

Rapport final

Évaluation finale du programme conjoint du PNUD « Promouvoir le leadership des femmes et des filles dans la réponse socioéconomique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie »

Project/outcome Information		
Project/outcome title	Promouvoir le leadership des femmes et des filles dans la réponse socioéconomique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie	
Atlas ID	Quantum Award 00141208 Quantum Project 00126909	
Country	Tunisie	
Region	Afrique	
Date project document signed	03.04.2023	
Project dates	Start	Planned end
	20.12.2021	Date de fin initiale 31.12.2023 Date de fin actuelle 30.06.2024
Total committed budget	\$4 000 751 (3 760 665) ¹	
Project expenditure at the time of evaluation	3 760 665	
Funding source	Ministère des Affaires Étrangères du Royaume du Danemark	
Implementing party ²	Programme des Nations Unies pour le Développement (Convening Agent), Organisation Mondiale de la Santé et ONU Femmes	

Evaluation information		
Evaluation type (project/outcome/thematic/country programme, etc.)	Evaluation programme conjoint	
Final/midterm review/ other	Evaluation finale	
Period under evaluation	Start	End
	20.12.2021	30.06.2024
Evaluators	Tommaso Balbo di Vinadio	
Evaluator email address	tommaso.balbodivinadi@sciencespo.fr	
Evaluation dates	Start	Completion
	06.06.2024	30.06.2024

¹ Le montant de l'accord était 4,000,751 US \$ (y compris 1% Administrative Agent fee) mais dû à la variation du taux de change DKK/USD, le montant effectivement reçu était 3,760,665 US\$.

² This is the entity that has overall responsibility for implementation of the project (award), effective use of resources and delivery of outputs in the signed project document and workplan.

Table of contents

1. Introduction.....	7
2. Brève description du programme conjoint.....	8
3. Objectifs et portée de l'évaluation.....	13
Critères et questions d'évaluation.....	13
4. Approche et méthodologie de l'évaluation.....	14
5. L'analyse des données.....	18
6. Constats.....	19
7. Conclusions.....	42
8. Recommandations.....	42
9. Leçons apprises.....	47
10. Annexes.....	48

Liste des figures et des tableaux

Figure 1. TDC du programme conjoint

Figure 2. Parcours entrepreneur et écosystème des acteurs.

Tableau 1. Limites et stratégies d'atténuation

Tableau 2. Résultats atteints selon les indicateurs identifiés

Tableau 3. Montant dépensé par le programme conjoint

Tableau 4. Les niveaux pour l'évaluation des formations

Liste des acronymes et des abréviations

CAD - Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CSC - Changement Social et Comportemental
FGD - Focus Group Discussion (Discussion de groupe focalisée)
GDA - Groupement de Développement Agricole
GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Société Allemande pour la Coopération Internationale)
ICGS - Indice Composite de Gestion Stratégique (hypothétique, used as an example)
LNOB - Leave No One Behind (Ne laisser personne de côté)
MAS - Ministère des Affaires sociales,
MEP - de l'Économie et de la Planification
MFES - Ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Seniors
MPTF - Multi-Partner Trust Fund (Fonds Fiduciaire Multi-Partenaires)
MS – Ministère de la Santé,
ONU Femmes - Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OMS - Organisation mondiale de la Santé
PNUD - Programme des Nations Unies pour le développement
S&E - Suivi et Évaluation
SADD - Sex and Age Disaggregated Data (Données désagrégées par sexe et âge)
TdC - Théorie du Changement
UNDCO - United Nations Development Coordination Office (Bureau de coordination du développement des Nations Unies)
UNEG - Groupe d'Évaluation des Nations Unies
VBG - Violence Basée sur le Genre

Résumé exécutif

Contexte et Objectifs

Le programme conjoint intitulé « **Promouvoir le leadership des femmes et des filles dans la réponse socio-économique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie** » a été conçu pour atténuer les impacts disproportionnés de la pandémie sur les femmes et les filles, en renforçant leur résilience et leur leadership. Mis en œuvre par le PNUD, ONU Femmes et l'OMS, ce programme a ciblé des régions vulnérables (Kef et Kébili) et visait à promouvoir l'accès équitable aux opportunités économiques, à améliorer les services de santé et à combattre les discriminations de genre. Initialement prévu de décembre 2021 à juin 2024, le programme a été adapté pour surmonter des défis logistiques et institutionnels.

Usages Prévus de l'Évaluation

Cette évaluation a pour but de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence du programme. Les résultats sont destinés à :

1. **Améliorer les interventions futures** en identifiant les bonnes pratiques.
2. **Renforcer la prise de décision stratégique** des partenaires impliqués, notamment les agences onusiennes et les autorités locales.
3. **Assurer la responsabilité** envers les donateurs et parties prenantes en fournissant une analyse détaillée des résultats obtenus.

Approche Méthodologique et Qualité

L'évaluation a adoptée une méthodologie combinant des approches qualitatives et quantitatives, conformément aux normes de qualité définies par le Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG). Cette méthodologie a été spécifiquement conçue pour intégrer les principes de « Leave No One Behind » (LNOB), garantissant ainsi une analyse inclusive et représentative des réalités des bénéficiaires, en particulier les groupes les plus marginalisés.

Collecte de Données

Les données ont été collectées à travers une combinaison de méthodes complémentaires pour assurer une vue d'ensemble équilibrée et robuste :

- **Revue documentaire** : Analyse approfondie des rapports du programme, des politiques pertinentes et des documents contextuels, fournissant un cadre de référence solide.
- **Entretiens semi-structurés** : Discussions ciblées avec des parties prenantes clés, notamment les bénéficiaires, les agences onusiennes, les autorités locales et les partenaires de mise en œuvre, permettant d'explorer des perspectives variées.
- **Groupes de discussion** : Sessions participatives impliquant les bénéficiaires directs et indirects, offrant un espace pour partager leurs expériences et évaluer l'impact des interventions.

Analyse des Données

L'évaluation s'est appuyée sur une triangulation rigoureuse des données pour garantir la fiabilité et la validité des conclusions :

- **Triangulation** : Les données issues des différentes sources (qualitatives et quantitatives) ont été croisées pour identifier les tendances et valider les résultats.
- **Théorie du Changement** : Cette approche a permis d'évaluer les liens logiques entre les activités mises en œuvre, les résultats obtenus et les impacts prévus, tout en identifiant les défis et les opportunités d'amélioration.

Normes de Qualité

L'évaluation a été guidée par des principes de qualité élevés, incluant :

- Analyse genrée et inclusive : Intégration systématique des perspectives des femmes, des groupes marginalisés et des populations vulnérables. Les résultats ont été désagrégés par sexe, âge et statut socio-économique pour mieux capturer les disparités.
- Rigueur méthodologique : Respect des normes d'objectivité, de transparence et d'indépendance, en s'assurant que chaque étape du processus d'évaluation répondait aux exigences de qualité et d'intégrité.
- Sensibilité contextuelle : Adaptation des outils d'évaluation aux réalités locales, en tenant compte des dynamiques culturelles, économiques et sociales spécifiques aux régions cibles (Kef et Kébili).

Constats:

1. Pertinence :
 - Le programme conjoint a conservé sa pertinence malgré un démarrage retardé en 2023, répondant de manière ciblée aux impacts disproportionnés de la pandémie sur les femmes. L'alignement stratégique avec les objectifs de développement nationaux et les attentes des donateurs a été maintenu, reflétant une adaptation efficace aux conditions évolutives.
2. Cohérence :
 - La cohérence interne a été partiellement atteinte, bien que le programme conjoint ait parfois semblé être une fusion de trois initiatives distinctes plutôt qu'une seule entité cohérente. Cela a été attribué à la spécialisation de chaque agence dans des résultats spécifiques, utilisant leurs avantages comparatifs. Les défis d'intégration et de synergie des activités ont été exacerbés par les retards, mais des efforts ont été faits pour assurer une coordination améliorée entre les agences et avec d'autres initiatives.
3. Efficacité :
 - En dépit des défis initiaux, le programme conjoint a réussi à réaliser des résultats tangibles, atteignant et parfois dépassant les indicateurs clés. Cependant, la quantification de l'autonomisation des bénéficiaires reste complexe, nécessitant des indicateurs plus précis et un suivi continu. L'adaptabilité du programme conjoint face aux défis de la COVID-19 a été un point fort, permettant une réorientation efficace des activités pour répondre aux besoins urgents des femmes impactées par la pandémie.
4. Efficience :
 - Les ressources ont été utilisées de manière appropriée, mais l'évaluation a révélé le besoin d'améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation pour une mesure plus précise des impacts à long terme.
5. Durabilité :
 - Les stratégies de durabilité incluaient le renforcement des capacités locales et l'appropriation par les partenaires locaux (incluant aussi les bénéficiaires du projet), mais nécessitent un suivi continu pour garantir la pérennité des résultats.

Questions Transversales

Le programme a intégré des approches transversales en matière de genre et d'inclusion, en ciblant spécifiquement la lutte contre la violence basée sur le genre et l'autonomisation économique des femmes. Des initiatives adaptées ont permis de mobiliser hommes et garçons comme alliés, tout en renforçant les compétences entrepreneuriales des femmes. Par ailleurs, une attention particulière a été portée aux groupes marginalisés, notamment les femmes handicapées et les populations rurales, grâce à des interventions inclusives et adaptées pour garantir leur pleine participation et accès aux opportunités..

Conclusions

L'évaluation confirme que le programme a atteint ses principaux objectifs, malgré des défis institutionnels. L'impact positif sur les communautés locales et l'autonomisation des femmes souligne l'importance d'une coordination renforcée et d'une approche intégrée. Cependant, des indicateurs plus précis et des mécanismes de suivi robustes sont nécessaires pour garantir la durabilité des résultats.

