



BIT – ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Evaluation mi-parcours du projet Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales
- **ILO TC/SYMBOL:** TUN/18/01/CAN
- **Type d'évaluation :** Interne à mi-parcours
- **Pay(s) :** Tunisie
- **Résultat(s) du P&B** Résultat 4- Entreprises durables
- **ODD(s)** ODD 4 et 8
- **Date de l'évaluation:** Novembre 2020 – Janvier 2021
- **Nom(s) du consultant 1** Kavunga Kambale, Évaluateur responsable
- **Nom(s) du consultant 2:** Anis Ben Younes, Consultant national
- **Bureau Administratif:** Bureau de l'OIT pour le Maghreb à Alger
- **Bureau Technique:** ENTREPRISE et GED
- **Fin du projet (date):** 31/12/2021
- **Donateur: pays et budget US\$** Canada-1 495 486\$
- **Gestion de l'évaluation:** Ricardo Furman
- **Budget de l'évaluation:** 15 000\$
- **Mots clés:** Emploi, Entreprise, Entrepreneuriat, Femme, Genre, Tunisie

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.

TABLE DES MATIÈRES

RESUME EXECUTIF DU RAPPORT	1
I. CONTEXTE	9
II. APERCU DU PROJET « AFERE »	10
III. OBJECTIFS, CHAMP, ET QUESTIONS DE L’EVALUATION	11
IV. METHODOLOGIE ET LIMITATIONS	14
V. RESULTATS DE L’EVALUATION	20
V.1. Pertinence et alignement stratégique du projet	20
V.2. Efficacité	28
V.3. Efficience de l’utilisation des ressources	42
V.4. Orientation vers l’impact et la durabilité des résultats du projet	43
VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	44
VI.1. Conclusions	44
VI.2. Recommandations	45
VII. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	47
Annexe 1. Matrice d’évaluation de la performance du projet AFERE en Tunisie	48
Annexe 2. Leçons apprises et Bonnes pratiques	58
Annexe 3. Listes des personnes consultées	62
Annexe 4. Calendrier du processus d’évaluation du projet AFERE	67
Annexe 5. Termes de référence de l’évaluation interne à mi-parcours du projet AFERE	68
Annexe 6 : Guides d’entretien	81

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFERE	Projet d'appui à l'Autonomisation Économique des Femmes Rurales
ANETI	Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant
AVFA	Agence de Vulgarisation et de Formation Professionnelle
BIT	Bureau international du travail
CoPil	Comité de pilotage
CRS	Comité Régional de Suivi
CRDA	Commissariat Regional de Développement Agricole
CNP	Coordinateur/trice national-e de projet
DRFPE	Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi
GDA	Groupement de Développement Agricole
IMF	Institutions de Micro Finance
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MTPE	Micro et Très Petite Entreprises
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
PPTD	Programme par Pays de promotion du Travail Décent
Prodoc	Project document
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche
URAP	Union Régionale de l'Agriculture et de la Pêche
UTICA	Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNFT	Union Nationale de la Femme Tunisienne

RESUME EXECUTIF DU RAPPORT

1. Contexte

Après la révolution du « Printemps arabe », la Tunisie s'est engagée dans un nouveau modèle économique propice à résoudre les inégalités socioéconomiques et les disparités régionales qui ont accentué les niveaux de pauvreté, de précarité et de chômage, notamment parmi les jeunes diplômés et les femmes.

A ce titre, les femmes rurales entrepreneurs éprouvent régulièrement des difficultés à accéder à des produits et services d'appui (financiers et non financiers) pertinents en raison d'un manque de produits appropriés, d'informations et de compréhension de leurs besoins spécifiques. Leur situation a été aggravée par la pandémie COVID -19.

2. Le projet AFERE

Pour apporter des solutions aux défis auxquels les femmes Tunisiennes font face, le Gouvernement de Tunisie, avec l'appui technique du BIT et l'appui financier du Canada, a mis en place le projet d'appui à l'Autonomisation Économique des Femmes Rurales (AFERE). Le résultat ultime du projet est une autonomisation économique plus accrue des femmes rurales à travers l'entrepreneuriat. Ce projet vise à renforcer l'entrepreneuriat féminin dans 2 régions rurales pilotes de la Tunisie, à savoir Sfax et Nabeul. Il s'articule autour de 2 objectifs interdépendants et se renforçant mutuellement :

- Améliorer les capacités et les compétences des femmes entrepreneures et futures femmes entrepreneures rurales dans les 2 régions pilotes, faciliter leur accès aux finances et augmenter leurs revenus.
- Renforcer l'écosystème de l'entrepreneuriat plus propice à l'émergence et au développement de femmes entrepreneures rurales dans 2 régions pilotes et au niveau national.

Mis en œuvre depuis Février 2019, le projet AFERE qui s'achève en décembre 2021 a fait l'objet d'une évaluation interne à mi-parcours, conformément à la politique du BIT en matière d'évaluations. La période couverte par cette évaluation s'étend de février 2019 à septembre 2020.

3. Méthodologie

La présente évaluation avait pour objectifs de :

- a) Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport aux cadres de développement nationaux, à l'OIT, et aux Nations unies et (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) et les besoins des bénéficiaires finaux.
- b) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il

est mis en œuvre et les raisons pour ces écarts (en considérant le contexte social et économique) ;

- c) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (effets et produits initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative), Comment le projet y a fait face ?
- d) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- e) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ;
- f) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation de ses objectifs.

Elle s'est déroulée de Novembre 2020 à Janvier 2021. Elle est essentiellement qualitative et se concentre principalement sur les résultats mais aussi sur le processus conduisant à l'atteinte de ces résultats. Elle est basée sur une revue de l'ensemble des documents importants du projet et du rapport de progrès du projet.

L'équipe d'évaluation a également conduit des entretiens sur base des guides adaptés à chaque catégorie de parties prenantes en vue de la collecte des données de terrain. Elle a ainsi interviewé dans un premier temps les différents acteurs et partenaires aussi bien à l'échelle nationale que régionale. Les interviews ont été aussi conduites avec les femmes rurales qui font partie des bénéficiaires directes du projet AFERE et qui en sont aussi les bénéficiaires finales. A cet effet, un échantillon de 54 femmes a été constitué parmi les 250.

Un atelier de partage des conclusions préliminaires s'est tenu en ligne le 03/02/2021.

4. Constats

Au regard des questions d'évaluation, la mission a principalement relevé les principaux constats suivants :

a) Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

En ce qui concerne l'alignement avec les priorités du Gouvernement et les cadres stratégiques existants, le projet AFERE est fortement arrimé sur la vision de la Tunisie pour l'autonomisation des femmes, à la vision du Système des Nations Unies déclinée dans son cadre de coopération, au Programme et budget de l'OIT pour 2018-2019 et 2020-2021, et au programme-pays de promotion du travail décent (PPTD) pour 2017-2022.

S'agissant de la cohérence du cadre logique , il est noté que la conception du projet AFERE est simple (SMART), repose sur une base analytique solide, et se situe dans un écosystème d'interventions visant l'autonomisation économique des femmes. Il offre des fenêtres d'agilité et d'une capacité d'adaptation au contexte du COVID-19 qui devrait être mis à profit pour intégrer la formation aux outils digitaux dans sa stratégie de renforcement des capacités des bénéficiaires finaux.

Le projet AFERE démontre la valeur ajoutée de l'assistance du BIT qui met en œuvre une approche axée sur le travail décent, une démarche technique de promotion de l'entrepreneuriat, ainsi que l'analyse des systèmes de marché de développement des chaînes de valeur.

b) Performances et efficacité du projet

En ce qui concerne la possibilité d'atteinte des résultats ainsi que la quantité et la qualité des résultats obtenus, le projet a bien avancé, principalement sur la collecte d'informations, la sensibilisation, et le renforcement des capacités des parties prenantes. Il a moins bien avancé sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs et celles relatives à l'instauration d'un écosystème entrepreneurial plus propice à l'émergence et au développement des femmes entrepreneurs rurales dans deux régions pilotes. Le défi à relever demeure celui de répondre aux besoins réels des bénéficiaires finaux, à savoir les femmes rurales, qui vont au-delà des interventions de renforcement institutionnel et de plaidoyer.

Les analyses élaborées dans le cadre des études menées pendant les deux premières années du projet sont très riches mais nécessitent d'être capitalisées et vulgarisées pour servir les résultats planifiés

Le projet a abouti à quelques résultats inattendus. Ces résultats portent principalement sur (i) un effet de levier pour l'élaboration des politiques, (ii) le renforcement des capacités des bureaux d'appui à la femme rurale, et (iv) le renforcement des capacités sur les thèmes de l'économie rurale. Prenant avantage d'une mise en œuvre flexible et à l'adaptation aux besoins émergents du contexte de la COVID-19, le projet a pu réaliser plusieurs activités non prévues

Le Projet a bénéficié des dispositifs adéquats de gouvernance mis en place et les partenaires nationaux qui ont effectivement été engagés dans le pilotage du projet.

c) Efficience des ressources utilisées

S'agissant de l'allocation des ressources, celles-ci ont largement servi aux actions de sensibilisation et de formation, ce qui pourrait réduire la marge financière réservée aux appuis directs aux femmes entrepreneurs et amenuiser l'atteinte des résultats et des produits du projet en qualité.

d) Efficacité du dispositif de gestion

En ce qui concerne le backstopping pour le management du projet, ce dernier a bénéficié des dispositifs adéquats de gouvernance mis en place et les partenaires nationaux, notamment un comité de pilotage (COFIL) créé par arrêté ministériel et des comités régionaux de suivi (CRS) qui ont effectivement été engagés dans le pilotage du projet. Le BIT a également mobilisé une assistance technique de qualité constitué d'une équipe de gestion de projet et des spécialistes des unités techniques du siège qui se sont impliqués dans les phase de préparation et de mise en œuvre du projet. Le BIT a aussi mis à disposition des outils de formation ainsi que des approches techniques appropriés à la mise en œuvre du projet.

e) Orientation à l'impact et durabilité du projet

Quant à la question de savoir si les conditions existent pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles ainsi que l'appropriation des résultats au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes, le projet fait montre d'un potentiel réel de jouer un rôle catalytique de renforcement de l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin dans l'espace rural. Des mécanismes impliquant les institutions de microfinance (IMF) sont en cours de préparation pour permettre une disponibilité des services financiers accessibles aux femmes entrepreneures actuelles et potentielles.

f) Genre et discrimination

S'agissant de l'intégration des besoins différenciés des hommes et des femmes, le projet AFERE constitue une intervention spécifiquement destiné à la femme rurale. Aussi, les questions de genre sont-elles été intégrées dans toutes les phases du projet. Toutefois, le projet n'a pas suffisamment tenu compte des différents rôles de la femme tunisienne : rôle social dans la communauté, responsabilités familiales, et leur sur l'entrepreneuriat des femmes et sa durabilité.

5. Conclusions

A la suite de ces constats, l'évaluation a abouti aux principales conclusions ci-après :

a) Le projet AFERE est pertinent et en adéquation avec les Objectifs de développement durable (ODDs) et les cadres programmatiques nationaux et du BIT. Le projet repose sur une théorie de changement claire.

b) Le projet a bien avancé, principalement sur les études programmées, la sensibilisation, et au renforcement des capacités des parties prenantes. Il a moins bien avancé sur le renforcement des capacités des femmes et celles sous le résultat intermédiaire 2.

c) Les analyses et les résultats élaborées dans le cadre des études menées pendant les deux premières années du projet sont très riches mais nécessitent d'être capitalisées et vulgarisées pour servir les résultats planifiés. Il s'agit d'un grand travail à faire par l'équipe du projet pour éclairer son intervention à différents niveaux et développer un plan d'action et de plaidoyer basé sur des évidences.

d) Les rapports d'étude exposent pas mal d'informations et d'analyse, mais présentent en majorité peu de recommandations concrètes pour aider le projet à atteindre ses objectifs. Il est important de soumettre ces livrables à des comités de lecture élargis et d'en tirer des conclusions pratiques qui pourraient aider le projet à prendre des décisions efficaces en termes de choix de partenaires à impliquer ou d'approche à favoriser.

e) Globalement, vu par les bénéficiaires, le projet est perçu sous sa dimension « sensibilisation »/ « formation », une perception erronée qui devrait être corrigée grâce à une meilleure focalisation du projet vers le soutien aux entreprises réelles des femmes.

5. Principales recommandations

a) Inclure un volet alphabétisation fonctionnelle pour adapter les formations aux besoins des femmes rurales. En termes de digitalisation, il y a un effort d'adaptation aux conditions des femmes du milieu rural qui, dans le contexte du COVID19, n'a pas accès aux services en ligne

Responsable : Equipe du projet

Priorité : haute

Délai : immédiat

Incidence financière : moyenne

b) Tenir compte des besoins spécifiques des bénéficiaires : plusieurs femmes ont proposé des formations à programmer selon leurs besoins: formation en innovation, emballage et surtout et marketing et commercialisation. Les autres recommandations sont en relation avec la durée et l'organisation des ateliers de formations: préférence pour des formations pour une demie journée vu qu'elles ont d'autres responsabilités et engagements, organisation des groupes selon la nature de l'activité pour assurer une meilleur dynamique et finalement une durée plus longue pour assurer une meilleure compréhension du contenu surtout que les femmes ont différents niveaux d'instruction (deux jours de formations de sont pas suffisants).

Responsable : Equipe du projet

Priorité : haute

Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

c). Il est important de soumettre les rapports d'étude à des comités de lecture élargis et d'en tirer des conclusions pratiques qui pourraient aider le projet à prendre des décisions efficaces en termes de choix de partenaires à impliquer ou d'approche à favoriser. Cela permettra de valoriser les rapports d'étude qui exposent pas mal d'informations et d'analyses, mais présentent en majorité peu de recommandations concrètes pour aider le projet à atteindre ses objectifs

Responsable : Equipe du projet
Priorité : moyenne
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

d) Approfondir la réflexion sur la question de la « formalisation » des activités entrepreneuriales par ce que la question est assez complexe. Les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude cartographie des structures de financement ont montré que la totalité des femmes interviewées (environ une quarantaine) ne souhaitent passer de l'informel à l'formel. Au-delà de ce constat, plutôt évident, le projet devrait approfondir sa compréhension des causes profondes de cette attitude et développer un plan de plaidoyer sur cette base.

Responsable : Equipe du projet
Priorité : haute
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

e) Implication des bureaux d'emploi et des Espaces Entreprendre officiellement, pour assurer l'accompagnement des femmes bénéficiaires et leurs permettre de bénéficier de plusieurs autres formations telles que: CFEE, CREE , GERME, MORAINÉ, BOURSE D'ACCOMPAGNEMENT, formation technique.

Responsable : Equipe du projet
Priorité : moyenne
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

f) Pour la pérennisation du projet, renforcer les structures et les acteurs locaux dans une phase d'institutionnalisation et de consolidation des résultats. La conversion des CRS en entités opérationnelles d'appui pourrait contribuer à cette institutionnalisation. Les membres des CRS devraient, par exemple, effectuer des missions de terrain pour visiter les bénéficiaires. Les CRS pourraient, à l'avenir, jouer un rôle d'accompagnement des femmes par des membres permanents et bénévoles. Dans le même ordre d'idées, on devrait renforcer l'encrage institutionnel du projet au sein de la LITI (emploi) et de la REAFA (agriculture) pour favoriser la prise en charge de la pérennisation du projet.

Responsable : Equipe du projet

Priorité : moyenne

Délai : immédiat

Incidence financière : moyenne

g) Renforcer la gestion axée sur les résultats en focalisant l'appui du projet non sur les processus (formation, sensibilisation), mais sur les changements dans la vie des bénéficiaires finaux, à savoir les femmes entrepreneurs. Pour les projets futurs, ; la théorie de changement devrait être complétée par un cadre logique intégrant tous les éléments de la chaîne de résultats ainsi qu'un cadre d'indicateurs pour le suivi-évaluation de l'avancement vers l'atteinte des résultats de plus court terme. Le cadre devrait clairement identifier les sphères d'action et surtout d'attribution du projet pour permettre d'apprécier la contribution spécifique du projet à l'atteint des résultats à court et moyen termes avec un accent sur le changement dans la vie des bénéficiaires finaux.

Responsable : BP Alger

Priorité : haute

Délai : immédiat

Incidence financière : faible

5. Leçons apprises

a) Le projet a appliqué **une approche graduelle et ciblé pour la formation des bénéficiaires**, dite « entrepreneurship graduation » ; il a commencé avec 1000 femmes identifiées à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt et d'une caravane de sensibilisation. Ces femmes ont bénéficié des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprise et de « soft skills ». De ce groupe, 250 femmes pouvant aller de l'avant ont reçu une formation en entrepreneuriat. Finalement, les bénéficiaires qui peuvent monter des entreprises pour bénéficier de formations plus poussées ont été sélectionnés

b) **Malgré l'intérêt de l'approche technique mise en œuvre, le choix des filières pourrait se faire dans des délais plus réduits et raisonnables. Le projet aurait pu gagner du temps en choisissant les chaînes de valeur sur base de l'avis des experts locaux pour gagner du temps.** Ensuite commencer à identifier les femmes bénéficiaires et engager par la suite les études régionales pour approfondir la compréhension des filières choisies.

5. Bonnes pratiques

a) **Un comité de pilotage national et des comités régionaux de surveillance engagés pour assurer le suivi-accompagnement du projet.** Le COPIL a été institué par arrêté ministériel, ce qui renforce sa légitimité. Ces comités sont devenus des cadres de collaboration et de dialogue entre les Ministères clés impliqués (agriculture, genre, emploi) dans le projet ainsi que les partenaires sociaux

b) Il est important pour un projet de fonder son approche sur un diagnostic profond et une bonne compréhension de la problématique et du contexte avec la mobilisation des acteurs clés les plus pertinents. Le projet a été conçu sous forme d'une réponse à un besoin bien identifié par le BIT avec un focus local et une approche holistique qui tient compte de toutes les parties prenantes indispensables à l'atteinte des objectifs planifiés

I. CONTEXTE

Depuis la révolution de 2011 qui a ouvert la voie à des transformations démocratiques, la Tunisie se trouve engagée sur le chemin des réformes. La Tunisie a été le premier pays parmi ceux du « Printemps Arabe » à se doter d'institutions démocratiques. La constitution du 10 février 2014 répond aux normes et aux pratiques constitutionnelles internationales notamment en matière de droits de l'homme et d'égalité de genre.

Sur le plan économique, la Tunisie s'est engagée dans un nouveau modèle économique propice à résoudre les inégalités socioéconomiques et les disparités régionales qui ont accentué les niveaux de pauvreté, de précarité et de chômage, notamment parmi les jeunes diplômés et les femmes.¹ Selon la Banque Mondiale, la pandémie de COVID-19 a eu un impact plus lourd qu'initialement prévu, entraînant une contraction du PIB de la Tunisie de 21 % (en glissement annuel) au deuxième trimestre de 2020. L'économie a subi un ralentissement de 9 % en 2020, impliquant une révision à la baisse par rapport aux -4 % anticipés initialement dans les premières prévisions établies après la survenue de la pandémie. Il en est résulté une hausse du taux de chômage, qui est passé de 15 à 18 % au deuxième trimestre de l'année, renouant avec les niveaux atteints au moment de la révolution de 2011.²

La pandémie COVID -19 a accru la vulnérabilité des femmes non seulement du fait de la combinaison de leurs doubles rôles économique et familiale, mais aussi, pour les femmes entrepreneures, du fait de la fragilité et des spécificités de leurs entreprises qui les placent en premier front en termes de difficultés à gérer les conséquences directes de la crise.

