentaires avec d'autres projets de l'OIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'Economie sociale et solidaire (ESS) et des partenaires au développement (GIZ, PNUD).

La conception du projet est réaliste du point de vue pragmatique car elle s'est appuyée sur les problèmes et besoins réels des jeunes hommes et femmes en matière d'employabilité. Le projet était approprié en ce sens qu'il s'inscrivait dans le cadre législatif et politique du pays.

Le projet a été performant et efficace car les interventions ont permis de renforcer l'écosystème de l'ESS dans le gouvernorat de l'Ariana par la mise en place d'une plateforme collaborative. Les institutions nationales en charge de l'emploi des jeunes ont amélioré l'impact de leurs interventions en faveur de l'insertion des jeunes dans le domaine de l'ESS.

Du point de vue de l'efficacité, le projet a un très bon taux d'exécution financière (85%). En outre, les montants alloués aux activités (59,2%) sont supérieurs à ceux attribués aux dépenses de gestion (40,8%). Cela est une bonne pratique et signifie que les financements ont été orientés de façon efficace pour atteindre les résultats. Les financements mobilisés pour le projet étaient relativement faibles pour la réalisation des ambitions des parties prenantes et des bénéficiaires. Néanmoins, le projet a atteint des résultats probants dans le domaine de la gouvernance de l'ESS dans le gouvernorat de l'Ariana par la mise en place de la plateforme. Aussi, le projet a-t-il contribué à l'accroissement des opportunités d'emploi, décent et durable pour les jeunes, les femmes par la sélection et le financement de onze projets. Le projet a favorisé le travail décent en promouvant la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle pour les jeunes.

En ce qui concerne l'efficacité du dispositif de gestion, les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PAJESS étaient adéquats. En effet, un comité de pilotage régional (COPIR) a été mis en place et fonctionnel. Le projet a bénéficié d'un accompagnement adéquat du Bureau du Pays, de l'Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) et du siège de l'OIT.

Le projet a fortement pris en compte la question du genre dans la conception comme dans la mise en œuvre, ainsi que les questions environnementales et de dialogue social. Les résultats obtenus sont significatifs et sont susceptibles de perdurer au-delà de la période de mise en œuvre du projet dans la mesure où ils ont été portés par des institutions nationales qui ont pour vocation l'insertion professionnelle des jeunes. En outre, une convention de financement de l'ESS a été signée par le Gouvernement. Le projet ne pourra pas assurer le suivi post création du fait des délais. La viabilité des résultats est tributaire de la prise des textes d'application de loi sur l'ESS et de la signature de la charte de la plateforme.

VI.RECOMMANDATIONS (R)

R1 : Concevoir une stratégie de suivi post création des projets financés, consolider les acquis du projet et toucher d'autres gouvernorats du pays confrontés au chômage des jeunes. Le projet a apporté un appui financier aux jeunes, cependant le projet ne pourra pas faire le suivi de la mise en œuvre de ces projets.

Destinataire : BIT/Gouvernement de Tunisie

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaire : Moyen

R2 : Prendre contact avec la Banque Tunisienne de Solidarité pour s'informer sur les conditionnalités d'accès au financement de la convention financière sur l'ESS. Une convention a été signée par le Gouvernement pour le financement de l'ESS en Tunisie. Un partenariat doit être tissé entre les structures financières susceptibles d'offrir des produits financiers aux organisations de l'ESS

en général et les projets. L'établissement des partenariats avec lesdites structures est nécessaire pour le succès de la mise en œuvre des projets.

Destinataire : BIT/ Institutions nationales en charge de l'emploi

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

R3 : Pour des projets similaires au PAJESS, **prévoir un budget qui permettrait d'accompagner un nombre important de jeunes hommes et femmes dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire**. En effet, 11 projets, soit 31% sur 35 présentés ont été retenus pour bénéficier d'un accompagnement technique et financier. Ce nombre (moins de la moitié) a été retenu en fonction du budget disponible. D'autres projets pertinents et viables n'ont pas été sélectionnés parce que le budget était insuffisant.

Destinataire : BIT/Bailleur de fonds

Priorité : Haute

Délai : Moyen terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

R4 : Pour des projets similaires au PAJESS, **prévoir un délai d'exécution** d'au moins 36 mois pour permettre le suivi post-crédation des entreprises créées par les jeunes.

Destinataire : BIT/Bailleur de fonds

Priorité : Haute

Délai : Moyen terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

R5 : **Signer la charte de la plateforme**. Dans le cadre de la mise en œuvre du PAJESS, une plateforme a été mise en place. Cette plateforme a amélioré la gouvernance de l'ESS dans le Gouvernorat d'Ariana. Cependant, cette plateforme n'est pas encore formellement constituée à cause de la pandémie de la COVID 19 qui a entraîné un ralentissement et un arrêt des activités.

Destinataire : Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi; Ministère des Affaires Sociales; Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale; Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Ministère des Affaires de la Femme et de la Famille, Organisation de travailleurs (Union Générale des Travailleurs Tunisiens «UGTT») et Organisations d'employeurs (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat «UTICA», Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche «UTAP»)

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires: Bas

R6 : **Elaborer les textes d'application de la Loi 30-2020 sur l'ESS**. Le gouvernement de la Tunisie a adopté une loi sur l'ESS. Cette loi vient renforcer le cadre législatif de l'ESS dans le pays. Cependant, cette loi n'est pas encore mise en œuvre car les textes d'application ne sont pas encore adoptés. Certes, un grand pas vient d'être franchi vers la structuration du secteur à travers la promulgation de la loi, mais il faudrait également que les différentes dispositions de loi soient activées et concrétisées, dont particulièrement celles liées : (i) à la création des structures de gouvernance et d'organisation du secteur et l'opérationnalisation de leurs rôles respectifs (y compris l'éducation, la formation et la communication) ; (ii) aux incitations à prévoir et au financement des entreprises de l'ESS ; (iii) à la mise en place d'un système statistique permettant de disposer des données socioéconomiques précises et fiables sur le secteur de l'ESS.

Destinataire : Gouvernement de Tunisie
Priorité : Haute
Délai : Court terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

R7 : Pour projets similaires **formuler des indicateurs qualitatifs dans le cadre de résultats du projet**. En ce qui concerne la mesure de la performance du PAJESS, il faut noter l'existence d'indicateurs de performance pour toutes les réalisations attendues de la mise en œuvre. Cependant, tous les indicateurs de produits sont essentiellement quantitatifs.

Destinataire : BIT
Priorité : Haute
Délai : Court terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

R 8 : Pour des projets similaires au PAJESS, **élaborer une théorie de changement explicite** pour déterminer les questions prioritaires auxquelles le projet devrait s'attaquer en priorité afin de maximiser la contribution du BIT au changement réalisé sur le plan de l'employabilité. Aussi, en formulant les causes du problème d'employabilité, en échafaudant des hypothèses explicites sur la façon dont la stratégie envisagée devrait donner des résultats, la théorie du changement aide à établir une logique implacable de la réalisation du changement et permet de procéder à des ajustements si l'approche retenue ne porte pas ses fruits ou si les risques anticipés se concrétisent. Le fait que la théorie de changement ne soit pas construite, annoncée, et que ces liaisons sont manquantes, ne permet pas de comprendre quels intrants ou quelles activités spécifiques sont censés permettre l'obtention des résultats attendus [produits, objectifs immédiats] dans le domaine de l'ESS.

Destinataire : BIT
Priorité : Haute
Délai : Court terme
Niveau de ressources nécessaires : Bas

VII. LEÇONS APPRISES (LA) ET BONNES PRATIQUES (BA)

Cette évaluation finale a permis de considérer les leçons apprises et bonnes pratiques suivantes

LEÇONS APPRISES

LA.1- La mise en place d'un Comité de pilotage au niveau régional et non central, facilite la mise en œuvre et favorise un suivi de proximité et régulier du projet.

LA.2- La mise en place d'un jury indépendant pour la sélection des jeunes porteurs de projets ESS garantit la crédibilité du processus et favorise la transparence et l'objectivité dans le choix des projets. Cela contribue à l'acceptation générale des résultats par tous les acteurs et permet d'éviter d'éventuelles plaintes, abus et clientélisme. La présence de structures techniques régionales a aussi permis d'avoir plus de questions d'ordre technique et réglementaire, ce qui a aidé le jury indépendant. Leur présence pendant le processus de sélection a renforcé aussi leur conviction du bon déroulement du processus et donc l'appropriation des résultats.

LA.3- La recherche des complémentarités entre projets/programmes ou actions d'acteurs différents permet d'améliorer la synergie d'actions et la mutualisation des ressources. Le PAJESS a capitalisé sur les acquis du projet PROMESS et a alimenté également les projets FORTERESS et JEUNESS. Cette synergie d'actions permet une capitalisation des bonnes pratiques, leçons apprises et d'éviter les duplications.

LA.4- La mise en place d'un fonds pour le financement des projets favorise la création d'emplois. Le problème de financement des projets jeunes constitue un défi en Tunisie. L'appui financier permet

l'opérationnalisation des projets.

Bonnes pratiques (BP)

BP 1 : L'identification des secteurs, autre que celui de l'agriculture, en matière d'ESS, notamment les secteurs des TIC et de l'écotourisme, permet d'élargir les domaines de l'ESS en Tunisie. Cela a favorisé la création d'un grand nombre d'opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire.

BP 2 : **La réalisation du diagnostic territorial des opportunités économiques locales en matière d'économie sociale et solidaire du gouvernorat a permis une analyse pertinente des opportunités économiques locales et une identification justifiée des secteurs/filières/chaînes de valeur économiques et sociaux par délégation.** Cela permet d'améliorer la connaissance sur les opportunités réelles afin de proposer un plan régional pertinent pour l'emploi à travers l'économie sociale et solidaire pour le Gouvernorat de l'Ariana.

BP 3 : **La sélection des jeunes porteurs de projets qui avaient déjà un savoir-faire** dans les domaines identifiés contribue à une meilleure mise en œuvre du projet.

BP 4 : **Le portage des financements des projets par des associations incubatrices,** qui ont des capacités de gestion, contribue à une bonne gestion financière et participe du transfert des capacités.