Recommandations :

Pour maximiser l'efficacité et l'impact futur du programme conjoint et d'autres initiatives similaires, plusieurs recommandations ont été formulées à l'intention des différentes parties prenantes :

Pour les Agences des Nations Unies

- Poursuivre et étendre les initiatives d'autonomisation des femmes.
- Donner de la continuité aux parcours entrepreneuriaux.
- Renforcer le système de suivi et d'évaluation pour une gestion orientée résultats
- Développer un système et une plateforme de gestion des connaissances.
- Clarifier l'objectif et l'ampleur des programmes conjoints sur le leadership et la résilience des femmes.

Pour les institutions gouvernementales

- Simplifier les processus de validation des programmes conjoints.
- Soutenir les politiques favorables à l'entrepreneuriat féminin.

Pour le Bureau du Coordonnateur Résident des Nations Unies en Tunisie

- Faciliter la coordination des programmes conjoints.
- Faciliter le partage de connaissances et les meilleures pratiques.

1. Introduction

Ce rapport constitue l'évaluation du programme conjoint "Promouvoir le leadership des femmes et des filles dans la réponse socioéconomique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie". Ce programme conjoint, réalisé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ONU Femmes et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), a été soutenu financièrement par le Ministère des Affaires étrangères du Royaume du Danemark. Initié en décembre 2021, le programme conjoint s'est poursuivi jusqu'en juin 2024.

L'évaluation a été entreprise pour mesurer de manière approfondie la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du programme conjoint. Elle vise à fournir des recommandations stratégiques pour optimiser les futures initiatives liées à l'autonomisation des femmes en Tunisie dans un contexte postpandémique. Cette évaluation doit aussi offrir l'opportunité pour réfléchir sur les leçons apprises de ce programme conjoint.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation sont le PNUD Tunisie, ONU Femmes, l'OMS, et le Ministère des Affaires étrangères du Royaume du Danemark. Ces parties prenantes cherchent à comprendre l'efficacité des interventions mises en place, à évaluer la pertinence des actions par rapport aux besoins des femmes en Tunisie et à identifier les meilleures pratiques et leçons apprises pour les futurs programmes conjoints similaires. Les résultats de l'évaluation sont destinés à être utilisés pour améliorer la planification et la mise en œuvre de programmes conjoints similaires, ainsi qu'à informer les politiques de développement à long terme.

Le rapport est structuré pour guider le lecteur à travers plusieurs sections clés qui traitent du contexte de l'évaluation, des objectifs, de l'approche méthodologique adoptée, des contraintes rencontrées et des mesures d'atténuation. Il présente aussi les constats les plus importants avant d'identifier des recommandations clés.

Contexte et historique du pays

Le programme conjoint visant à promouvoir le leadership des femmes et des filles dans la réponse socioéconomique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie a été lancé dans un contexte à la fois national et mondial marqué par des incertitudes et des défis accrus, exacerbés par la crise sanitaire mondiale. La pandémie a non seulement intensifié les inégalités préexistantes mais a également eu un impact dévastateur sur les secteurs majoritairement féminins tels que les services et le commerce informel.

Avant même l'émergence de la COVID-19, les femmes, notamment dans les zones rurales et les régions défavorisées de Tunisie, rencontraient des obstacles significatifs pour accéder à l'emploi formel et bénéficiaient de protections sociales limitées. Bien que la législation tunisienne, notamment le Code du Statut Personnel de 1956, soit progressiste, l'impact de la pandémie sur l'emploi des femmes a exacerbé leur précarité, particulièrement dans le secteur informel. Avant la crise, en 2021, le taux de chômage des femmes était déjà élevé à 18,5%. Cette situation s'est

aggravée avec la pandémie : en 2022, le taux a augmenté à 19% et a continué à monter au deuxième trimestre de 2023, atteignant 21,1%, contre 13,2% pour les hommes. Ces chiffres mettent en lumière une vulnérabilité accrue des femmes face aux réductions de personnel et aux coupes budgétaires, démontrant un besoin pressant de soutien ciblé et de mesures de renforcement de leur résilience économique³.

L'impact de la pandémie s'est également étendu à la santé et à la sécurité des femmes, avec une augmentation notable des cas de violence basée sur le genre (VBG). Cette crise a réduit l'accès aux services essentiels de santé, particulièrement les services de santé reproductive, exacerbant les vulnérabilités des femmes dans des moments déjà critiques.

En outre, les femmes étant souvent en première ligne dans les réponses sanitaires, la crise a mis en lumière leur rôle crucial tout en soulignant leur exposition aux risques. Elles constituent une grande partie du personnel de santé de première ligne, ce qui les expose non seulement à des risques sanitaires accrus mais aussi à une charge mentale et physique plus lourde, surtout lorsqu'elles sont également soignantes pour leur propre famille.

La pandémie a aussi exacerbé les inégalités de genre en Tunisie, un pays déjà confronté à de faibles taux de participation économique des femmes. Par exemple, avant la pandémie, seulement 28% des femmes participaient à l'économie, comparativement à 75% des hommes, une disparité qui s'est aggravée avec la crise⁴.

2. Brève description du programme conjoint

Description du programme conjoint

En réponse aux défis exacerbés par la pandémie de COVID-19, le programme conjoint "Promotion du leadership des femmes et des filles dans la réponse socioéconomique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie" est mis en œuvre par le PNUD, ONU Femmes et l'OMS, et bénéficie du soutien financier du ministère des Affaires étrangères du Royaume du Danemark. Le programme conjoint cible principalement les gouvernorats de Kebili et de Kef, reconnus pour leur vulnérabilité particulière durant la crise sanitaire.

L'initiative est structurée autour de trois axes stratégiques visant à améliorer la résilience des femmes face aux chocs socioéconomiques et sanitaires :

- Sensibilisation à la santé et amélioration de l'accès aux services essentiels: Le programme conjoint encourage les femmes et les jeunes femmes à jouer un rôle actif dans la sensibilisation à la santé au niveau communautaire, tout en luttant contre la COVID-19 et en œuvrant à l'élimination de la violence basée sur le genre (VBG).
- Renforcement de la résilience socioéconomique: les activités visent à accroître la capacité des femmes, des jeunes femmes et des filles, en particulier celles marginalisées et vulnérables, à faire face aux impacts de la COVID-19 et à atténuer les effets de toute forme de violence basée sur le genre.
- Appui institutionnel: Le programme conjoint travaille en collaboration avec les autorités régionales et locales pour optimiser la prestation de services de santé, profitant des efforts de sensibilisation communautaire.

³ <https://www.ins.tn/statistiques/153>

⁴ <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.FE.ZS?locations=TN>

Le programme s'est appuyé sur une collaboration étroite entre divers partenaires pour garantir la mise en œuvre efficace des activités. Le tableau ci-dessous illustre le rôle des principaux acteurs :

Partenaire/Partie Prenante	Rôle dans la mise en œuvre
PNUD (Agence Leader)	Coordination générale du programme, gestion des ressources financières et techniques, mise en œuvre des activités liées à la résilience économique et au renforcement des capacités institutionnelles.
ONU Femmes	Conception et déploiement des activités axées sur la lutte contre la violence basée sur le genre (VBG), autonomisation économique des femmes, et changement des normes sociales, notamment par les ateliers sur la masculinité positive.
OMS	Renforcement des capacités des autorités sanitaires locales pour une prestation de services de santé sensibles au genre et inclusives.
Institutions nationales	Appui à l'intégration des dimensions de genre et d'inclusion dans les politiques locales ; facilitation de l'accès des communautés ciblées aux ressources disponibles.
ONG locales	Mise en œuvre communautaire, mobilisation et sensibilisation des groupes bénéficiaires, notamment les femmes marginalisées.
Communautés locales	Participation active en tant que bénéficiaires et co-créateurs des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.

Le programme a produit trois résultats principaux, alignés sur la théorie du changement :

1. Renforcement de la résilience des communautés locales :
 - Conception et mise en œuvre de deux plans de gestion de crise au niveau local.
 - Ateliers de sensibilisation sur les réponses inclusives aux crises.
2. Autonomisation des femmes et lutte contre la VBG :
 - Formation de femmes et jeunes filles en leadership et gestion de projets.
 - Sensibilisation communautaire à la VBG et aux normes sociales égalitaires.
3. Renforcement des capacités institutionnelles :
 - Développement des outils de collecte de données désagrégées par sexe et âge.
 - Sessions de formation pour les autorités locales sur les réponses inclusives et sensibles au genre.

Chaque agence a contribué à ces résultats selon ses domaines d'expertise :

- PNUD : Résilience communautaire et capacités institutionnelles.
- ONU Femmes : Autonomisation des femmes et changement social.
- OMS : Accès équitable aux services de santé.

Le programme a principalement ciblé :

1. Femmes et jeunes filles : Surtout celles âgées de 18 à 35 ans, confrontées à des inégalités économiques et sociales exacerbées par la pandémie.
2. Groupes marginalisés : Incluant les femmes vivant avec un handicap, les populations rurales, les femmes chefs de ménage et les jeunes femmes déscolarisées.
3. Communautés locales : Considérées comme bénéficiaires directes, intégrées à travers des consultations participatives et des formations.

Le programme s'est concentré sur les régions du Kef et de Kébili, choisies pour leurs disparités socio-économiques marquées et leur forte vulnérabilité face à la pandémie. Ces zones rurales présentent des défis spécifiques, tels que :

- Faible accès aux services de santé et aux infrastructures économiques.
- Normes sociales traditionnelles limitant l'autonomisation des femmes.

