

► **Capitalisation des bonnes pratiques et modélisation des résultats  
du projet JEUN'ESS : Documentation, leçons apprises et  
perspectives pour une nouvelle phase**

**Tunis, Tunisie**

**Termes de référence**

Décembre 2024

## Introduction générale

---

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 manque de ressources et d'expérience auquel sont confrontés les jeunes compromet les chances de réussite des initiatives individuelles dans les affaires. L'entrepreneuriat collectif sous la forme de coopératives, associations, groupes et/ou des entreprises sociales permet aux membres de réaliser des économies d'échelle, d'accroître leur pouvoir de négociation, et de faciliter l'accès au financement, aux ressources et aux marchés ; et ainsi faciliter la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Il a également été prouvé que les entreprises appartenant à l'ESS sont plus stables dans le temps, plus résilientes face aux crises et atteignent des niveaux de longévité plus élevés. Par ailleurs, en raison de leur structure de gouvernance participative et l'attention particulière qu'elles accordent à l'intégration sociale, ce mode spécifique d'entreprendre contribue également à la réduction des disparités régionales et joue un rôle important dans le développement économique et social local.

Cette profonde conviction de l'importance de l'ESS pour un développement durable s'est traduite par l'inclusion de la promotion de l'ESS par le Gouvernement dans le plan quinquennal de développement économique et social de la Tunisie (2016-2020) en tant que priorité stratégique. Ce rôle s'est vu à nouveau renforcé par la présence de références à l'ESS dans plusieurs documents nationaux stratégiques (le « contrat social » ; La Déclaration Nationale de l'Emploi ; L'Accord de Carthage de 2016 ; le Programme par Pays pour un Travail Décent (PPTD) pour la période 2017-2022). Les partenaires sociaux, à savoir l'organisation patronale (UTICA) et l'organisation syndicale (UGTT), soutiennent cette orientation stratégique.

Suite à un long processus de consultation tripartite (avec les différents départements ministériels et les partenaires sociaux) et une consultation publique ouverte (avec les organisations de l'ESS, les opérateurs dans l'ESS, les experts, les personnes ressources...) ; la loi de l'ESS a été adoptée par l'ARP le 16 juin 2020.

C'est dans ce cadre que le projet JEUN'ESS a mis en place trois approches pour promouvoir l'Economie Sociale et Solidaire dans 7 gouvernorats de la Tunisie (Jendouba, Kef, Kairouan, Sidi Bouzid, Kasserine, Gabès et Kébili). Ces approches stratégiques et opérationnels traduisent la volonté du Gouvernement tunisien et les recommandations de l'Union Européenne en prenant en compte l'objectif principal de création d'emplois décents pour les jeunes dans les régions défavorisées à travers la promotion durable de l'Economie Sociale et Solidaire.

## Les approches

- Le Re-Fund Challenge : il consiste en la mise en place d'un cadre d'actions afin d'appuyer les Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) déjà existantes. Ce dernier a permis de sélectionner 42 structures dans les sept gouvernorats cibles. Les structures sélectionnées ont été accompagnées à travers un processus comprenant l'évaluation des candidatures, des tests d'aptitudes, des visites sur le terrain, des incubations consistant à consolider les plans de continuité, les plans financiers, et enfin, des présentations devant un jury composé de partenaires institutionnels, sociaux et techniques. Les plans de continuité ont ainsi été élaborés dans un objectif de sauvegarde (et de créations) d'emploi, de relance et de développement économique avec un suivi permettant d'assurer un rebond économique. Les projets retenus ont ainsi reçu des subventions pour soutenir leur développement, permettant ainsi de renforcer les capacités des structures en matière de production, de diversification (transformation) et de commercialisation, tout en consolidant et créant de nouveaux emplois dans les communautés locales.
- Social Innovation Fund : il consiste en l'appui de jeunes tunisiens à développer des projets dans l'économie sociale et solidaire (ESS) et à créer des emplois durables dans les régions cibles du projet., Ce fonds cherche à stimuler l'innovation sociale en finançant des projets porteurs de changement et en apportant aux jeunes les ressources nécessaires pour concrétiser leurs idées. À travers un appel à projets, les candidats sélectionnés bénéficient d'une phase d'incubation de six mois, durant laquelle ils reçoivent des formations pratiques en gestion de projet, en développement de modèles économiques, et en compétences interpersonnelles. Ce soutien se poursuit après l'incubation, avec un accompagnement technique et financier pour les aider à s'installer durablement et à atteindre leurs objectifs. Outre le financement, le fonds accorde une attention particulière à l'inclusivité, en encourageant les candidatures de jeunes femmes et de personnes en situation de handicap, tout en privilégiant les projets ayant un potentiel de création d'emplois et de renforcement de la cohésion sociale.