Les femmes rurales entrepreneurs éprouvent régulièrement des difficultés à accéder à des produits et services d'appui (financiers et non financiers) pertinents en raison d'un manque de produits appropriés, d'informations et de compréhension de leurs besoins spécifiques. Les principaux défis à relever sont :

- Manque d'opportunités de commercialisation des produits fabriqués par les femmes, notamment dans les régions rurales ;
- Difficulté des femmes à commercialiser leurs produits dans le cadre des chaînes de valeur ;
- Manque d'information sur l'existence des institutions en charge de les aider et de les accompagner dans la réalisation de leurs projets et absence de mécanisme de coordination ;
- Manque de confiance des femmes dans leurs compétences entrepreneuriales ;
- Faiblesse des capacités des prestataires de services à mettre en place des programmes de formation et d'accompagnement plus formels et systématiques ;
- Difficulté d'accès au financement pour 42% des femmes qui souhaitent entreprendre

¹ Plan cadre du système des nations unies d'aide au développement 2015-2019 Tunisie, p.6.

² La Banque Mondiale en Tunisie. Vue d'ensemble. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/tunisia/overview>

II. APERCU DU PROJET « AFERE »

Pour répondre à ces défis, le BIT a mis en place, avec un financement du Canada, le Projet d'appui à l'Autonomisation Économique des Femmes Rurales. Le résultat ultime du projet est une autonomisation économique plus accrue des femmes rurales à travers l'entrepreneuriat. A cet égard, le projet vise à renforcer l'entrepreneuriat féminin dans 2 régions rurales de la Tunisie. Il s'articule autour de 2 objectifs interdépendants et se renforçant mutuellement :

- Améliorer les capacités et les compétences des femmes entrepreneures et futures femmes entrepreneures rurales dans les 2 régions pilotes, faciliter leur accès aux finances et augmenter leurs revenus.
- Renforcer l'écosystème de l'entrepreneuriat plus propice à l'émergence et au développement de femmes entrepreneures rurales dans 2 régions pilotes et au niveau national.

L'atteinte de ces objectifs passe par les actions phares suivantes :

- Mener des études d'identification de filières porteuses dans le cadre d'un programme de développement territoriale ainsi que des analyses des principales chaînes de valeur pour l'inclusion et la promotion des femmes entrepreneures rurales et élaborer des plans d'action régionaux ;
- Mettre en place des canaux de distribution pour les femmes entrepreneures rurales dans deux régions pilotes et faciliter leur participation aux foires et autres canaux de distribution ;
- Cartographier les acteurs locaux et faciliter l'accès à l'information pour les femmes entrepreneures rurales (forums, espaces en ligne...) ;
- Former 30 formateurs - coach (dont au moins 40 % des formatrices -coach) dans les 2 régions ;
- Sensibiliser 1000 femmes dans les deux régions sur l'entrepreneuriat et les sujets annexes ;
- Accompagner et former 250 femmes qui souhaitent lancer une affaire, 120 de ces entreprises seraient par la suite enregistrées de façon formelle ;
- Former et coacher 50 femmes qui ont déjà des projets/entreprises pour les aider à consolider ou améliorer leurs entreprises ainsi que les rendre plus formelles si pas encore le cas ;
- Développer et mettre en place un nouveau produit financier innovant : épargne-garantie pour faciliter l'accès aux prêts pour les femmes entrepreneures dans les milieux ruraux ;
- Promouvoir une meilleure prise de conscience des institutions financières à l'intérêt de l'inclusion financière des femmes Rurales.

Le projet AFERE a deux catégories de bénéficiaires :

- a) Les bénéficiaires directs, à savoir :

- Les gestionnaires et le personnel des institutions d'appui à l'entrepreneuriat (appui technique et de microfinances) au niveau national et surtout au niveau des gouvernorats d'intervention
 - Les organisations d'appui à l'entrepreneuriat féminin notamment dans les zones rurales des représentants des organisations d'employeurs et des syndicats aux niveaux national et/ ou local.
 - Les femmes rurales bénéficiaires de la sensibilisation, de la formation et de financement
- b) Les bénéficiaires finaux, à savoir :
- Les femmes entrepreneures ou futures entrepreneures dans les zones rurales des 2 gouvernorats d'intervention du projet (Sfax et Nabeul) et en Tunisie.

III. OBJECTIFS, CHAMP, ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours consiste en une "évaluation prospective visant à examiner les progrès accomplis dans la réalisation des résultats du projet, en cherchant des moyens d'améliorer la programmation et la mise en œuvre pour la durée restante du projet. La présente évaluation a pour objectifs de :

- h) Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport aux cadres de développement nationaux, à l'OIT, et aux Nations unies et (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) et les besoins des bénéficiaires finaux.
- i) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces écarts (en considérant le contexte social et économique) ;
- j) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (effets et produits initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative), Comment le projet y a fait face ?
- k) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- l) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ;
- m) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- n) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation de ses objectifs.

Portée temporelle de l'évaluation :

Cette évaluation examine toute l'intervention du projet à partir de février 2019 jusqu'à septembre 2020. Elle considère l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire). L'évaluation analyse comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

Portée géographique :

Le cadre géographique de l'évaluation couvre la Tunisie avec un focus sur les 2 gouvernorats d'intervention du projet à savoir Sfax et Nabeul et ce à travers une revue documentaire ainsi que des entretiens avec les parties prenantes aussi bien au niveau national que local.

Questions d'évaluation

L'évaluation portait sur les questions suivantes :

a. Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, du PPDT, de l'UNDAF en cours, au Programme et budget de l'OIT, à l'agenda 2030 des ODDs, et aux autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les

résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

b. Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 influence-t-elle les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence et est-il prêt à s'adapter aux changements pendant au moins un certain temps à partir de maintenant ?
- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé / à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

c. Efficacité des ressources utilisées

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

d Efficacité du dispositif de gestion

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

e. Orientation à l'impact et durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet changements positifs auprès des groupes cibles dans les thèmes de travail du projet sont déjà considérées dans l'implémentation du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée / pourrait être affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales?

f. Genre et non-discrimination

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

IV. METHODOLOGIE ET LIMITATIONS

IV.1. Approche analytique

La présente évaluation est essentiellement qualitative. Elle se concentre principalement sur les résultats mais aussi sur le processus, en mettant en lumière :

- Les réalisations à mi-parcours et les effets immédiats du projet ;
- Les pratiques de gestion et instruments d'intervention, mécanismes de prestation de services, et,
- Les conditions de mise en œuvre : capacités et organisation internes, utilisation des ressources.

Elle suit une approche systémique. Le projet est considéré comme faisant partie d'un système. La pensée systémique pour l'évaluation vise à évaluer les interrelations ainsi que l'importance de la prise en compte de multiples perspectives. Elle sera entreprise selon une approche axée sur les résultats qui vise à déterminer dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs ou ses buts. Cette approche soutient directement la gestion axée sur les résultats en utilisant le cadre de

résultats du projet. Fondamentalement, la méthodologie proposée est une évaluation programmatique.

C'est aussi une approche basée sur les droits. Elle examine comment la capacité des détenteurs d'obligations et de droits a été soutenue, et les résultats possibles de celle-ci par rapport aux droits de l'homme réels des groupes les plus susceptibles de voir leurs droits violés. L'évaluation évaluera comment et dans quels domaines l'évolution de la capacité des détenteurs de droits à faire valoir leurs droits, a été réalisée grâce à l'intervention de l'OIT.

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'OIT³.

IV.2. Méthodologie

L'évaluation examine les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : la pertinence stratégique, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et le genre, les Normes internationales du travail, la transition juste et le tripartisme.

Pour répondre aux questions d'évaluation, l'analyse fait référence, de manière centrale, mais non exclusive, aux indicateurs de résultats du document de projet.

i. Revue documentaire

Elle est basée sur l'analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment les documents de projet, la lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, les comptes rendus des principales réunions (notamment des Comités Régionaux de suivi du projet et du Comité National de Pilotage) ainsi que ceux des ateliers et les rapports des études réalisées, rapports d'activités annuels, plans de travail, etc. La mission s'est également appuyé sur les cadres de politique que sont les stratégies nationales, le cadre de coopération des Nations Unies (UNDAF), et le PPTD.

Après une première analyse des documents fournis par l'équipe du projet, un rapport de démarrage du projet a été produit et soumis au gestionnaire d'évaluation. Ce rapport a précisé la compréhension des Termes de référence, les aspects méthodologiques, et le calendrier de la mission. Ce rapport comporte aussi les outils de collecte des données, à savoir les différents guides d'entretien avec les parties prenantes du projet.

ii. Interviews

Des guides d'entretien adaptés à chaque catégorie de parties prenantes à interviewer ont servi à la collecte des données de terrain. Compte tenu des restrictions de voyage, les entretiens ont été

³Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation

conduits en ligne ou par téléphone et éventuellement par visioconférence avec des groupes d'informateurs clés et des bénéficiaires directs et finaux du projet.

Les bénéficiaires ont été interrogés pour explorer en profondeur leurs opinions, les points de vue similaires ou divergents, ou les jugements sur l'impact du projet, recueillir des informations sur leurs comportements, leur compréhension et leurs perceptions du projet, et obtenir des informations sur les changements tangibles et intangibles résultant du projet.

En vue d'évaluer le projet AFERE, nous avons interviewé dans un premier temps les différents acteurs et partenaires aussi bien à l'échelle nationale que régionale. Nous avons aussi interviewé les femmes rurales qui font partie des bénéficiaires directes du projet AFERE et qui en sont aussi les bénéficiaires finales.

a) Les membres des structures de gestion du projet

Nous avons essayé de prendre contact avec le plus grand nombre des membres du Comité de pilotage ainsi que des membres des comités régionaux de suivi de Nabeul et Sfax. Ces comités sont tripartites et ont donc en leur composition les représentants des partenaires sociaux.

L'équipe du projet a fourni un grand effort pour mobiliser ces personnes ressources et a organisé des visioconférences pour conduire aussi bien des entretiens en groupe qu'individuels. Nous avons pu malgré les contraintes techniques liées à la qualité de connexion internet de mener à bien ces entretiens.

Pour évaluer la contribution des membres des CRS dans le projet AFERE, nous avons mené deux réunions de groupe en ligne avec neuf membres, six représentant le CRS de Sfax et trois celui de Nabeul. Nous avons par la suite partagé un questionnaire avec ces membres pour permettre à ceux qui n'ont pas pu s'exprimer à cause de problèmes techniques liés à la connexion de le faire.

Le questionnaire a été communiqué aux différents membres des CRS de Sfax et de Nabeul en vue de mieux comprendre la dynamique de travail entre les différents acteurs, leurs avis et leurs recommandations pour pouvoir évaluer la première phase du projet, et formuler les recommandations et les améliorations nécessaires pour la deuxième phase.

Malgré nos relances fréquentes, nous avons reçu 8 réponses à ce questionnaire, dont 4 (4 femmes) sont des membres du CRS de Sfax et 4 (2 femmes et 2 hommes) réponses du CRS de Nabeul.

b) Échantillon des femmes rurales bénéficiaires

Nous avons choisi un échantillon de 54 femmes parmi les 250 qui ont été retenues pour la deuxième phase du projet. Nous avons choisi les femmes à travers un échantillonnage aléatoire

réalisé en utilisant le programme « Excel » en deux temps correspondants aux deux régions cible, à savoir Nabeul et Sfax. Autrement dit, nous avons tiré un échantillon de 27 femmes dans chaque région, soit un taux de représentativité supérieur à 20%, un niveau de confiance de 90% et une marge d'erreur de 10%.⁴

Taille de la population ⓘ	Niveau de confiance (%) ⓘ	Marge d'erreur (%) ⓘ
<input type="text" value="250"/>	<input type="text" value="90"/> ▼	<input type="text" value="10"/>
Taille de l'échantillon		
54		

Finalement, nous avons pu joindre par téléphone dans chaque région 25 femmes sur les 27 malgré les multiples appels, ce qui nous donne un taux de réponse de 92,5%.

La structure de l'échantillon peut se présenter comme suit :

- **Age**

Les femmes interviewées sont toutes âgées de moins 60 ans. La majorité de ces femmes, soit respectivement 72% à Nabeul et 76% à Sfax ont entre 25 et 50 ans, dont 36% âgées entre 25 et 35 ans pour les deux régions. Les femmes âgées de moins de 25 ans représentent respectivement 8% à Nabeul et 16% à Sfax, alors que celles ayant entre 50 et 60 ans représentent 20% à Nabeul et seulement 8% à Sfax.

⁴ <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

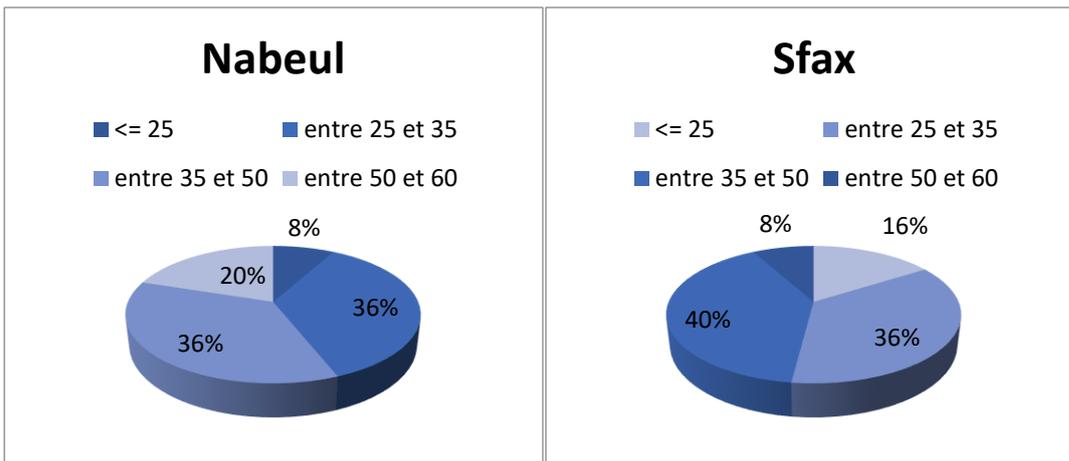


Figure 1: Structure de l'âge de l'échantillon des femmes bénéficiaires

- **Niveau d'instruction**

Toutes les femmes interviewées sont instruites. En examinant les différents niveaux d'éducation, on peut voir que pour le gouvernorat de Nabeul la majorité des interviewées (56%) a un niveau secondaire, contre 24% ayant un niveau primaire et seulement 20% des interviewées ont atteint le niveau supérieur, dont 80% (4/5) ont achevé leurs études et obtenu des diplômes.

Tandis que pour le gouvernorat de Sfax la majorité (52%) a un niveau supérieur, dont 92% ayant achevé leurs études et obtenu des diplômes, contre 28% ayant un niveau secondaire et 20% ayant un niveau primaire.

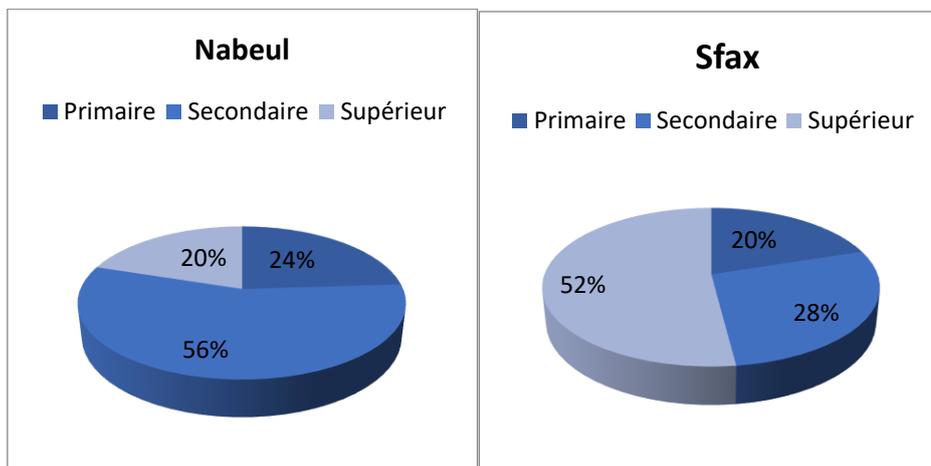


Figure 2: Niveau d'instruction

En considérant les femmes diplômées de supérieur et celles ayant obtenu un certificat de formation professionnelle, nous voyons qu'elles représentent 68% de notre échantillon d'interviewées dans le gouvernorat de Nabeul contre 76% dans le gouvernorat de Sfax.

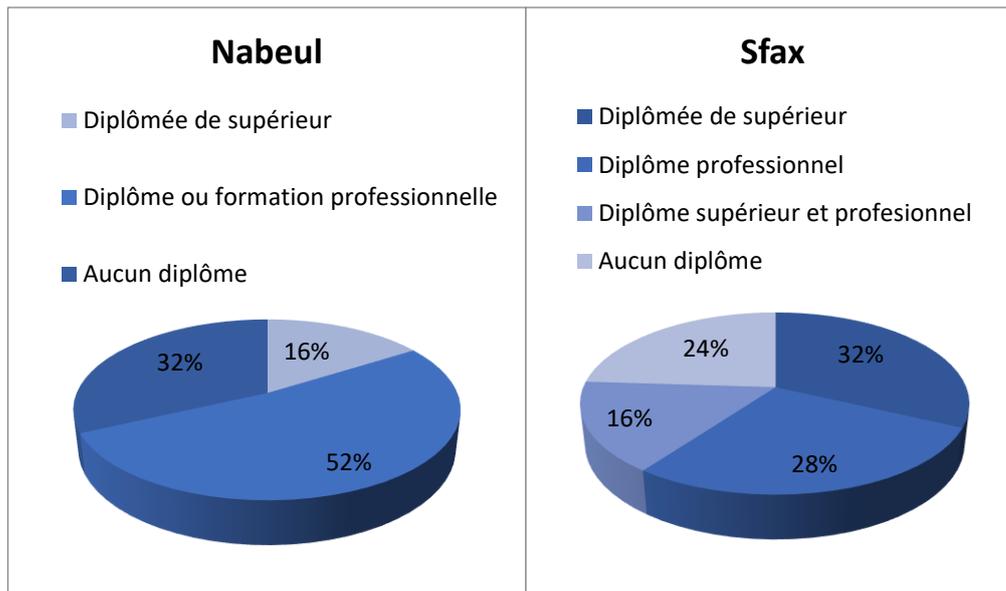


Figure 3: Classification des femmes par type de diplôme

- **Activité professionnelle**

Parmi les femmes interviewées, 84% exercent actuellement une activité professionnelle dans le gouvernorat de Nabeul dont la majorité de ces femmes (71%) le font d'une manière informelle. Alors que 88% des femmes interviewées de Sfax exercent une activité professionnelle dont 86% le font d'une manière informelle.