Un comité conjoint de pilotage, incluant toutes les parties prenantes clés, est mis en place pour assurer une gestion et un suivi efficaces du programme conjoint. Par ailleurs, un comité technique a été établi pour aborder des questions plus spécialisées, suivre plus régulièrement l'avancement du programme conjoint et faciliter la mise en œuvre au niveau régional.

Les fonds sont gérés selon la modalité de gestion de fonds 'pass-through', où le bureau MPTF du PNUD agit comme agent administratif, garantissant une allocation et une utilisation transparentes et efficaces des ressources financières.

Théorie du changement du programme conjoint

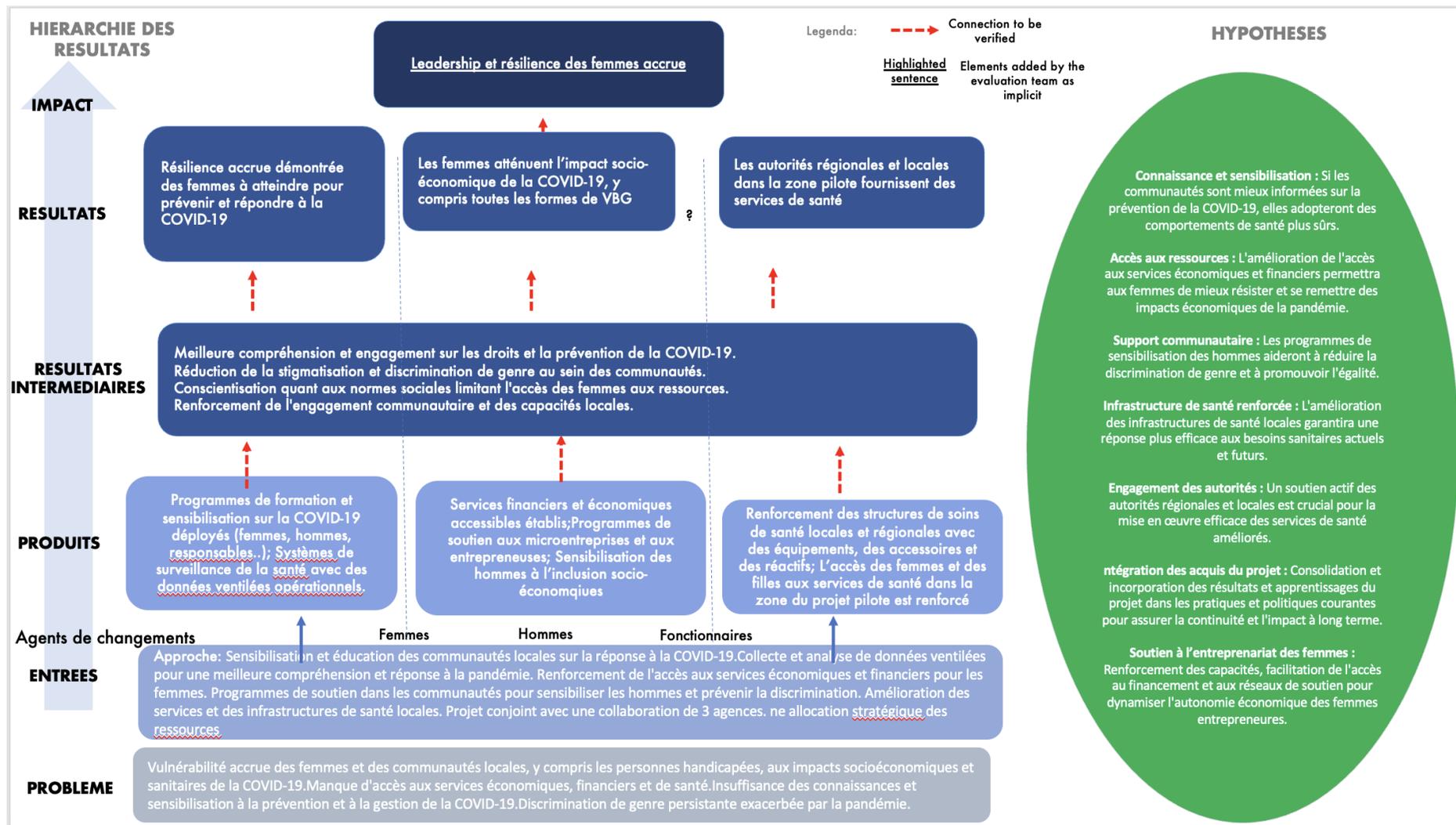
La TdC du programme conjoint s'appuie sur une approche réadaptée au contexte post-crise de la COVID-19, non centrée uniquement sur la prévention de la pandémie mais sur une réponse intégrée et durable aux impacts socioéconomiques prolongés sur les femmes et les communautés vulnérables. Cette stratégie reconnaît la diversité des besoins à travers les différents gouvernorats et vise à engager une transformation sociale en profondeur.

La TdC a été conçue pour guider une évaluation détaillée des changements envisagés, permettant de vérifier si les changements prévus à la conception du programme conjoint se sont réalisés et dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à ces changements. Elle offre également un cadre pour revisiter et ajuster les hypothèses sous-jacentes en fonction des résultats observés.

La TdC a également servi de base à l'équipe d'évaluation pour développer les principales questions d'évaluation qui seront abordées au moyen d'une série d'outils de collecte et d'analyse de données (décrits plus en détail ci-dessous dans ce rapport).

Le document de programme conjoint comprend un résumé de la table des matières ainsi qu'un tableau résumant les principaux problèmes, stratégies et groupes cibles. Cependant, l'évaluation a reconstruit la TdC afin de mieux articuler les différentes voies de changement ainsi que les hypothèses qui sous-tendent ces voies. La table des matières a été visualisée (voir figure ci-dessous).

Figure 1 – TDC du programme conjoint



La TdC du programme conjoint est la suivante :

Problème identifié :

- Vulnérabilité accrue des femmes et des communautés locales, y compris les personnes handicapées, aux impacts socioéconomiques et sanitaires de la COVID-19.
- Difficultés d'accès aux services économiques, financiers et de santé.
- Insuffisance des connaissances et sensibilisation à la prévention et à la gestion de la COVID-19.
- Discrimination de genre exacerbée par la pandémie, notamment par un accès inégal aux soins de santé pour les femmes, ainsi qu'une augmentation de la violence basée sur le genre due aux confinements prolongés

Entrées/Approche :

- Sensibilisation et éducation des communautés locales sur la réponse à la COVID-19.
- Collecte et analyse de données ventilées pour une meilleure réponse à la pandémie.
- Renforcement de l'accès aux services économiques et financiers pour les femmes.
- Programmes de soutien dans les communautés pour sensibiliser les hommes et prévenir la discrimination.
- Amélioration des services et infrastructures de santé locales.

Produits :

- Programmes de formation et sensibilisation sur la COVID-19 déployés (femmes, hommes, responsables.); Systèmes de surveillance de la santé avec des données ventilées opérationnels
- Services financiers et économiques accessibles établis; Programmes de soutien aux microentreprises et aux entrepreneuses. Sensibilisation des hommes à l'inclusion socio-économiques
- Renforcer les structures de soins de santé locales et régionales avec des équipements, des accessoires et des réactifs; L'accès des femmes et des filles aux services de santé dans la zone du programme conjoint pilote est renforcé

Résultats intermédiaires :

- Meilleure compréhension et engagement sur les droits et la prévention de la COVID-19.
- Réduction de la stigmatisation et discrimination de genre au sein des communautés.
- Conscientisation quant aux normes sociales limitant l'accès des femmes aux ressources.
- Renforcement de l'engagement communautaire et des capacités locales.

Résultats / Impact :

- Résilience accrue des femmes pour prévenir et répondre à la COVID-19.
- Les femmes atténuent l'impact socio-économique de la COVID-19, y compris toutes les formes de VBG
- Les autorités régionales et locales fournissent des services de santé améliorés.

Hypothèses Sous-jacentes

- Connaissance et sensibilisation : Si les communautés sont mieux informées sur la prévention de la COVID-19, elles adopteront des comportements de santé plus sûrs.
- Support communautaire : Les programmes de sensibilisation des hommes aideront à réduire la discrimination de genre et à promouvoir l'égalité.

- Infrastructure de santé renforcée : L'amélioration des infrastructures de santé locales garantira une réponse plus efficace aux besoins sanitaires actuels et futurs.
- Engagement des autorités : Un soutien actif des autorités régionales et locales est crucial pour la mise en œuvre efficace des services de santé améliorés.

3. Objectifs et portée de l'évaluation

Objectifs l'évaluation

Cette évaluation examine le programme conjoint "Promouvoir le leadership des femmes et des filles dans réponse socioéconomique et sanitaire à la COVID-19 en Tunisie", mis en œuvre dans les gouvernorats du Kef et de Kebili. L'objectif est de mesurer l'efficacité du programme conjoint à atteindre ses buts relatifs à l'amélioration de l'accès des femmes à leurs droits socio-économiques et aux services de santé.

Elle vise également à évaluer la contribution du programme conjoint aux efforts de prévention, de réponse et de relancepost-COVID-19. L'évaluation sert à identifier les succès et les lacunes du programme conjoint, offrant des leçons importantes sur les pratiques efficaces et les points à améliorer. De plus, elle questionne l'adéquation entre la conception du programme conjoint et le contexte local, tout en se focalisant sur l'aspect de responsabilité et d'apprentissage organisationnel.