Afin de garantir un processus complet permettant aux bénéficiaires d'accéder à de nouveaux marchés, Le Market Fund a été conçu pour venir en soutien au Social Innovation Fund et au re-Fund Challenge. Son objectif est de renforcer la capacité de commercialisation des initiatives de l'économie sociale et solidaire (ESS) et d'accompagner des projets pour améliorer leur accès au marché à travers des stratégies de transformation, de valorisation et de diversification de produits. Ce programme cible les structures de commercialisation déjà solidement implantées, qui joueraient le rôle de relais des produits des bénéficiaires du projet à l'échelle nationale et internationale. Dans cette optique, le Market Fund offre un espace

d'incubation où se rencontrent les structures commerciales et les structures bénéficiaires du projet pour connecter les produits et améliorer la performance des plateformes de commercialisation et leur pénétration sur les marchés.

- Les clubs LIMITL'ESS : ils ont été conçus pour sensibiliser les jeunes à l'économie sociale et solidaire (ESS) et les initier aux valeurs de solidarité, d'inclusion et d'innovation sociale. Ces clubs, développés en partenariat avec l'organisation ENACTUS (ENACTUS LIMITL'ESS) dans l'enseignement supérieur, et dans les maisons de jeunes et centres culturels (Generation LIMITL'ESS) ont pour mission de mobiliser et former les jeunes à l'entrepreneuriat collectif et aux initiatives communautaires. Les participants aux clubs LIMITL'ESS, animateurs et jeunes, bénéficient d'un encadrement qui combine des ateliers de formation et des activités pratiques. Ils apprennent à concevoir et à développer des projets ESS. Cette approche est conçue pour les encourager à proposer des solutions innovantes aux défis locaux et à créer un impact social positif au sein de leurs communautés. Les clubs organisent également des compétitions et des projets d'innovation pour renforcer l'engagement des jeunes et leur donner une première expérience de l'entrepreneuriat social et collectif. Au-delà de la formation, les clubs LIMITL'ESS visent à créer un réseau de jeunes engagés dans l'ESS, en leur offrant des opportunités de collaboration avec d'autres jeunes, des entrepreneurs et des mentors locaux. Ce programme a donc pour objectif de former une nouvelle génération de leaders communautaires, capables de contribuer activement au développement social et économique de leur région tout en faisant la promotion de valeurs telles que la durabilité et l'égalité.

Ces trois approches reposent principalement à chaque étape d'avancement sur l'utilisation d'outils et de méthodologies pertinents de l'OIT (par exemple, Think.COOP, Start COOP, My.COOP , Making Microfinance Work...) et l'identification (en amont), la formation, puis la participation des partenaires sociaux, des structures d'appui techniques et/ou financières, publiques ou privés (société civile) au niveau national et local. C'est à travers cette coordination que le projet peut garantir une transmission des mécanismes mis en place et de leur durabilité.

Enfin, la contribution à l'émergence d'un écosystème local durable à l'ESS en renforçant le rôle central des collectivités dans la promotion de l'ESS au niveau local. L'enjeu de la sensibilisation à l'Economie Sociale et Solidaire ainsi que du transfert de savoir-faire est majeur. Une participation active des autorités publiques nous permettra de parler d'un réel ancrage de l'ESS en Tunisie. Cela leur permettra d'offrir de nouveaux horizons d'initiative dans les différentes régions avec une ESS décentralisée et enracinée.