Tableau 1: Répartition des femmes entrepreneurs selon leur statut professionnel

Région	Activité formelle	Activité informelle
Nabeul	29%	71%
Sfax	14%	86%

iii. Mix et triangulation des informations

Durant le processus de collecte des données, il a été procédé à la comparaison et à la validation croisée 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 et interviews) qui se compléteront mutuellement

iv. Atelier en ligne de partage

L'atelier de partage des conclusions préliminaires s'est tenu en ligne le 03/02/2021 de 13h00 à 15h00 GMT. Le document de présentation de ces conclusions a été au préalable envoyé aux parties prenantes, afin leur permettre d'avoir une première idée sur les recommandations, améliorations proposées par la mission et susciter la discussion. Les participants étaient les membres du comité de pilotage, les membres des comités régionaux de supervision, les représentants du bailleur, les représentants du service technique GED du BIT /Genève, ainsi que la Coordinatrice nationale du projet.

IV.3. Limitations

Le contexte de la COVID-19 a induit des restrictions de voyage qui ont eu comme effet l'impossibilité d'effectuer des visites de terrain et des entretiens en présentiels. Face à cette contrainte, les entretiens ont été conduites en ligne (par Zoom) ou par téléphone.

La deuxième limitation était d'ordre linguistique. En effet, certaines personnes interviewées étaient plus à l'aise de s'exprimer en langue locale. La présence d'un évaluateur national a permis de lever cette barrière linguistique et de faciliter la communication avec les parties prenantes.

V. RESULTATS DE L'EVALUATION

V.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

Constat n°1 : Le projet AFERE est fortement ancré à la vision de la Tunisie pour l'autonomisation des femmes, à la vision du Système des Nations Unies déclinée dans son cadre de coopération, au Programme et budget de l'OIT pour 2020-2021, et au PPTD. Le défi à relever demeure celui de répondre aux besoins réels des bénéficiaires finaux, à savoir les femmes rurales, qui vont au-delà des interventions de renforcement institutionnel et de plaidoyer.

a) Pertinence avec les priorités nationales

En Tunisie les femmes rurales représentent 32,2% de l'ensemble des femmes et 50,4% de la population rurale ; en outre, le secteur agricole emploie, environ, 500 mille femmes. Ceci explique tout l'enjeu de ce projet.

Premièrement, le projet s'intègre dans la stratégie nationale d'autonomisation socio-économique des femmes et filles rurales dont la mise en œuvre s'est étalée sur la période 2017/2020. Les principaux de cette stratégie consistent notamment à fournir les données actualisées sur la situation de la femme en milieu rural afin de les exploiter dans les plans de développement, à lutter contre le décrochage scolaire chez les filles, à réduire le taux d'analphabétisme et à favoriser la migration des femmes du secteur informel vers le secteur formel. Il s'agit également de lutter contre violence faite aux femmes, de diffuser la culture de la citoyenneté et de renforcer la présence de la femme dans les postes de décision. Cette stratégie fait office d'un référentiel

national unifié en matière de promotion des conditions de la femme en milieu rural, de protection de ses droits sociaux, de son intégration dans le circuit économique et de la facilitation de son accès aux services qui puissent l'aider à valoriser ses activités et la hisser au rang de partenaire agissant dans l'action de développement régional et national.⁵

En deuxième instance, le projet AFERE concourt à une approche multidimensionnelle de « traitement du chômage en Tunisie qui passe impérativement par la révision du modèle de développement et des programmes d'emploi ainsi que par une participation effective de la femme à tous les domaines et un développement du tissu économique en faveur de l'instauration de l'économie solidaire et sociale ».⁶

En troisième lieu, le projet AFERE est pertinent du fait qu'il apporte une réponse à la levée des barrières à l'entrepreneuriat féminin en Tunisie. Il donne un cadre de réponse aux préoccupations du Ministère des affaires de la femme et de la Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprise quant à la nécessité de formuler des politiques et des positions à même de promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Les préconisations du Manifeste de l'entrepreneuriat féminin de 2019⁷ publié par la Chambre nationale des Femmes Chefs d'Entreprises sous le slogan « Je m'engage solennellement à faire de mon mieux afin de libérer le potentiel de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie » y trouvent un cadre d'opérationnalisation, notamment :

- Créer un cadre juridique innovant et un changement structurel dans le potentiel entrepreneurial féminin ;
- Offrir les mêmes possibilités de financement aux femmes suivant la rentabilité du projet et la performance des ressources ;
- Rendre les services d'appui plus sensibles au genre et les former à une écoute active des femmes entrepreneures

b) Pertinence du choix des zones d'intervention du projet

Le choix des gouvernorats de Nabeul et de Sfax répond à la vision du modèle économique par lequel le Gouvernement veut réduire les disparités régionales. En effet, il existe des écarts entre les taux de pauvreté et de chômage entre les régions de l'intérieur et du littoral, entre les milieux rural et urbain, entre les hommes et les femmes et entre les tranches d'âge. Il est à noter que le taux de pauvreté enregistré à Kasserine (Centre-Ouest) qui s'élève à 46,9% et celui de Monastir (Centre-Est) qui est de 5,5%. Il en est de même pour le chômage, dont le taux a atteint en 2010, 28,5% Gafsa (Sud) contre 5,7% à Monastir (Littoral). Ces mêmes inégalités concernent le taux de chômage des femmes, estimés en 2013 à 22,5% contre 13.1% pour les hommes. En outre, les

⁵<http://www.africanmanager.com>

⁶<https://www.plumeseconomiques.com/fr/actualites-feminin/Conference-a-Tunis-sur-la-strategie-nationale-relative-a-l-autonomisation-socioeconomique-des-femmes-et-des-jeunes-filles-en-milieu-rural/>

⁷CNFCE, Manifeste Libérer l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, Avril 2019.

écarts sont plus accentués parmi les catégories de population les plus jeunes avec 30% pour la tranche d'âge des 15-24 ans, 24 % pour les 24-29 ans, contre moins de 4% pour les 40-49 ans.⁸

c) Pertinence avec le Cadre de coopération des Nations Unies

Le projet AFERE est en parfaite adéquation avec l'ambition du cadre de coopération des Nations Unies en Tunisie en ce qui concerne son appui et son expertise technique au développement d'un modèle plus inclusif, plus résilient et plus durable. En effet, le Système des Nations Unies s'est engagé à appuyer le pays « pour créer de nouvelles opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat, notamment pour les jeunes diplômés et les femmes dans des domaines innovants et à haute valeur ajoutée telles que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), susceptibles de diversifier davantage l'économie et d'accélérer sa transformation en une économie plus compétitive et basée sur la savoir ».⁹

Le projet concourt ainsi à l'axe stratégique portant sur le « modèle économique inclusif, durable et résilient » du cadre de coopération dont l'effet 1 est intitulé « l'Etat met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emplois ». A travers cet effet, le SNU entend contribuer à relever le défi de l'adoption d'un modèle de développement durable qui, sur le plan économique, prône, une transformation structurelle en une économie plus compétitive basée sur la haute valeur ajoutée, encourage l'initiative privée, l'entrepreneuriat, le partenariat public-privé et améliore l'employabilité des jeunes et des femmes.¹⁰

d) Pertinence avec le PPTD et le Programme et Budget de l'OIT

Le BIT travaille dans un cadre stratégique et programmatique constitué, au niveau global par le Programme et Budget, d'une part, et au niveau pays, par le Programme-pays de promotion du travail décent, et de résultat de programme-pays (Country programme outcome). L'approche intégrée de la gestion axée sur les résultats exige que chaque projet du BIT s'aligne sur ces cadres de planification à moyen terme.

Le projet AFERE trouve sa pertinence de par son lien principal avec le résultat 4 du Programme-budget 2020-2021, intitulé « Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent », avec comme lien principal le produit 4.2 intitulé « Capacité accrue des entreprises à adopter des modèles économiques, des technologies et des techniques d'un type nouveau afin de renforcer la productivité et la durabilité ».

⁸Système des Nations Unies, Op. Cit, p.16 (note de bas de page)

⁹Système des Nations Unies, Op. Cit, p.6.

¹⁰Système des Nations Unies, Op. Cit., p. 16.

Le Programme par Pays de promotion du travail décent (PPTD) 2017 – 2022 de la Tunisie constitue un cadre consensuel des priorités d'intervention du BIT dans le pays. Le projet AFERE s'aligne sur le résultat 2.6 intitulé « Un système incitant à la bonne acquisition des compétences de base et au développement de l'entrepreneuriat, est mis en œuvre ». A travers ce résultat, ce PPTD vise « l'ancrage de la culture du travail et de la formation professionnelle, l'incitation à l'entrepreneuriat et le développement de la fonction information et orientation professionnelle en adéquation avec le marché du travail ».¹¹

Tableau 1 : Principaux Liens entre le projet AFERE et les principaux cadres stratégiques

Cadre stratégique	Objectif / cible des ODD; effet du cadre de coopération , priorité/ réalisation du PPTD
Agenda 2030/ODD	<p>Objectif 5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles</p> <p><i>Cible 5.a Entreprendre des réformes visant à donner aux Femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi que l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, dans le respect de la législation interne</i></p>
	<p>Objectif 8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p> <p><i>Cible : 8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers</i></p>
Cadre de coopération des Nations Unies 2015-2019	Effet 1 : l'État met en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emplois.
PPTD 2017-2022	<p>Priorité 2 : Emploi et formation professionnelle.</p> <p><i>Résultat 2.6 Un système incitant à la bonne acquisition des compétences de base et au développement de l'entrepreneuriat, est mis en œuvre.</i></p>

¹¹Le Contrat social. Un exemple innovant de Programme par pays pour le travail décent (PPTD) pour la Tunisie 2017-2022, p.22.

Programme Budget de l'OIT 2020-2021	Résultat 4: Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent <i>Produit 4.2. Capacité accrue des entreprises à adopter des modèles économiques, des technologies et des techniques d'un type nouveau afin de renforcer la productivité et la durabilité nouvelle afin de renforcer la productivité et la durabilité</i>
Programme Budget de l'OIT 2018-2019	Résultat 4: Les Etats Membres soutiennent les entreprises durables en ce qu'elles constituent une composante essentielle de leurs stratégies de développement et un moyen de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité. <i>Indicateur 4.2: Nombre d'Etats Membres dans lesquels des interventions efficaces visant à apporter directement une assistance aux entreprises durables et aux entrepreneurs potentiels ont été conçues et mises en oeuvre</i>

e) Valeur ajoutée du projet

Constat n° 2 : Le projet AFERE démontre la valeur ajoutée de l'assistance du BIT qui met en œuvre une approche axée sur le travail décent, une démarche technique de promotion de l'entrepreneuriat, ainsi que l'analyse des systèmes de marché de développement des chaînes de valeur.

La valeur ajoutée du BIT se situe à différents niveaux. Premièrement, ce projet touche les femmes en milieu rural qui sont des « laissées pour compte ». Le projet rejoint ainsi l'approche centrée sur l'humain prônée par le BIT ainsi que l'approche de développement basée sur les droits.

En deuxième lieu, le projet adopte une approche d'« entrepreneurship graduation » ; Le projet a commencé avec 1000 femmes identifiées à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt et une caravane de sensibilisation. Elles ont bénéficié des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprise et de « soft skills ». De ce groupe, celles qui peuvent aller de l'avant reçoivent une formation en entrepreneuriat ; puis, on choisit les bénéficiaires qui peuvent monter des entreprises pour bénéficier de formations plus poussées.

En troisième lieu, le projet gagne en pertinence à travers l'approche de développement de chaînes de valeur basée sur les marchés. En effet, l'évaluation précitée a établi qu'« Il existe quelques initiatives pour intégrer les entreprises appartenant aux femmes dans les chaînes de valeur, mais les femmes n'en sont généralement pas informées et ne sont pas ciblées pour le renforcement des

capacités». Il n'y a pas de démarche systématique pour intégrer les chaînes de valeur ».12 L'approche CDV adoptée par le projet AFERE permet de lever cette contrainte. Le projet ambitionne d'aider les femmes à « se développer en réseaux et constituer des plateformes d'échange, de promotion, de co-production, de commercialisation et de collaboration leur facilitant l'accès aux marchés et aux demandes plus étendues et plus lointaines grâce aux nouveaux moyens du commerce électronique, de la communication et de logistique ».

f) Validité de la conception du projet

Constat n° 3 : La conception du projet AFERE est à la fois simple et solide, repose sur une base analytique solide, et se situe dans un écosystème d'interventions visant l'autonomisation économique des femmes. Il offre des fenêtres d'agilité et d'une capacité d'adaptation au contexte du COVID-19 qui devrait être mis à profit pour intégrer la formation aux outils digitaux dans sa stratégie de renforcement des capacités des bénéficiaires finaux

i) Une base analytique solide

Le projet s'est basé sur les résultats et les recommandations de l'Évaluation Nationale du Développement de l'Entreprenariat Féminin, conduite par le BIT en 2015. Il s'agissait d'évaluer la situation des femmes chefs d'entreprises (FCE) en Tunisie et proposer des recommandations afin de renforcer leur participation au développement économique du pays. Ces recommandations ont servi de base pour un plan national de DEF. Cette base a été complétée par des consultations avec les parties prenantes qui ont confirmé leur implication dans la formulation du document de projet.

ii) Implication des mandants

La participation des mandants à la phase de conception du projet s'est concrétisée à différents niveaux. Au titre de la base analytique qui a précédé la phase de conception du projet, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), la centrale patronale, a organisé en décembre 2017 et avec la participation du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, une conférence nationale sur l'autonomisation des femmes artisanes dans le milieu rural. Les conclusions de cette conférence ont été capitalisés dans le cadre de la formulation du présent projet.

Toutefois, la participation des mandants dans la phase de conception est contrastée. Certains affirment avoir été impliqués ; d'autres estiment que le projet a été élaboré essentiellement par le BIT.

¹²Évaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin : Tunisie, Organisation internationale du Travail, Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord et bureau de pays de l'OIT pour l'Égypte et l'Érythrée. - Le Caire : OIT, 2016, p. IVX

iii) Complémentarité avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets

Le projet AFERE a bénéficié de l'existence d'un écosystème d'interventions convergentes susceptibles de favoriser les synergies. Le projet se situe dans une logique de continuité basée sur une convergence de domaines d'intérêts entre le Gouvernement de la Tunisie, le BIT et le Bailleurs de fonds, en l'occurrence le Gouvernement du Canada pour qui l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles constitue un de principaux points d'action de sa politique internationale. L'entrepreneuriat féminin se situe donc dans le champ d'intérêt commun entre les trois partenaires.

Au sein du BIT, il y a des passerelles avec un projet financé par la Norvège qui porte sur les compétences pour les femmes entrepreneurs. Il y a également des passerelles vers le projet sur l'économie informelle (ETOFFE).

iv) Cohérence du cadre logique

Constat n° 4 : Le projet AFERE manque un cadre de suivi-évaluation, incluant des indicateurs et des cibles mesurables, ainsi qu'une analyse complète des risques ainsi que des actions appropriées de mitigation pour s'assurer de pouvoir mesurer ses progrès vers l'atteinte des résultats.

Le manuel d'évaluation du BIT postule que le point de référence pour l'évaluation devrait être la stratégie, le programme ou le projet concerné (PRODOC), documents qui décrivent le contexte et la justification du projet, son cadre de résultat (activités, produits, objectifs, résultats), les indicateurs de résultats et les hypothèses correspondantes. Ces éléments facilitent aussi le suivi et l'évaluation du projet

S'agissant du projet AFER, le document de projet prévoit que « ...un plan de suivi-évaluation plus détaillé sera développé en collaboration avec les unités et les projets pertinents au siège de l'OIT » p. 18). Cet énoncé n'a pas été mis en exécution, dans la mesure où la mission d'évaluation n'a pas pu entrer en possession de ce plan de suivi-évaluation. Le document de projet souffre de l'absence d'un cadre logique complet tenant compte de tous les éléments de la chaîne des résultats (activités, produits, objectifs, résultats, indicateurs de résultat et hypothèses) et répondant aux exigences de la gestion axée sur les résultats.

Le document de projet intègre une théorie de changement (pages 9 et suivantes), qui explique comment les résultats planifiés seront atteints (relation de causalité) et dans quelle mesure les différents niveaux d'une même chaîne de résultats ainsi que les différentes chaînes sont interdépendants. Cette théorie s'articule autour de trois dimensions :

(i) La sphère d'action du projet (livrables)

Il ressort du document de projet un certain nombre de produits qui sont du domaine d'« attribution » ou la sphère d'action du projet à savoir :

- Des études d'identification de filières porteuses dans le cadre d'un programme de développement territoriale
- Des analyses des principales chaînes de valeur pour l'inclusion et la promotion des femmes entrepreneures rurales
- Des plans d'action régionaux
- Des canaux de distribution sont mis en place
- 30 formateurs - coach formés (dont au moins 40 % des formatrices -coach) dans les 2 régions ;
- 1000 femmes sensibilisées dans les deux régions sur l'entrepreneuriat et les sujets annexes ;
- 250 femmes accompagnées et formées qui souhaitent lancer une affaire, 120 de ces entreprises seraient par la suite enregistrées de façon formelle ;
- 50 femmes formées et coachées qui ont déjà des projets/entreprises pour les aider à consolider ou améliorer leurs entreprises ainsi que les rendre plus formelles si pas encore le cas ;
- Un nouveau produit financier innovant développer et mettre en place un épargne-garantie pour faciliter l'accès aux prêts pour les femmes entrepreneures dans les milieux ruraux.

(ii) La sphère d'attribution

Ces produits, livrables attendus de la mise en œuvre du projet, concourent à cinq « résultats immédiats » : Le manuel de coopération au développement du BIT parle plutôt d'objectif immédiat, ou résultat du projet, qui est un changement spécifique que le projet vise à atteindre.

- Résultat Immédiat 1 : Accès aux opportunités de marché et à l'information améliorés pour les femmes rurales entrepreneures dans les 2 régions pilotes.
- Résultat Immédiat 2 : Les compétences des femmes pour créer, consolider et développer leurs entreprises sont améliorées dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.
- Résultat Immédiat 3: Accès aux services financiers pour les femmes dans un but de créer et consolider leurs entreprises dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.
- Résultat Immédiat 4 : Renforcer les mécanismes de coordination, partage d'information et capacités d'intervention des différents fournisseurs de services (financiers et non-financiers) présents dans le milieu rural.
- Résultat Immédiat 5 : Plaidoyer sur l'entrepreneuriat féminin amélioré dans les 2 régions pilotes et au niveau national

(iii) La sphère d'influence du projet (contribution à moyen terme)

Il s'agit de deux résultats intermédiaires ci-dessous :

- Résultat intermédiaire 1 : les femmes rurales entrepreneures augmentent leurs ventes et revenus dans 2 régions pilotes
- Résultat intermédiaire 2 : Un écosystème entrepreneurial plus propice à l'émergence et au développement des femmes entrepreneurs rurales dans deux régions pilotes et au niveau national.