ANNEXES



Projet PAJESS (TUN/18/03/LUX) « Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire »

Termes de Référence pour la mission d'évaluation indépendante finale (Janvier – mai 2022)

Titre du projet objet de l'évaluation	PAJESS "Projet d'Appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire"
Code de coopération technique du projet	TUN/18/03/LUX
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	OIT/BP-Alger
Unité technique responsable pour l'appui technique au projet	Unité COOP
Pays	Tunisie
Durée	34 mois (y compris 16 mois d'extension)
Date de démarrage	août 2019
Date de fin	mai 2022
Type d'évaluation	Evaluation finale
Donateurs	Ministère des affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg
Gestionnaire de l'évaluation	Zuchuon Rodrigue Raoul

1. Contexte

En Tunisie, le pays souffre depuis de longues dates des disparités entre les régions et d'un taux de chômage élevé (touchant particulièrement les jeunes instruits) que la crise économique et financière mondiale est venue aggraver et que la révolution de 2011 est venue chercher à résoudre. L'incapacité actuelle de fournir suffisamment d'opportunités d'emploi notamment dans les régions les plus défavorisées ainsi que la persistance des tensions sociales contribuent en grande partie à la récession que connaît l'économie tunisienne.

Dans ce contexte, les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse de création d'emploi et de développement local.

Dans le domaine du développement des organisations de l'économie sociale et solidaire, l'OIT a une longue tradition et une expérience profonde. L'Unité des coopératives (COOP) de l'OIT a ainsi été lancée un an après la création de l'Organisation en 1920 et n'a cessé depuis d'œuvrer à la promotion des entités économiques de l'ESS dans le monde en mettant à disposition son capital acquis d'expertise et d'expériences cumulées à travers les interventions menées de par le monde.

Le projet à évaluer a officiellement été lancé en août 2019, et la mise en œuvre des activités a démarré en septembre 2019. Initialement approuvé pour une période de 18 mois (2019-2021), il a été prolongé de 16 mois (février 2021- mai 2022) notamment en raison du contexte sanitaire. Le budget total est de USD **567,897** (EUR **500,000** moins le 1% levy).

Ce projet vise la création d'emplois décents pour les jeunes (hommes et femmes) dans le gouvernorat de l'Ariana à travers la promotion de l'économie sociale et solidaire et de ses organisations. La stratégie du projet est conçue sur le renforcement institutionnel et des interventions de développement de capacités ciblant les institutions gouvernementales et les partenaires sociaux.

Ainsi, les interventions dans le cadre de ce projet sont directement liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en particulier à l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « *Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Le projet contribue à la réalisation de la première priorité du PPTD signé en juillet 2017 à savoir "*Croissance Economique et Développement Régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions*" et plus précisément à travers le Résultat 1.3 : « *Le rôle de l'Etat dans le domaine des services publics et dans les secteurs de production non concurrentiels est activé, l'investissement privé créateur d'emploi est encouragé et le secteur de l'économie sociale et solidaire activé, les bases d'un partenariat public/privé sont jetés, et l'accès au financement facilité.* »

2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

Le projet PAJESS "*Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire*" a pour objectif de développement global la création des opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire et de ses organisations. Cet objectif global doit être atteint par le biais de deux objectifs immédiats et interdépendants et des produits suivants :

1. Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau d'un gouvernorat à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination.
 - a. Produit 1.1: Une plateforme régionale de coordination est développée.
 - b. Produit 1.2 : Les capacités des structures d'appui régionales sur la promotion de l'ESS sont renforcées.
2. Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire.
 - a. Produit 2.1 : Les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS améliorées.
 - b. Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes sont accompagnés dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire.

2.1. La stratégie du projet

L'intervention du projet se concentre sur deux composantes interdépendantes : (i) le renforcement des capacités des institutions d'accompagnement des promoteurs ESS au niveau du gouvernorat par la mise en place d'une plateforme régionale de développement de l'ESS et le renforcement des compétences de ses membres ; et (ii) le renforcement des capacités des jeunes sur l'identification des idées de projets, le développement du modèle d'affaire, la formation technique et managériale, la création et l'installation de projets et l'accompagnement post-crétion. Le projet met en place un fonds d'encouragement (*Challenge Fund*) pour financer des initiatives prometteuses de l'ESS sur la base de subventions.

2.2. Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont les gestionnaires et le personnel des institutions et organisations en relation avec l'entrepreneuriat social et solidaire dans le gouvernorat cible (Ariana), qui bénéficieront des interventions visant le renforcement des capacités. Les bénéficiaires directs du projet sont aussi les jeunes promoteurs ESS de la région (hommes et femmes) accompagnés techniquement et financièrement par le projet.

Les bénéficiaires induits du projet sont les bénéficiaires des entreprises sociales et solidaires, leurs salariés, leurs partenaires (clients et fournisseurs, prestataires, partenaires techniques et financiers...).

2.3. Les résultats principaux informés par le projet

La composante 1 du projet vise l'amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination de ses acteurs.

La composante 2 du projet concerne l'appui technique et financier pour la création d'au moins 10 projets d'ESS impliquant majoritairement des femmes et/ou des jeunes.

2.4. Dispositif de gestion et de supervision technique du Projet

Le projet est géré par une équipe dirigée par un Coordonnateur National du Projet (CNP) qui en assure la gestion technique, administrative et financière et des ressources humaines.

Le Coordonnateur National du Projet est assisté par une Assistante Administrative et Financière, responsable de la gestion administrative et financière du Projet et la gestion du personnel administratif

Dans l'exécution du projet, le Bureau d'Alger bénéficie l'appui du Service COOP du Département ENTREPRISES de Genève qui joue le rôle de backstopping du projet au niveau du siège.

3. Objectif de l'évaluation, champs et acteurs intéressés

3.1 Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation indépendante finale est conduite conformément à la politique de l'OIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de produire une appréciation objective basée en évidence de l'accomplissement des résultats du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Elle se devra de :

- Fournir une évaluation finale de la pertinence du projet formulé, de la modalité d'implémentation et des résultats par rapport au contexte du pays, le PPTD de l'OIT, le UNDAF/UNSDCF et les ODDs ;
- Apprécier la performance du projet - selon les objectifs prévus et indicateurs de succès aux niveaux des effets (*outcomes*) et des produits (*outputs*) et des résultats inattendus (positifs et négatifs) ; et aussi tenant compte des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats, des contraintes et opportunités dans la mise en œuvre du projet, tout en considérant l'intégration d'une approche genre ;
- Apprécier le niveau d'efficacité du projet par rapport à l'utilisation du budget et les produits/outputs obtenus ;
- Évaluer les stratégies mises en place par le projet pour la durabilité des effets du projet ; y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires.
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes ;
- Formuler des recommandations pour bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que le projet soit soutenu par les parties prenantes concernées

3.2 Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (le Grand-Duché de Luxembourg), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger - Equipe pour le Travail Décent (ETD) du Caire, Unité COOP du Département Entreprises, etc....). Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer la seconde phase éventuelle du projet.

3.3 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 2019 et jusqu'en février/mars 2022. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et les orientations des rapports à mi-parcours. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays (politique, social, économique, sécuritaire).

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain à l'Ariana et des entretiens avec les parties prenantes.

3.3 Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants appliqués dans le système des Nations Unies (UNEG et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE) : 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.

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

3.1.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, de l'UNDAF/UNSDCF, du PPTD de l'OIT, aux ODDs, et autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
2. 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 ?
3. En 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 ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du

projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte ?

4. Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou autres partenaires au développement ? Se sont-ils (les partenaires) appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
5. Les objectifs, produits et activités du projet sont –ils en complémentarité avec d'autres projets de l'OIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS ?

3.1.2. Validité de la conception du projet

6. La conception générale du projet consistant, pour l'essentiel, à soutenir le Gouvernement de la Tunisie à travers les institutions régionales impliquées dans l'entrepreneuriat social et solidaire et les parties prenantes à rendre des services adéquats aux jeunes femmes et hommes, est-elle adaptée aux besoins du pays ?
7. Quel 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'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
8. 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 ?
9. Comment les questions de normes internationales du travail, de dialogue social et de durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ?

3.1.3. Performances et efficacité du projet

10. Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, la sélection des bénéficiaires adéquate et les produits ont contribué aux résultats attendus ?
11. Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités des pays ? Parmi les approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? Quelles sont les options pour l'avenir ? Les différentes composantes ont-elles obtenu les niveaux de succès comparables ?
12. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?
13. Le Projet a-t-il mis en place des mécanismes de suivi-évaluation et est-ce que ces mécanismes ont contribué à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité (accountability) ?

3.1.4. Efficience des ressources utilisées

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

3.1.5. Efficacité du dispositif de gestion

16. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du Pays, l'ETD, le siège de l'OIT ?
17. 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 (comité de pilotage) 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 ?
18. Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet et quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).

3.1.6. Impact potentiel et durabilité du projet

19. Quel est l'impact potentiel du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?
20. Combien d'institutions clés bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
21. Quelles sont 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 de la région couverte ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
22. A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

3.1.7. Genre et non-discrimination

Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007).

23. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions, besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, et préalablement identifiés ?
24. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
25. 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 et aussi en relation aux personnes handicapées ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

La méthodologie combinera nécessairement les approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la

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

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

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT « Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation ».

En cas de restrictions de déplacements international ou national et d'impossibilité d'entretien en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes, le/la consultant(e) pourrait réaliser l'évaluation à distance. Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie du COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur/trice principal/e. (c'est-à-dire si le personnel du BIT ou les consultants du BIT sont autorisés à faire des entretiens ou des visites de terrain dans le pays et les zones en question, et de réaliser des entretiens en face à face particulièrement auprès des bénéficiaires finaux).

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 cinq éléments ci-après :

(i) **Briefing.** Deux séances de briefing de l'Évaluateur-riche est prévue au démarrage de la mission : une avec le gestionnaire pour l'approche méthodologique et une autre avec le chef du projet pour une vision préliminaire du projet, des acteurs clés, etc. et organiser la mission de terrain. Les briefings permettent d'apporter à l'Évaluateur-riche les précisions que ce dernier-ère sollicitera avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.