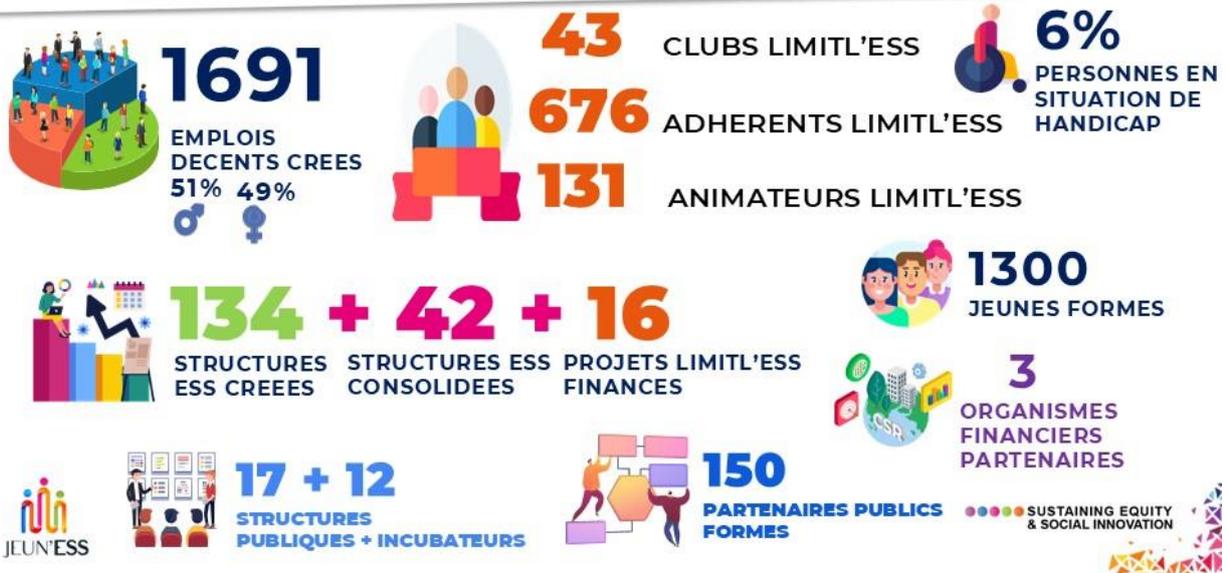
## **Principales réalisations**

- Lancement d'un programme de renforcement des capacités des cadres de La Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) dans le cadre du Social Innovation Fund

- Mise en œuvre dans un programme de renforcement des capacités des animateurs des clubs LIMITL'ESS (ENACTUS et GENERATION)
- Appui en matériel et équipements pour l'opérationnalisation des clubs LIMITL'ESS
- Mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des partenaires techniques et sociaux
- Elaboration d'un guide de promotion de l'ESS à l'usage des collectivités locales dans le cadre du Community Fund
- Formation des Formateurs du Centre de Formation d'Appui à la Décentralisation sur l'ESS et l'autonomisation économique
- Formation de 8 collectivités locales partenaires
- Aménagement et équipement d'un point de vente pour la commercialisation des produits des organisations de l'ESS
- Elaboration d'un mapping sur l'autonomisation économique à travers l'entrepreneuriat collectif au profit du Ministère de l'Economie et de la Planification avec l'objectif d'aboutir à une politique nationale d'autonomisation économique



Organisation  
internationale  
du Travail



## Cadre général de la mission

---

### Objectif

Alors que le projet JEUN'ESS entame sa dernière année de mise en œuvre (fin du projet prévue pour le 31 août 2025), une opportunité se présente pour faire le bilan et documenter les expériences, les bonnes pratiques, les leçons tirées et résultats obtenus jusqu'à présent dans le cadre du projet. Cet exercice servira également à informer une éventuelle deuxième phase du projet ainsi qu'un nouveau projet qui vise à soutenir les structures ESS dans le secteur agricole. Il facilitera particulièrement la conception et la planification d'activités de soutien supplémentaires pour les structures de l'ESS en Tunisie.