(iv) La sphère d'intérêt (contribution à long terme)

C'est le résultat ultime du projet qui est « une autonomisation économique plus accrue des femmes rurales à travers l'entrepreneuriat ».

Etant donné que le projet utilise les notions de « résultat immédiat » et de « résultat intermédiaire », la présente évaluation à mi-parcours va se focaliser sur les deux sphères : celles d'action et celle d'attribution du projet.

La théorie du changement du projet n'a pas pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet. Il manque une analyse des risques et des hypothèses dans la structuration du document de projet. Les entretiens avec les parties prenantes ont permis d'identifier trois risques importants susceptibles d'affecter l'atteinte des résultats du projet, à savoir :

- Le contexte électoral qui a prévalu au début du projet. Face à ce risque, il a fallu faire passer les élections pour mener les activités de sensibilisation ;
- Le changement au niveau gouvernemental qui aurait impacté l'appropriation du projet. Le projet a été épargné de ce risque grâce à l'institutionnalisation du comité de pilotage par arrêté ministériel ;
- L'accès des femmes à la terre. En raison des contraintes culturelles, la femme tunisienne n'a pas facilement droit à la terre, ce qui réduit l'investissement des femmes dans l'agriculture. Face à ce risque, les femmes font principalement recours aux terres familiales ou à la location de terres.

Aucun de ces risques n'est mentionné dans le document de projet, malgré leur impact potentiel sur l'atteinte des résultats du projet AFERE

V.2. Efficacité

V.2.1. Avancement vers l'atteinte des résultats

La présente section a pour objet d'établir dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont susceptibles de l'être à la fin du projet. Pour répondre à cette

question, nous centrons notre analyse autour de deux résultats intermédiaires visés par le projet et des résultats immédiats y rattachés, ainsi que les extrants qui concourent à ces résultats.

L'équipe du projet AFERE a partagé avec l'équipe de l'évaluation le seul rapport d'avancement qui était disponible au moment de démarrage de la mission et qui est relatif à l'année 2019. Elle a aussi mis à disposition un compte rendu succinct couvrant les activités et les résultats ayant eu lieu en 2020. Sur base de ces informations et des entretiens avec les parties prenantes, la mission a pu faire une appréciation du degré et de la possibilité d'atteindre les résultats à la fin du projet.

A la suite de nos échanges avec l'équipe du projet et de l'examen des livrables, nous pouvons conclure que les extrants 1.1, 1.2, 2.3, 2.4, 3.1, 4.1, 4.2 et 5.1 (en couleur verte dans le tableau ci-dessous) ont été pleinement atteints (100%). Les autres extrants relatifs aux résultats intermédiaires R1 et R2 sont en cours d'exécution avec des taux d'avancement de l'ordre de 50% (en couleur bleu dans le tableau ci-dessous). Pour les autres extrants, à savoir 3.2, 4.3 et 5.2 (en couleur orange dans le tableau ci-dessous) le taux d'avancement est plus faible et est inférieur à 50%.

Tableau 2 : Cadre de résultats du projet AFERE

RÉSULTAT ULTIME : AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE AMÉLIORÉE POUR LES FEMMES ENTREPRENEURES RURALES					
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES		I. LES FEMMES RURALES ENTREPRENEURES AUGMENTENT LEURS VENTES ET REVENUS DANS 2 REGIONS PILOTES		II. UN ÉCOSYSTEME ENTREPRENEURIAL PLUS PROPICE A L'ÉMERGENCE ET AU DEVELOPPEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURES RURALES DANS 2 REGIONS PILOTES ET AU NIVEAU NATIONAL	
RÉSULTATS IMMÉDIATS	R1 Accès aux opportunités de marché et à l'information améliorées pour les femmes rurales entrepreneures dans les 2 régions pilotes	R2 Compétences des femmes pour créer, consolider et développer leurs entreprises améliorées dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.	R3 Accès aux services financiers pour les femmes améliorés dans un but de créer et consolider leurs entreprises dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.	R4 Les mécanismes de coordination, partage d'information et capacités d'intervention des différents fournisseurs de services financiers et non financiers présents dans le milieu rural sont renforcés	R5 Plaidoyer sur l'entrepreneuriat féminin amélioré dans les 2 régions pilotes et au niveau national
EXTRANTS	1.1 Filières porteuses et chaînes de	2.1 Formateurs (h/f) des prestataires de	3.1 Le secteur financier est plus conscient de	4.1 Les besoins des femmes entrepreneures	5.1 Analyse des principaux programmes

	valeur identifiées et analysées pour la promotion du travail décent et l'entrepreneuriat des femmes dans les 2 régions pilotes	services formés et certifiés dans des formations à l'entrepreneuriat sensibles à l'approche genre	l'intérêt partagé à servir les femmes	rurales sont mieux connus et formalisés par les principaux prestataires de services dans les 2 régions pilotes	et politiques affectant l'entrepreneuriat féminin au niveau national et régional et l'identification de changements possibles et nécessaires
	1.2. Des solutions de commercialisation au sein des chaînes de valeur proposées et mise en place	2.2 Des services non financiers innovants pour l'entrepreneuriat conçus pour être plus sensibles à l'inclusion des femmes	3.2 Des services financiers innovants pour l'entrepreneuriat conçus pour être plus sensible à l'inclusion des femmes	4.2 Les services des prestataires de services aux entrepreneurs et aux femmes entrepreneures au milieu rural sont répertoriés et mieux connus	5.2 Mécanisme de coordination des acteurs principaux régionaux et nationaux pour la promotion de l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes mis en place
	1.3 Information sur l'écosystème de l'entrepreneuriat (prestataires, services etc.) dans 2 régions pilotes plus facilement accessible pour les prestataires et les femmes entrepreneurs rurales	2.3 Femmes encouragées à l'entrepreneuriat formel sont formées et accompagnées pour la réalisation de leurs projets d'entreprise		4.3 Mécanismes de consultation et de coordination entre les principaux prestataires de services mis en place	
		2.4. Des femmes déjà entrepreneures sont formées et coachées pour la formalisation,			

		consolidation et amélioration de leurs entreprises			
--	--	---	--	--	--

Source : Cadre logique tiré du document de projet. La coloration est des auteurs.

Résultat intermédiaire 1 : les femmes rurales entrepreneures augmentent leurs ventes et revenus dans 2 régions pilotes

1. Résultat Immédiat 1 : Accès aux opportunités de marché et à l'information améliorés pour les femmes rurales entrepreneures dans les 2 régions pilotes.

Le changement attendu sous ce résultat était que les femmes aient des possibilités d'augmenter leurs ventes et ainsi leurs revenus grâce à des voies de commercialisation innovantes et accessibles. Le projet a contribué à rendre disponible l'information sur les opportunités de marché pour les femmes rurales dans les deux gouvernorats à travers les diagnostics territoriaux et la cartographie des acteurs.

Ainsi, deux sur trois extrants prévus à cet effet ont été réalisés, à savoir :

a) Des filières porteuses et chaînes de valeur identifiées et analysées pour la promotion de l'emploi décent et l'entrepreneuriat des femmes dans les 2 gouvernorats pilotes. Dans ce cadre, deux diagnostics territoriaux pour Nabeul et Sfax ont été développés. Deux réunions de discussions avec les CRS ont été tenues pour chaque gouvernorat, entre septembre et octobre 2019. Les chaînes de valeurs suivantes ont été sélectionnées : piment et broderie à Nabeul et amande et broderie à Sfax.

b) L'information sur l'écosystème de l'entrepreneuriat dans les 2 gouvernorats pilotes est plus facilement accessible pour les prestataires et les femmes entrepreneures rurales. A ce titre, une cartographie des acteurs d'appui à l'entrepreneuriat féminin dans les gouvernorats de Sfax et de Nabeul et l'évaluation de leurs capacités a été développée.

Un extrant est en bonne voie au moment de la présente évaluation. Il s'agit de : « *Des solutions de commercialisation au sein des chaînes de valeur proposées et mises en place* ». Un guide sur les possibilités de commercialisation des produits des femmes rurales et des services d'appui à l'autonomisation économique des femmes a été développé et mis à disposition du grand public lors d'une foire de commercialisation des produits de la femme rurale organisée en octobre 2019. La foire a constitué un espace d'exposition des produits de 72 femmes rurales représentant 23 gouvernorats dont 12 issues des gouvernorats de Sfax et de Nabeul, et ce, afin de permettre à ces femmes de mieux faire connaître leurs produits et développer des réseaux de commercialisation et des opportunités de marchés au niveau national.

Toutefois, à ce stade, il est difficile d'apprécier combien de femmes entrepreneurs bénéficiaires du projet ont réellement augmenté leurs ventes et leurs revenus grâce à des voies de commercialisation innovantes et accessibles. Nous pouvons aussi se demander par rapport à ce concept d'accessibilité, autrement dit dans quelle mesure le développement des diagnostics territoriaux ou encore la cartographie des acteurs vont-ils améliorer l'accessibilité des femmes aux opportunités des marchés. Plus précisément, à travers quelles actions concrètes le projet compte-t-il faciliter cet accès et assurer sa durabilité. Ces points seront développés davantage dans la partie relative aux conclusions et recommandations.

2. Résultat Immédiat 2 : Les compétences des femmes pour créer, consolider et développer leurs entreprises sont améliorées dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.

Le changement attendu à travers ce résultat était que les femmes disposent des compétences pour développer leurs idées de projets et pour leur permettre d'avoir plus confiance en elles-mêmes. A cet effet, deux sur quatre extrants étaient en bonne voie au moment de l'évaluation. Grâce au projet, les femmes ont effectivement accru leurs compétences entrepreneuriales. Le projet a atteint toutes ses cibles dans un contexte caractérisé par la pandémie de la COVID-19, à savoir plus de 1000 femmes sensibilisées à l'entrepreneuriat, et 250 d'entre elles sélectionnées pour être formées par les structures partenaires. Les femmes interviewées ont reconnu la valeur, la pertinence des formations suivies ainsi que l'accroissement de la confiance en elles-mêmes.

a) Femmes encouragées à l'entrepreneuriat formel sont formées et accompagnées pour la réalisation de leurs projets d'entreprises.

Sur ce plan, un nouveau programme d'initiation et de formation à l'entrepreneuriat, constitué de modules en « soft skills » liés à l'initiative et à l'entrepreneuriat et tenant compte des spécificités de la femme rurale a été développé et finalisé. Il inclut aussi des modules inspirés du module « GetAhead » (programme du BIT adapté aux femmes rurales). Ce programme, d'une durée de 2 jours de formation, a été adopté pour engager une série d'ateliers de formations visant 500 femmes rurales dans chaque gouvernorat. Les 1000 bénéficiaires visées sont des femmes issues des régions rurales des gouvernorats de Nabeul et de Sfax et œuvrant ou souhaitant entreprendre dans les chaînes de valeur sélectionnées dans chaque gouvernorat.

Plus de 1025 femmes rurales ont été mobilisées dans les gouvernorats de Sfax et de Nabeul et ce, à travers 7 journées d'informations organisées entre octobre et novembre 2019, dans les délégations rurales des 2 gouvernorats. Ces journées ont permis aux femmes rurales de prendre connaissance du projet AFERE, des chaînes de valeurs identifiées et de l'approche d'intervention du projet pour accompagner l'installation et l'équipement de 120 entreprises féminines dans les 2 gouvernorats.

1000 femmes rurales ont pris part à 50 ateliers de formation organisés et ont été ainsi sensibilisées et initiées à l'entrepreneuriat.

250 femmes porteuses de projet en milieu rural ont été sélectionnées à travers un processus incluant l'évaluation des formateurs ainsi que celle des membres des comités régionaux de suivi dans les deux gouvernorats. La majorité des femmes interviewées dans les deux gouvernorats ont exprimé leur satisfaction du contenu de l'atelier de formations auquel elles ont participé. Les résultats ont donné 3 niveaux de satisfaction répartis comme suit :

- A Nabeul la majorité des femmes sont très satisfaites, 48%, et 44% sont satisfaites.
- Par contre la majorité des femmes interviewées à Sfax sont satisfaites, 52%, et 44% sont très satisfaites. Une seule femme dans chaque gouvernorat a exprimé qu'elle n'est pas du tout satisfaite et une autre n'a pas répondu à la question à Nabeul.

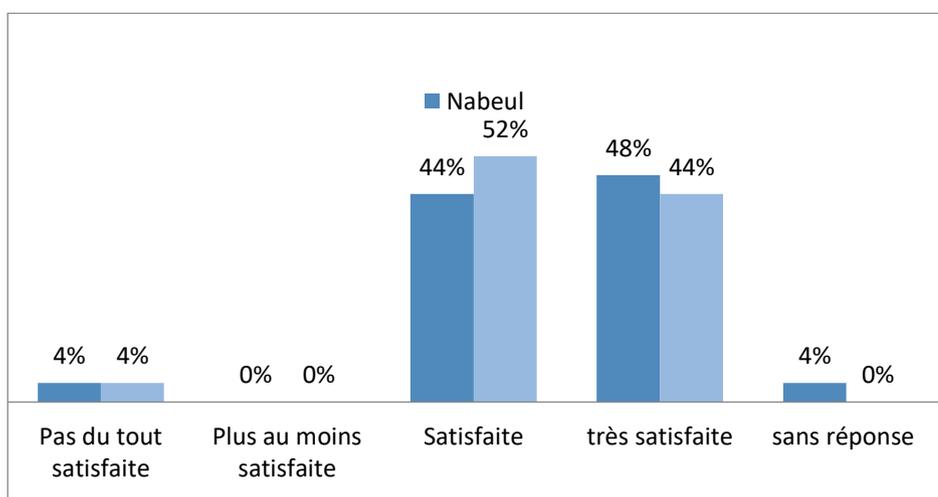


Figure 4: Niveau de satisfaction du contenu des ateliers de formations

Ces femmes ont bien expliqué qu'après leur participation à cet atelier, elles ont plus de confiance en soi et plus de confiance en leurs produits, ce qui peut améliorer leurs ventes, ainsi elles sont plus motivées pour lancer leurs projets.

b) Des femmes déjà entrepreneures sont formées et coachées pour la formalisation, consolidation et amélioration de leurs entreprises.

A ce titre, plus de 1000 femmes entrepreneures informelles ont participé aux formations indiquées ci-avant afin de pouvoir intégrer le processus de sélection des bénéficiaires du projet et bénéficier ainsi des activités spécifiques prévues pendant la durée du projet.

De ce qui précède, la mission conclut que le processus conduisant au résultat est en bonne voie. Le projet a atteint ses objectifs en matière de formation et de sensibilisation. Il devrait, par la suite,

se focaliser à amener les femmes à appliquer les compétences acquises, à faire éclore leurs talents entrepreneuriaux.

Toutefois, deux autres extrants étaient en retard :

- a) Formateurs (H/F) des prestataires de services formés et certifiés dans des formations à l'entrepreneuriat sensible à l'approche genre ;
- b) Des services non financiers innovants pour l'entrepreneuriat conçus pour être plus sensibles à l'inclusion des femmes.

Eu égard à leur pertinence pour l'entrepreneuriat des femmes, le projet devrait focaliser son action sur ces deux extrants, en trouvant des solutions à la contrainte de la COVID-.

Considération générale sur le choix des bénéficiaires

Les journées d'informations ont ciblé les femmes rurales sans présélection ou distinction, l'objectif était d'informer et de sensibiliser le plus grand nombre de femmes et ce à travers différents moyens de communication. Les entretiens avec les femmes bénéficiaires ont montré que pour le gouvernorat de Nabeul, 40 % des femmes ont eu l'information à travers une amie ou bien une autre personne de ses connaissances ce qui montre que l'information a bien circulé de bouche à oreille. Plusieurs femmes (28%) membres d'un groupement de développement agricole (GDA) ou d'une association ont eu l'information sur le projet à travers ces structures, elles représentent respectivement 20 % et 8%, d'où l'importance d'appartenir à des telles structures pour être informé des opportunités qui pourraient se présenter aux femmes rurales.

En 3^{ème} rang, on trouve le CRDA, structure régionale du ministère de l'agriculture, qui a participé à la diffusion de l'information et sa communication aux femmes rurales, surtout dans la délégation de Kelibia (Nabeul) avec un pourcentage de 12%. Pour le reste des femmes elles ont été informées soit par les services des affaires sociales ou ceux de l'office national de l'artisanat, ceci concerne les femmes qui ont déjà déposé des dossiers dans ces organismes pour bénéficier d'une aide sociale ou d'un crédit. D'autres femmes ont été contactées directement par les membres l'équipe du projet dans la région.

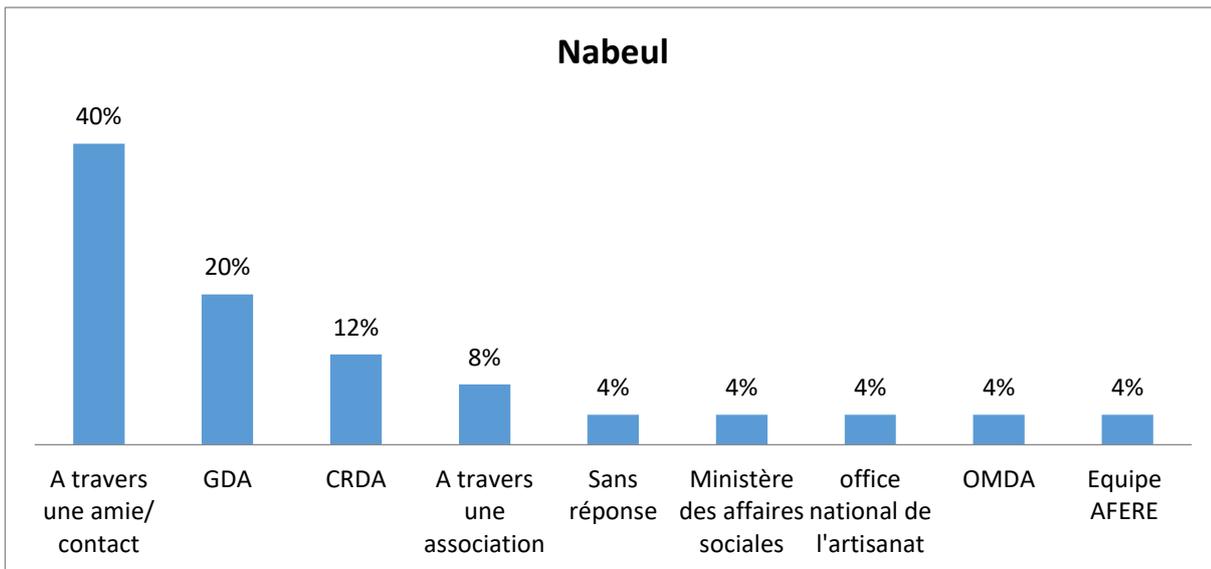


Figure 5: Sources d'information sur le projet (Nabeul)

Pour le gouvernorat de Sfax, on trouve que la majorité des femmes, 44%, ont aussi eu l'information sur le projet à travers un contact ou une amie à elles. Pour le reste des sources, on remarque le recours à d'autres moyens pour informer et mobiliser les femmes. Il s'agit principalement de l'Union de la femme avec 20%, suivi par les bureaux d'emploi (16%) et les délégations avec 8%. Pour les autres sources, elles restent minoritaires étant mentionnées chacune par une seule femme.