(ii) **Étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet** : notamment : documents de projet, rapport d'évaluation à mi-parcours, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre l'OIT, compte rendus des principales réunions, rapports d'ateliers et d'études réalisés, rapports techniques, rapports intermédiaires d'activités, PPTD schéma de planification par objectifs et résultats, etc...;

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 devront être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'Évaluateur-riche examinera les documents avant de procéder à tout entretien

Réalisation de contacts et d'entretiens sur le terrain/virtuels avec les principaux partenaires du

projet aussi bien relevant de l'OIT, du donateur, du Gouvernement, des partenaires sociaux, des organisations de la société civile active sur l'ESS et les réseaux tunisiens de l'ESS, les agences de l'ONU actives dans la promotion des organisations de l'ESS, les bénéficiaires du Projet, et des autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet. Les entretiens avec les bénéficiaires se feront lors des visites des réalisations des projets ESS des jeunes. Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone) sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) à l'Évaluateur-riche au démarrage de la mission. L'Évaluateur-riche aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

Durant le processus de collecte des données, l'Évaluateur-riche va comparer et faire 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.

(iii) Organisation de la réunion de restitution pour les parties prenantes des principaux constats et recommandations préliminaires. Au terme de la mission de terrain, l'Évaluateur-riche restituera ses résultats préliminaires et recommandations aux parties prenantes clés lors d'une réunion prévue à cet effet. Il bénéficiera de l'appui logistique et administratif du Projet pour son organisation. Cette réunion pourra être organisée en présentiel et en ligne pour permettre au Bureau d'Alger, au superviseur technique et au gestionnaire de l'évaluation ainsi qu'au M&E Officer du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique d'y prendre part.

(iv) Analyse des données et élaboration des rapports préliminaire et final. L'Évaluateur-riche s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes et autres groupes vulnérables soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

Sur la base de la revue documentaire, des consultations lors des visites de terrain et des conclusions de la réunion de restitution ainsi que des analyses, l'Évaluateur-riche 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.

4.2 Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un-e Consultant-e international-e, Évaluateur/Évaluatrice ayant le profil suivant :

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes;
- Expérience professionnelle d'au moins 7ans, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets NU, notamment au niveau politique et de renforcement institutionnel;
- 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;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le Projet, n'avoir pas prospecté un emploi

dans le Projet ;

- N'avoir pas 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) ;
- 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, le développement de l'ESS ou le développement coopératif et du pays seront des atouts ;

4.2.2 Excellente maîtrise du français. 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.

4.2.3 Gestion de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par M. Zuchuon, Rodrigue Raoul (zuchuon@ilo.org), qui a été désigné comme gestionnaire de l'évaluation et interface au niveau de l'OIT. La mission discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. La mission d'évaluation recevra l'appui technique, logistique, et administratif du Chef du projet. Il/elle pourra leur envoyer par email, les principaux documents et toute information dont ils auront besoin pour mener à bien leur mission. Il/elle facilitera les contacts avec les différents partenaires. Des visites seront organisées dans la région d'implantation du projet en fonction du programme qui aura été convenu. Des rencontres seront organisées à cette occasion avec les autorités, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet.

5. Principaux produits attendus de l'évaluation

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

- ***Un rapport de démarrage de la mission*** précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail.
- ***Un relevé de conclusions de l'atelier de restitution***. Avant son départ de la Tunisie, la mission présentera les résultats préliminaires du travail dans un atelier avec les parties prenantes clés, y compris l'OIT et le bailleur.
- ***Un rapport préliminaire d'évaluation*** concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, 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
- ***Un rapport final d'évaluation*** prenant en compte les observations formulées.
- ***Un résumé du rapport final d'évaluation*** sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément au modèle en annexe 1.9.

Le rapport concis de l'évaluation (maximum 30 pages sans annexes) aura le plan proposé ci-après :

- Page de couverture avec les informations clés sur le projet et les données de

l'évaluation conformément au modèle en annexe 1.8

- Résumé exécutif
- Acronymes
- Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
- But, portée et destinataires de l'évaluation
- Méthodologie et limitations
- Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (maximum 12 recommandations pertinentes y compris recommandations pour les différents parties clés, et en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées, priorité et ressources nécessaires),
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes :
 - Termes de Référence ;
 - Documents consultés ;
 - Table de niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas. Il s'agit ici de reprendre le format du cadre logique du projet pour y analyser et comparer les résultats et les indicateurs effectivement obtenus ;
 - 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.

La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle de l'OIT.

Les détails importants ainsi que les formulaires à utiliser pour l'évaluation doivent être consultés sur les liens donnés en annexe 1.

6. Supervision et calendrier de la mission

La mission d'évaluation sera conduite par un/e Evaluator/rice, sous la supervision du gestionnaire de l'évaluation.

La durée de l'évaluation est estimée à 23.5 jours selon le chronogramme ci-après. Elle prendra fin avec la remise du rapport final. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Le calendrier **provisoire** de travail est le suivant :

Pha	Tâches	Personne responsable	Délai	H-J
I	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des TDR • Préparation du budget • Préparation de l'appel pour candidatures (version draft) • Partager les deux documents avec le 	CNP du Projet (CNP) CNP Gestionnaire d'Evaluation (GE) Senior Monitoring and	déc 2021.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation avec l'OIT et les parties prenantes • Approbation des TDRs finaux, du budget et 	GE SME	7 - 21 jan. 2022.	

	<ul style="list-style-type: none"> Publication de l'annonce de recrutement d'un/e évaluateur/trice indépendant/e 	GE/ SMEO	21 jan - 09 fév.	
II	<ul style="list-style-type: none"> Identification des Evaluateurs Approbation du choix de l'Evaluateur Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique Transmission des TDRs finaux et CV de 	GE SME O CNP / Bureau	10 – 25 fév 2022	
III	<ul style="list-style-type: none"> Briefing (Skype) avec l'Evaluateur/trice 	GE/SMEO	25 fév. 2022	

Pha	Tâches	Personne responsable	Délai	H-J
	<ul style="list-style-type: none"> Transmission Documents au consultant 	GE/ CNP du Projet	25 fév. 2022	
IV	<ul style="list-style-type: none"> Revue des documents relatifs au projet 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 	Evaluateur/trice	28 fév. – 11 mars	5
V	<ul style="list-style-type: none"> Revue du rapport de démarrage Finalisation du rapport de démarrage 	GE/Chargé de Programme Evaluateur/trice	14. – 18 mars 21 – 25 mars	1.5
VI1	<ul style="list-style-type: none"> Voyage (international) au Gouvernorat Consultations avec le Bureau de l'OIT à Alger, l'équipe du projet, superviseurs techniques, des coordinateurs des projets ESS de l'OIT en Tunisie (FORTERESS et FEUNESS) et les parties prenantes au Voyage de retour de consultant (facultatif) 	Evaluateur/trice Evaluateur/trice avec l'appui logistique du projet Evaluateur/trice	28 mars - 8 avril 2022	7
VII	<ul style="list-style-type: none"> Préparation du rapport préliminaire d'évaluation sur la base de la revue Soumission de la Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations 	Evaluateur/trice Evaluateur/trice	11 - 22 avril 22 avril	6
	<ul style="list-style-type: none"> Révision méthodologique par le GE et le SMEO et transmission des observations 	GE et le SMEO	25 – 26 avril	
	<ul style="list-style-type: none"> Prise en compte des observations dans le rapport préliminaire et transmission du 	Evaluateur/trice	27-29 avril	2
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés 	GE	2 – 13 mai	
IX	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient 	Evaluateur/trice	16- 18 mai	2
X	<ul style="list-style-type: none"> Transmission du rapport final au SMEO. 	GE	18 mai	
XI	<ul style="list-style-type: none"> Revue et transmission du rapport à EVAL Approbation du rapport par EVAL 	SME O	19 - 20 mai	

XII	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission officielle du rapport approuvé par EVAL à PARDEV • Transmission officielle du rapport aux parties prenantes (hors bailleur) 	GE BIT-Alger	23 - 27 mai	
	Nombre total de jours prestés		déc 2021 – mai	23.5

7. Honoraires du / de la Consultant (e)

Les honoraires du / de la Consultant (e) prévu **pour 23.5 jours**.

¹ L'évolution des contraintes sanitaires pour les voyages en Tunisie pourrait allonger la durée prévisionnelle de la mission d'évaluation sur le terrain.

Par ailleurs les frais de mission du consultant (billet d'avion et perdiem) pour la visite de terrain en Tunisie seront pris en charge au taux des Nations Unis. Le Projet pourrait louer une voiture avec chauffeur et la mettre à disposition du/de la Consultant (e) pour certaines visites de terrain si nécessaire.

Annexe des TdRs 1. Documents relevant de l'OIT-EVAL

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm

2. Checklist No. 3 Writing the inception report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

3. Checklist 5 Preparing the evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm

5. Template for lessons learned and Emerging Good Practices

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

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

6. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm

7. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

8. Template for evaluation title page

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

9. Template for evaluation summary: <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

10. **Guide interne de l'OIT « Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation ».** https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm

Annexe 2 des TdRs : Cadre logique du projet

Titre du projet : Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire		Durée du projet : 18 mois
	Indicateurs	Moyens de vérification
Objectif de développement Création d'opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de nouveaux emplois (% F, M, jeunes) par type d'organisation et de fonction ESS (main-d'œuvre qualifiée ou non qualifiée, gestionnaire d'organisation d'ESS, etc.) - Nombre de femmes, hommes et jeunes membres d'organisations de l'ESS qui ont augmenté leurs revenus de 20% à la fin des interventions directes du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'évaluation
Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local à travers la mise en place de plateformes régionales de coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunion/ateliers de la plateforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes-rendus des réunions
	Indicateurs	Moyens de vérification
Produit 1.1. Une plateforme régionale de coordination est développée	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan d'action régional de promotion de l'ESS - Nombre de représentants des impliqués dans l'élaboration du plan d'action - Nombre d'actions prioritaires retenues - Existence d'un document de vulgarisation sur la loi de l'ESS 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du plan d'action
Produit 1.2. Les capacités des structures d'appui régionales sur la promotion de l'ESS sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des structures d'appui régionales renforcées - Nombre de cadres régionaux renforcés 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 25 structures bénéficiant des actions de renforcement des capacités - Au moins 50 cadres régionaux formés sur l'ESS