Portée de l'Évaluation

L'évaluation vise à analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité du programme conjoint. Les paramètres spécifiques incluent :

- Période : L'évaluation couvre la mise en œuvre des activités entre décembre 2021 et juin 2024, avec une attention particulière portée à l'accélération des résultats après le démarrage effectif en 2023.
- Segments de population ciblés : Les femmes et jeunes filles âgées de 18 à 35 ans, les femmes chefs de ménage, les femmes vivant avec un handicap, ainsi que les populations marginalisées dans les régions rurales.
- Zone géographique : Les gouvernorats du Kef et de Kébili, choisis pour leurs défis structurels exacerbés par la pandémie, notamment le manque d'accès aux services socio-économiques.
- Composantes évaluées : Les résultats liés à la résilience communautaire, l'autonomisation des femmes, et le renforcement institutionnel. Les aspects non couverts incluent des évaluations spécifiques sur la réplique nationale ou internationale des initiatives.

Critères et questions d'évaluation

Les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE servent à évaluer l'efficacité des interventions de développement en vérifiant si elles répondent bien aux besoins des bénéficiaires (Pertinence), sont alignées avec d'autres initiatives (Cohérence), atteignent leurs objectifs spécifiques (Efficacité), utilisent les ressources efficacement (Efficience), et sont susceptibles de maintenir leurs bénéfices après la fin du financement (Durabilité). Le critère d'impact est exclu de l'évaluation actuelle, car il est prématuré d'évaluer les effets socio-économiques et comportementaux à ce stade du programme.

L'évaluation a développé 5 questions d'évaluation principales et une série de sous-questions pour chaque question d'évaluation

1. **Pertinence** : Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu aux besoins critiques des femmes et des filles affectées par la pandémie dans les zones cibles ?
Lien avec l'objectif : Identifier l'adéquation des activités aux priorités locales et nationales pour maximiser l'impact.
2. **Cohérence** : Comment les différentes composantes du programme et les partenariats interinstitutionnels ont-ils contribué à une réponse intégrée et coordonnée ?
Lien avec l'objectif : Évaluer la synergie entre les agences onusiennes et les acteurs locaux pour optimiser la gestion du programme.
3. **Efficacité** : Le programme a-t-il atteint ses résultats attendus, et quels ont été les facteurs facilitant ou limitant ces réalisations ?
Lien avec l'objectif : Mesurer les résultats obtenus pour identifier les pratiques réussies et les obstacles rencontrés.
4. **Efficiace** : Les ressources financières, humaines et logistiques ont-elles été mobilisées et utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats escomptés ?
Lien avec l'objectif : Garantir l'efficacité économique et organisationnelle des interventions.
5. **Durabilité** : Les résultats obtenus, notamment en matière de leadership féminin et de résilience communautaire, peuvent-ils être maintenus et amplifiés au-delà de la période du programme ?
Lien avec l'objectif : Assurer la pérennité des acquis grâce à des stratégies locales et nationales de suivi.

Il convient de noter que ces questions couvrent à la fois la « hiérarchie des résultats » et les « principales hypothèses » du programme conjoint décrites dans la TdC. Les questions d'évaluation ont été élaborées sur la base de la table des matières et des suggestions faites dans les termes de référence ⁵.

Une matrice d'évaluation détaillée (Annexe 2) a été préparée afin de préciser les principales questions et de relier les questions clés d'évaluation aux approches et sources d'informations à utiliser pour y répondre.

4. Approche et méthodologie de l'évaluation

Approche d'évaluation

Cette évaluation a été une évaluation sommative, axée sur l'utilisation et l'équité, utilisant une conception fondée sur la théorie. Dans l'ensemble, cette évaluation a utilisé une approche à méthodes mixtes. Elle a suivi les normes et standards de l'UNEG ainsi que les orientations, règles et procédures établies par le PNUD, telles que reflétées dans les directives d'évaluation du PNUD. L'approche adoptée pour cette évaluation est basée sur une méthodologie mixte combinant des outils qualitatifs et quantitatifs, adaptés aux spécificités du programme conjoint et à son contexte d'intervention. Chaque méthode utilisée a été soigneusement sélectionnée pour garantir une collecte de données pertinente, inclusive et en profondeur, permettant d'évaluer les résultats, la durabilité et l'impact du programme.

⁵L'équipe d'évaluation avait apporté quelques modifications aux questions des TDR dans le but de réduire le nombre de questions et d'en regrouper certaines.

3 dimensions ont inspiré l'approche de cette évaluation.

- **Approche participative :**

- L'évaluation a favorisé la participation active des parties prenantes clés, y compris les agences d'exécution, les bénéficiaires, et les partenaires locaux.
- Cette approche a permis de recueillir des perspectives diversifiées, renforçant ainsi la légitimité et la représentativité des résultats de l'évaluation.

- **Sensibilité au genre et à l'inclusion (Leave No One Behind - LNOB) :**

- L'évaluation a intégré une analyse sensible au genre pour identifier les disparités et les inégalités de manière systématique.
- Un effort particulier a été fait pour inclure des groupes marginalisés, tels que les femmes vulnérables et les personnes en situation de handicap, afin de capturer les effets du programme sur ces populations.

- **Triangulation des données :**

- Une triangulation rigoureuse a été réalisée en croisant les données collectées via des entretiens, des discussions de groupes focalisés (FGDs), et des données secondaires pour assurer la robustesse des conclusions.

Cette section a visé à décrire en profondeur la méthodologie utilisée par l'équipe d'évaluation en énumérant d'abord les principales questions d'évaluation puis en identifiant les outils de collecte et d'analyse des données.

Collecte de données

Les données de cette évaluation ont été collectées grâce à une combinaison d'outils qualitatifs et quantitatifs, qui se sont complétés dans un souci de triangulation afin d'augmenter la crédibilité des résultats.

Cependant, étant donné que chaque outil avait un objectif différent, il a été envisagé que l'évaluation utilise ces outils en suivant la séquence décrite ici :

1. **Examen documentaire**⁶ : l'équipe a entrepris d'abord une étude documentaire dans le but principal de fournir un aperçu de :
 - comment le programme conjoint avait été conçu et sa pertinence par rapport aux plans et stratégies nationaux et aux besoins des jeunes,
 - la coopération entre les agences des Nations Unies ainsi qu'avec les parties prenantes externes au stade de la conception et de la mise en œuvre,
 - si les parcours de résultats du programme conjoint et ses hypothèses avaient été réalisés et s'il existait des indications pour que les résultats soient durables dans le temps,
 - le budget et les données financières du programme conjoint

Ces données ont également contribué à identifier les lacunes potentielles et à renforcer l'analyse des indicateurs de performance.

2. **Entretiens semi-structurés** Les entretiens ont été menés avec des informateurs clés sélectionnés en concertation avec les agences d'exécution. Ces individus avaient une connaissance approfondie du programme conjoint. " Un total de 17 entretiens semi-

⁶ Voir Annexe 5

structurés a été réalisé avec des informateurs clés identifiés en collaboration avec les agences d'exécution et les partenaires locaux.

▪ Répartition selon le sexe : Hommes : 4 Femmes : 13

3. **Discussions de groupe (FGD)** : L'équipe a organisé deux discussions de groupes focalisés (FGD) - l'une avec l'équipe projet et l'autre avec les bénéficiaires finaux du programme conjoint. Ces discussions ont permis d'explorer en profondeur les résultats du programme et de recueillir les perceptions des participants sur les changements qu'ils avaient vécus. En complément, des données secondaires issues d'entretiens précédemment réalisés avec les bénéficiaires ont également été analysées. Ces données ont renforcé la compréhension des impacts du programme, en offrant des perspectives additionnelles sur les défis rencontrés, les réussites et les enseignements tirés. Cette approche combinée a permis une vision plus complète et nuancée des retombées du programme.
4. **Observation indirecte** : Lors de l'atelier de clôture, des observations qualitatives ont été effectuées pour évaluer les interactions entre les parties prenantes, identifier les succès du programme, et recueillir des retours informels.

Les parties prenantes et les bénéficiaires à interroger ont été sélectionnés par le biais d'un « échantillonnage ciblé » : l'équipe a recueilli les commentaires des agences d'exécution sur les personnes clés à interroger qui avaient suffisamment de connaissances sur le programme conjoint.

Une mission a été réalisée à Tunis, où la majorité des parties prenantes étaient présentes à l'occasion de l'atelier de clôture. Cependant, aucune visite terrain n'a été effectuée dans les régions du Kef et de Kébili. Bien que l'absence de mission terrain ait limité l'observation directe, la sélection rigoureuse des participants et l'utilisation d'une triangulation méthodologique ont permis de garantir la qualité et la fiabilité des données collectées.

Concernant le questionnaire en ligne, bien qu'il ait été initialement prévu comme méthode de collecte, il n'a pas été mis en œuvre en raison de contraintes de temps.

L'évaluation a préparé un guide d'entretien pour chaque groupe de parties prenantes, qui servira de base pour mener les entretiens (voir Annexe 3⁷). Il est également prévu que certaines des questions soient contextualisées en fonction de l'activité à laquelle les personnes interrogées ont participé.

Code de conduite éthique

L'évaluation respectera les normes éthiques et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG), assurant l'intégrité, l'indépendance et la confidentialité du processus. Ce respect garantit la responsabilité dans l'usage du pouvoir, renforce la crédibilité des résultats et assure une utilisation responsable des ressources, augmentant ainsi la confiance des parties prenantes et l'efficacité des recommandations. Des mesures spécifiques incluent la protection de la vie privée et la confidentialité des personnes interrogées, l'usage d'outils de collecte de données culturellement appropriés, et la disponibilité d'assistance pour les personnes en situation de risque. L'évaluation maintiendra une indépendance totale, permettant un jugement impartial dans le rapport final.