- Capturer et analyser les activités de développement de l'ESS et les résultats obtenus dans le cadre du projet JEUN'ESS.
- Optimiser l'ensemble des documents déjà élaboré pour intégrer les derniers développements du projet (Guide du Social Innovation fund, Guide Re-Fund Challenge, Guide LIMITL'ESS...)
- Mettre en lumière des bonnes pratiques pouvant être utilisées comme stratégies de réplication et d'extension en Tunisie et, éventuellement, dans d'autres projets similaires.
- Identifier les défis et les opportunités à explorer en matière de développement de l'ESS en Tunisie.
- Extraire et compiler les leçons tirées qui pourraient être bénéfiques pour d'autres contextes et différents acteurs (y compris à travers les témoignages des bénéficiaires du projet).
- Mettre en lumière un modèle d'intervention du projet JEUN'ESS applicables à d'autres pays, contextes, ou secteurs. Ce modèle tiendra compte des trois approches citées en introduction en incluant les différents mécanismes détaillés de façon chronologique, l'intervention de chaque partenaire de l'écosystème identifié et les outils à dispenser tout au long de la réalisation de chacune des approches.
- Proposer les axes pertinents de conduite d'une deuxième phase du projet adapté aux résultats de la première phase mais également des orientations stratégiques du gouvernement tunisien, du bailleur de fonds et de l'OIT.

Ce travail permettra de générer et de transférer des connaissances visant à soutenir les partenaires du projet JEUN'ESS et les différents acteurs impliqués dans la mise en place d'un modèle d'intervention centré sur l'ESS, en tant que solution intégrée pour améliorer l'emploi et la résilience des communautés locales.

## Tâches du consultant

L'OIT sollicite les services d'un(e) consultant(e) pour réaliser une documentation complète des bonnes pratiques, des leçons apprises et des résultats des interventions/activités du projet JEUN'ESS. Le travail du (de la) consultant(e) visera à soutenir la clôture du projet, en apportant des analyses et recommandations stratégiques pour informer une éventuelle deuxième phase ainsi qu'un nouveau projet ciblant le secteur agricole. Plus précisément, le (la) consultant(e) sera chargé(e) des tâches suivantes :

- **Effectuer une revue documentaire** des évaluations de programme, des rapports de progression du projet JEUN'ESS, des publications, ainsi que des données et informations extraites des activités de renforcement des capacités. Cela inclut l'examen de la stratégie nationale de l'ESS, des éventuels amendements législatifs pertinents, et des processus initiés par l'OIT impliquant divers acteurs de l'ESS en Tunisie. Cette revue inclura également une capitalisation du travail réalisé par l'OIT dans le cadre d'autres projets pertinents au développement de l'écosystème de l'ESS en Tunisie, tels que PROMESS, PAJESS, et d'autres initiatives similaires. L'objectif est de mettre en lumière les synergies, les bonnes pratiques et les enseignements complémentaires pouvant enrichir les résultats de JEUN'ESS, tout en contribuant à la préparation d'interventions futures.
- **Développer des guides et outils d'entretien**, comprenant des questions directrices et une liste indicative des personnes-ressources clés.
- **Mener des entretiens et des consultations** avec les responsables de projet de l'OIT aux niveaux national, régional et du siège, ainsi qu'avec les parties prenantes impliquées dans les activités du projet. Cela inclut des représentants du gouvernement, des organisations de travailleurs et employeurs, des partenaires de mise en œuvre du projet, des incubateurs, des institutions financières, des structures de l'ESS et des bénéficiaires finaux du projet JEUN'ESS en Tunisie, ainsi que des visites de terrain auprès des structures ESS bénéficiaires.
- **Animer des ateliers ou tables rondes** selon les besoins pour recueillir des informations auprès des parties prenantes et des bénéficiaires.
- **Recueillir des données qualitatives sur les différentes composantes du projet**, les résultats, les bonnes pratiques, les défis, les opportunités et les leçons apprises pour faire le bilan et informer la planification d'éventuelles futures phases du projet. Cela inclut le développement d'études de cas soulignant les interventions réussies, les pratiques innovantes, les pratiques à améliorer ou à éviter, et l'impact sur les bénéficiaires cibles.