	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<p>Objectif immédiat 2 :</p> <p>Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois directs créés - Nombre de femmes et d'hommes membres d'une organisation de l'ESS bénéficiant de meilleures conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'évaluation² des projets financés par le fonds d'encouragement 	<p>Les jeunes hommes et femmes portent un réel intérêt à l'ESS et à son avantage comparatif</p>
	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques
<p>Produit 2.1.</p> <p>Les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS améliorées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes hommes et femmes sensibilisés sur l'ESS - Nombre d'idées de projet d'ESS identifiées 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'atelier, rapport d'avancement - Plans d'affaire des projets 	<p>Incapacités des jeunes hommes et femmes d'identifier des opportunités génératrices de revenus à travers l'ESS dans des secteurs porteurs</p>
<p>Produit 2.2.</p> <p>Les jeunes hommes et femmes sont accompagnés dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets d'ESS créés 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents juridiques de création des projets 	<p>Faiblesse des structures d'appui au développement de l'ESS</p>

² Chaque projet financé par le fonds fera l'objet d'une évaluation indépendante dont le budget proviendra d'un pourcentage de la subvention allouée

Annexe 3 des TdRs : Liste des partenaires du projet

- Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle
- Agence Nationale de l'Emploi et de Travail Indépendant (ANETI)
- Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi à l'Ariana
- Gouvernorat de l'Ariana
- Direction du développement régional de l'Ariana
- Commissariat régional de développement agricole de l'Ariana
- Commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance de l'Ariana
- Direction régionale des affaires sociales
- Commissariat régional de l'Artisanat de l'Ariana
- Bureau d'emploi et de travail indépendant de l'Ariana
- Bureau d'emploi et de travail indépendant Ettadhamen
- Bureau d'emploi et de travail indépendant Elghazala
- Espace Entreprendre de l'Ariana
- Pôle technologique et de communication Elghazala (Smart Tunisia Technoparks)
- Union régionale des travailleurs de l'Ariana
- Union régionale de l'industrie, du commerce et de l'Artisanat de l'Ariana
- Union régionale de l'agriculture et de pêche de l'Ariana
- Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi
- Ministère des affaires étrangères du Grand-duché de Luxembourg

ANNEXE 2 :MATRICE D’EVALUATION

Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Critères d'évaluation
Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, de l'UNDAF/UNSDCF, du PPTD de l'OIT, aux ODDs, et autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	- Documents Projet - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain	- Analyse de contenu - Triangulation	Pertinence et cohérence
Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en oeuvre et au suivi du projet ?	- Documents Projet - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain	- Analyse de contenu - Triangulation	
En 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 ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?. Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte) ?	- Documents Projet - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain	- Analyse de contenu - Triangulation	
Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou autres partenaires audéveloppement ? Se sont-ils (les partenaires) appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?	- Documents Projet - Equipe projet	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain	- Analyse de contenu - Triangulation	
Les objectifs, produits et activités du projet sont –ils en complémentarité avec d'autres projets de l'OIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS ?	-	-	-	
La conception générale du projet consistant, pour l'essentiel, à soutenir le Gouvernement de la Tunisie à travers les institutions régionales impliquées dans l'entrepreneuriat social et solidaire et les parties prenantes à rendre des services adéquats aux jeunes femmes et hommes, est-elle adaptée aux besoins du pays ?	- Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain	- Analyse de contenu - Triangulation	
Quel 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'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?	- Documents Projet - Equipe projet, gouvernements, partenaires et bénéficiaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain	- Analyse de contenu - Triangulation	

La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en oeuvre 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	
Comment les questions de normes internationales du travail, de dialogue social et de durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	
Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, la sélection des bénéficiaires adéquate et les produits ont contribué aux résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	-	
Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités des pays ? Parmi les approches de mise en oeuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? Quelles sont les options pour l'avenir ? Les différentes composantes ont-elles obtenu les niveaux de succès comparables ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	-	Performances et efficacité du projet
Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en oeuvre ? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	-	
Le Projet a-t-il mis en place des mécanismes de suivi-évaluation et est-ce que ces mécanismes ont contribué à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité (accountability) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	-	
Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	
La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents PPTD - Equipe programme, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	
Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du Pays, l'ETD, le siège de l'OIT ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	Efficacité du dispositif de gestion

<p>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 (comité de pilotage) et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en oeuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	-	
<p>Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet et quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	-	
<p>Quel est l'impact potentiel du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	<p>Impact potentiel et durabilité du projet</p>
<p>Combien d'institutions clés bénéficient de la mise en oeuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	
<p>Quelles sont 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 de la région couverte ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	
<p>A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documents Projet - Equipe projet, gouvernement et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation 	

ANNEXE 3 : TABLE DE NIVEAU DE REALISATION DES PRODUITS ET RESULTATS PAR INDICATEURS

OS	Résultats prévus	Résultats atteints en 2021
<p>Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance de l'ESS au niveau régional à travers la mise en place de plateforme régionale de coordination</p>	<p>7. Au moins 5 réunions par an 8. 1 plan d'action élaboré 9. Au moins 20 acteurs régionaux participent à la réalisation du plan d'action 10. Au moins 25 structures bénéficient des actions de renforcement des capacités 11. Au moins 50 cadres régionaux formés sur l'ESS 12. Au moins 5 actions de formation réalisées</p>	<p>Un plan d'action de promotion de l'ESS dans la région a été élaboré par une approche participative selon l'approche GAR Une cartographie des structures d'appui régionales de l'ESS a été réalisée. 35 cadres des structures régionales ont renforcé leurs capacités sur la planification selon l'approche GAR 41 accompagnateurs des structures d'ESS ont renforcé leurs capacités afin de préparer les phases de sensibilisation à l'ESS et la phase d'incubation de projets ESS. 29 accompagnateurs de projets ESS ont renforcé leurs capacités pour préparer les journées de sensibilisation et les ateliers d'incubation. Les accompagnateurs de projets ESS ont renforcé leurs capacités sur les statuts juridiques des organisations de l'ESS</p>

**Objectif immédiat 2 : Développement de
l'employabilité des jeunes hommes et
femmes pour la création/formalisation des
entreprises de l'économie sociale et
solidaire**

6. Au moins 80 emplois directs sont créés dont 50% pour les femmes
7. Au moins 1000 membres bénéficient de meilleures conditions de travail dont au moins 60% de femmes
8. 600 jeunes sensibilisés sur l'ESS (dont 50% des femmes)
9. Au moins 50 idées de projets identifiées
10. Au moins 10 projets d'ESS sont soutenus financièrement et techniquement

11 projets sur 35 présentés ont été retenus pour bénéficier d'un accompagnement technique et financier. Le montant total des subventions s'élève à environ 188 000 USD. Les projets lauréats se répartissent entre 5 projets agricoles, 1 projet sur les produits de terroir, 3 projets en relation avec les technologies de l'information et 2 projets en écotourisme (avril 2021)
17 séances de sensibilisation ont été réalisées et environ 500 jeunes ont été sensibilisés sur l'ESS
115 fiches de projets identifiées pour 354 personnes dont 187 femmes
49 idées de projets ESS identifiées pour 181 personnes dont 108 femmes)

ANNEXE 4 : LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

BIT Leçons apprises (1)	
<p>Titre du projet: Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire</p> <p>Project TC/SYMBOL: TUN/18/03/LUX</p> <p>Name of Evaluator: KAM Oleh Date: Mai 2022</p> <p>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.</p>	
LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p>LA.1- La mise en place d'un Comité de pilotage au niveau régional et non central, facilite la mise en œuvre et favorise un suivi de proximité et régulier du projet.</p> <p>Dans le cadre de ce projet, un comité de pilotage a été mis en place dans la localité d'intervention, gouvernorat de l'Ariana. Ce Comité n'ait pas au niveau central, mais au niveau local. Ce comité était composé des acteurs régionaux. Cette approche locale de la mise en place du Comité de pilotage a permis d'être efficace, de tenir régulièrement les réunions de suivi. Cela a favorisé un suivi de proximité et régulier du projet.</p>
Context and any related preconditions	<p>Cette leçon est apprise dans un contexte où les acteurs pertinents de l'économie sociale et solidaire sont représentés dans le gouvernorat de l'Ariana. Le Gouvernorat de l'Ariana enregistre un taux de chômage de 10% au deuxième trimestre 2019 par contre la délégation d'Ethadamen enregistre le taux le plus élevé 17.32% qui dépasse de trois points la moyenne nationale¹⁵. Du point de vue genre, le chômage touche essentiellement les femmes avec un taux de 15.65% alors qu'il voisine 8.9% pour le genre masculin. Le taux de chômage diffère dans le gouvernorat de l'Ariana selon le milieu. Dans le milieu communal il est de l'ordre de 11.41% et descend à une valeur de 9.86% dans le milieu non communal.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi; Ministère des Affaires Sociales; Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale; Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Ministère des Affaires de la Femme et de la Famille, Organisation de travailleurs (Union Générale des Travailleurs Tunisiens «UGTT») et Organisations d'employeurs (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat «UTICA», Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche «UTAP»)</p>

¹⁵ Plan de développement de l'économie sociale et solidaire au Gouvernorat de l'Ariana ; 2022

Challenges /negative lessons - Causal factors	Avant le projet, il n’y avait pas de synergie entre les acteurs de l’ESS dans le gouvernorat.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les acteurs en charge de l’emploi des jeunes ont intégré l’ESS dans leurs dispositifs d’emploi et d’entrepreneuriat. Ces acteurs ont amélioré leurs capacités et travaillent en synergie.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Faire le suivi de la signature de la charte

BIT Leçons apprises (2)

Titre du projet: Projet d’appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l’Entrepreneuriat Social et Solidaire

Project TC/SYMBOL: TUN/18/03/LUX

Name of Evaluator: kam oleh

Date: Mai 2022

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.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	LA.2- La mise en place d’un jury indépendant pour la sélection des jeunes porteurs de projets ESS garantit la crédibilité du processus et favorise la transparence et l’objectivité dans le choix des projets. Cela contribue à l’acceptation générale des résultats par tous les acteurs et permet d’éviter d’éventuelles plaintes, abus et clientélisme. La présence de structures techniques régionales a aussi permis d’avoir plus de questions d’ordre technique et réglementaire, ce qui a aidé le jury indépendant. Leur présence pendant le processus de sélection a permis aussi leur conviction du bon déroulement du processus et donc l’appropriation des résultats.
Context and any related preconditions	Cette leçon est apprise dans le cadre où plusieurs jeunes ont suivi le parcours d’accompagnement. Et compte tenu du fait que les ressources du projet étaient limitées, il fallait faire une sélection des projets à financer. La méthode de sélection était importante afin de pouvoir faire des choix objectifs.
Targeted users / Beneficiaries	Comité de pilotage
Challenges /negative lessons - Causal factors	Le projet a sélectionné 11 projets pour financement. Certains projets pertinents n’ont pas été financés.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les jeunes formés ont acquis des compétences qui leur permettent de développer leurs propres entreprises. Le BIT et ses mandants doivent être en mesure de suivre l’intégration professionnelle des jeunes formés.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Le renforcement de la collaboration avec la Banque tunisienne de Solidarité et d'autres institutions financières pourrait favoriser le financement des projets des jeunes.
---	--