⁷ Pour la liste des personnes interviewées voir annexe 4

Information sur l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation de ce programme conjoint était composée par Tommaso Balbo di Vinadio, dont l'expérience étendue et l'expertise en développement international et la réforme du secteur public enrichissent considérablement cette évaluation. Tommaso possède plus de 20 ans d'expérience dans la gestion de programmes conjoints, le changement organisationnel et le leadership, avec une compétence technique spécifique en matière de suivi et évaluation (S&E). Il a une solide expérience des méthodologies et approches de S&E, comprenant à la fois des analyses quantitatives et qualitatives.

Limites de la stratégie d'évaluation et d'atténuation

Le tableau ci-dessous illustre les limites spécifiques qui ont été mises en évidence dans les termes de référence et d'autres qui ont été ajoutées par l'équipe d'évaluation. Le tableau propose également des mesures d'atténuation connexes pour remédier à ces limitations.

Tableau 1. Limites et stratégies d'atténuation

Limites	Stratégie d'atténuation
Difficulté de mesurer les résultats en termes d'efficacité et d'impact car l'évaluation est réalisée avant la fin du programme conjoint.	<p>L'évaluation a reconstruit une table des matières qui expose clairement plusieurs niveaux d'efficacité qui permettront à l'évaluation de recueillir des preuves au niveau des résultats, notamment par le biais d'entretiens et de groupes de discussion.</p> <p>L'évaluation a analysé les données de résultats par rapport au cadre logique du programme conjoint et les a triangulé avec les données des entretiens semi-structurés et des groupes de discussion.</p> <p>L'équipe d'évaluation s'est assurée de recevoir la documentation sur les résultats de chaque activité sous chaque produit afin de pouvoir en vérifier les résultats.</p> <p>Cependant, l'évaluation n'a pas obtenu toutes les questionnaires pré et post pour toutes les formations et ateliers qui ont été organisés.</p>
Le temps alloué à l'évaluation n'est pas suffisant pour couvrir toutes les activités et faire une analyse approfondie de toutes les questions d'évaluation	<p>L'évaluation a construit un cadre d'évaluation solide et une méthodologie de collecte et d'analyse de données afin de répondre de manière appropriée aux QE. L'équipe a envisagée également de se concentrer sur les activités dans lesquelles le programme conjoint a investi plus de ressources afin de donner la priorité à cette mission, c'est-à-dire mener des entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires pour les activités qui ont reçu plus de budget et d'attention de la part du programme conjoint.</p> <p>Il convient de noter que la matrice d'évaluation précise dans quelle mesure le consultant sera en mesure de répondre à l'ensemble des QE – par exemple, en ce qui concerne l'efficacité, l'évaluation n'est pas en mesure de procéder à une évaluation approfondie des aspects financiers et ressources humaines du programme conjoint (ce qui prendra plus de temps que celui alloué à l'évaluation), elle s'est concentrée plutôt sur la perception des principales parties prenantes de ces questions.</p>

--	--

5. L'analyse des données

Concernant l'analyse des données, l'évaluation a utilisé les outils suivants :

- **Analyse de la TdC et analyse des contributions** : Comme mentionné précédemment, l'équipe d'évaluation a analysé la TdC existante et a produit une TdC reconstruite, qui a été utilisée pour vérifier la « hiérarchie des résultats » ainsi que les « hypothèses ». Pour ce faire, l'équipe a utilisé une analyse des contributions pour aider à découvrir les voies du changement et les hypothèses sous-jacentes. En particulier, l'analyse des contributions a permis de :
 - identifier les changements attendus que le programme conjoint souhaitait avoir,
 - rassembler les preuves existantes pour tester la théorie du changement,
 - vérifier si les changements apportés par le programme conjoint pouvaient être considérés comme une contribution des activités du programme conjoint en élaborant un récit de contribution,
 - et, le cas échéant, rassembler des preuves supplémentaires en cas de lacunes dans le récit de la contribution.
- **Analyse de contenu et qualitative** : Cette analyse a été appliquée à l'examen de la documentation liée au programme conjoint (c'est-à-dire les documents sur le S&E, les finances) ainsi qu'aux entretiens et aux réponses aux FGD. L'équipe d'évaluation a collecté des informations qualitatives à partir de l'examen de la documentation liée au programme conjoint et des entretiens et des réponses aux groupes de discussion, et a stocké les données dans un dossier partagé. Enfin, elle a examiné et codé les informations en développant des catégories et des sous-catégories, en alignant ces dernières sur les critères et les questions d'évaluation.
- **Analyse quantitative** : L'analyse quantitative a été menée comme suit :
 - L'évaluation a analysé les données qui a reçu de l'équipe programme conjoint
- **Analyse genre** : L'évaluation a intégré une approche sensible au genre tout au long de l'analyse des données afin de garantir que les disparités et les besoins différenciés entre les sexes soient pris en compte. Cette sensibilité au genre s'est reflétée dans les étapes suivantes :
 - **Données désagrégées par sexe** :
 - Toutes les données collectées lors des entretiens semi-structurés et des discussions de groupes focalisés (ont été désagrégées par sexe. Parmi les 17 entretiens réalisés, 13 ont concerné des femmes et 4 des hommes. De plus, les FGDs ont principalement impliqué des femmes bénéficiaires pour explorer leurs expériences et perceptions.
 - Cette désagrégation a permis une analyse différenciée des impacts du programme selon le genre, mettant en lumière des résultats spécifiques pour les femmes, telles que l'amélioration de leurs capacités entrepreneuriales et leur inclusion dans les processus décisionnels locaux.
 - **Analyse genrée des résultats** :
 - Les contributions des femmes et des hommes ont été analysées séparément pour identifier les tendances spécifiques à chaque groupe. Par exemple, les données qualitatives issues des FGDs ont révélé des perceptions uniques des femmes sur leur renforcement économique, tandis que les données des

hommes se sont concentrées sur les changements dans leurs attitudes envers les normes de genre.

- Une attention particulière a été portée aux obstacles structurels rencontrés par les femmes, comme l'accès limité aux ressources financières et les normes culturelles restrictives.
- **Triangulation et complémentarité** : Comme mentionné ci-dessus, les analyses quantitatives et qualitatives ont été combinées de manière à trianguler les informations et les sources d'information et à découvrir les thèmes émergents et les modèles clés. La triangulation des données a fourni une analyse plus complète des données et a garanti une plus grande crédibilité des résultats de l'évaluation. L'ensemble des méthodes de collecte des données a visé à assurer la triangulation et la complémentarité des données. Les résultats désagrégés par sexe ont été triangulés avec les données secondaires disponibles, notamment les rapports d'activités et les bases de données du programme, pour garantir une compréhension complète et nuancée des dynamiques de genre.

6. Constats

Cette section est organisée autour d'un chapitre pour chaque critère d'évaluation : pertinence, efficacité, efficience et durabilité/impact.

Pertinence

1. Dans quelle mesure le programme conjoint était-il pertinent par rapport aux besoins spécifiques des femmes et des communautés locales dans les contextes de Kef et de Kebili face à la COVID-19 ?

Cette section évalue la pertinence du programme conjoint à partir de deux angles principaux, illustrant comment, malgré des retards initiaux, les actions mises en place ont été en adéquation avec les besoins urgents et persistants des bénéficiaires. Elle met en relief le soin avec lequel le programme conjoint a été conçu pour répondre aux défis particuliers posés par la COVID-19, tout en cherchant à renforcer le leadership et la résilience des femmes dans un contexte de crise sanitaire mondiale.

Constat 1. Malgré les retards, le programme conjoint s'est révélé d'une pertinence cruciale dans sa réponse aux perturbations socio-économiques et sanitaires causées par la COVID-19 mais aussi dans le choix de la thématique du leadership des femmes

Malgré les retards significatifs, le programme conjoint a démontré son importance cruciale en répondant de manière efficace aux perturbations socio-économiques et sanitaires provoquées par la COVID-19. Les interventions spécialement conçues pour les femmes dans les régions de Kef

et Kebili, identifiées par l'OMS comme vulnérables, ont été largement reconnues comme essentielles.

Ces régions ont été identifiées comme des zones prioritaires suite à une analyse contextuelle menée par les agences partenaires, qui a révélé des disparités importantes dans l'accès aux ressources économiques, aux services de santé et aux mécanismes de soutien contre la violence basée sur le genre (VBG). Une étude préparatoire (OMS, 2021) a montré que les femmes de ces régions étaient surreprésentées dans le secteur informel (60 %) et manquaient de protections sociales adéquates, ce qui a exacerbé leur vulnérabilité pendant la pandémie. Ces régions présentent également des défis spécifiques liés à la migration économique, où le manque d'opportunités pousse souvent les jeunes femmes à quitter leur région. En renforçant les capacités locales, notamment à travers les GDA et des initiatives d'entrepreneuriat, le programme a contribué à offrir des alternatives économiques viables. Une analyse des données montre que la création d'opportunités économiques locales a réduit l'incitation à migrer, en particulier pour les femmes vulnérables. Cela a permis de maintenir les communautés intactes tout en renforçant leur autonomie.