- **Réaliser un exercice de benchmarking rapide** en comparant les interventions de développement de l'ESS en Tunisie avec celles d'autres contextes régionaux et de modèles internationalement reconnus, afin d'identifier des bonnes pratiques et des approches innovantes qui pourraient être adaptées et mises en œuvre en Tunisie.
- **Compiler un rapport détaillé intégrant les données qualitatives et les informations mentionnées ci-dessus**, ainsi qu'une analyse approfondie des interventions de développement de l'ESS dans le cadre du projet JEUN'ESS, en fournissant des recommandations claires et des propositions d'activités pour d'éventuelles phases futures.
- **Proposer un modèle d'intervention** pour le développement de l'ESS en Tunisie, en s'appuyant sur les résultats et les enseignements du projet JEUN'ESS. Ce modèle devra inclure des mécanismes clairs d'intervention, des outils et méthodologies pratiques, et des recommandations pour sa répliquabilité et son adaptation à d'autres contextes, secteurs ou pays, tout en prenant en compte les spécificités locales et les opportunités de montée en échelle.
- **Préparer et faciliter un atelier de validation** avec les responsables de l'OIT et les parties prenantes tunisiennes pour présenter et valider les conclusions de l'exercice des leçons apprises et recommandations pour les actions futures.

## Principaux livrables attendus

Le (la) consultant(e) devra soumettre les livrables suivants en français :

1. **Rapport de démarrage** : Ce rapport initial définira le cadre pour la documentation des bonnes pratiques, des leçons tirées et des résultats des activités de développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) dans le cadre du projet JEUN'ESS en Tunisie, y compris :
  - Un résumé de la revue documentaire telle que décrite précédemment.
  - La méthodologie et l'approche prévues pour le processus de documentation.
  - Un plan proposé pour le rapport final de documentation.
  - Des guides et outils d'entretien, avec des questions directrices et une liste des principaux interviewés suggérés.

Deadline : 10 jours ouvrables après la signature du contrats

2. **Rapport de mission de collecte d'informations** : Ce rapport détaillera le déroulement et les résultats des entretiens menés avec divers responsables de l'OIT et les parties prenantes tunisiennes lors des réunions en ligne, des ateliers consultatifs, des tables rondes et des visites de terrain. Il sera pertinent de notamment relever les éléments

qui ont marché et les pistes d'amélioration dont il faudra tenir compte et ajuster dans le cadre du modèle d'intervention. Plus généralement, il sera demandé de pouvoir détailler les lacunes qui posent aujourd'hui problème à la pleine émergence de l'ESS en matière de législation, d'accès au financement ou encore de démarches administratives.

Deadline : 25 jours ouvrables après signature du contrat

3. - **Un document complet du modèle d'intervention JEUN'ESS** reprenant les trois approches à travers des mécanismes précis ainsi qu'une note conceptuelle proposant une deuxième phase du projet.

- **Rapport final de documentation** : Un rapport de documentation complet détaillant les activités de développement de l'ESS et résultats, les bonnes pratiques et les leçons apprises, en intégrant une analyse des entretiens et des recherches complémentaires.

Ce rapport devra être inclure :

- Une analyse des activités de développement de l'ESS par le projet JEUN'ESS en Tunisie aux niveaux national, régional et local.
- Les résultats et l'impact atteints aux niveaux des organisations de l'ESS et des bénéficiaires.
- Des bonnes pratiques et des perspectives comparatives avec d'autres pays et des modèles mondialement reconnus dans l'ESS.
- Les défis et les leçons apprises.
- Des recommandations claires et des activités concrètes proposées pour une potentielle phase suivante dans le secteur de l'ESS et les liens avec les priorités et initiatives de l'OIT.
- Un modèle d'intervention pour le développement des structures de l'ESS en Tunisie, adaptable à d'autres contextes ou secteurs.
- Une présentation PowerPoint résumant les conclusions du rapport.