BIT Leçons apprises (3)

Titre du projet: Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire

Project TC/SYMBOL: TUN/18/03/LUX

Name of Evaluator: KAM Oleh

Date: Mai 2022

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.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	LA.3- La recherche des complémentarités entre projets/programmes ou actions d'acteurs différents permet d'améliorer la synergie d'actions et la mutualisation des ressources. Le PAJESS a capitalisé sur les acquis du projet PROMESS et a alimenté également les projets FORTERESS et JEUNESS. Cette synergie d'actions permet une capitalisation des bonnes pratiques, leçons apprises
Context and any related preconditions	Cette leçon est apprise dans un contexte où le BIT a initié trois projets dans le domaine de l'ESS. Il a été mis en place un pôle ESS au sein du Bureau Pays en Tunisie.
Targeted users / Beneficiaries	BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Organiser des réunions pour le partage des bonnes pratiques et des leçons apprises. Cela permettrait d'éviter les duplications.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les différents projets du BIT se sont nourris mutuellement et capitalisé les uns sur les autres. Cela a développé une cohérence entre les projets.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Poursuivre les réunions du pôle ESS au sein du bureau pays.

BIT Leçons apprises (4)

Titre du projet: Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire

Project TC/SYMBOL: TUN/18/03/LUX

Name of Evaluator: KAM Oleh

Date: Mai 2022

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.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	LA.4- La mise en place d'un fonds pour le financement des projets favorise la création d'emplois. Le problème de financement des projets jeunes constitue un défi en Tunisie et surtout pour l'entrepreneuriat social et solidaire. L'appui financier permet l'opérationnalisation des projets.
Context and any related preconditions	Cette leçon est apprise dans le contexte où le problème de financement des projets des jeunes constitue un défi en Tunisie.
Targeted users / Beneficiaries	BIT /Gouvernement
Challenges /negative lessons - Causal factors	Les ressources financières du projet étaient insuffisantes pour prendre en compte un grand nombre de projets.
Success / Positive Issues - Causal factors	Onze projets ont reçu un financement
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Poursuivre l'accompagnement des projets retenus (post création). Cela nécessite la mobilisation des ressources dans me cadre d'une phase 2 du projet.

ANNEXE 4: BONNES PRATIQUES

ILO Caneva de Bonne pratique émergente (1)

Titre du projet : Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire

Projet TC/SYMBOL :

TUN/18/03/LUX

Nom de l'évaluateur: Kam Oleh

Date: Mai 2022

Le bonne pratique suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de textes peuvent être trouvés dans le Rapport complet de l'évaluation.

BP Elément	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)	BP 1 : L'identification des secteurs, autre que celui de l'agriculture, en matière d'ESS, notamment les secteurs de TIC, d'écotourisme, permet d'élargir les domaines de l'ESS en Tunisie. Cela a favorisé la création d'un grand nombre d'opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Le Projet a contribué à l'élargissement du champ de l'ESS en Tunisie.
Etablir une relation cause-effet claire	Aussi, les structures nationales en charge de l'emploi ont renforcé leurs capacités en ESS.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Le projet a contribué à un changement de la perception de l'ESS dans le gouvernorat de l'Ariana du fait des antécédents. L'ESS n'est plus uniquement orienté vers l'agriculture. De nouveaux domaines (TIC) sont explorés.
Réplication potentielle et par qui	Ce genre de pratique pourrait être répliqué au niveau de la mise en œuvre des projets d'emploi jeunes en Tunisie ou dans d'autres pays.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	PPTDs, CPOs
Autres documents ou commentaires pertinents	Plan Quinquennal de Développement Économique et Social (2016-2020), Déclaration Nationale de l'Emploi Plan National Stratégique « Tunisie Digitale 2020, ODD 8 »

ANNEXE 4: BONNES PRATIQUES

ILO Caneva de Bonne pratique émergente (2)

Titre du projet : Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire

Projet TC/SYMBOL :

TUN/18/03/LUX

Nom de l'évaluateur: Kam Oleh

Date: Mai 2022

Le bonne pratique suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de textes peuvent être trouvés dans le Rapport complet de l'évaluation.

BP Elément	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)	BP 2 : La réalisation du diagnostic territorial des opportunités économiques locales en matière d'économie sociale et solidaire du gouvernorat a permis une analyse pertinente des opportunités économiques locales et une identification justifiée des secteurs/filières/chaînes de valeur économiques et sociaux par délégation. Cela permet d'améliorer la connaissance sur les opportunités réelles afin de proposer un plan régional pertinent pour l'emploi à travers l'économie sociale et solidaire pour le Gouvernorat de l'Ariana.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Le Projet a contribué à la connaissance des domaines porteurs au niveau de l'Ariana
Etablir une relation cause-effet claire	Les projets identifiés devraient être en harmonie avec les réalités socioéconomiques de l'Ariana.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Le projet a contribué à une connaissance approfondie de la région
Réplication potentielle et par qui	Ce genre de pratique pourrait être répliqué au niveau de la mise en œuvre des projets d'emploi jeunes en Tunisie ou dans d'autres pays.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	PPTDs, CPOs
Autres documents ou commentaires pertinents	Chaque projet doit faire l'objet d'une étude diagnostique

ANNEXE 4: BONNES PRATIQUES

ILO Caneva de Bonne pratique émergente (3)

Titre du projet : Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire

Projet TC/SYMBOL :

TUN/18/03/LUX

Nom de l'évaluateur: Kam Oleh

Date: Mai 2022

Le bonne pratique suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de textes peuvent être trouvés dans le Rapport complet de l'évaluation.

BP Elément	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)	BP 3 : La sélection des jeunes porteurs de projets qui avaient déjà un savoir-faire dans les domaines identifiés contribue à une meilleure mise en œuvre du projet.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Le succès dans la mise en oeuvre d'un projet est lié en partie à la maîtrise technique des activités par les acteurs. Les jeunes sélectionnés exerçaient déjà dans les domaines retenus. Cela favorise une bonne mise en oeuvre
Etablir une relation cause-effet claire	Le manque de compétences dans les domaines retenus est un facteur limitant à la mise en oeuvre d'un projet
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	La mise en œuvre va contribuer à la lutte contre la pauvreté
Réplication potentielle et par qui	Ce genre de pratique pourrait être répliqué au niveau de la mise en œuvre des projets d'emploi jeunes en Tunisie ou dans d'autres pays.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	PPTDs, CPOs
Autres documents ou commentaires pertinents	Chaque projet doit sélectionner les jeunes qui ont un savoir faire dans les projets présentés

ANNEXE 4: BONNES PRATIQUES

ILO Caneva de Bonne pratique émergente (4)

Titre du projet : Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire

Projet TC/SYMBOL :

TUN/18/03/LUX

Nom de l'évaluateur: Kam Oleh

Date: Mai 2022

Le bonne pratique suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de textes peuvent être trouvés dans le Rapport complet de l'évaluation.

BP Elément	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)	BP 4 : Le portage des financements des projets par des associations incubatrices, qui ont des capacités de gestion, contribue à une bonne gestion financière et participe du transfert des capacités.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Les financements des projets retenus ont été "confiés" aux associations incubatrices. Ces associations ont des compétences en gestion financière.
Etablir une relation cause-effet claire	Le manque de compétences des jeunes en matière de gestion financière est un facteur limitant à la mise en oeuvre d'un projet
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	L'accompagnement des associations incubatrices va entraîner une bonne getsion financière des projets
Réplication potentielle et par qui	Ce genre de pratique pourrait être répliqué au niveau de la mise en oeuvre des projets d'emploi jeunes en Tunisie ou dans d'autres pays.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	PPTDs, CPOs
Autres documents ou commentaires pertinents	Les associations incubatrices vont faire le suivi post création

ANNEXE 5 : CHRONOGRAMME DE LA MISSION SUR LE TERRAIN (Y COMPRIS LA LISTE DES REUNIONS ET INTERVIEWS REA-LISEES)



PROJET PAJESS : PROJET D'APPUI À LA JEUNESSE TUNISIENNE À TRAVERS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDAIRE

**ANNEXE 5.1. AGENDA DE LA MISSION TERRAIN
ÉVALUATION FINALE DU PROJET PAJESS**

1. INFORMATIONS DE BASE:

Cadre Global :	PAJESS "Projet d'Appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire"
Symbole de CT	TUN/18/03/LUX
Objet de l'activité :	Evaluation finale
Pays: Régions:	Tunisie Ariana

2. AGENDA:

17 AVRIL	Arrivée sur Tunis		
18 AVRIL	Lieu	But	Personnes de contact
09:00-09:30	UNDSS	Briefing de sécurité	
10 :00-13 :00	BIT Réunion avec l'équipe du projet	-Echanges du déroulement de la mission -Présentation générale du projet	-Tarek Frikha, CNP - Wissal Drissi, AAF
13 :15-15 :00	BIT	Réunion avec les responsables des projets JEUNESS et FORTERESS	- Youssef Fennira, Project Administrator, JEUNESS - Mohamed Skander Ayari, CNP FORTERESS
19 AVRIL	Lieu	But	Personnes de contact
9:00 - 11:00	MFPE	-Partenariat BIT-MFPE dans le cadre du projet PAJESS :	- Mme Monia Teborski : Présidente du projet au ministère de l'emploi et de la formation professionnelle - Monsieur Tarek Mahjoub : Président du comité de pilotage régional et Directeur régional de la formation professionnelle et de l'emploi à l'Ariana

