



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## Projet d'appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire (PAJESS)

### INFORMATIONS RAPIDES

**Pays:** TUNISIE

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur:** 30 June 2022

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL:** Cliquez ici pour entrer la date

**Type d'évaluation:** Project

**Horaire d'évaluation:** Final

**Mode d'évaluation:** Indépendant

**Bureau administratif:** Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie (BP-Alger)

**Bureau technique:** Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord (ETD-Caire); Unité des Coopératives (Genève)

**Gestion d'évaluation:** ZUCHUON Rodrigue Raoul

**Nom(s) de l'évaluateur:** Dr KAM Oleh

**Code du project:** TUN/18/03/LUX

**Donateur(s) & budget:** Grand Duché de Luxembourg ; EUR 500 000 / (567 897 USD)

**Mots clés:** *Emploi, jeune, formation, entrepreneuriat, employabilité ; coopératives, économie sociale et solidaire*

CONTEXTE	
<b>Résumé du but, de la logique et de la structure du projet</b>	<p>Le Projet d'Appui à la Jeunesse Tunisienne à travers l'Entrepreneuriat Social et Solidaire (PAJESS) s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois pour les jeunes. L'objectif de développement du projet vise à créer des opportunités d'emplois décentés pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire et de ses organisations ; l'emploi des jeunes représentant la priorité absolue de toutes les parties concernées. Pour atteindre cet objectif global, les deux objectifs immédiats suivants ont été poursuivis :</p> <p>Objectif immédiat 1 : Amélioration de la gouvernance régionale de l'ESS au niveau d'un gouvernorat à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination.</p> <p>Produit 1.1: Une plateforme régionale de coordination est développée.</p> <p>Produit 1.2 : Les capacités des structures d'appui régionales sur la promotion de l'ESS sont renforcées.</p> <p>Objectif immédiat 2 : Développement de l'employabilité des jeunes hommes et femmes pour la création/formalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire.</p> <p>Produit 2.1 : Les connaissances des jeunes hommes et femmes sur l'ESS sont améliorées.</p> <p>Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes sont accompagnés dans la création de leurs projets d'économie sociale et solidaire.</p>
<b>Situation actuelle du projet</b>	<p>La jeunesse tunisienne est particulièrement affectée par le chômage avec un taux de 29,3% au premier trimestre de 2018. Les autorités tunisiennes, les partenaires sociaux, ainsi que la société civile considèrent la promotion et le renforcement des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme une voie prometteuse. Le projet a débuté en 2019 pour s'achever en 2022.</p>
<b>But, destinataire et portée de l'évaluation</b>	<p>Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)/Comité d'aide au développement (CAD) et le Code de conduite du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. En particulier, cette évaluation a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial » ; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » ; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation »</p> <p>L'évaluation est destinée principalement : aux mandants de l'OIT en Tunisie, au gestionnaire du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (le Grand-</p>

	Duché de Luxembourg), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger - Equipe de l'OIT pour le Travail Décent (ETD) du Caire, Unité COOP du Département ENTREPRISES, etc....). Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer la seconde phase éventuelle du projet.
<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	La méthodologie adoptée pour cette évaluation est une approche participative et inclusive, impliquant toutes les parties prenantes, utilisant les techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives basées sur les données primaires et secondaires. Pour la collecte des informations, les méthodes utilisées ont été : i) la revue documentaire, ii) les entretiens semi-directifs, iii) les focus groups et iv) l'observation directe. Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes ». L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, ou par un recoupement auprès de diverses sources.
<b>Résultats principaux et Conclusions</b>	<p><b>Pertinence :</b> L'objectif de développement du projet de créer des opportunités d'emplois décents pour les jeunes tunisiens (femmes et hommes) à travers la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire est en cohérence avec le PPTD de la Tunisie pour la période 2017 – 2022, ainsi que le Programme et Budget de l'OIT de 2018-2019 et celui de 2020-2021. Le projet contribue également à la réalisation de l'ODD 8. Le projet cadre avec l'objectif de promotion de l'emploi et de l'employabilité du Plan Quinquennal de Développement Économique et Social (2016-2020). Aussi, le projet est en phase avec le « Contrat Social » et la Déclaration Nationale de l'Emploi. Par ailleurs, le PAJESS est assorti d'une matrice de résultats techniquement cohérent pour permettre une évaluation de performances, avec notamment des produits et des indicateurs permettant de tracer la progression vers les cibles.</p> <p><b>Validité de la conception du projet :</b> La conception du projet est réaliste du point de vue pragmatique car elle s'est appuyée sur les problèmes et besoins réels des jeunes hommes et femmes en matière d'employabilité. Le projet était approprié en ce sens qu'il s'inscrivait dans le cadre législatif et politique du pays. La jeunesse tunisienne est particulièrement affectée par le chômage avec un taux de 29,3% au premier trimestre de 2018. Pire encore, 33% des jeunes vivant dans les zones rurales et 20% des jeunes vivant dans les zones urbaines sont classés comme des jeunes qui ne sont pas dans l'éducation, l'emploi ou la formation ("NEET en Anglais)". Au problème central du chômage, s'ajoute le problème de déséquilibre régional en termes de développement économique, social et environnemental. L'indice du développement régional (IDR) utilisé par le gouvernement tunisien pour mesurer le degré de développement d'une région met en exergue les disparités et les déséquilibres régionaux entre les régions côtières et celles de l'intérieur du pays. Malgré une stabilité relative dans le classement des gouvernorats les plus défavorisés, le niveau moyen de l'IDR a connu une baisse de 2015 à 2018 passant ainsi de 0,502 à 0,486 .</p>