Trois raisons principales justifient l'importance du programme conjoint :

1. Pertinence du thème du leadership féminin et de la résilience : La thématique centrale du programme conjoint, axée sur le renforcement du leadership et de la résilience des femmes, demeure extrêmement pertinente pour le contexte tunisien. Le programme conjoint vise spécifiquement à autonomiser les femmes, qui sont souvent laissées pour compte dans les initiatives de développement, malgré leur rôle crucial dans l'économie informelle et leur vulnérabilité accrue aux crises économiques et sanitaires. Les femmes, particulièrement exposées aux conséquences de la pandémie, étaient au cœur de ce programme conjoint. En tant qu'agents de santé de première ligne et principales soignantes au sein de leurs familles, elles étaient particulièrement susceptibles d'être affectées par le virus, tout en devant gérer un accroissement significatif de la charge de travail domestique due aux restrictions imposées, telles que la fermeture des écoles et des garderies. Cette situation exacerbait les inégalités préexistantes, les femmes étant déjà disproportionnellement représentées dans les emplois précaires ou le secteur informel, et souvent dépourvues de mesures de soutien social adaptées. L'augmentation de la violence basée sur le genre (VBG) durant les confinements a également souligné l'urgence de répondre à ces enjeux.

Le programme a été conçu en réponse à une analyse approfondie des besoins spécifiques des femmes dans les régions ciblées. Cette évaluation a identifié des inégalités socio-économiques exacerbées par la pandémie, comme l'augmentation des violences basées sur le genre et l'accès limité des femmes aux services de santé et aux ressources économiques. Le diagnostic réalisé avant le lancement du programme a mis en évidence des défis structurels importants, justifiant pleinement l'axe sur le leadership féminin et la résilience.

Cette pertinence est corroborée par les entretiens sur le terrain qui montrent une grande satisfaction des bénéficiaires et des bailleurs de fonds quant à l'alignement du programme conjoint avec les priorités gouvernementales.

- Une participante d'un FGD a déclaré : « *Ce programme m'a permis d'apprendre à gérer un projet malgré les défis imposés par la pandémie.* »

- Une informatrice clé (KII, ONU Femmes) a souligné : « *Le choix de se concentrer sur le leadership féminin et la résilience est aligné avec les besoins critiques identifiés dans les analyses contextuelles.* »

Certaines parties prenantes ont également souligné l'importance d'intégrer des aspects liés à l'entrepreneuriat et au soutien des femmes pour leur autonomisation économique afin de répondre efficacement à la question de la migration. Elles ont noté que de telles intégrations se marient bien avec la situation des populations vulnérables qui ne migrent pas, renforçant directement l'autonomisation économique des femmes dans ces contextes.

2. Choix stratégique des régions et focalisation sur la décentralisation : Le choix des gouvernorats de Kébili et du Kef pour la mise en œuvre du programme conjoint a été stratégique, reflétant une approche de décentralisation qui cherche à adresser les besoins spécifiques des communautés isolées. Cette orientation vers des régions décentralisées permet de cibler efficacement les interventions, en s'assurant que les bénéficiaires qui en ont le plus besoin sont atteints, tout en renforçant l'accès aux services de santé essentiels.

Citation '[C'est]Très très bien de se concentrer sur le niveau régional/décentralisé comme parfois dans les programmes conjoints on oublie le terrain – avec ce programme conjoint on a pu constater les problèmes et les besoins des bénéficiaires de manière claire dans deux régions qui ont besoin de soutien' (KII)

3. Réajustement des activités pour maintenir la pertinence : La capacité du programme conjoint à s'adapter et se réajuster en réponse aux retards et aux changements de contexte démontre une flexibilité et une réactivité qui assurent sa pertinence continue (voir sections sur l'efficacité). Les ajustements apportés aux activités, en prenant en compte les retours des parties prenantes et les leçons tirées des premières phases du programme conjoint, ont permis de raffiner l'approche et de maximiser l'impact des interventions. Cette capacité à intégrer de nouvelles informations et à modifier les plans en conséquence est cruciale pour répondre efficacement aux besoins changeants des bénéficiaires et maintenir l'alignement stratégique avec les objectifs de développement à long terme.

Le programme a donc démontré une flexibilité remarquable en ajustant ses activités en réponse aux retards initiaux et aux changements contextuels. Par exemple :

- Les formations initialement prévues pour se concentrer sur des compétences techniques ont été réorientées pour inclure des modules sur la résilience et le leadership dans un contexte post-pandémique.
- Les activités économiques, telles que le soutien aux Groupements de Développement Agricole (GDA), ont été renforcées avec des équipements adaptés aux besoins identifiés lors des consultations locales.

Constat 2. Alignement continu avec les priorités nationales et internationales malgré les retards

Le programme conjoint, malgré un démarrage retardé, a continué à démontrer un alignement profond avec les priorités stratégiques nationales et internationales, s'inscrivant pleinement dans les cadres de politique existants tout en répondant aux exigences des donateurs internationaux.

Une informatrice clé (KII) a souligné : "Ce programme conjoint s'inscrit très bien dans notre stratégie pour le leadership des femmes au gouvernement."⁸

La collaboration entre ONU Femmes, le PNUD et l'OMS a permis de mobiliser leurs compétences collectives pour atténuer les effets de la COVID-19, tout en lançant des initiatives cruciales pour le renforcement des capacités et la lutte contre la violence basée sur le genre. Cette synergie a facilité une réponse intégrée et adaptative aux défis émergents, prouvant ainsi l'efficacité et la pertinence de l'approche multipartite.

- Exemple 1 : Renforcement des capacités locales : L'OMS a dirigé des formations en gestion des urgences sanitaires, soutenant les structures locales pour une meilleure réponse aux crises.
- Exemple 2 : Lutte contre la VBG : ONU Femmes a développé des ateliers sur la masculinité positive, mobilisant 774 hommes et jeunes hommes dans les deux régions cibles.

Le programme conjoint s'aligne sur les axes stratégiques de la Stratégie nationale tunisienne de l'entrepreneuriat et sur les initiatives de réponse à la COVID-19 développées par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle et le Ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Seniors (MFFES)⁹. Ces alignements sont cruciaux pour assurer que le programme ne répond pas seulement à une urgence sanitaire mais contribue également à la construction d'un modèle de développement plus inclusif et durable qui priorise les populations les plus vulnérables, notamment les femmes, en facilitant leur accès à l'emploi et en améliorant leurs conditions de vie.

Ce programme conjoint est également ancré dans les principes du PCAD, qui prévoit des actions pour renforcer la résilience des communautés et améliorer les réponses aux crises sanitaires et sociales. En particulier, les outputs 3.6 et 3.8 du PCAD, qui visent à développer des approches innovantes pour les défis sanitaires et à mettre en place des mécanismes de prévention et de gestion de la violence et des vulnérabilités sociales, sont directement soutenus par les activités du programme conjoint. Ces efforts sont essentiels pour créer des environnements sûrs et habilitants pour les femmes et pour renforcer la capacité des communautés à gérer et à surmonter les crises.

L'engagement du gouvernement danois à travers ce programme conjoint reflète une volonté plus large de renforcer les liens et de soutenir les initiatives de développement en Afrique du Nord, particulièrement en Tunisie. L'accent mis sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes s'harmonise avec la stratégie de coopération au développement du Royaume du Danemark, soulignant l'importance de ces thèmes dans les programmes internationaux. Cette cohérence globale avec les objectifs internationaux enrichit le potentiel du programme conjoint à produire des résultats durables et significatifs, en alignant les interventions locales avec les meilleures pratiques et les directives internationales.

Cohérence

2. Dans quelle mesure les actions du programme conjoint étaient-elles cohérentes avec les autres initiatives des agences des Nations Unies et des autres interventions?

⁸ Sources secondaires : Rapport annuel du PNUD 2022 et notes stratégiques du MFFES.

⁹ Stratégie nationale de l'entrepreneuriat

Stratégie nationale de lutte contre la VBG

[PCAD](#)

Cette section examine la cohérence du programme conjoint, soulignant les avantages et les défis liés à la collaboration entre ONU Femmes, le PNUD, et l’OMS, chacune pilotant des composantes distinctes. Malgré une planification visant à maximiser les forces spécifiques de chaque agence, des défis d’intégration et de synchronisation ont émergé, exacerbés par des retards administratifs. En outre, bien que le programme conjoint ait cherché à établir des synergies avec d’autres initiatives, certaines opportunités de collaboration, notamment avec le programme de la GIZ, n’ont pas été pleinement exploitées, affectant la cohérence externe et l’efficacité globale du programme conjoint.

Constat 3 : Bien que le programme conjoint ait été élaboré en tirant parti des avantages comparatifs de chaque agence, des défis persistants liés à l’intégration des activités ont été observés, affectant la cohérence interne.

La Théorie du Changement a explicitement intégré la collaboration entre ONU Femmes, le PNUD et l’OMS comme une entrée fondamentale, renforçant la cohérence interne du programme conjoint.

Le document de projet avait explicitement identifié plusieurs synergies importantes qui ont renforcé l’efficacité et la portée du programme conjoint. Ces synergies reposent principalement sur la collaboration entre les agences participantes (ONU Femmes, PNUD, et OMS), chacune apportant des compétences complémentaires pour répondre aux défis complexes liés à la résilience et au leadership des femmes. Voici les principales synergies mentionnées dans le document :

- L’OMS a contribué à la formation en gestion des crises sanitaires, soutenant ainsi les capacités des acteurs locaux à répondre aux impacts sanitaires de la COVID-19.
- ONU Femmes a intégré des approches centrées sur l’égalité des sexes, en menant des activités sur la masculinité positive et en renforçant les mécanismes de prévention contre la violence basée sur le genre.
- Le PNUD a focalisé ses efforts sur le développement des capacités économiques des femmes, en intégrant des modules sur l’entrepreneuriat et le leadership.