12:00-15:00	Direction Régionale de la formation professionnelle et de l'Emploi de l'Ariana	Réunions avec les partenaires sociaux du projet	- Monsieur Adnen Ben Salah : Représentant l'union régionale des travailleurs de l'Ariana - Monsieur Boumedién Maarfi : Représentant de l'union régionale de l'industrie, du commerce et de l'Artisanat de l'Ariana Monsieur Kamel Belhadj : Représentant de l'union régionale de l'agriculture et de pêche de l'Ariana
20 Avril	Lieu	But	Personnes de contact
09:00-15:30	Direction Régionale de la formation professionnelle et de l'Emploi de l'Ariana	Réunions avec les structures régionales	- Mme Samia Abidi : Représentant l'Espace Entreprendre de l'Ariana - Mme Arbia Gaidi : Représentant de la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi – Mme Hasna Belhaj Rhouma : Représentant du gouvernorat de l'Ariana - Monsieur Slim Srih : Représentant de la direction de développement régional de l'Ariana - Monsieur Abid Kaabachi : Représentant du commissariat régional de développement agricole de l'Ariana - Mme Insaf Abassi : Représentant du commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance de l'Ariana - Mme Karima Arifa : Représentant de la direction régionale des affaires sociales - Mme Basma Abbas : Représentant du commissariat régional de l'Artisanat de l'Ariana - Lotfi Dhrifi, accompagnateur plan d'affaire - Asma Taboubi & Dorsaf Fayeche, accompagnatrices idéation -Unité ESS (MFPE)
21 AVRIL	Lieu	But	Personnes de contact
09:00-15:00	Visite des projets bénéficiaires	Visite des projets bénéficiaires et contact avec les jeunes & associations incubatrices	<ul style="list-style-type: none"> • (Trésor d'abeilles (SIDI THABET)/ SAS FARM (KAALAT LANDALOUS)/ Reine des fermes (RAOUED); Cyclotourisme (ONBIKES (SIDI THABET)) • Associations GAIA • ATDEF (Association tunisienne développement et de formation) • Représentante du commissariat régional de développement agricole de l'Ariana en charge des femmes
22 AVRIL	Lieu	But	Personnes de contact
09:00 – 12:00	Direction Régionale de la formation professionnelle et	Atelier de débriefing de la mission	Membres du comité de pilotage

	de l'Emploi de l'Ariana		
23 AVRIL	Lieu	BUT	PERSONNES DE CONTACT
	BIT (via Zoom)		<ul style="list-style-type: none"> • Spécialiste de l'Unité de politique coopérative et recherche à Genève • Programme Officer au bureau de l'OIT à Alger

Annexe 5.2. Listes des personnes rencontrées

Structures	Personnes rencontrées
BIT Réunion avec l'équipe du projet	-Tarek Frikha, CNP - Wissal Drissi, AAF
BIT	- Youssef Fennira, Project Administrator, JEUNESS - Mohamed Skander Ayari, CNP FORTERESS
MFPE	- Mme Monia Teborski : Présidente du projet au ministère de l'emploi et de la formation professionnelle - Monsieur Tarek Mahjoub : Président du comité de pilotage régional et Directeur régional de la formation professionnelle et de l'emploi à l'Ariana
Direction Régionale de la formation professionnelle et de l'Emploi de l'Ariana	- Monsieur Adnen Ben Salah : Représentant l'union régionale des travailleurs de l'Ariana - Monsieur Boumedién Maarfi : Représentant de l'union régionale de l'industrie, du commerce et de l'Artisanat de l'Ariana Monsieur Kamel Belhadj : Représentant de l'union régionale de l'agriculture et de pêche de l'Ariana
Direction Régionale de la formation professionnelle et de l'Emploi de l'Ariana	- Mme Samia Abidi : Représentant l'Espace Entreprendre de l'Ariana - Mme Arbia Gaidi : Représentant de la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi – Mme Hasna Belhaj Rhouma : Représentant du gouvernorat de l'Ariana - Monsieur Slim Srih : Représentant de la direction de développement régional de l'Ariana - Monsieur Abid Kaabachi : Représentant du commissariat régional de développement agricole de l'Ariana

	<ul style="list-style-type: none"> - Mme Insaf Abassi : Représentant du commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance de l'Ariana - Mme Karima Arifa : Représentant de la direction régionale des affaires sociales - Mme Basma Abbes : Représentant du commissariat régional de l'Artisanat de l'Ariana - Lotfi Dhrifi, accompagnateur plan d'affaire - Asma Taboubi & Dorsaf Fayech, accompagnatrices idéation -Unité ESS (MFPE)
Visite des projets bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • (Trésor d'abeilles (SIDI THABET)/ SAS FARM (KAALAT LANDALOUS)/ Reine des fermes (RAOUED); Cyclotourisme (ONBIKES (SIDI THABET)) • Associations GAIA • ATDEF (Association tunisienne développement et de formation) • Représentante du commissariat régional de développement agricole de l'Ariana en charge des femmes
Direction Régionale de la formation professionnelle et de l'Emploi de l'Ariana	Membres du comité de pilotage
BIT (via Zoom)	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialiste de l'Unité de politique coopérative et recherche à Genève • Programme Officer au bureau de l'OIT à Alger
GDA TRESOR D'ABEILLES	<ul style="list-style-type: none"> • Meriem Cherni • Faiza Hamdaoui • Alia Hamdi Wechtati • Souad Ben Awida • Hayet Ben Mbarek • Ikram Tayyechi

ANNEXE 6 : BIBLIOGRAPHIE

Banque Africaine de Développement (BAD), 2018, Projet d'appui à l'emploi des jeunes et développement des compétences en milieu rural (PADEJ-MR), Burkina Faso

BIT, 2018, Transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables pour tous

BIT, 2019, Atelier de lancement et de planification opérationnelle Tunis,

COPIR, 2021, Compte rendu de la réunion du comité de pilotage

BIT, 2018, document du projet « Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire »

BIT, Rapport d'avancement du projet « Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire », août 2020 – juillet 2021

BIT, Rapport d'avancement du projet « Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire », Mars 2020 - Septembre 2020

BIT, Rapport d'avancement du projet « Appui à la jeunesse tunisienne à travers l'entrepreneuriat social et solidaire », août 2019 - février 2020

HANS-HEINRICH BASS, ROBERT KAPPEL ET KARL WOHLMUTH, 2016, Approches relatives à une stratégie nationale pour l'emploi en Tunisie

Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, Stratégie nationale de développement durable (2015-2020)

Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, 2017, « Stratégie Nationale pour l'Autonomisation économique et sociale des Femmes et des Filles en milieu rural, 2017-2020 »

Salwa TRABELSI, 2019, Evaluation du plan de développement 2016-2020, Tunisie

Sami Zouari, 2014, Les politiques de l'emploi et les programmes actifs du marché du travail en Tunisie

Système des Nations Unies, Plan Cadre d'Aide au Développement Tunisie 2015-2019

ANNEXE 7: OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL – STAFF DU PROJET

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone :..... Email :.....

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement de la Tunisie ?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont alignés à l'UNDAF/UNSDCF, au PPTD de l'OIT, aux ODDs ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement de la région de mise en œuvre du projet ?
 - ✚ Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
 - ✚ Si, oui, lesquelles ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet répondent-ils aux besoins des groupes cibles (jeunes hommes et femmes)?
 - ✚ Si, oui, lesquels ?
- Existe-t-il des projets et programmes du BIT qui sont en phase avec les objectifs, produits et activités du projet ?
 - ✚ Si, oui lesquels ?
- Existe-t-il des projets du BIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS ?
- Si, oui lesquels et quelles sont les complémentarités qui ont été tissées ?
- Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires au développement ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Qu'est ce qui justifie la mise en place d'une plateforme régionale de coordination ?
- Comment était la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local avant la mise en œuvre du projet ?
- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Quel est le niveau de cohérence entre les éléments du cadre logique du projet (Produits, Effets, Indicateurs) ?

- Les liens entre ces éléments permettent-ils d'atteindre l'objectif de développement du projet
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Selon vous, les indicateurs de performance ont-ils été clairement avec des niveaux de référence et cibles ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Au vu des résultats atteints, les indicateurs de performance et les cibles fixés étaient-ils réalistes et atteignables ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - ✚ Si non, quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Validité de la conception du projet

- Le projet répond-il aux besoins du pays en matière d'entrepreneuriat social et solidaire ?
 - ✚ Si oui, expliquer
- En quoi le projet apporte une valeur ajoutée aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales en charge de l'entrepreneuriat social et solidaire ?
- Selon vous, le projet complète et renforce-t-il les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes en matière d'entrepreneuriat social et solidaire ?
 - ✚ Si oui, expliquez ?
- Selon vous, existait-il des contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet pendant la phase de conception ?
 - ✚ Si oui, lesquelles et comment ces contraintes majeures ont été prises en compte pendant la phase de conception ?
- 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 ?
- Pensez-vous que le projet a traité les thématiques transversales, notamment les normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale tant dans sa conception que dans son exécution ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - ✚ Si, oui, comment selon vous, stratégie de sélection des bénéficiaires et les produits ont contribué à l'atteinte des résultats attendus ?

Pendant la mise en œuvre, des problèmes et des réalités des pays sont-ils survenus ?

- A) Oui (B) Non
- Si, oui lesquels ?

Selon vous, comment le projet s'est adapté à ces problèmes et réalités du pays pendant la mise en œuvre ?

- Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats ?

Dans quels domaines le projet a connu des succès ?

- Approches de mise en œuvre,
- Leçons apprises des réalités du terrain,
- Pratiques et travaux réalisés

Quelles sont les options pour l'avenir ?

Quels sont les produits (composantes) qui ont été réalisées avec plus de satisfaction ? Expliquer.
Quels sont les produits (composantes) qui ont été réalisées avec moins de satisfaction ? Expliquer

- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?

- A) Oui (B) Non
- Si oui, lesquels et expliquer
- Si non, expliquer

- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?

- A) Oui (B) Non
- Si oui, lesquels et expliquer
- Si non, expliquer

Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

- (A) Oui (B) Non
- Si oui, expliquer
- Si non, expliquer

Selon vous les mécanismes de suivi ont-ils contribué à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité (accountability) ?

- A) Oui (B) Non
- Si oui, expliquer
- Si non, expliquer

Selon vous, la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet ?

- (A) Oui (B) Non
- Si oui, expliquer comment le projet a abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?
- Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?

- (A) Oui (B) Non

- ✚ Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?
- ✚ Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?

- Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?

Efficiency in the use of resources

- Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?

