



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire « PROMESS » -Tunisie Évaluation finale

Informations rapides

Pays : *Tunisie*
Évaluation final : *Janvier-Avril 2020*
Mode d'évaluation : *Interne*
Bureau administratif : *CO-Alger*
Bureau technique : *COOP*
Gestion d'évaluation : *Pacome DESSERO*
Nom(s) de l'évaluateur : *Gilles NJIKE*
Code du projet : *TUN/16/01/LND*
Donateur(s) & budget : *Gouvernement Néerlandais
(US\$ 3,002,569)*
Mots-clés : *Economie sociale et solidaire (ESS),
Travail décent, Entrepreneuriat, Jeune, Emploi, Auto-
emploi*

Contexte

But, logique et structure du projet

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

Le projet PROMESS financé à hauteur de 3,002,569 USD par le Gouvernement néerlandais pour 52 mois (Juin 2016 – septembre 2020) vise à créer des emplois durables et décents pour les jeunes tunisiens à travers trois objectifs immédiats : (i) L'amélioration de la compréhension et des capacités des jeunes pour accéder à l'auto-emploi à travers la mise en place d'un

écosystème favorable à l'ESS et au DEL, (ii) La mise en place d'un environnement juridique et institutionnel propices pour l'ESS permettant aux jeunes d'accéder à des opportunités d'emploi décent, (iii) L'augmentation et l'amélioration de l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien de l'ESS.

Le projet qui vise entre autres à faire progresser l'égalité des sexes à travers le ciblage explicite des femmes, intervient dans 4 gouvernorats parmi les plus défavorisés de la Tunisie : le Kef, Béja, Siliana et Jendouba. Il est géré par un Coordonnateur national assisté de 2 coordinateurs locaux couvrant chacun 2 gouvernorats et supervisé par un Comité de pilotage national (CONAP) présidé par le ministère de la formation professionnelle et l'emploi (MFPE), et 4 comités locaux (CLS).

Situation actuelle du projet

Sous l'objectif 1, le projet a réalisé des stratégies de promotion d'ESS dans les quatre gouvernorats et y a financé 32 projets d'ESS, pour environ 7000 bénéficiaires directs et indirects dont 50% de femmes, tout en y rendant disponibles des services de soutien financier et technique pour l'ESS. Plus de 200.000 personnes ont été couvertes par un plan de communication et plus de 150 cours de formation réalisés. Sous l'objectif 2, le projet a élaboré et vulgarisé un projet de loi-cadre sur l'ESS qui a été adopté par un conseil ministériel et est en attente de promulgation. Une plateforme consultative internet sur l'ESS dénommée « Réseau CHABAKA » a été créée. Sous l'objectif 3, un rapport global d'évaluation des structures et outils d'appui à l'ESS et 5 outils et

stratégies développés pour la promotion de L'ESS en Tunisie.

But, destinataire et portée de l'évaluation

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

Méthodologie de l'évaluation

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

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

Résultats principaux et Conclusions

Pertinence et alignement stratégique du projet

La pertinence du projet est très satisfaisante. L'ESS semble mieux répondre aux attentes des tunisiens après la révolution depuis 2011 en conciliant au mieux les revendications sociales et les questions économiques, ouvrant ainsi d'autres perspectives pour la création d'emplois. Le projet est cohérent avec les cadres stratégiques de référence comme le Plan quinquennal PND 2016-20, la stratégie nationale de développement durable SNDD 2014-20, le programme pays de promotion du travail décent PPTD 2017-22, le

Programme et budget du BIT 2016/17 et 2018/19, le plan cadre d'assistance des Nations Unies UNDAF 2015-19, l'ODD 8 cibles 8.3, 8.5 et 8.6.

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

Validité de la conception du projet

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

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

Performance et efficacité du projet

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

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

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

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

Cependant, quelques lacunes ont été constatées au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet. En outre, le CONAP a consacré plus de temps au processus de loi sur l'ESS au détriment d'autres aspects de pilotage du projet. Enfin, des contraintes institutionnelles ont entraîné la nécessité d'une prolongation de 10 mois, ensuite de 6 mois, de la date de fin du projet.

Efficacité de l'organisation managériale du projet

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

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

Impact et durabilité du projet

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

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

Recommandations

Recommandation 1

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

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

Recommandation 2

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

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

Recommandation 3

Adressée à : EGP et BIT	Ressources : Moyen
Priorité : Moyenne	Calendrier : Long terme

Pour renforcer leur l'impact et leur durabilité, les actions en faveur de l'ESS devront mieux articuler les activités de financement et d'accompagnement en soutenant la mise en place de méga projets ciblant des produits locaux phares suivant une approche chaîne de valeurs et en renforçant la pérennité de petits projets par l'expérimentation d'un modèle de finance solidaire, puis en définissant une stratégie pertinente intégrée et réaliste d'accompagnement des bénéficiaires sur le

terrain, incluant les besoins réels d'appui technique identifiés dans les entreprises, y compris pour un processus de labélisation par exemple de type ISO.

Recommandation 4

Adressée à : **BIT et EGP** | Ressources : **Moyen**
Priorité : **Elevée** | Calendrier : **Long terme**

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

Recommandation 5

Adressée à : **BIT et EGP** | Ressources : **Faible**
Priorité : **Moyen** | Calendrier : **Long terme**

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

Recommandation 6

Adressée à : **MFPE et EGP** | Ressources : **Elevée**
Priorité : **Elevée** | Calendrier : **Moyen terme**

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

Recommandation 7

Adressée à : **BIT** | Ressources : **Moyen**
Priorité : **Moyen** | Calendrier : **Long terme**

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

Recommandation 8

Adressée à : **BIT** | Ressources : **Elevée**
Priorité : **Elevée** | Calendrier : **Long terme**

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