Deadline 15 jours ouvrables avant la fin du contrat

4. **Rapport de l'atelier de validation**, reprenant les principaux points qui en sont ressortis de la discussion.

Deadline : 5 jours avant la fin du contrat

Tous les livrables mentionnés dans ces TDR seront considérés comme finalisés une fois validés par le projet JEUN'ESS en Tunisie et de l'unité d'Economie coopérative, sociale et solidaire ('COOP/ESS') du siège de l'OIT.

## Expertise requise

Le consultant devra posséder les qualifications minimales suivantes :

- Diplôme universitaire avancé (Master ou plus) en sciences sociales, économie, études du développement, administration des affaires, gestion de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).
- 7 à 10 ans d'expérience professionnelle dans le développement de l'ESS, le développement socio-économique ou un domaine connexe en Tunisie et/ou dans la région d'Afrique du Nord. (La maîtrise de l'approche de l'OIT en matière d'ESS constituera un atout significatif).
- 7 à 10 ans d'expérience dans la génération, la gestion et le partage des connaissances.
- Excellentes compétences analytiques, de recherche et de rédaction (principalement en français), démontrées par des exemples de travaux et des rapports précédents.
- Capacité démontrée à mener et documenter des entretiens, ainsi qu'à réaliser des échanges interactifs avec les principales parties prenantes en français et en arabe.
- Expérience dans la facilitation d'exercices de leçons apprises et de gestion des connaissances en utilisant des méthodes interactives et participatives.
- Expérience avérée de collaboration avec des organisations internationales et/ou des partenaires institutionnels sur des missions similaires.
- Une expérience dans le secteur des jeunes, du développement communautaire, ou dans la réponse aux crises socio-économiques est un atout supplémentaire. -
- Expérience avérée de la supervision, rédaction et soumission de documents de projet de coopération au développement incluant cadre logique, évaluation des risques, chronogramme, chiffrage budgétaire, etc... ;

## Critères de sélection

Les consultants intéressés doivent soumettre les documents suivants dans leur candidature :

- CV
- Proposition technique détaillée répondant aux exigences des termes de référence ci-dessus et une estimation du nombre de jours de travail par livrable.
- Exemple d'une prestation similaire passée, y compris un rapport écrit en français.
- Proposition financière comprenant une répartition budgétaire claire, les honoraires journaliers et toutes les dépenses prévues.

## Supervision et durée prévue

Le (la) consultant(e) exécutera la prestation sous la supervision directe du Chef de Projet JEUN'ESS. Des contributions techniques seront sollicitées auprès de l'Unité d'Economie coopérative, sociale et solidaire au siège de l'OIT et du Bureau Pays de l'OIT au Caire (notamment la spécialiste développement des entreprises et création d'emploi) .

Cette prestation aura lieu du 15/01/2024 au 31/03/2025. Tous les livrables de la mission devront être soumis à la satisfaction de l'OIT.

PS : il est à noter que les dates mentionnées ne sont pas définitives et peuvent varier à + ou - 15 jours en fonction de certaines évolutions imprévisibles.

## Soumission des candidatures

Les personnes intéressées devront soumettre leurs dossiers de candidature, par email à l'adresse suivante : tunisiachat@ilo.org au plus tard le 29 décembre 2024 à 23h59, heure de Tunis.

L'objet du mail devra obligatoirement comporter la mention suivante : « Capitalisation JEUN'ESS »

Le dossier de candidature doit comporter :

### 1. Un dossier technique comprenant :

- Une offre technique présentant la démarche préconisée ainsi qu'une note méthodologique pour la mise en oeuvre de la prestation.
- Un chronogramme détaillé de la mise en oeuvre de la prestation
- Le CV détaillé du consultant.

### 2. Une offre financière :

- Une offre détaillée précisant le nombre de jours par livrable et le budget.