- A) Oui (B) Non
- Si oui, expliquer
- Si non, expliquer

- Quel est le taux d'exécution des ressources ?
- Selon vous, quel a été le niveau de collaboration de l'Administration ?
- Quelles étaient les dispositions administratives pour favoriser une mise en œuvre efficiente du projet ?
- Le personnel administratif était-il suffisant ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, quel a été l'impact de l'effectif du personnel administratif sur la mise en œuvre du projet ?

Selon, vous, combien de personnel était nécessaire pour une mise en œuvre et un suivi efficient du projet ?

Efficacité dans la gestion du projet

- Les services compétents du Bureau du Pays, l'ETD, le siège de l'OIT ont-ils apporté un soutien adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier?

A) Oui (B) Non

Si oui, comment et quels appuis ont-ils été apportés

Si non, expliquer

- Comment se faisait la collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ?
- Existe-t-il un cadre de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle ?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
- Comment ce cadre fonctionnait-il ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Comment jugez-vous cette collaboration ?
- Quels étaient les défis dans la collaboration entre le projet et les partenaires ?
- Quels sont les partenariats tissés pour la mise en œuvre du projet ?
- Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).

- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?
 - ✚ Si non, expliquer
- Quel changement le projet a apporté aux groupes cibles visés par ses activités ?
- Quel changement le projet a apporté dans le domaine de l'économie sociale et solidaire en Tunisie ?
- Quel est l'impact de la mise en place de la plateforme sur la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local ?
- Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services de l'économie sociale et solidaire?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
1. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si, quels sont les facteurs de durabilité des acquis du projet ?
 - Quels sont les obstacles potentiels à la durabilité des acquis du projet ?
 - Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?
 - Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
2. Existe-t-il une stratégie de sortie ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - L'approche du projet peut-elle être répliquée ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

- Quelles sont 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 de la région couverte ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste

Genre et non-discrimination

Selon vous, le genre a-t-il pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, pouvez-vous dire comment le projet a-t-il intégré dans ses actions, les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées ?

Si non, expliquer

Pensez-vous que le projet a bénéficié aux femmes et aux hommes ?

A) Oui (B) Non

Si, oui, expliquez comment les bénéficiaires du projet ont profité équitablement aux hommes et aux femmes ?

Le projet a-t-il contribué à améliorer le statut spécifique des femmes ?

A) Oui (B) Non

Si, oui, comment (de quelle manière) le projet a pu répondre aux besoins spécifiques des femmes.

- 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 ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone :..... Email :.....

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement de la Tunisie?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont alignés à l'UNDAF/UNSDCF, au PPTD de l'OIT, aux ODDs ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement de la région de mise en œuvre du projet ?
- Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
- Si, oui, lesquelles ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet répondent-ils aux besoins des groupes cibles (jeunes hommes et femmes)?
- Si, oui, lesquels ?
- Existe-t-il des projets et programmes du BIT qui sont en phase avec les objectifs, produits et activités du projet?
- Si, oui lesquels ?
- Existe-t-il des projets du BIT en cours en Tunisie sur la thématique de l'ESS ?
- Si, oui lesquels et quelles sont les complémentarités qui ont été tissées ?
- Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires au développement?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Quel est le niveau de cohérence entre les éléments du cadre logique du projet (Produits, Effets, Indicateurs) ?
- Les liens entre ces éléments permettent-ils d'atteindre l'objectif de développement du projet
 - ✚ (A) Oui (B) Non

✚ Si oui, expliquer

- Selon vous, les indicateurs de performance ont-ils été clairement avec des niveaux de référence et cibles ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Au vu des résultats atteints, les indicateurs de performance et les cibles fixés étaient-ils réalistes et atteignables ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - ✚ Si non, quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Validité de la conception du projet

- Le projet répond-il aux besoins du pays en matière d'entrepreneuriat social et solidaire ?
- Si oui, expliquer
- En quoi le projet apporte une valeur ajoutée aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales en charge de l'entrepreneuriat social et solidaire ?
- Selon vous, le projet complète et renforce-t-il les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes en matière d'entrepreneuriat social et solidaire ? Si oui, expliquez ?
- Selon vous, existait-il des contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet pendant la phase de conception ?
- Si oui, lesquelles et comment ces contraintes majeures ont été prises en compte pendant la phase de conception ?
- 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 ?
- Pensez-vous que le projet a traité les thématiques transversales, notamment les normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale tant dans sa conception que dans son exécution ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - ✚ Si, oui, comment selon vous, stratégie de sélection des bénéficiaires et les produits ont contribué à l'atteinte des résultats attendus ?
- Pendant la mise en œuvre, des problèmes et des réalités des pays sont-ils survenus ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si, oui lesquels ?
- Selon vous, comment le projet s'est adapté à ces problèmes et réalités du pays pendant la mise en œuvre ?

- ✚ Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats ?
- Dans quels domaines le projet a connu des succès ?
 - ✚ Approches de mise en œuvre,
 - ✚ Leçons apprises des réalités du terrain,
 - ✚ Pratiques et travaux réalisés
- Quelles sont les options pour l'avenir ?
- Quels sont les produits (composantes) qui ont été réalisés avec plus de satisfaction ? Expliquer
- Quels sont les produits (composantes) qui ont été réalisés avec moins de satisfaction ? Expliquer
- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, lesquels et expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, lesquels et expliquer
 - Si non, expliquer

Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

Selon vous les mécanismes de suivi ont-ils contribué à l'apprentissage, à la gestion du projet, et à la responsabilité (accountability) ?

- ✚ A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Selon vous, la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer comment le projet a abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

- Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?
 - ✚ Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?
- Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?

Efficiency in the use of resources

- Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Quel est le taux d'exécution des ressources ?

Effectiveness in project management

- Les services compétents du Bureau du Pays, l'ETD, le siège de l'OIT ont-ils apporté un soutien adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier?

- A) Oui (B) Non
 - Si oui, comment et quels appuis ont-ils été apportés
 - Si non, expliquer
- Comment se faisait la collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ?
- Existe-t-il un cadre de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle ?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
- Comment ce cadre fonctionnait-il ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Comment jugez-vous cette collaboration ?
- Quels étaient les défis dans la collaboration entre le projet et les partenaires ?
- Quels sont les partenariats tissés pour la mise en œuvre du projet ?
- Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer

Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?
 - Si non, expliquer
- Quel changement le projet a apporté aux groupes cibles visés par ses activités ?
- Quel changement le projet a apporté dans le domaine de l'économie sociale et solidaire en Tunisie ?
- Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services de l'économie sociale et solidaire?
 - (A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer
- 3. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?
 - (A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer
- 4. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?
 - (A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si, quels sont les facteurs de durabilité des acquis du projet ?
- Quels sont les obstacles potentiels à la durabilité des acquis du projet ?

- Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Existe-t-il une stratégie de sortie ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Quelles sont 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 de la région couverte ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste

Genre et non-discrimination

Selon vous, le genre a-t-il pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?

- ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, pouvez-vous dire comment le projet a-t-il intégré dans ses actions, les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées ?
 - ✚ Si non, expliquer
- Pensez-vous que le projet a bénéficié aux femmes et aux hommes ?
- ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si, oui, expliquez comment les bénéficiaires du projet ont profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Le projet a-t-il contribué à améliorer le statut spécifique des femmes ?
- ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si, oui, comment (de quelle manière) le projet a pu répondre aux besoins spécifiques des femmes.
- 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 ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL – PARTENAIRE TECHNIQUE

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone :..... Email :.....

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement de la Tunisie ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement de la région de mise en œuvre du projet ?
 - ✚ Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
 - ✚ Si, oui, lesquelles ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet répondent-ils aux besoins des groupes cibles (jeunes hommes et femmes)?
 - ✚ Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Le projet répond-il aux besoins du pays en matière d'entrepreneuriat social et solidaire ?
 - ✚ Si oui, expliquer
- En quoi le projet apporte une valeur ajoutée aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales en charge de l'entrepreneuriat social et solidaire ?
- Qu'est ce qui justifie la mise en place d'une plateforme régionale de coordination ?
- Comment était la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local avant la mise en œuvre du projet ?
- Selon vous, le projet complète et renforce-t-il les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes en matière d'entrepreneuriat social et solidaire ?
 - ✚ Si oui, expliquez ?
- Quel changement le projet a apporté dans le domaine de l'économie sociale et solidaire en Tunisie ?
- Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services de l'économie sociale et solidaire?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

✚ (A) Oui (B) Non

✚ Si oui, expliquer

✚ Si, quels sont les facteurs de durabilité des acquis du projet ?

- Quels sont les obstacles potentiels à la durabilité des acquis du projet ?
- Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?

✚ (A) Oui (B) Non

✚ Si oui, expliquer

✚ Si non, expliquer

- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?

✚ (A) Oui (B) Non

✚ Si oui, expliquer

✚ Si non, expliquer

GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL – PLATEFORME

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone :..... Email :.....

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement de la Tunisie ?
- Comment les membres de la plateforme ont été identifiés ?
- Quels étaient les critères de choix des membres ?
- Que pensez-vous de la méthode de sélection des membres de la plateforme ?
- Pourquoi la plateforme a été mise en place ?
- La mise en place de la plateforme était-elle nécessaire ?
- Si, oui, pourquoi ?
- Quels sont les objectifs de la plateforme ?
- Comment fonctionne la plateforme ?
- La plateforme est-elle fonctionnelle ?
- Quelles sont ses réalisations ?
- Comment est-elle financée ?
- La plateforme sera-t-elle durable au-delà du Projet ?
- Si, oui, quels sont les atouts ?
- Si, non, pourquoi ?
- Quelles sont les activités mises en œuvre par la plateforme ?
- Comment se faisait la collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ?
- Existe-t-il un cadre de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle ?
- Comment ce cadre fonctionnait-il ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Comment jugez-vous cette collaboration ?
- Quels étaient les défis dans la collaboration entre le projet et les partenaires ?
- Quel a été l'impact de la mise en place de la plateforme dans la gouvernance de l'ESS au niveau du gouvernorat ?

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone :..... Email :.....