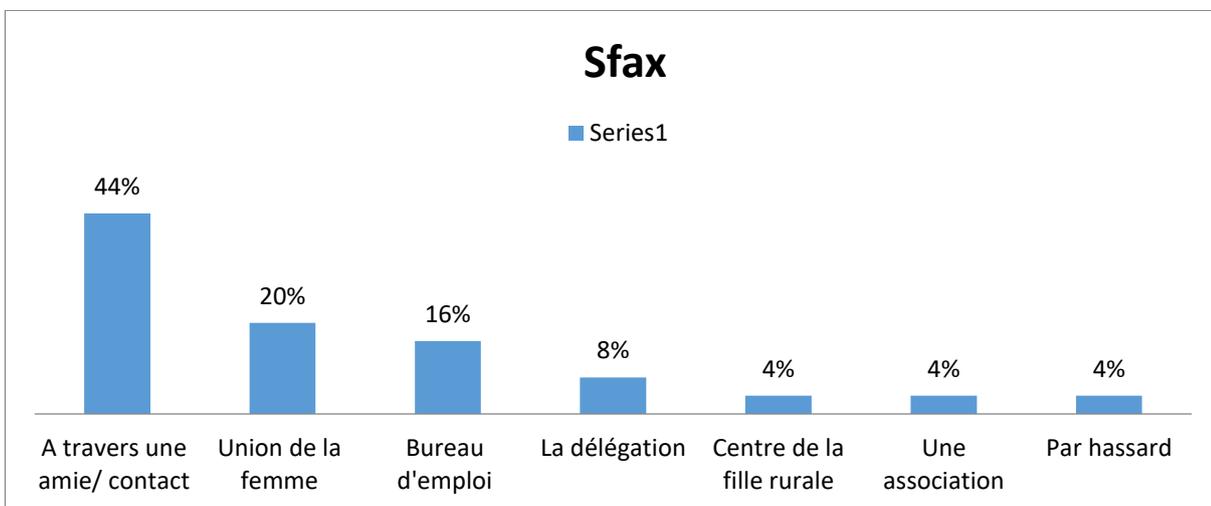


Figure 6: Source d'informations sur le projet (Sfax)

Après leur participation au premier atelier de formation, une sélection a été faite par les différents partenaires (OIT, CRS et experts mobilisateurs) selon une matrice préalablement préparée en prenant en considération la motivation des femmes à monter leurs projets. Durant la sélection, des projets ont été choisis malgré qu'ils ne fassent pas partie des chaînes de valeurs porteuses choisies, pour encourager plus de femmes surtout qu'elles ont un profil d'entrepreneur et peuvent réussir leurs projets.

3. Résultat Immédiat 3: Accès aux services financiers pour les femmes dans un but de créer et consolider leurs entreprises dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.

Le changement attendu était que les prestataires de services financiers aient une meilleure connaissance des avantages et opportunités de travailler avec les femmes entrepreneures. Il s'agissait aussi d'une part, de comprendre comment leur offre actuelle les empêche de bien servir ces femmes, et d'autre part, de développer et mettre en place un mécanisme d'épargne pour le compte de femmes entrepreneures sélectionnées dans les 2 régions rurales en appui aux subventions accordées par le projet et bloquées partiellement sur un compte d'épargne à terme. Cette épargne servirait comme garantie pour diminuer le risque perçu par l'institution financière et faciliter l'accès de ces femmes à des sources de financement pour leurs entreprises. Cette épargne-garantie facilitera la création de 120 entreprises féminines nouvelles (individuelles ou collectives).

Les deux extrants prévus pour atteindre ce résultat étaient en bonne voie au moment de l'évaluation :

- a) Le secteur financier est plus conscient de l'intérêt partagé à servir les femmes. A cet effet, une cartographie des services financiers et de microfinance en Tunisie a été développée.
- b) Les services financiers innovants pour l'entrepreneuriat conçus pour être plus sensible à l'inclusion des femmes. Dans ce cadre, douze (12) personnes dont 5 femmes, cadres de management, représentant les 3 institutions de microfinances (IMF) les plus actives (ENDA, Taysir et Zitouna) ont été formés à travers un programme de formation du BIT « Making Microfinance Work » (MMW) délivré par un formateur agréé lors de 2 ateliers de formation de 5 jours chacun et organisés en octobre et novembre 2019. Ce résultat représente 40% de 30 formateurs - coach (dont au moins 40 % des formatrices -coach) dans les 2 régions.

Tout en notant les avancés en matière de « sensibilisation » et de « renforcement des capacités » des institutions de financement, la mission ne peut établir que les femmes entrepreneurs ont eu accès aux services financiers grâce à l'appui du projet. Le projet devrait, par la suite, se focaliser à amener les structures d'appui à mettre en place des services financiers accessibles et bénéficiant réellement aux femmes entrepreneures.

Résultat intermédiaire 2 : Un écosystème entrepreneurial plus propice à l'émergence et au développement des femmes entrepreneurs rurales dans deux régions pilotes et au niveau national

4. Résultat Immédiat 4 : Renforcer les mécanismes de coordination, partage d'information et capacités d'intervention des différents fournisseurs de services (financiers et non-financiers) présents dans le milieu rural.

Le changement attendu de ce projet était que les interventions des différents acteurs mandatés à appuyer l'entrepreneuriat et les femmes soient coordonnées et basées sur les besoins spécifiques des femmes. Pareille coordination permettrait aux femmes de bénéficier davantage des produits de la microfinance. A cet effet, le projet a permis de cartographier les acteurs techniques d'appui à l'entrepreneuriat féminin effectuée pour les 2 gouvernorats pilotes, ce qui concourt à une coordination effective. Le projet a offert un cadre d'échange entre acteurs.

A cet effet, les deux de trois extrants attendus étaient en bonne voie au moment de l'évaluation :

a) Les besoins des femmes rurales entrepreneurs sont mieux connus et formalisés : Plus de 30 femmes rurales ont participé activement à l'atelier sur « **La commercialisation, un vecteur de l'autonomisation économique des femmes en milieu rural** » organisé en partenariat avec le MARHP en octobre 2019. L'atelier a constitué un espace où ces femmes rurales ont exprimé ouvertement leurs besoins spécifiques en termes de défis réels de commercialisation et d'accès aux opportunités de marchés au niveau local et régional, national et international. Une enquête des besoins des femmes porteuses de projet en milieu rural était en cours (résultats prévus en février 2021).

b) Les services des prestataires de services aux entrepreneurs et aux femmes entrepreneures au milieu rural sont répertoriés et mieux connus : une cartographie des acteurs techniques d'appui à l'entrepreneuriat féminin effectuée pour les 2 gouvernorats pilotes, des recommandations en termes de plan d'action d'amélioration des services d'appui proposées.

L'extrant relatif aux mécanismes de consultation et de coordination entre les fournisseurs de services mis en place n'a pas été documenté par des évidences. Aussi, malgré les livrables produits par le projet, la mission ne peut établir que le résultat ait été atteint, si ce n'est à travers le comité de pilotage et les comités régionaux de suivi (qui de notre point de vue sont différents des mécanismes visés sous le résultat 4).

5. Résultat Immédiat 5 : Plaidoyer sur l'entrepreneuriat féminin amélioré dans les 2 régions pilotes et au niveau national

Le changement attendu de ce projet était que les femmes soient davantage impliquées et persuadées à se lancer dans l'entrepreneuriat, d'une part, et qu'un mécanisme de dialogue, d'échange et d'actualisation sur les actions entreprises pour améliorer l'écosystème entrepreneurial au profit des femmes dans les deux régions pilotes soient en place.

Le plaidoyer (au sens large) sur l'entrepreneuriat féminin a été largement amélioré, mais la mission ne peut établir une évidence sur l'impact de ce plaidoyer en termes de « femmes impliquées et persuadées à se lancer dans l'entrepreneuriat ».

En effet, le premier extrait relatif à « l'analyse des principaux programmes et politiques affectant l'entrepreneuriat féminin au niveau national et régional et identification des changements possibles et nécessaires » a été engagé à travers la formulation de la stratégie nationale de l'emploi, et la contribution du projet à la 1ère enquête nationale sur les emplois.

L'extrait relatif au « mécanisme de coordination des acteurs principaux nationaux et régionaux mis en place » n'était pas encore réalisé au moment de l'évaluation.

Constat n° 5 : En conclusion, le projet a bien avancé, principalement sur les études programmées, la sensibilisation, et le renforcement des capacités des parties prenantes. Il a moins bien avancé sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs et sur l'instauration d'un écosystème entrepreneurial plus propice à l'émergence et au développement des femmes entrepreneurs rurales dans deux régions pilotes

V.2.2. Quantité et la qualité des résultats obtenus

Constat 6 : Les analyses élaborées dans le cadre des études menées pendant les deux premières années du projet sont très riches mais nécessitent d'être capitalisées et vulgarisées pour servir les résultats planifiés

Il était demandé à la mission d'évaluation d'apprécier si la quantité et la qualité des résultats étaient satisfaisantes. Le projet a pu réaliser les études programmées et qui sont d'excellente qualité et surtout, elles avaient émis des conclusions et des recommandations qui devraient éclairer le chemin du projet pour les prochaines étapes de sa mise en œuvre.

Le projet a aussi développé un manuel de formation adapté à sa population cible et a, dans un premier temps, informé un grand nombre de femmes rurales dans plusieurs délégations appartenant aux deux gouvernorats de Nabeul et Sfax. Quelques 40 premières sessions de formation au profit de 1000 femmes ont été organisées avec succès. Ces sessions ont permis d'améliorer les connaissances des femmes en matière d'entrepreneuriat et étaient aussi une occasion pour sélectionner 250 femmes pour continuer l'aventure avec le projet.

Plusieurs femmes interviewées ont souhaité que les formations à programmer selon leurs besoins: formation en innovation, emballage et surtout et marketing et commercialisation. Les autres recommandation sont en relation avec la durée et l'organisation des ateliers de formations: préférence pour des formations pour une demie journée vu qu'elles ont d'autres responsabilités et engagements, organisation des groupes selon la nature de l'activité pour assurer une meilleur dynamique et finalement une durée plus longue pour assurer une meilleure compréhension du contenu surtout que les femmes ont différents niveaux d'instruction (deux jours de formations de sont pas suffisants).

D'autres recommandations ont également été proposées, concernant :

a) Intégration d'autres filières : Plusieurs femmes se trouvent limitées par les deux filières choisies comme porteuses, puisqu'elles ont d'autres idées de projet ou elles sont en train d'exercer d'autres activités.

b) Des solutions de commercialisation : plusieurs femmes, qui sont déjà exercice d'une activité, cherchent un appui en termes de commercialisation de leurs produits.

c) Communication : Certaines femmes ont indiqué qu'il un problème en terme de communication et de la diffusion de l'information pour tout le monde et qu'il y a plusieurs femmes dans les milieux ruraux n'ont pas entendu par le projet

La pandémie du COVID 19 a représenté le principal obstacle durant la période de mise en œuvre du projet. Plusieurs activités n'étaient pas réalisées selon le calendrier prévu à cause des différentes mesures prises par le gouvernement. Malgré ces conditions, le projet a réalisé le maximum des activités prévues, et ce à travers la réalisation des réunions en ligne, et le contact par téléphone ou par visioconférence

Le projet AFERE a donc fait preuve d'agilité et d'adaptabilité au contexte du COVID-19. Au moment de l'élaboration du projet, personne ne pouvait anticiper la survenue du COVID-19. Alors que la formation de 1000 femmes était en cours, la COVI-19 a entraîné un arrêt des activités pendant le confinement pour les 300 femmes. Le projet a réadapté l'activité en faisant appel aux moyens digitaux. C'est le cas pour la formation WEDGE.

L'utilisation de ces moyens ne fut pas sans difficultés. Pour les bénéficiaires finaux il y a eu un problème de faisabilité de formation en digital. Un petit test sur une quinzaine de femmes ne fut pas concluant, malgré un accès internet fourni aux bénéficiaires.

Tout a été fait pour ne pas léser les bénéficiaires qui n'ont pas d'ordinateur ou d'accès à l'internet. Le projet a dû attendre la levée le confinement en Juillet 2020 pour parachever la formation en présentiel. Le projet a donc poursuivi son plan de travail, sans bouleversements majeurs pour cause de pandémie.

V.2.3. Résultats inattendus du projet

Constat 7 : Le projet a abouti à quelques résultats inattendus. Ces résultats portent principalement sur (i) un effet de levier pour l'élaboration des politiques, (ii) le renforcement des capacités des bureaux d'appui à la femme rurale, et (iv) le renforcement des capacités sur les thèmes de l'économie rurale. Prenant avantage d'une mise en œuvre flexible et à l'adaptation aux besoins émergents du contexte de la COVID-19, le projet a pu réaliser plusieurs activités non prévues.

(i) Effet de levier sur les politiques nationales d'emploi

Le projet a apporté une contribution à l'élaboration de la Stratégie nationale de l'emploi et à formulation de la stratégie nationale de l'emploi, à la 1ère enquête nationale sur les emplois informels et à l'Enquête d'impact de la COVID-19 auprès des MTPEs Agriculture –Artisanat – Tourisme

(ii) Renforcement des capacités des bureaux d'appui à la femme rurale

Dans ce cadre, 24 coordinatrices régionales des Bureaux d'appui à la femme rurale (relevant du Ministère de l'Agriculture) et 42 membres dont 34 femmes des 2 CRS (parmi les représentants des structures d'appui à l'entrepreneuriat) formées/ sensibilisés sur les dispositions actuelles et opérationnelles de protection sociale des femmes rurales souhaitant s'installer en entrepreneuriat.

(iii) Renforcement des capacités dans les sujets liés à l'économie rurale

A ce titre, 25 représentants de l'administration tunisienne, des experts, des membres des syndicats et des organisations de la société civile dont 19 fonctionnaires ont été formés sur les droits socio-économiques des femmes, notamment les femmes rurales et ce à travers l'atelier « Autonomisation économique des femmes : réalités et perspectives » organisé en septembre 2019.

Aussi, six représentants des principaux partenaires (Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques, Chambre Nationale des Femmes cheffes d'entreprises), dont 4 femmes, ont-ils été formés sur des sujets liés au développement des économies rurales.

V.2.4. Efficacité du mécanisme d'exécution du projet

Constat 8 : Le Projet a bénéficié des dispositifs adéquats de gouvernance mis en place et les partenaires nationaux qui ont effectivement été engagés dans le pilotage du projet.

Conformément au document de projet, la mise en œuvre du projet s'est appuyée sur un Comité de pilotage du projet (COFIL) au niveau national et deux comités régionaux de suivi. Le comité de pilotage a été mis en place par arrêté. Ce comité a tenu 4 réunions, dont une restreinte pendant le confinement. Les deux comités régionaux ont tenu 5 réunions chacun, soit une réunion par trimestre. Des réunions de coordination mis en œuvre en présentiel et en ligne, soit 4 au niveau des deux gouvernorats et 2 réunions de COFIL dont un exceptionnel du comité de pilotage restreint. La mise en place de ces comités par arrêté constitue une bonne pratique et un facteur d'appropriation du projet.

Il sied d'indiquer que le CRS n'a pas joué un rôle de mise en œuvre. Ceci est confirmé à travers les entretiens effectués avec les membres dans les deux gouvernorats, où nous avons essayé

d'identifier le rôle de chaque membre, à quelle phase du projet est-il intervenu et comment il a été impliqué.

Les membres du CRS de Sfax interviewés sont des représentants des structures suivantes : Le commissariat régional au développement agricole, la direction de développement régional, la direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi et l'union nationale de la femme tunisienne. Chaque membre avait comme rôle de représenter son organisme, de fournir au CRS et le Copil toutes informations (documents, indicateurs et les bases de données) pertinentes dans leurs décisions et de mettre à la disposition de l'équipe de projet les locaux nécessaires pour assurer le bon déroulement des ateliers de formations. Ainsi tous ces membres ont participé activement à toutes les étapes du projet telles que la participation aux différentes réunions des CRS, réunions avec le BIT autres réunions avec les acteurs en relations avec le projet, la participation aux différents ateliers de formation destinés aux membres de CRS.

Plusieurs phases ont impliqué des partenaires, à savoir le CRDA, la DRFPE et l'UNFT plus que les autres vu l'objectif du projet qui est autour de le financement et l'emploi de la femme rurale. Ces phases sont essentiellement :

- L'identification des chaînes de valeurs porteuses
- L'organisation des journées de sensibilisations dans les différentes délégations
- L'organisation des ateliers de formations en Soft skills et Entreprenariat au profit de 250 femmes rurales
- La sélection de la liste finale des femmes bénéficiaires....

Trois membres ont indiqué qu'ils étaient bien impliqués, qu'il y avait une bonne coordination entre les différents membres, qui ont montré leur volonté pour faire réussir le projet. L'autre membre confirme son implication mais il a indiqué que le fait que certaines phases étaient exclusives à certains membres a rendu la vision du projet un peu flou.

Les membres du CRS Nabeul qui ont été interviewés ont aussi confirmé leurs implications durant toutes les phases du projet, mais deux membres ont indiqué qu'ils avaient un rôle un peu particulier. Le premier est le directeur régional de la Formation Professionnelle, et de l'Emploi, qui a mentionné sa présence durant certains ateliers de formation des femmes rurales alors que les autres institutions n'étaient pas présentes malgré que certaines l'avaient demandé. Le second est le représentant du commissariat régional de tourisme qui a indiqué que son organisme avait comme rôle la recherche des solutions pour la commercialisation des produits de la femme rurale.

V.2.5. Efficacité de l'appui technique du BIT au projet

Le projet était doté de ressources humaines capables de conduire les activités. L'équipe locale de coordination du projet a bénéficié d'un appui technique du Siège du BIT (unités Entreprise et GED) et du soutien du Bureau du BIT à Alger. Le siège a fortement accompagné l'élaboration du projet

et sa mise en œuvre, en entreprenant une mission à l'occasion de l'"Atelier de sensibilisation à l'analyse des chaînes de valeur porteuse sensibles au genre en faveur du COPIL et des CRS" organisé au début du projet. Le siège a également appuyé le développement des outils de formation et leur déploiement dans le cadre du renforcement des capacités.

V.2.6. Intégration du genre

Le projet AFERE constitue une intervention spécifiquement destinée à la femme rurale, les questions de genre ont été intégrées dans toutes les phases du projet. Premièrement, une analyse approfondie fondée sur le genre 4 chaînes de valeur identifiées a été menée avec l'implication des structures d'appui à l'entrepreneuriat dans les deux gouvernorats.