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

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

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

car il a atteint des résultats significatifs avec de faibles ressources (financières et humaines).

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

**Impact potentiel et durabilité du projet :** Le dialogue social a été renforcé entre les acteurs de l'écosystème de l'employabilité dans l'Ariana. Le projet a amélioré la gouvernance régionale de l'ESS au niveau local à travers la mise en place d'une plateforme régionale de coordination. Selon les informations collectées auprès des acteurs institutionnels et des bénéficiaires, le PAJESS a donné une nouvelle image plus positive de l'ESS en Tunisie. Le projet, en sélectionnant onze projets, contribue à la création d'emplois pour les jeunes dont les femmes. En ce sens, le projet contribuera à l'augmentation de leurs revenus et à la lutte contre le chômage. Le Projet a visé l'appropriation nationale en impliquant les institutions nationales de manière générale et spécifiquement les autorités régionales, les organisations des travailleurs, les organisations des employeurs, les associations à toutes les étapes de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation. L'appropriation nationale a été également assurée par l'alignement des actions visées sur les besoins et priorités nationales. Le Gouvernement tunisien a, pour la première fois, consacré une ligne de financement des entreprises sociales et solidaires dans le budget de la loi de finance 2022. Une convention entre le ministère des finances, le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et la Banque tunisienne de solidarité a été signée pour la gestion de ce fonds. La signature de la convention pour la gestion de la ligne de financement des entreprises de l'ESS (30 000 000 Dinar tunisien) est un gage de durabilité des acquis du PAJESS, mais aussi des projets antérieurs sur l'ESS, notamment le projet Promess du BIT. Au niveau du commissariat régional de la femme, de la famille et de l'enfance de l'Ariana, il existe un programme (2022-2025) qui dispose d'une ligne de crédit pour l'ESS en faveur des femmes. Le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des institutions nationales en charge de l'employabilité des jeunes. La viabilité des résultats est tributaire de la prise des textes d'application de la loi sur l'ESS, de la signature de la charte de la plateforme et du suivi post-crédation par les institutions nationales.

#### **Questions transversales**

##### *Dialogue social*

Le projet a favorisé le dialogue social par la mise en place du comité de pilotage régional (COPIR) qui a regroupé les structures régionales des départements ministériels concernées par l'ESS, les représentations régionales des partenaires

sociaux et de l'ESS/société civile. Des réunions d'échanges (03) ont été organisées avec tous ces partenaires.

*Durabilité environnementale*

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

*Travail décent*

Le projet a permis aux jeunes de faire la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Le projet a ciblé tout particulièrement les jeunes hommes et femmes entre 18 et 35 ans en situation de chômage dans le gouvernorat de l'Ariana. Le projet a veillé au respect de la santé et sécurité au travail en favorisant l'acquisition d'équipements adéquats pour les jeunes (tenues de protection au travail, casques...).

*Genre et non-discrimination*

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

**RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES**

**Principales recommandations et suivi**

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

Destinataire : BIT/Gouvernement de Tunisie

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Moyen

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

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

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

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

Destinataire : BIT/Bailleur de fonds

Priorité : Haute

Délai : Moyen terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

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

Destinataire : BIT/Bailleur de fonds

Priorité : Haute

Délai : Moyen terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

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

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

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

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

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

Destinataire : Gouvernement de Tunisie

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

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

Destinataire : BIT

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

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

Destinataire : BIT

Priorité : Haute

Délai : Court terme

Niveau de ressources nécessaires : Bas

**Principales leçons  
appprises et bonnes  
pratiques**

**Leçons apprises (LA)**



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

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

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

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

#### **Bonnes pratiques (BP)**

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

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

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

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