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement de la Tunisie?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont alignés à l'UNDAF ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement de la région de mise en œuvre du projet ?
 - ✚ Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
 - ✚ Si, oui, lesquelles ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet répondent-ils aux besoins des groupes cibles (jeunes hommes et femmes)?
 - ✚ Si, oui, lesquels ?
- Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires au développement
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
- Selon vous, existait-il des contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet pendant la phase de conception ?
- Si oui, lesquelles et comment ces contraintes majeures ont été prises en compte pendant la phase de conception ?

Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

- ✚ Si, oui, comment selon vous, stratégie de sélection des bénéficiaires et les produits ont contribué à l'atteinte des résultats attendus ?

Pendant la mise en œuvre, des problèmes sont-ils survenus dans le pays ?

- ✚ A) Oui (B) Non
- ✚ Si, oui lesquels ?
- ✚ Selon vous, comment le projet s'est adapté à ces problèmes et réalités du pays pendant la mise en œuvre ?
- ✚ Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats ?

Dans quels domaines le projet a connu des succès ?

- ✚ Approches de mise en œuvre,
 - ✚ Leçons apprises des réalités du terrain,
 - ✚ Pratiques et travaux réalisés
- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, lesquels et expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, lesquels et expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer

Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?

Efficiace dans l'utilisation des ressources

- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ?
 - ✚ A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer

- Si non, expliquer
- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer

Efficacité dans la gestion du projet

- Comment se faisait la collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ?
- Existe-t-il un cadre de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle ?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
- Comment ce cadre fonctionnait-il ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Comment jugez-vous cette collaboration ?
- Quels étaient les défis dans la collaboration entre le projet et les partenaires ?
- Quels sont les partenariats tissés pour la mise en œuvre du projet ?
- Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, expliquer
 - Si non, expliquer

Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?
 - A) Oui (B) Non
 - Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?
 - Si non, expliquer
- Quel changement le projet a apporté aux groupes cibles visés par ses activités ?
- Quel changement le projet a apporté dans le domaine de l'économie sociale et solidaire en Tunisie ?
- Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services de l'économie sociale et solidaire?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si, quels sont les facteurs de durabilité des acquis du projet ?

- Quels sont les obstacles potentiels à la durabilité des acquis du projet ?
 - Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
 - Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?
 - Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
 - ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer
 - ✚ Si non, expliquer
- Existe-t-il une stratégie de sortie ?
- ✚ (A) Oui (B) Non
 - ✚ Si oui, expliquer

- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?

- ✚ (A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, expliquer
- ✚ Si non, expliquer

- Quelles sont 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 de la région couverte ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste

Genre et non-discrimination

Selon vous, le genre a-t-il pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?

- ✚ A) Oui (B) Non
- ✚ Si oui, pouvez-vous dire comment le projet a-t-il intégré dans ses actions, les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées ?
- ✚ Si non, expliquer

Pensez-vous que le projet a bénéficié aux femmes et aux hommes ?

A) Oui (B) Non

Si, oui, expliquez comment les bénéficiaires du projet ont profité équitablement aux hommes et aux femmes ?

Le projet a-t-il contribué à améliorer le statut spécifique des femmes ?

A) Oui (B) Non

Si, oui, comment (de quelle manière) le projet a pu répondre aux besoins spécifiques des femmes.

• 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 ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

FOCUS GROUP AVEC LES JEUNES PROMOTEURS ESS DE LA REGION (hommes et femmes) BENEFICIAIRES/LAUREATS

Date
Région
Localité
Organisation/ structure

- Quels sont les problèmes d'emplois pour les jeunes hommes et femmes en Tunisie ?
- La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins des jeunes hommes et femmes en Tunisie ?
- La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins de la localité d'intervention.
- La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins et attentes des bénéficiaires. La qualité de l'offre.
- Quel était le niveau de connaissance des jeunes femmes et hommes sur l'ESS avant le projet ?
- Quelles ont les actions menées par le projet pour améliorer la connaissance des jeunes H/F sur l'ESS
- Comment jugez-vous la stratégie de mise en œuvre du projet ?
- Comment jugez-vous la formation ?
- Quelles connaissances et capacités la formation vous-t-elle donnée ?
- Comment jugez-vous les Ateliers d'idéation ?
- Qu'avez-vous appris avec les ateliers de préparation des plans d'affaires ?
- Comment jugez-vous la démarche utilisée par le projet pour sélectionner les lauréats ?
- Quel accompagnement le projet vous a fourni pour la constitution juridique des OESS ?
- Le projet vous a-t-il accompagné pour accéder au financement ?
- Si, oui, vers quelle structure de financement ?
- Si oui, le financement a-t-il été obtenu ?
- Si, non, pourquoi ?
- Etes-vous satisfait de ce financement ? Pourquoi ?
- Quel accompagnement le projet vous a apporté pour l'acquisition des équipements et mise en fonctionnement des OESS
- Pensez-vous que le projet vous a favorisé votre insertion professionnelle ?
- Quels sont les défis ?
- Qu'attendez-vous du projet ?
- L'impact des actions et réalisations du projet. Exemples concrets/témoignages
- La durabilité des résultats du projet
- Implication dans la conception et la mise en œuvre du projet
- La qualité des rapports avec les partenaires de mise en œuvre
- Propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires

Merci pour votre collaboration

**FOCUS GROUP AVEC LES JEUNES PROMOTEURS ESS DE LA REGION
(hommes et femmes) BENEFICIAIRES/ LES JEUNES HOMMES ET FEMMES QUI
ONT PARTICIPE AUX ATELIERS D'IDEATION ET DE PREPARATION DES
PLANS D'AFFAIRES SANS ETRE LAUREATS.**

Date
Région
Localité
Organisation/ structure

- Quels sont les problèmes d'emplois pour les jeunes hommes et femmes en Tunisie ?
- La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins des jeunes hommes et femmes en Tunisie ?
- La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins de la localité d'intervention.
- La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins et attentes des bénéficiaires. La qualité de l'offre.
- Quel était le niveau de connaissance des jeunes femmes et hommes sur l'ESS avant le projet ?
- Avez-vous participé aux ateliers d'idéation et de préparation des plans d'affaires ?
- Comment jugez-vous la formation ?
- Quelles connaissances et capacités la formation vous-t-elle donnée ?
- Comment jugez-vous les Ateliers d'idéation ?
- Qu'avez-vous appris avec les ateliers de préparation des plans d'affaires ?
- Comment jugez-vous la démarche utilisée par le projet pour sélectionner les lauréats ?
- Bien que vous n'avez pas été lauréat, en quoi, les connaissances acquises pourront vous servir ?
- Avez-vous reçu les raisons pour lesquelles vous n'avez pas été lauréat ?
- Si, oui, quelles sont-elles ?
- Si, non, pensez-vous que vous devriez avoir les raisons ?
- Pensez-vous que cette formation peut favoriser votre insertion professionnelle ?
- Si, oui, expliquez
- Si, non pourquoi ?
- Quels sont les défis ?
- Qu'attendez-vous du projet ?
- Propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires

Merci pour votre collaboration

DECISION DE CREATION DU COPIR PAR LE MFPE

الجمهورية التونسية
وزارة التكوين المهني والتشغيل



8772

مقرر

من وزير التكوين المهني والتشغيل بالنيابة مؤرخ في 2.6.2019. يتعلق بتعلق بإحداث فريق عمل مكلف بمتابعة مشروع "دعم الشباب التونسي من خلال المبادرات الاجتماعية والتضامنية" وإحداث لجنة قيادة جهوية مكلفة بتنفيذه بالتعاون مع مكتب العمل الدولي وبتمويل من حكومة لكسمبورغ، وضبط مهامهما وتركيبتهما وطرق سيرهما.

إن وزير التكوين المهني والتشغيل بالنيابة،

بعد الاطلاع على الدستور،
وعلى القانون عدد 6 لسنة 1988 المؤرخ في 8 فيفري 1988 والمتعلق بتغطية المترشحين في ميدان الضمان الاجتماعي،
وعلى القانون عدد 101 لسنة 1999 المؤرخ في 31 ديسمبر 1999 والمتعلق بقانون المالية لسنة 2000، وخاصة الفصل 13 منه والمتعلق بإحداث الصندوق الوطني للتشغيل مثلما تم تنقيحه بالمرسوم عدد 16 لسنة 2011 المؤرخ في 26 مارس 2011،
وعلى القانون عدد 58 لسنة 2010 المؤرخ في 17 ديسمبر 2010 والمتعلق بقانون المالية لسنة 2011، وخاصة الفصل 28 منه،
وعلى الأمر عدد 84 لسنة 2010 المؤرخ في 20 جانفي 2010 والمتعلق بإحالة مشمولات وزارة التربية والتكوين سابقا المتعلقة بالتكوين المهني إلى وزارة التكوين المهني والتشغيل،





مقرر

من وزير التكوين المهني والتشغيل بالنيابة مؤرخ في 6² نونبر 2019. يتعلق بتسمية رئيسة وأعضاء فريق العمل المكلف بمتابعة مشروع "دعم الشباب التونسي من خلال المبادرات الاجتماعية والتضامنية" وبسمية أعضاء لجنة القيادة الجهوية المكلفة بتنفيذه.

إن وزير التكوين المهني والتشغيل بالنيابة،

بعد الاطلاع على الدستور،

وعلى القانون عدد 6 لسنة 1988 المؤرخ في 8 فيفري 1988 والمتعلق بتغطية المترشحين في ميدان الضمان الاجتماعي،

وعلى القانون عدد 101 لسنة 1999 المؤرخ في 31 ديسمبر 1999 والمتعلق بقانون المالية لسنة 2000، وخاصة الفصل 13 منه والمتعلق بإحداث الصندوق الوطني للتشغيل مثلما تم تنقيحه بالمرسوم عدد 16 لسنة 2011 المؤرخ في 26 مارس 2011،

وعلى القانون عدد 58 لسنة 2010 المؤرخ في 17 ديسمبر 2010 والمتعلق بقانون المالية لسنة 2011، وخاصة الفصل 28 منه،

وعلى الأمر عدد 84 لسنة 2010 المؤرخ في 20 جانفي 2010 والمتعلق بإحالة مشمولات وزارة التربية والتكوين سابقا المتعلقة بالتكوين المهني إلى وزارة التكوين المهني والتشغيل،

وعلى الأمر عدد 85 لسنة 2010 المؤرخ في 20 جانفي 2010 والمتعلق بإلحاق هياكل من وزارة التربية والتكوين سابقا على وزارة التكوين المهني والتشغيل،