Ainsi, une évaluation des services d'appui à l'entrepreneuriat féminin rural a été faite et deux (2) institutions d'appui à l'entrepreneuriat volontaires pour un processus d'auto-évaluation institutionnelle sensible au genre : ANETI / AVFA ont intégré dans leurs structures, procédures, services et culture institutionnelle, le principe d'inclusion et d'égalité de genre.

Aussi, le projet devrait tenir compte des différents rôles de la femme : rôle social dans la communauté, responsabilités familiales, ...A cet effet, le projet devrait aussi analyser l'incidence de ces différents rôles sur l'entrepreneuriat des femmes et sa durabilité.

V.3. Efficience de l'utilisation des ressources

Constat 9 : Les ressources du projet ont largement servi aux actions de sensibilisation et de formation, ce qui pourrait réduire la marge financière réservée aux appuis directs aux femmes entrepreneurs.

Au 31/12/2020, le projet affiche un taux d'exécution financier très appréciable: 1 113 838\$ dépensés sur un budget de 1 495 486\$, soit 74.48% (sur 78% de la durée du projet). Toutefois, la mission n'a pas eu accès au rapport financier le plus récent pour avoir une idée de la distribution des ressources aux résultats du projet.

Le rapport coût/ efficacité du projet amène à se poser la question par rapport au choix de sélectionner les 120 femmes qui seront appuyées financièrement à travers un processus long et coûteux qui prévoit plusieurs moments de sélection en partant par un groupe de 1000 femmes qui ont été réunies pendant 2 jours pour être initiées sur les concepts d'entrepreneuriat. Même si les femmes sont en grande partie satisfaites du contenu de ces ateliers, on ne sait pas dans quelle mesure une seule session pourrait avoir des effets durables et profonds. Aurait-il été plus pertinent de s'investir davantage sur ce groupe de 120 femmes dès le départ et essayer d'aller le plus loin possible avec elles ? En l'absence d'une réponse ferme à cette question, nous pensons que pour la suite du projet, il serait judicieux d'aller plus rapidement vers ce groupe cible et prendre le temps pour préparer la sortie du projet

V.4. Orientation vers l'impact et la durabilité des résultats du projet

Constat 10 : Le projet a un potentiel de jouer un rôle catalytique de renforcement de l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin dans l'espace rural. Des mécanismes impliquant les IMF sont en cours de préparation pour permettre une disponibilité des services financiers accessibles aux femmes entrepreneures actuelles et potentielles.

Le projet AFERE a créé une dynamique de plaidoyer sur l'entrepreneuriat dans l'espace rural à travers les actions de sensibilisation. Les femmes sont mobilisées. Ce projet est en train de développer un modèle d'accompagnement à l'autonomisation des femmes en milieu rural. Le BIT, à travers ce projet, essaie de proposer un modèle qui endigue les barrières à l'entrepreneuriat à travers plusieurs appuis qui pourraient être appropriés. C'est une expérience pilote sur les 2 gouvernorats. Le BIT pourra démontrer qu'il a développé un modèle rigoureux qui répond aux principales barrières dont les principales sont le développement des compétences et l'accès à l'information.

L'équipe de projet est en phase d'élaboration des stratégies de collaboration avec certains programmes afin d'assurer la continuité de l'appui des bénéficiaires du projet. Un protocole en cours de préparation pour établir des partenariats avec les IMF afin de favoriser l'accès aux ressources. L'auto-évaluation institutionnelle des IMF va évaluer la durabilité institutionnelle, pour recourir moins aux ressources extérieures, dans une optique de spirale vertueuse où les acteurs du marché peuvent cimenter cette durabilité. C'est aussi question d'avoir des services adaptés aux besoins des femmes entrepreneures. Le projet aide les prestataires des services à améliorer leurs services, et de pérenniser l'appui aux femmes entrepreneures.

Le projet pourrait ainsi jouer un rôle de facilitation de l'accès des femmes aux nombreuses projets tels que :

1. Programme national de l'entrepreneuriat féminin RAIDA (mis en œuvre par le Ministère de la Femme, de la Famille et des Seniors) : Promotion de l'entrepreneuriat féminin avec un appui technique et un financement de projet par des crédits pour les TPE (plafond 10 000 TND) et PME (plafond 100 000 TND).
2. Services d'accompagnement de l'ANETI (formations CEFE, CREE, etc.) : Accompagnement pour la création et le montage de projet, Accompagnement pour accéder au financement de projets et la levée de fonds, Accompagnement pendant la phase de démarrage de l'activité, Accompagnement post-crédation, sensibilisation, Organisation de séances d'information et de sensibilisation des femmes rurales.
3. Centre de la jeune fille rurale, sous la tutelle de la Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi pour l'accompagnement à la création d'entreprises
4. Bureau d'appui à la femme Rurale : Identification des femmes et de leurs projets, Assistance technique, Accompagnement post-crédation, sensibilisation, Organisation de séances d'information et de sensibilisation des femmes rurales

5. Projet RIFEYA (Médecins du Monde) sur l'accès à la protection sociale des femmes rurales en Tunisie.
6. Programme FAIRE (COSPE) : Le programme FAIRE a pour objectif général de soutenir la société civile dans la promotion des droits humains des femmes dans les zones rurales de la Tunisie et un objectif spécifique qui est que consolider les initiatives des acteurs institutionnels, associatifs et syndicaux pour l'application des droits économiques et sociaux des travailleuses dans l'agriculture dans les régions de Jendouba, Kasserine, Mahdia, Sidi Bouzid, Sfax
7. Projet IPDILI (OIT) particulièrement dans le gouvernorat de Nabeul, appui technique aux Groupements de Développement Agricole.
8. L'Association pour la sauvegarde de la ville de Nabeul (ASVN) appui pour le développement de la chaîne de valeur du piment et en particulier de l'harissa. Appui la promotion du produit et l'accès au marché.
9. LABESS : Accélérateur d'innovation sociale (incubateur de projet à impact social et environnemental), spécialisé dans l'accompagnement des entreprises sociales sur l'ensemble du territoire tunisien à travers un parcours de sélection et de formation de 6 mois.

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

VI.1. Conclusions

- La conception de l'intervention est à la fois simple (SMART) et solide. La chaîne de résultats du projet converge vers deux résultats intermédiaires qui devraient permettre d'atteindre l'objectif de l'amélioration de l'autonomisation économique des femmes entrepreneures rurales. Ces deux résultats sont relatifs à deux types de changement, le premier est lié à la situation économique des femmes et le deuxième est lié à l'écosystème entrepreneurial. Ces résultats sont en adéquation avec les ODDs et les cadres programmatiques nationaux et du BIT. La théorie de changement développée dans le document de projet devrait être complétée par un cadre logique intégrant tous les éléments de la chaîne de résultats ainsi qu'un cadre d'indicateurs pour le suivi-évaluation de l'avancement vers l'atteinte des résultats de plus court terme. Le cadre devrait clairement identifier les sphères d'action et surtout d'attribution du projet pour permettre d'apprécier la contribution spécifique du projet à l'atteinte des résultats à court et moyen termes avec un accent sur le changement dans la vie des bénéficiaires finaux.
- Le projet a bien avancé, principalement sur les études programmées, la sensibilisation, et le renforcement des capacités des parties prenantes. Il a moins bien avancé sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs et sur la coordination des acteurs.
- Les analyses réalisées dans le cadre des études menées pendant les deux premières années du projet sont très riches mais nécessitent d'être capitalisées et vulgarisées pour servir les résultats planifiés. Il s'agit d'un grand travail à faire par l'équipe du projet pour éclairer son

intervention à différents niveaux et développer un plan d'action et de plaidoyer basé sur des évidences.

- Les rapports d'étude exposent pas mal d'informations et d'analyse, mais présentent en majorité peu de recommandations concrètes pour aider le projet à atteindre ses objectifs. Il est important de soumettre ces livrables à des comités de lecture élargis et d'en tirer des conclusions pratiques qui pourraient aider le projet à prendre des décisions efficaces en termes de choix de partenaires à impliquer ou d'approche à favoriser.
- Vu par les bénéficiaires, le projet est visible sous sa dimension « sensibilisation »/ « formation », une perception erronée qui devrait être corrigée grâce à une meilleure focalisation du projet vers le soutien aux entreprises réelles des femmes.

VI.2. Recommandations

a) Inclure un volet alphabétisation fonctionnelle pour adapter les formations aux besoins des femmes rurales. En termes de digitalisation, il y a un effort d'adaptation aux conditions des femmes du milieu rural qui, dans le contexte du COVID19, n'a pas accès aux services en ligne

Responsable : Equipe du projet

Priorité : haute

Délai : immédiat

Incidence financière : moyenne

b) Tenir compte des besoins spécifiques des bénéficiaires : plusieurs femmes ont proposé des formations à programmer selon leurs besoins: formation en innovation, emballage et surtout et marketing et commercialisation. Les autres recommandations sont en relation avec la durée et l'organisation des ateliers de formations: préférence pour des formations pour une demie journée vu qu'elles ont d'autres responsabilités et engagements, organisation des groupes selon la nature de l'activité pour assurer une meilleur dynamique et finalement une durée plus longue pour assurer une meilleure compréhension du contenu surtout que les femmes ont différents niveaux d'instruction (deux jours de formations de sont pas suffisants).

Responsable : Equipe du projet

Priorité : haute

Délai : immédiat

Incidence financière : moyenne

c). Il est important de soumettre les rapports d'étude à des comités de lecture élargis et d'en tirer des conclusions pratiques qui pourraient aider le projet à prendre des décisions efficaces en termes de choix de partenaires à impliquer ou d'approche à favoriser. Cela permettra de valoriser les rapports d'étude qui exposent pas mal d'informations et d'analyses, mais présentent en majorité peu de recommandations concrètes pour aider le projet à atteindre ses objectifs.

Responsable : Equipe du projet
Priorité : moyenne
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

d) Approfondir la réflexion sur la question de la « formalisation » des activités entrepreneuriales par ce que la question est assez complexe. Les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude cartographie des structures de financement ont montré que la totalité des femmes interviewées (environ une quarantaine) ne souhaitent passer de l'informel à le formel. Au-delà de ce constat, plutôt évident, le projet devrait approfondir sa compréhension des causes profondes de cette attitude et développer un plan de plaidoyer sur cette base.

Responsable : Equipe du projet
Priorité : haute
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

e) Implication des bureaux d'emploi et des Espaces Entreprendre officiellement, pour assurer l'accompagnement des femmes bénéficiaires et leurs permettre de bénéficier de plusieurs autres formations telles que: CFEE, CREE , GERME, MORAINES, BOURSE D'ACCOMPAGNEMENT, formation technique.

Responsable : Equipe du projet
Priorité : moyenne
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

f) Pour la pérennisation du projet, renforcer les structures et les acteurs locaux dans une phase d'institutionnalisation et de consolidation des résultats. La conversion des CRS en entités opérationnelles d'appui pourrait contribuer à cette institutionnalisation. Les membres des CRS devraient, par exemple, effectuer des missions de terrain pour visiter les bénéficiaires. Les CRS pourraient, à l'avenir, jouer un rôle d'accompagnement des femmes par des membres permanents et bénévoles. Dans le même ordre d'idées, on devrait renforcer l'encrage institutionnel du projet au sein de la LITI (emploi) et de la REAFA (agriculture) pour favoriser la prise en charge de la pérennisation du projet.

Responsable : Equipe du projet
Priorité : moyenne
Délai : immédiat
Incidence financière : moyenne

g) Renforcer la gestion axée sur les résultats en focalisant l'appui du projet non sur les processus (formation, sensibilisation), mais sur les changements dans la vie des bénéficiaires finaux, à savoir les femmes entrepreneurs. Pour les projets futurs, la théorie de changement devrait être

complétée par un cadre logique intégrant tous les éléments de la chaîne de résultats ainsi qu'un cadre d'indicateurs pour le suivi-évaluation de l'avancement vers l'atteinte des résultats de plus court terme. Le cadre devrait clairement identifier les sphères d'action et surtout d'attribution du projet pour permettre d'apprécier la contribution spécifique du projet à l'atteinte des résultats à court et moyen termes avec un accent sur le changement dans la vie des bénéficiaires finaux.

Responsable : BP Alger

Priorité : haute

Délai : immédiat

Incidence financière : faible

VII. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

5. Leçons apprises

a) Le projet a appliqué **une approche graduelle et ciblée de formation des bénéficiaires**, dite « entrepreneurship graduation » ; il a commencé avec 1000 femmes identifiées à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt et d'une caravane de sensibilisation. Ces femmes ont bénéficié des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprise et de « soft skills ». De ce groupe, 250 femmes pouvant aller de l'avant ont reçu une formation en entrepreneuriat. Finalement, les bénéficiaires qui peuvent monter des entreprises pour bénéficier de formations plus poussées ont été sélectionnés

b) **Le choix de la filière était important mais non pas le plus important si l'on considère l'objectif ultime du projet. Nous apprenons qu'il aurait été possible de commencer par choisir - dans des délais réduits et raisonnables- une chaîne de valeur en se basant sur l'avis des experts locaux pour gagner du temps.** Ensuite commencer à identifier les femmes bénéficiaires et engager par la suite les études régionales pour approfondir la compréhension des filières choisies.

5. Bonnes pratiques

a) **Un comité de pilotage national et des comités régionaux de surveillance engagés pour assurer le suivi-accompagnement du projet.** Le COPIL a été institué par arrêté ministériel, ce qui renforce sa légitimité. Ces comités sont devenus des cadres de collaboration et de dialogue entre les Ministères clés impliqués (agriculture, genre, emploi) dans le projet ainsi que les partenaires sociaux

b) **Il est important pour un projet de fonder son approche sur un diagnostic profond et une bonne compréhension de la problématique et du contexte avec la mobilisation des acteurs clés les plus pertinents.** Le projet a été conçu sous forme d'une réponse à un besoin bien identifié par le BIT avec un focus local et une approche holistique qui tient compte de toutes les parties prenantes indispensables à l'atteinte des objectifs planifiés

Annexe 1. Matrice d'évaluation de la performance du projet AFERE en Tunisie

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
RESULTAT INTERMEDIAIRE 1 : LES FEMMES RURALES ENTREPRENEURES AUGMENTENT LEURS VENTES ET REVENUS DANS 2 REGIONS PILOTES						
1. Résultat Immédiat 1 : Accès aux opportunités de marché et à l'information améliorés pour les femmes rurales entrepreneures dans les 2 régions pilotes.	1.1. Filières porteuses et chaînes de valeur identifiées et analysées pour la promotion de l'emploi décent et l'entrepreneuriat des femmes dans les 2 gouvernorats pilotes	Nombre de filières sélectionnées	ND	Rapport d'avancement 2019-2020	-Identification de 4 filières : 2 pour chaque région : Nabeul : piment+broderie Sfax : Amande+Broderie - Une analyse approfondie fondée sur le genre de ces 4 chaînes de valeur identifiées a été menée avec l'implication des structures d'appui à l'entrepreneuriat dans les deux gouvernorats	
	1.2. Des solutions de commercialisation au sein des chaînes de valeur proposées et mises en place.	Nombre de solutions de commercialisation mises en place	ND	Rapport d'avancement 2019-2020	-Des recommandations opérationnelles en termes de solutions adaptées de commercialisation des produits des femmes rurales ont été finalisées lors de l'atelier : « La commercialisation, un vecteur de l'autonomisation économique des femmes en milieu rural » organisé en partenariat avec le MARHP en octobre 2019. - Une foire d'exposition des produits de 72 femmes rurales représentants 23	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
					<p>gouvernorats dont 12 issues des gouvernorats de Sfax et de Nabeul a été organisé en octobre 2019</p> <p>-Un guide sur les possibilités de commercialisation des produits des femmes rurales et des services d'appui à l'autonomisation économique des femmes a été développé et mis à disposition du grand public lors de la foire de commercialisation.</p> <p>- La réalisation d'une enquête sur les pistes de commercialisation des produits liés aux chaînes de valeur est en cours.</p>	
	<p>1.3. Information sur l'écosystème de l'entrepreneuriat dans 2 gouvernorats pilotes plus facilement accessible pour les prestataires et les femmes entrepreneures rurales</p>		ND		<p>Une cartographie des acteurs d'appui à l'entrepreneuriat féminin dans les gouvernorats de Sfax et de Nabeul et l'évaluation de leurs capacités a été développée. Les résultats de cette étude ont fait l'objet de discussions/validation des CRS début 2020 et serviront comme base pour des activités de renforcement des capacités et aussi de développement des guides d'orientation pour les femmes rurales dans les 2 gouvernorats d'intervention</p>	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
2. Résultat Immédiat 2 : Compétences des femmes pour créer, consolider et développer leurs entreprises améliorées dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées.	2.1. Formateurs (H/F) des prestataires de services formés et certifiés dans des formations à l'entrepreneuriat sensible à l'approche genre	Nombre de prestataires de services identifiés	ND		ND	Retard lié aux restrictions COVID 19. Cette activité aurait pu aussi se faire en ligne.
		Nombre des prestataires de services formés	ND		ND	Retard lié aux restrictions COVID 19. Cette activité aurait pu aussi se faire en ligne.
	2.2. Des services financiers et non financiers innovants pour l'entrepreneuriat conçus pour être plus sensibles à l'inclusion des femmes	Nombre de services financiers et non financiers innovants pour l'entrepreneuriat conçus	ND		Une évaluation des services d'appui à l'entrepreneuriat féminin rural a été couverte par l'étude liée au produit précédent. Deux (2) institutions d'appui à l'entrepreneuriat volontaires pour un processus d'auto-évaluation institutionnelle sensible au genre : ANETI / AVFA ont intégré dans leurs structures, procédures, services et culture institutionnelle, le principe d'inclusion et d'égalité de genre	
2.3. Femmes encouragées à l'entrepreneuriat formel sont formées et accompagnées	Nombre de femmes formées	1000 femmes : 500 dans chaque gouvernorat	-Rapport d'avancement 2019-2020 - Liste des femmes formées	- Plus de 1025 femmes rurales ont été mobilisées dans les gouvernorats de Sfax et de Nabeul et ce, à travers 7 journées d'informations organisées entre octobre et novembre 2019, dans les délégations rurales des 2 gouvernorats.		