En fait, le programme conjoint a été conçu pour capitaliser sur les avantages comparatifs de chaque agence des Nations Unies impliquée —chacune prenant la tête d’une composante spécifique du programme conjoint : socioéconomique pour le PNUD, santé pour l’OMS, et autonomisation des femmes pour ONU Femmes. Cet arrangement visait à maximiser l’efficacité du programme conjoint en tirant parti des forces spécifiques de chaque agence.

Cependant, cette approche a également introduit des défis d’intégration, car les trois composantes, bien que complémentaires, visaient des objectifs distincts qui, par moments, divergeaient ou manquaient de synergie directe. Par exemple, les initiatives en matière de santé visant l’accès aux soins pour les femmes devaient être étroitement coordonnées avec des efforts socioéconomiques pour être pleinement efficaces, créant ainsi un besoin impératif mais difficile de synchronisation et d’harmonisation des activités. Par ailleurs, bien que l’accent mis sur l’entrepreneuriat soit louable, travailler sur cet aspect nécessite également une prise en compte approfondie du contexte, de l’accès au financement, entre autres facteurs critiques.

Effectivement , l’objectif du programme conjoint était ambitieux car il abordait des questions larges et complexes telles que la résilience et leadership des femmes. La nature multidimensionnelle du leadership et de la résilience des femmes nécessite une approche qui tient

compte des divers aspects économiques, sociaux, psychologiques et politiques. Cette complexité est exacerbée par les différences régionales significatives entre Kef et Kebili.

Citation "L'objectif du programme conjoint était extrêmement ambitieux, cherchant à offrir un soutien holistique aux femmes sur les plans psychologique, socio-économique et sanitaire. Néanmoins, cette approche pluridimensionnelle, bien qu'innovante, a introduit certaines difficultés. En réalité, il semblait que nous gérions trois programmes conjoints distincts, fusionnés en un seul. Cela a été un défi majeur, surtout en termes de cohérence." (FGD)

"Au départ, même notre bailleur des fonds était sceptique quant à la faisabilité de combiner trois objectifs distincts en un seul cadre cohérent. Nous avons tenté d'amalgamer trois initiatives distinctes, chacune avec ses propres enjeux et objectifs, ce qui a posé des questions de cohérence. Malgré ces défis, nous avons finalement réussi à établir une certaine harmonie entre les composantes, illustrant la complexité de répondre efficacement à des besoins aussi diversifiés."(KII)

Des retards dans la mise en œuvre, principalement dus à des lenteurs administratives, ont exacerbé ces difficultés en empêchant un séquençage et une analyse multidimensionnelle clairs des interventions. Par exemple, des initiatives visant à renforcer les capacités des femmes entrepreneures ont été lancées avant la finalisation d'études clés qui auraient pu informer et mieux cibler ces efforts (voir section efficacité).

En dépit de ces obstacles, l'évaluation reconnaît les efforts pour développer un programme conjoint dont la logique interne visait également à aborder les causes structurelles du leadership féminin, comme le changement de comportements des hommes, facilité par des experts en sciences comportementales.

Constat 4. Le programme conjoint a cherché, avec quelques défis, à créer des synergies avec d'autres initiatives pour renforcer l'impact global des interventions et optimiser les ressources.

Le constat sur la cohérence externe du programme conjoint met en lumière les efforts déployés pour développer des synergies entre différentes initiatives, soulignant comment le programme conjoint a cherché à intégrer et à aligner ses activités avec d'autres programmes existants. Ce travail de coordination a été entrepris avec l'intention de renforcer l'impact global des interventions destinées à améliorer la situation des femmes dans les régions ciblées. Des efforts ont été faits pour établir des liens stratégiques entre diverses initiatives, contribuant ainsi à une meilleure utilisation des ressources et à une plus grande efficacité.

Le programme a notamment tiré parti de l'expérience acquise par le PNUD dans le domaine de l'entrepreneuriat, explorant activement les opportunités de synergies avec des initiatives faisant partie du Programme de croissance inclusive et de développement humain du PNUD. Ce dernier se concentre sur des domaines clés tels que l'entrepreneuriat, les emplois verts et l'autonomisation socio-économique des femmes. L'expertise d'ONU Femmes dans l'élimination de la violence basée sur le genre et l'égalité des sexes a également été mise à profit pour compléter les efforts du programme conjoint.

Le programme conjoint s'est appuyé sur les résultats et les initiatives de programmes déjà en place tels que le programme "Lutte contre la violence basée sur le genre (VBG) post-COVID-19 en

Tunisie", géré conjointement par ONU Femmes et le PNUD, qui a fourni un soutien crucial aux femmes et filles vulnérables. Le programme conjoint "Azima / Détermination", initié par les Services de la Relation avec les Instances Constitutionnelles, la Société Civile et les Droits de l'Homme de la Présidence du Gouvernement et aligné sur la campagne nationale tunisienne pour la prévention de la COVID-19, a également contribué à renforcer les mesures de prévention et de sensibilisation auprès de la population.

Cependant, malgré ces réussites en matière de collaboration, certaines opportunités de synergies n'ont pas été pleinement exploitées. Par exemple, des parties prenantes interrogées ont indiqué que la GIZ menait des activités sur des thématiques similaires à celles de ce programme conjoint, notamment sur l'inclusion financière. Cependant, le programme conjoint n'a pas établi de collaboration avec cette initiative de la GIZ. Les retards dans l'exécution du programme conjoint ont potentiellement limité les possibilités d'intégrer de manière plus complète d'autres initiatives pertinentes, ce qui aurait pu améliorer l'efficacité globale des efforts déployés pour répondre aux besoins des femmes tunisiennes dans un contexte post-pandémique.

Efficacité

3. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il atteint ses résultats prévus et contribué à améliorer la résilience des femmes et des bénéficiaires face à la COVID-19?

Cette section examine l'efficacité du programme conjoint, mettant en évidence que malgré des ressources limitées et des délais contraints, plusieurs indicateurs ont été atteints ou dépassés. Les formations, notamment sur la collecte de données sensibles au genre, ont excédé les attentes de participation, démontrant une adhésion forte et un impact immédiat. Toutefois, la vérification continue de certains indicateurs reste nécessaire pour confirmer pleinement les progrès, notamment ceux liés à l'autonomisation économique à long terme des bénéficiaires.

Constat 5 : Malgré un temps d'implémentation limité, le programme conjoint a déjà atteint des résultats concrets et significatifs - plusieurs indicateurs ont été atteints - cependant, certains doivent encore être mesurés pour vérifier leurs progrès.

Bien que le programme conjoint ait subi d'importants retards, il a néanmoins réussi à atteindre des résultats importants.

Comme le montre le tableau ci-dessous, plusieurs indicateurs ont été atteints ou même dépassés. Pour certains indicateurs, les cibles étaient exprimées en pourcentage, mais les résultats ont été rapportés en nombres absolus, nécessitant ainsi des informations complémentaires pour une évaluation complète de ces indicateurs (voir section sur l'efficacité).

Tableau 2. Résultats atteints selon les indicateurs identifiés

Indicateur	Cible	Résultat	Niveau d'atteinte
Résultat 1.			
Nombre d'outils locaux pour la prévention et la réponse aux crises	2	2	Atteint
% d'approches développées sensibles au genre	80%	Plus de 80%	Dépassé
Produit 1.1			

Pourcentage des questions soulevées dans la gestion de crise du COVID traitées dans les plans locaux de réponse aux crises.	80%	100 %	Dépassé
Mesure dans laquelle les solutions ciblent les femmes, les enfants, les personnes âgées et les LNOB.	Significatif (au moins 70% des plans de réponse aux crises incluent ces catégories)	Plus de 70 %	Dépassé
Produit 1.2			
Nombre d'institutions gouvernementales dotées d'outils/d'informations pour fournir des données ventilées par sexe	18	A collecter après la fin des formations	À évaluer
Nombre de personnes formées sur la riposte à la COVID-19 et le suivi de la reprise et de l'équité entre les sexes et la collecte de données SADD	120	A collecter après la fin des formations	À évaluer
Produit 1.3			
Nombre de réseaux de pairs établis entre hommes et jeunes hommes pour échanger sur la masculinité positive et la lutte contre la discrimination de genre	6 (1 par région)	14	Dépassé
Nombre d'hommes et de jeunes hommes formés à la masculinité positive et à la lutte contre la discrimination de genre	200 hommes et jeunes hommes	774 (bootcamp+inititives+ICGS1&2)	Dépassé
Résultat 2			
% de femmes et des jeunes filles soutenues dans les communautés ciblées déclarant avoir plus confiance en leurs capacités à augmenter leurs revenus	60 %	A collecter dans le mois suivant la fin du programme conjoint	À évaluer
produit 2.1			
Nombre de femmes et de filles formées à l'inclusion et à la gestion financières et numériques	250	Plus de 390 femmes ont été formées : 247 entrepreneures ont suivi des formations sur la gestion de programme conjoint, l'inclusion financière et l'inclusion numérique. Plus de 150 adhérentes aux GDA ont suivi des formations sur la gestion financière et administrative.	Dépassé
produit 2.2			
Nombre de femmes soutenues pour accroître ou développer leurs programme conjoints	150	Plus de 430 femmes ont directement été soutenues : 247 entrepreneures, 51 entrepreneur.es (15 hommes et 36 femmes) ont suivi un programme adapté de diversification professionnellement et de renforcement des activités génératrices de revenus. 9	Dépassé