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
	pour la réalisation de leurs projets d'entreprise				<p>-1000 femmes rurales ont pris part à 50 ateliers de formation organisés et ont été ainsi sensibilisées et initiées à l'entrepreneuriat. Cette action de sensibilisation à l'entrepreneuriat a constitué aussi le cadre à travers lequel une analyse des profils et des compétences des participantes a été menée en s'inscrivant dans un processus de sélection appropriée des 250 bénéficiaires du projet.</p> <p>-250 femmes porteuses de projet en milieu rural ont été sélectionnées à travers un processus incluant l'évaluation des formateurs ainsi que celle des membres des comités régionaux de suivi dans les deux gouvernorats.</p> <p>-7 projets hors chaînes de valeurs proposés par les membres du comité régional ont été proposés et retenus dans les deux gouvernorats afin d'assurer une équité des chances pour les bénéficiaires porteuses de projet.</p> <p>Le prestataire de service Taysir ONG, met en œuvre selon le calendrier prévu les formations des bénéficiaires en Modèle d'Affaire pour chacun de leurs projets.</p>	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
	2.4. Des femmes déjà entrepreneures sont formées et coachées pour la formalisation, consolidation et amélioration de leurs entreprises.	Nombre de femmes sensibilisées		Rapport d'avancement 2019-2020	Plus de 100 femmes entrepreneures informelles ont participé aux formations indiquées ci-avant afin de pouvoir intégrer le processus de sélection des bénéficiaires du projet et bénéficier ainsi des activités spécifiques prévues pendant la durée du projet	
Résultat Immédiat 3 : Accès aux services financiers pour les femmes dans un but de créer et consolider leurs entreprises dans 2 régions pilotes et filières porteuses identifiées	3.1. Le secteur financier est plus conscient de l'intérêt partagé à servir les femmes	Nombre d'activités d'échange, de sensibilisation et de formations ciblées	ND	Rapport d'avancement 2019-2020	-Une cartographie des services financiers et de microfinance en Tunisie et accès des femmes rurales à ces services a été développée en 2019 afin de développer des guides d'orientations pour les femmes rurales en 2021 -Quatre (4) institutions de micro finance volontaires pour un processus d'évaluation institutionnelle sensible au genre Taysir/ Zitouna/ CFE/ Enda: ont intégré dans leurs structures, procédures, services et culture institutionnelle, le principe d'inclusion et d'égalité de genre, prévue en 2021.	
	3.2. Des services financiers innovants pour l'entrepreneuriat	Nombre des entreprises féminines bénéficiaires du	120	Rapport d'avancement 2019-2020	12 personnes dont 5 femmes, cadres de management, représentants les 3 institutions de microfinances) les plus actives (ENDA, Taysir et Zitouna) ont été	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
	conçus pour être plus sensible à l'inclusion des femmes	mécanisme d'épargne			formés à travers un programme de formation du BIT « Making Microfinance Work (MMW) » délivré par un formateur agréé lors de 2 ateliers de formation de 5 jours chacun et organisés en octobre et novembre 2019. Les 2 ateliers de formation ont constitué un cadre pour un partage d'expériences fructueux, un brainstorming et échange d'études de cas très liés à l'accès des femmes rurales et femmes dans l'économie informelle aux services de la microfinance	
RESULTAT INTERMEDIAIRE 2 : UN ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL PLUS PROPICE A L'EMERGENCE ET AU DEVELOPPMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS RURALES DANS DEUX REGIONS PILOTES ET AU NIVEAU NATIONAL						
1. Résultat Immédiat 4 : Renforcer les mécanismes de coordination, partage d'information et capacités d'intervention des différents fournisseurs de services (financiers et non financiers)	4.1. Les besoins des femmes entrepreneurs rurales sont mieux connus et formalisés par les principaux prestataires de services dans les 2 régions pilotes		ND	Rapport d'avancement 2019-2020	Plus de 30 femmes rurales ont participé activement à l'atelier sur « La commercialisation, un vecteur de l'autonomisation économique des femmes en milieu rural » organisé en partenariat avec le MARHP en octobre 2019 afin d'exprimer leurs besoins en terme de défis de commercialisation et accès au marché, ainsi de proposer et les solutions possibles avec la participation des acteurs clés -Une enquête des besoins des femmes	Les femmes interviewées n'ont pas indiqué leurs participation a cet atelier, peut-être d'autres femmes ont été sélectionnés pour cette participation

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
présents dans le milieu rural.					porteuses de projet en milieu rural est en cours (résultats prévus en février 2021).	
	4.2. Les services des prestataires de services aux entrepreneurs et aux femmes entrepreneures au milieu rural sont répertoriés et mieux connus	Nombre de prestataires de services accompagné	ND		-Deux (2) cartographies des acteurs techniques d'appui à l'entrepreneuriat féminin ont été effectuées pour les 2 gouvernorats pilotes. -Des recommandations en termes de plan d'action et d'amélioration des services d'appui ont été proposées.	
	4.3. Mécanismes de consultation et de coordination entre les principaux prestataires de services mis en place	Nombre de mécanisme de consultation et de coordination mis en œuvre	ND		Quatre (4) réunions de coordination ont été organisées en présentiel et en ligne au niveau des deux gouvernorats et 2 réunions de COPIL dont un exceptionnel du comité de pilotage restreint.	
2. Résultat Immédiat 5 : Plaidoyer sur l'entrepreneuriat féminin amélioré dans les 2 régions pilotes et au niveau national	5.1. Analyse des principaux programmes et politiques affectant l'entrepreneuriat féminin au niveau national et régional et identification de			Rapport d'avancement 2019-2020	-24 coordinatrices régionales des Bureaux d'appui à la femme rurale (relevant du Ministère de l'Agriculture) et 42 membres dont 34 femmes des 2 CRS (parmi les représentants des structures d'appui à l'entrepreneuriat) ont été formées/ sensibilisés sur les dispositions actuelles et opérationnelles de protection sociale	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
	changements possibles et nécessaires				<p>des femmes rurales souhaitant s'installer en entrepreneuriat. Cette action s'est organisée autour de 3 ateliers de travail et 8 jours de formation et s'est inscrite dans un objectif d'installer progressivement une culture de sécurité sociale auprès des femmes rurales.</p> <p>-6 représentants des principaux partenaires (Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques, Chambre Nationale des Femmes cheffes d'entreprises), dont 4 femmes, ont été formés sur des sujets liés au développement des économies rurales : économie informelle, solutions économiques sociales et solidaires, politiques nationales de soutien à la croissance agricole, la diversification économique dans le monde rural, rôle des partenaires tripartites dans la promotion du développement rural intégré... et ce, suite à leur participation à l'académie internationale sur l'économie rurale du Centre international de formation de l'OIT à Turin (CIF-Turin) (5- 20 décembre 2019)</p>	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
					<p>-25 représentants de l'administration tunisienne, des experts, des membres des syndicats et des organisations de la société civile dont 19 fonctionnaires ont été formés sur les droits socio-économiques des femmes, notamment les femmes rurales et ce à travers l'atelier « Autonomisation économique des femmes : réalités et perspectives » organisé en septembre 2019 en étroite coopération avec le MFPE et MARHP.</p> <p>- Un appui technique direct a été fourni aux travaux en cours de la formulation de la stratégie nationale de l'emploi.</p> <p>-Contribution 1^{ère} enquête nationale sur les emplois informels : instaurer une définition statistique, fournir des informations, cerner les raisons et les difficultés, mieux comprendre la transition et des recommandations pour atténuer l'ampleur de l'emploi informel notamment pour les femmes.</p> <p>-Contribution à l'Enquête d'impact auprès des MTPEs Agriculture –Artisanat –Tourisme : recommandations sensibles au genre pour une meilleure gestion de la crise auprès des MTPE et susceptibles</p>	

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible (selon le PRODOC)	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
					<p>d'atténuer l'ampleur de la crise et la relance effective.</p> <p>-Formation en ligne de 12 membres du Comité Régional de Suivi Sfax en Economie Sociale et Solidaire et son adaptation au contexte local.</p>	
	<p>5.2. Mécanisme de coordination des acteurs principaux régionaux et nationaux pour la promotion de l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes mis en place</p>		<p>ND</p>		<p>ND</p>	<p>En retard par rapport au calendrier</p>

Annexe 2. Leçons apprises et Bonnes pratiques

Leçons apprises

LECON APPRISE 1

Titre du projet	Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales
DC Symbol	TUN/18/01/CAN
Noms des évaluateurs	Kavunga Kambale et Anis Benyounes
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou tâche spécifique)	Une approche graduelle et ciblée de formation des bénéficiaires du projet : le projet a adopté une approche d'« entrepreneurship graduation » ; il a commencé avec 1000 femmes identifiées à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt et d'une caravane de sensibilisation. Ces femmes ont bénéficié des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprise et de « soft skills ». De ce groupe, 250 femmes pouvant aller de l'avant ont reçu une formation en entrepreneuriat. Finalement, les bénéficiaires qui peuvent monter des entreprises pour bénéficier de formations plus poussées ont été sélectionnés.
Contexte et conditions préalables associées	Disponibilité des modules de formation adaptés aux différents niveaux des femmes
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	Femmes entrepreneurs potentielles
Défis / leçons négatives – Facteurs causaux	Le défi majeur est de laisser une bonne partie des femmes sans appui. Une solution d'orientation des femmes qui n'ont pas été sélectionnées vers les structures nationales devrait être trouvée par le projet pour éviter de laisser les « unes » pour compte, au bord du chemin
Succès / Problèmes positifs - Facteurs causaux	
Questions administratives internes au BIT	Aucune
Autres commentaires	Aucun

LECON APPRISE 2

Titre du projet	Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales
DC Symbol	TUN/18/01/CAN
Noms des évaluateurs	Kavunga Kambale et Anis Benyounes
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou tâche spécifique)	Le choix de la filière était important mais non pas le plus important si l'on considère l'objectif ultime du projet. Nous apprenons qu'il aurait été possible de commencer par choisir -dans des délais réduits et raisonnables- une chaîne de valeur en se basant sur l'avis des experts locaux pour gagner du temps. Ensuite commencer à identifier les femmes bénéficiaires et engager par la suite les études régionales pour approfondir la compréhension des filières choisies.
Contexte et conditions préalables associées	Établir des critères objectives du choix des filières et faire le choix sur la base d'une consultation locale en optant vers une option large (exemple : fruits à coque au lieu d'amandes ou cultures maraichères au lieu de piment)
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	CRS et femmes bénéficiaires finales
Défis / leçons négatives – Facteurs causaux	Les aléas imprévus telles que la pandémie risqueraient de compromettre le bon avancement du projet s'i l'on n'essaie pas d'optimiser les ressources et montrer de l'agilité
Succès / Problèmes positifs - Facteurs causaux	
Questions administratives internes au BIT	Aucune
Autres commentaires	Aucun

Bonnes pratiques

BONNE PRATIQUE 1

Titre du projet	Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales
DC Symbol	TUN/18/01/CAN
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale et Anis Benyounes
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Un comité de pilotage national et des comités régionaux de surveillance engagés pour assurer le suivi-accompagnement du projet. Le COPIL a été institué par arrêté ministériel, ce qui renforce sa légitimité. Ces comités sont devenus des cadres de collaboration et de dialogue entre les Ministères clés impliqués (agriculture, genre, emploi) dans le projet ainsi que les partenaires sociaux
Conditions et contexte pertinents: limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les CRS devraient être élargis aux structures des prestataires de services de formation et de microfinance pour accroître son rôle d'instance de coordination des interventions en entrepreneuriat féminin. ON devrait aussi y intégrer les représentants des bénéficiaires.
Établir une relation de cause à effet claire	Le comité de pilotage national et des comités régionaux de surveillance constituent des instances de coordination qui est le résultat 5 du projet
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	En intégrant les prestataires des services et les IMF, les CRS accroîtraient leur rôle de coordination pour la pérennisation des acquis du projet
Potentiel de répliation et par qui	RAS
Liens ascendants avec les objectifs supérieurs de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programmation stratégique de l'OIT)	RAS
Autres documents ou commentaires pertinents	Arrêté ministériel portant institution du COPIL

BONNE PRATIQUE 2

Titre du projet	Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales
DC Symbol	TUN/18/01/CAN
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale et Anis Benyounes
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Il est important pour un projet de fonder son approche sur un diagnostic profond et une bonne compréhension de la problématique et du contexte avec la mobilisation des acteurs clés les plus pertinents. Le projet a été conçu sous forme d'une réponse à un besoin bien identifié par le BIT avec un focus local et une approche holistique qui tient compte de toutes les parties prenantes indispensables à l'atteinte des objectifs planifiés.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	La compréhension de la carte des acteurs ne devrait pas systématiquement dire une volonté de toucher et impliquer tous ces acteurs. Ce choix pourrait parfois être coûteux en termes de ressources financières et temps.
Établir une relation de cause à effet claire	La volonté du projet à comprendre toutes les dynamiques autour de la problématique en engageant un nombre important d'études est un choix courageux mais qui nécessite un travail de capitalisation
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	
Potentiel de répliation et par qui	RAS
Liens ascendants avec les objectifs supérieurs de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programmation stratégique de l'OIT)	RAS
Autres documents ou commentaires pertinents	Plan de dissémination et vulgarisation des résultats des études

Annexe 3. Listes des personnes consultées

4.1. Partenaires institutionnels entretenus par visioconférence

Entité	Noms	Fonctions
MFPE	Mme Anissa Ayari	Chargé du dossier femme
M Agriculture	Mme Narjess Hamrouni	Directrice d'appui à la femme rurale
UTAP	Mme Lamia Gam	Chargée de la Promotion et l'Encadrement de la Femme Agricultrice
MFPE Direction régionale de Nabeul	Mr Boulbaba Karrou	Directeur régional de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
Gouvernorat de Nabeul	Mme Meriem Najjar	Chargée du dossier social au gouvernorat de Nabeul
URAP	Mme Lamia Boudhraa	
CRDA Nabeul	Mme Sadika Ben Mohamed	
CRDA Nabeul	Mme Aksa Khalfallah	
MFPE	Mme Amel Ibela	Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle
CRDA Sfax	Mme Ibtissem Koubaa	Coordinatrice bureau d'appui à la femme rurale
Syndicat des agriculteurs Sfax	Mme Hajer Trabelsi	
UNFT Sfax	Mr Nadhem Fekih	Directeur
CRDA Sfax	Mme Najet Chebil	Cheffe de service, division des statistiques agricoles

Entité	Noms	Fonctions
UTAP Sfax	Mme Fedwa Besbes	
BIT	Mme Charleine Mbuyi-Lusamba	Spécialiste technique
BIT	Mme Rosa Benyounes	Chargée de Programme, BP Alger
BIT	Mme Amira Ben Othman	Coordonnatrice nationale du projet

4.2. Liste des membres de CRS contactés pour les entretiens en ligne

Entité	Noms	Fonctions
CRDA Nabeul	Mme Rim FERJANI	Arrondissement de production végétale Bureau femme rurale, CRDA Nabeul
DRFPE de Nabeul	Mr Boulbaba KARROU	Directeur régional de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
URTT de Nabeul	Mme Dalenda BARAKETI	URTT de Nabeul
ONTT Nabeul	Mr Mehrez TRABELSI	ONTT Nabeul
DRFPE de Sfax	Mme Amel IBELA	Direction régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
<i>DDR de Sfax</i>	Mme Nahed BEN MAKTOUFA	Cheffe de service du développement régional de Sfax
<i>CRDA de Sfax</i>	<i>Mme Najet CHEBIL</i>	Cheffe de service de la division statistique

4.3. Liste des femmes bénéficiaires contactées à Sfax

n°	Nom et prénom	Délégation
1	Zeydi Khawla	Menzel Chaker
2	Gribi Olfa	Menzel Chaker
3	Slimem Fatma	Menzel Chaker
4	Fencha Bochra	Jebeniana
5	Toumi Islem	Jebeniana
6	Dziri houda	Mahres
7	chaltout Hanen	Mahres
8	Dziri Zeineb	Mahres
9	Rekik Houda	Sfax
10	Ben Amar Haifa	Agareb
11	Kilani Fouzia	Skhira
12	Houzi souad	Skhira
13	Sanara khouloud	Agareb
14	Daoud Hazar	Amra
15	Ben Kraim Siwar	Amra
16	Mabrouk Nabila	Amra
17	Iben jebaa Imen	Bir Ali
18	Ben Ali Naziha	Bir Ali
19	Ayari Samira	Bir Ali
20	Abidi Hela	Bir Ali
21	Arani rim	Bir Ali
22	Chaari Basma	Kerkenah
23	Makni Najiba	Kerkenah
24	Werda Asma	Kerkenah
25	Makni Saiida	Kerkenah
26	Trabelsi Afef	Bouthady
27	Ammar Sawsen	Agareb

4.4. Liste des femmes bénéficiaires contactées à Nabeul

N°	Nom et prénom	Délégation
1	Jerbi Nihed	Korba
2	Ben El Haj Yahya Mouna	Kelibia
3	Abed dayem Baha	Nabeul
4	El Fathalli Hanen	korba
5	Ben ali Nadia	Nabeul
6	Hay Zouhour	korba
7	Ben Chaabane Rim	Kelibia
8	Bergaia Hela	Dar Chichou
9	Raboudi Asia	Dar chaabenne
10	Bel Haj Nasira	Korba
11	Ammar Dalel	Hammamet
12	El iswed Imen	Nabeul
13	Jebali Naima	Dar chaabenne
14	Ben Othman Oumaima	Nabeul
15	Bani Salwa	korba
16	Elayari Ilham	Hammamet
17	Ayada Salha	Hammamet
18	Belhaj Boubar Aida	Kelibia
19	Ben Rhouma Nahawened	Nabeul
20	Ben Fraj Hayet	Kelibia
21	Zayed Rania	Kelibia
22	Moussa Asma	Kelibia
23	Bel haj Rhouma Darine	Kelibia
24	Aouinet Hajer	Dar Alouche
25	Souissi Amani	Kelibia
26	Boufda Rania	Nabeul
27	Trabelsi Sameh	Nabeul

Annexe 4. Calendrier du processus d'évaluation du projet AFERE

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais
I	<ul style="list-style-type: none"> Préparation de l'évaluation (TdR, sélection de l'évaluateur, etc.) 	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre 2020
III	<ul style="list-style-type: none"> Briefing avec le gestionnaire de l'évaluation Revue documentaire des documents relatifs au projet Entretiens initiaux avec le gérant du projet Consultations avec ILO Alger, HQ Units Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire : rapport initiale 	Evaluateur	Fin Octobre 2020
IV	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie Consultations avec les parties prenantes en Tunisie 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	Novembre – Décembre 2020
V	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de présentation des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes, BIT et bailleur 	Evaluateur	03 Février 2021
VI	<ul style="list-style-type: none"> Version préliminaire du rapport d'évaluation 	Evaluateur	Février 2021
VII	<ul style="list-style-type: none"> Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au chef d'équipe d'évaluation 	Gestionnaire de l'évaluation	Mars 2021
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur	Mars 2021
IX	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du rapport 	EVAL	Avril 2021
X	<ul style="list-style-type: none"> Soumission officielle du rapport a EVAL (téléchargement à e-discovery), bailleur, parties prenantes, etc. 	Gestionnaire de l'évaluation	Avril 2021

Projet AFERE (TUN/18/01/CAN)

« Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales en Tunisie »

1. Contexte

A l'instar de tous les pays du monde, la Tunisie fait face aujourd'hui à une crise économique sans précédent marquée par un taux de croissance très faible de l'ordre de 1.5% en moyenne entre 2012 et 2019 et un impact virulent de la pandémie du COVID 19 en 2020. Le taux de chômage culmine à 15,1% lors du premier trimestre de 2020 (contre 13% en 2010). Les femmes sont parmi les plus affectées avec un taux de chômage féminin de 22% lors du premier trimestre de 2020 (contre 12,3% pour les hommes).

Aussi, la crise économique a exacerbé les inégalités déjà existantes sur le marché du travail et a amplifié le cycle de la pauvreté et des inégalités parmi les personnes les plus vulnérables caractérisées par des niveaux de pauvreté, d'informalité et d'emplois non protégés dont particulièrement les femmes dans les zones rurales.

Ainsi, il ne fait pas de doute que, dans le monde du travail, la pandémie COVID -19 va accroître la vulnérabilité des femmes à tout égard et ce, non seulement du fait de la combinaison de leurs doubles rôles économique et familiale, mais aussi, pour les femmes entrepreneures, du fait de la fragilité et des spécificités de leurs entreprises qui les placent en premier front en termes de difficultés à gérer les conséquences directes de la crise.

Il convient de noter que le pays accuse déjà un important manque-à-gagner en termes de participation économique des femmes. En effet, bien que deux tiers des diplômés du supérieur soient des femmes, ces dernières ont bénéficié de seulement 17% des nouvelles créations d'emplois en 6 ans (2010-2015). Leur participation à la population active reste faible : seulement 26% contre 68% pour les hommes (fin 2017).

Une grande partie des femmes tunisiennes ne parvient donc pas à assurer une indépendance économique. Celles qui choisissent l'entrepreneuriat restent, dans une large mesure, dans une situation de fragilité. En effet, l'évaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, menée par l'OIT en 2015, a montré que le profil-type d'une entreprise féminine est une entreprise unipersonnelle sans salariés (à 93%), avec un petit capital et opérant dans les services (à 92%). Les entreprises féminines connaissent aussi des difficultés, notamment en termes d'application de la loi (plusieurs se plaignent d'une discrimination de fait), d'accès aux financements et d'accès aux marchés.

Dans les zones rurales, la dépendance économique vis-à-vis du conjoint ou d'un autre membre de la famille est encore plus forte. Avec un taux d'analphabétisme de l'ordre de 25% (contre 18% au niveau national), seulement 5% des femmes rurales parviennent à

maintenir leurs moyens de subsistance (contre 55,9% des hommes). Environ un demi-million de femmes, soit 79% des femmes rurales, travaillent dans le secteur agricole en tant que travailleuses familiales et leur travail est pour la plupart non rémunéré et / ou non comptabilisé. En revanche, 6,4% des exploitations agricoles sont détenues par des femmes, qui représentent 33 000 femmes au niveau national. A ces femmes entrepreneurs agricoles s'ajoute un nombre important de femmes artisanes ou commerçantes qui opèrent le plus souvent de chez elle.

Les femmes rurales entrepreneurs éprouvent régulièrement des difficultés à accéder à des produits et services d'appui (financiers et non financiers) pertinents en raison d'un manque de produits appropriés, d'informations et de compréhension de leurs besoins spécifiques. L'enquête du Ministère des Affaires de la femme, menée en 2017, a révélé que l'accès au financement est le problème principal pour 42% des femmes qui souhaitent entreprendre. Les femmes démarrent souvent des entreprises à domicile dans des secteurs très saturés où elles bénéficient de peu ou pas de protection sociale, de faibles perspectives de croissance et d'une faible reconnaissance sociale en tant qu'« entrepreneures ». De plus, la majorité de ces entreprises à domicile n'a pas de salariés et opère dans des secteurs où l'informalité est forte (artisanat, agriculture, services, etc.). En conséquence, les femmes sont surreprésentées dans le secteur informel en croissance, estimé à 30% en 2008 et désormais à 53% en 2014 (Banque mondiale, 2014).

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 36 mois (2019-2021). Il a officiellement démarré le 1er février 2019 suite au recrutement de son Cheffe de projet. La mise en œuvre des activités a démarré en mars 2019. Le budget total est de 3 millions canadiens.

Aussi, les interventions de ce projet sont fermement ancrées dans les cadres stratégiques suivants :

- Tout d'abord le PPTD (2017-2022) et particulièrement son résultat 2.6 favorisant le développement de l'entrepreneuriat et notamment l'entrepreneuriat féminin,
- Ensuite le plan de développement quinquennal de la Tunisie (2016-2020) et particulièrement son objectif d'augmenter le taux de participation des femmes à la population active à 35% (estimé à 28.5% en 2016),
- Aussi, l'UNDAF (2015-2020) notamment son résultat 2 œuvrant à mettre en place un modèle économique inclusif, durable et résilient,
- Enfin, le cadre de l'Agenda global du développement durable 2030 et particulièrement dans les dynamiques d'actions autour des objectifs 1, 5, 8, 10, 11 et 17.

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

2.1 Cadre logique

Le résultat ultime du projet est une autonomisation économique plus accrue des femmes rurales à travers l'entrepreneuriat. Ce résultat ultime serait atteint à travers les 2 résultats intermédiaires suivants :

Résultat 1: Les capacités et les compétences des femmes entrepreneures et futures femmes entrepreneures rurales dans les 2 régions pilotes améliorées, leur accès aux finances facilités et leurs revenus augmentés.

Résultat 2: L'écosystème entrepreneurial plus propice à l'émergence et au développement des femmes entrepreneurs rurales dans deux régions pilotes et au niveau national.

Les produits du projet sont disponibles dans l'annexe 1.

2.2 Les bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont i) les femmes entrepreneures ou futures entrepreneures dans les zones rurales des 2 gouvernorats d'intervention du projet (Sfax et Nabeul) ; ii) les gestionnaires et le personnel des institutions d'appui à l'entrepreneuriat (appui technique et de microfinances) au niveau national et surtout au niveau des gouvernorats d'intervention, iii) des organisations d'appui à l'entrepreneuriat féminin notamment dans les zones rurales

Des activités spécifiques sont adressées et mises en œuvre avec des représentants des organisations d'employeurs et des syndicats aux niveaux national et/ ou local.

2.3 Stratégie de mise en œuvre

Le projet est mis en œuvre selon les principes suivants :

- Approche dynamique qui cadre avec les priorités et les besoins des acteurs nationaux et locaux,
- Approche participative et consultative intégrée à tous les niveaux d'avancement du projet,
- Approche tripartite partenariale,
- Appropriation nationale des approches et des méthodologies,
- Mobilisation de l'Expertise nationale /internationale pointue en intégrant les bonnes pratiques internationales,
- Proximité des activités de renforcement de capacités des bénéficiaires,
- Capitalisation – Synergie avec les initiatives en cours,
- Mutualisation/optimisation des ressources,
- Approche orientée vers la communication.

Le projet a enregistré jusqu'au septembre 2020, les réalisations principales suivantes :

- Près de 1160 personnes ont été formées sur l'entrepreneuriat et les softs skills liés,

les approches de chaînes de valeur et de développement local, les droits sociaux économiques des femmes et des femmes rurales, les mesures de protection sociale des femmes rurales, l'amélioration de la performance des services de la microfinance auprès des femmes rurales...,

- 4 chaînes de valeurs porteuses d'opportunités réelles pour les femmes rurales à Sfax et à Nabeul ont été identifiées, en se référant à une meilleure compréhension des causes et des opportunités,
- Les besoins en renforcement de capacités des acteurs d'appui à l'entrepreneuriat dans les 2 gouvernorats d'intervention, en lien avec leurs interventions sur l'entrepreneuriat féminin rural ont été identifiés.
- Des recommandations sur l'amélioration de l'accès des femmes rurales aux services, produits et programmes financiers et de microfinance ont été développées.
- 250 femmes rurales ont été sélectionnées pour suivre un parcours concurrentiel d'appui à l'installation – équipement en entrepreneuriat.
- Des recommandations sur la formalisation des emplois informels particulièrement pour les femmes ont été développées en se basant sur une enquête nationale auprès de 12 000 ménages.

3. Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante.

La présente évaluation à mi-parcours sera conduite par un évaluateur formé par EVAL comme évaluateur interne et géré par le CTA du projet (supervisé par le Senior evaluation officer de le Bureau régional du BIT pour l'Afrique).

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

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, 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».

4. Objectifs de l'évaluation, champs et acteurs intéressés

3.1 Objectifs de l'évaluation

Plus précisément, cette évaluation de mi-parcours devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels -s'ils existent- qui pourraient avoir des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et d'« accountability ». Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

- (v) Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport aux cadres de développement nationaux, à l'OIT, et aux Nations unies et (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) et les besoins des bénéficiaires finaux.
- (vi) Analyser si le projet est mis conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social et économique) ;
- (vii) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (effets et produits initiales) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative), Comment le projet y a fait face ?
- (viii) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- (ix) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ,
- (x) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- (xi) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation de ses objectifs.

3.2. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux constituantes du BIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux, au donateur (Affaires Mondiales Canada), et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger - Equipe pour le Travail Décent / Bureau de Pays de l'OIT au Caire –SME ENTREPRISES, ACTRAV, ACT/EMP, Centre International OIT de Formation (OIT/ITC).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser les approches et les méthodologies et les développer dans la seconde phase 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 de février 2019 jusqu'à septembre 2020. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

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

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie avec un focus sur les 2 gouvernorats d'intervention du projet, Sfax et Nabeul et ce, à travers une revue documentaire ainsi que des entretiens avec les parties prenantes aussi bien au niveau national que local.

3.4 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 : pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre. 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, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référera, de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultats du document de projet et élaborera un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remise au BIT par le (la) consultant(e) évaluateur/évaluatrice avant le démarrage des consultations dans le rapport de démarrage.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Dément y compris les Standards internationaux du travail, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le dialogue social, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

3.4.1 Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, du PPDT, de l'UNDAF en cours, au Programme et budget de l'OIT, à l'agenda 2030 des ODDs, et aux autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

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

3.4.2 Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 influence-t-elle les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence et est-il prêt à s'adapter aux changements pendant au moins un certain temps à partir de maintenant ?
- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé / à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

3.4.3 Efficacité des ressources utilisées

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

3.4.4 Efficacité du dispositif de gestion

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

3.4.5 Orientation à l'impact et durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet changements positifs auprès des groupes cibles dans les thèmes de travail du projet sont déjà considérés dans l'implémentation du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée / pourrait être affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales ?

3.4.6 Genre et non-discrimination

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

5. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

Pour l'approche méthodologique, il s'agit à priori, d'une évaluation de processus de type plutôt qualitatif. L'élaboration détaillée et définitive de la méthode d'évaluation sera précisée en concertation entre le l'évaluateur et le Gestionnaire de l'Evaluation.

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

L'évaluation appliquera une 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.

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 raison des restrictions de voyage et de l'absence de possibilité d'engagement en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes, l'évaluation sera réalisée à distance par l'évaluateur avec l'appui d'un consultant national pour les entretiens, particulièrement auprès des bénéficiaires finaux.

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

Ci-après les principales propositions :

(i) Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, comptes rendus des principales réunions (notamment des Comités Régionaux de suivi du projet et du Comité National de Pilotage), ateliers et études réalisées, rapports d'activités annuels, plans de travail, etc.

(ii) Réalisation de contacts, d'entretiens et groupes focaux avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirects compris les bénéficiaires finaux.

(iii) Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final.

L'évaluateur devra élaborer la méthodologie finale pour l'évaluation en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. 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.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur 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 et interviews) qui se compléteront mutuellement.

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

Tenant compte de la pandémie du Covid-19, et des restrictions sur les voyages, l'évaluateur sera secondé par un consultant national pour appuyer la collecte des données de terrain, l'analyse et le rapportage. Sous la supervision de l'évaluateur interne, le consultant national sera chargé de :

- Compléter l'identification des parties prenantes de l'évaluation en coordination avec l'évaluateur interne (EI),
- Réviser et compléter les outils de collecte des données développés par l'EI en fonction des exigences locales,
- Compléter la collecte d'informations auprès des sources de données secondaires nécessaires et faciliter la liaison entre l'évaluateur et les parties prenantes locales,
- Interviewer, lorsque c'est possible, directement des parties prenantes face à face ; Dresser un rapport d'interview pour chaque entretien, selon le modèle fourni par l'EI,
- Participer à l'analyse des entretiens et à l'analyse des données des sources secondaires collectées ;
- Participer à la rédaction de certaines parties du rapport d'évaluation
- Participer à la téléconférence de présentation du rapport provisoire aux parties prenantes.

5. Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par l'évaluateur :

- **Rapport de démarrage/Note méthodologique** qui va suivre le Checklist d'ÉVAL 3 devra être approuvé par la gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.
- **Une première version du rapport d'évaluation à mi-parcours** va suivre les c Checklist d'ÉVAL 5 et 6, répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du projet. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 3 qui définit la structure et le contenu du rapport d'évaluation).

Une annexe du rapport d'évaluation à mi-parcours fera le commentaire du cadre logique du projet. Il s'agira pour l'évaluateur de reprendre le format du cadre logique du projet pour y analyser et comparer les résultats et les indicateurs effectivement obtenus.

Le rapport devra : être rédigé en français, comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 3 et comporter une page de garde conforme à celle des évaluations du BIT. Les annexes devront inclure les TdRs, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés, le chronogramme des activités pendant l'évaluation et les fiches EVAL des leçons apprises et les bonnes pratiques. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.

- **Un résumé du rapport final d'évaluation à mi-parcours** sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation.

6. Conduite et gestion de l'évaluation

6.1 Expertise et spécialités requises :

Evaluateur Responsable

L'évaluateur sera un official du BIT formé par EVAL comme évaluateur interne de projets.

- Il n'est pas lié au projet et ne travaille pas au BP.
- Préférable : avoir connaissance direct du pays et thématique.
- 5-7 années d'expériences dans le développement social lié aussi aux thèmes du projet

Consultant national

Le consultant national doit répondre aux critères suivants :

- a. Disposer d'un diplôme universitaire en sciences sociales ou dans un autre domaine connexe;

- b. Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans l'évaluation d'initiatives de projets de développement économique et/ou social;
- c. Une expérience avérée des approches de cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et approches de S&E (y compris quantitatives, qualitatives et participatives), de l'analyse de l'information et de la rédaction de rapports;
- d. Connaissance et expérience du système des Nations Unies un atout;
- e. Excellentes compétences en communication et en entretien;
- f. Etre basé en Tunisie.

6.2 Gestion de l'évaluation

L'évaluateur adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation, Nawel Belhadj Tounsi. Il discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera supervisé par Ricardo Furman ROAF Senior M&E officier qui donnera un appui technique dans le processus d'évaluation.

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

7. Calendrier de l'évaluation à mi-parcours

L'évaluation se déroulera en octobre 2020 selon le calendrier indicatif ci-après. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les entretiens et la rédaction du rapport.

Le calendrier indicatif de travail est le suivant :

- I. **Travaux préparatoires / BIT** : septembre 2020
 - Formulation des termes de références de la mission d'évaluation
 - Identification de l'évaluateur
 - Préparation de la logistique.
- II. **Travaux préparatoires / évaluateur** : Septembre 2020
 - Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation.
 - Entretiens téléphoniques avec le Bureau du Projet, Bureau d'Alger
 - Revue documentaire.
 - Elaboration en desk des outils de l'évaluation
 - Soumission du rapport initial de démarrage/Note méthodologique
 - Planification des entretiens

Durée de travail :5 jours

III. Organisation des entretiens et collecte de données en Tunisie / évaluateur : Octobre 2020

- Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet
- Entretiens téléphoniques avec le backstopper du projet et les spécialistes du BIT
- Entretiens avec des parties prenantes et des bénéficiaires,
- Débriefing et présentation des résultats préliminaires à l'équipe de projet.

Durée de travail : 10 jours ouvrables (évaluateur)/ 10 jours (consultant national)

IV Rédaction d'un draft de rapport / évaluateur : Novembre 2020

- Développement de la version draft du rapport d'évaluation

Durée de travail : 5 jours (évaluateur) / 2 jours (consultant national)

V Consolidation / gestionnaire de l'évaluation : Novembre 2020

- Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet
- Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur

VI- Rapport final / évaluateur : Décembre 2020

- Prise en compte de commentaires finaux et envoi du rapport final par l'évaluateur

Durée de travail : 1 jour

VII - Gestionnaire de l'évaluation : Décembre 2020

- Approbation du rapport par ROAF Senior evaluator officer et soumission officielle du rapport à EVAL et aux parties prenantes

Nombre de jours ouvrables pour l'évaluateur interne : 21j

Nombre de jours ouvrable pour le consultant national : 12j

Annexe 6 : Guides d'entretien

• Questionnaire à la destination des membres du CRS (en ligne)

<p>1. Comment jugez-vous votre implication dans le projet ? A quelle phase du projet étiez-vous impliqué ? Quel a été votre rôle ? ما مدى مشاركتك في المشروع؟ في أي مرحلة شاركت؟ و ماذا كان دورك؟</p>
<p>2. Pensez-vous que ce projet peut favoriser l'autonomisation économique des femmes rurales à Nabeul/ Sfax ? Si oui, comment? هل تعتقد أن هذا المشروع يمكن أن يعزز التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية في نابل / صفاقس؟ إذا كانت الإجابة نعم، فكيف؟</p>
<p>3. Qu'est ce qui a le mieux marché dans le projet jusqu'à maintenant ? ما الذي سار بشكل جيد في المشروع إلى حد الآن؟</p>
<p>4. Qu'est ce qui nécessite d'être améliorée ? ما هي الأشياء التي يجب تحسينها؟</p>
<p>5. Comment jugez-vous la dynamique de travail entre les différents acteurs ? ما هو رأيك في طريقة العمل بين مختلف الجهات الفاعلة؟</p>
<p>6. Comment jugez-vous l'engagement des différents acteurs ? ما هو رأيك في التزام مختلف الجهات الفاعلة في المشروع؟</p>
<p>7. Quelles sont les bonnes pratiques favorisées par le projet et quelle est sa valeur ajoutée par rapport à des projets similaires ? ما هي الممارسات الجيدة التي أنتجها المشروع وأين تكمن قيمته المضافة مقارنة بمشاريع مماثلة؟</p>
<p>8. Avez-vous des recommandations pour la suite du projet ? ما هي مقترحاتكم لبقية المشروع؟</p>

- **Questionnaire à la destination des femmes rurale (par téléphone)**

Nom et prénom :

Délégation:

Age : (<25 , entre 25 et 35 ans, entre 35 et 60, >60 ans)

Niveau d’instruction :

Nature de diplôme (universitaire/professionnel):

1. Exercez-vous actuellement une activité professionnelle ? Si oui quelle est cette activité ? Est-elle formelle ou informelle ? Et quelles sont les contraintes que vous êtes en train de confronter ?
2. Comment avez-vous entendu par le projet AFERE ? Et comment jugez-vous la communication qui a été faite ?
3. Quelle a-été votre motivation(s) pour participer à ce projet ?
4. Quelle est votre niveau de satisfaction envers les activités du projet :
 - Pas du tout satisfait
 - Pas satisfait
 - Satisfait
 - Très satisfait
5. Quelles sont vos attentes du projet ?
6. Quelles sont vos recommandations pour la prochaine phase du projet ?