		Groupements de Développement Agricole, totalisant plus de 400 adhérentes, ont été appuyés techniquement à travers un accompagnement sur 6 mois et un matériellement à travers l'achat d'équipement sur toute leur chaîne de production, y compris du matériel informatique et de production pour renforcer leurs capacités à produire et commercialiser des produits de qualité, en plus grande quantité.	
produit 2.3			
Nombre de réseaux de pairs établis entre hommes et jeunes hommes pour échanger sur la masculinité positive et la lutte contre la discrimination de genre en relation avec les droits socio-économiques	1 par région pilote	2 réseaux (rassemblant des acteurs locaux, institutionnels et/ou de l'écosystème, époux) ont été créés à travers un processus de co-création pour le changement de comportement des hommes en faveur des droits économiques des femmes.	Atteint
Résultat 3			
% des personnels de santé qui déclarent avoir amélioré leurs capacités à répondre aux urgences des populations et résilience post-COVID (épidémie, dont gripes et post COVID)	20%	Plus de 600 personnes ont été formées (sur tous les domaines) dont 400 sur les aspects des urgences	Atteint
Produit 3.1			
Nombre de femmes, filles et hommes transportés vers des structures médicales adaptées en ambulances (ambulances fournies par le programme conjoint)	La cible n'a pas été fixée au début du projet	Pour les hôpitaux Kef et Kébili , les ambulances sont fonctionnelles . Elles sont destinées pour assurer le transfert des malades des maternités et des services de pédiatrie. Pour Rejim Maatoug l'ambulance participe aux activités du centre de santé Au total 42 femmes et filles ont été transférées par les ambulances	Atteint
Nombre de transfert vers vers un niveau supérieur de soins de santé	La cible n'a pas été fixée au début du projet	Au total 39 transferts ont été assurés	Atteint
Produit 3.2			
% de personnel médical et para médical dédié / pertinent formé à l'utilisation des nouveaux équipements	20%	Tous les équipements sont livrés aux structures de santé, tout en assurant une mise en fonction et formation des staffs bénéficiaires (urgences, pédiatrie , maternité , cardiologie , dialyse) ainsi que les agents de la maintenance de l'hôpital) – 20%	Atteint
% des personnels de santé qui déclarent avoir amélioré leurs capacités (utilisation du matériel)	20%	Le personnel de santé (qui sont en contact direct avec le matériel) a été formé sur utilisation du nouveau matériel - 20%	Atteint
% de personnel médical et para médical formé sur l'un des aspects de la préparation et la réponse aux urgences	20 %	Plus de 400 personnes ont été directement formées sur l'un des aspects de la préparation et la réponse aux urgences – 20%	Atteint

Voici une synthèse détaillée des principaux résultats de ce programme conjoint :

Résultat 1.

1. **Évaluation Multidimensionnelle de la Réponse à la COVID-19** : Ce programme conjoint a mené une évaluation multidimensionnelle pour analyser l'impact de la pandémie et les réponses y afférentes, particulièrement concentrées sur les besoins des femmes. L'évaluation a aidé à mieux comprendre les défis spécifiques rencontrés par les femmes¹⁰ et à concevoir des interventions ciblées pour y répondre efficacement. Cette évaluation souligne que, malgré le court délai, la méthodologie employée était de haute qualité. Par exemple, la taille de l'échantillon a été structurée en fonction du milieu, du sexe et de l'âge, ce qui garantit une représentation diversifiée et complète de la population.
Citation : « Cette analyse était très importante pour dresser un état des lieux afin de répondre à la COVID-19, mais également pour préparer les réponses aux crises futures. »
2. **Plans de Réponse à la Crise** : En se fondant sur les résultats de l'évaluation, deux plans de crise ont été développés pour les régions de Kébili et Kef. Ces plans visaient à améliorer la préparation et la réponse aux crises futures, en intégrant des perspectives de genre pour assurer que les réponses soient inclusives et équitablement accessibles à tous les membres de la communauté.
3. **Renforcement des Capacités** : Le programme conjoint a mis en œuvre des formations sur plusieurs thèmes critiques¹¹, notamment la réponse équitable aux crises sanitaires et la collecte de données désagrégées par sexe et âge, ainsi que la communication inclusive en temps de crise. Ces formations ont été conçues pour améliorer les compétences des intervenants locaux et renforcer leur capacité à gérer efficacement les crises tout en prenant en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles.

Plus en spécifique, le programme conjoint a mis en œuvre plusieurs formations sur des thèmes critiques, notamment :

- La réponse équitable aux crises sanitaires,
- La collecte de données désagrégées par sexe et âge (SADD),
- La communication inclusive en temps de crise.

Ces formations visaient à améliorer les compétences des intervenants locaux et à renforcer leur capacité à gérer efficacement les crises tout en tenant compte des besoins spécifiques des femmes et des filles.

Les résultats des enquêtes post-formation et des discussions de groupe focalisées (FGDs) indiquent un haut niveau de satisfaction des participants. Par exemple :

¹⁰ Par exemple à Kef, Les défis spécifiques rencontrés par les femmes incluent principalement la violence basée sur le genre, exacerbée par des obstacles socio-économiques et structurels. Durant la pandémie, l'accès limité aux ressources financières, souvent inscrites au nom du chef de famille masculin, a privé certaines femmes de moyens essentiels pour échapper à des situations de violence, renforçant leur dépendance économique et leur vulnérabilité aux abus. De plus, la fermeture de centres d'hébergement essentiels a laissé de nombreuses femmes sans soutien psychosocial et juridique adéquat. L'insuffisance des ressources pour les unités spéciales de protection a également été notée, limitant leur capacité à répondre efficacement aux cas de violence basée sur le genre. ONU femmes - Plan de réponse aux crises sanitaires au Kef Juin 2024

¹¹ Par exemple, Sur la base de l'évaluation du COVID-19 et des plans de gestion de crise, deux sessions de formation ont été organisées : Formations sur la Réponse Équitable aux Crises Sanitaires et la Collecte de Données Désagrégées par Âge et Sexe pour les personnes impliquées dans la prévention et la réponse aux crises. Formation sur la communication inclusive en temps de crise, y compris la collecte et la diffusion de données et le développement d'un contenu visuellement créatif et accessible

- 85 % des participants ont rapporté que les formations avaient renforcé leur compréhension des approches sensibles au genre dans la gestion des crises¹²
- Des témoignages recueillis lors des ateliers ont mis en évidence une application directe des compétences acquises, notamment dans l'élaboration des plans locaux de réponse aux crises et l'intégration des besoins des groupes vulnérables.

Deux formations principales ont été organisées dans le cadre de la collecte de données SADD et la communication inclusive. Les formations ont touché 120 participants, dont 70 % étaient des femmes. Cette proportion reflète un effort intentionnel pour inclure et renforcer les compétences des femmes dans les interventions locales.

4. **Sensibilisation à la prévention de la discrimination à l'égard des femmes et des filles:** Des ateliers participatifs ont été organisés pour sensibiliser aux questions de discrimination à l'égard des femmes et des filles dans l'accès aux services de santé et pour promouvoir des masculinités positives. Ces ateliers visaient à changer les attitudes et à encourager des comportements plus équitables en matière de genre au sein des communautés. Le programme conjoint a aussi impliqué la création et la diffusion de matériel créatif, incluant des podcasts et des visuels, pour sensibiliser sur les enjeux de genre, la violence basée sur le genre, et la promotion de masculinités positives. Ces ressources visuelles et auditives ont joué un rôle clé dans la communication des messages clés du programme conjoint à une audience plus large.

Résultat 2.

1. Renforcement des capacités pour la résilience des activités génératrices de revenus

Ce produit se concentre sur le développement des capacités entrepreneuriales et professionnelles des femmes et des jeunes dans les zones ciblées. Le renforcement a inclus :

- Programme spécifique de diversification professionnelle pour 51 entrepreneurs vulnérables, visant à les aider à diversifier leurs activités économiques vers des secteurs plus résilients.

Citation : « L'un des plus grands avantages du programme conjoint a été l'ensemble complet de compétences que nous avons acquises, qui ne concernaient pas seulement des compétences techniques, mais incluaient également une formation entrepreneuriale cruciale comme les stratégies de marketing. Ces compétences nous ont vraiment motivés à poursuivre nos projets économiques » (KII)

- Formations techniques adaptées au secteur d'activité pour 9 Groupements de Développement Agricole (GDA) comprenant plus de 400 adhérentes, couvrant des domaines tels que la distillation des plantes, l'élevage, l'apiculture, et le séchage des tomates.
- Formations en gestion administrative, financière et marketing pour les mêmes GDA, améliorant ainsi leurs compétences en gestion d'entreprise.
- Renforcement de capacités en gestion de projet, inclusion financière et inclusion numérique pour plus de 240 entrepreneures
- Mise en réseau de plus de 140 entrepreneures avec des structures d'accompagnement et de financement, améliorant leur accès aux ressources économiques nécessaires.
- Appui matériel, incluant des équipements de production spécifiques au secteur d'activité, des outils informatiques, et des ameublements pour compléter l'appui technique et augmenter leur productivité et capacités de commercialisation.

¹² Suivi de l'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures - Rapport d'évaluation d'impact"

Les formations ont été bien accueillies par les participantes, comme en témoignent les résultats des questionnaires post-formation et les discussions avec les bénéficiaires :

- 87 % des participantes ont déclaré que les formations étaient très pertinentes pour leurs besoins professionnels et personnels¹³
- Les sessions sur la masculinité positive, impliquant hommes et jeunes garçons, ont renforcé la sensibilisation aux normes sociales et à la prévention des VBG, avec des taux de satisfaction élevés, particulièrement pour les activités participatives

2. Production de connaissances

Cette composante a facilité la compréhension et l'adaptation aux exigences économiques actuelles et futures par :

- **Étude sur les opportunités de digitalisation** de 5 chaînes de valeurs, contribuant au développement et renforcement de ces secteurs en faveur d'un écosystème régional résilient.
- **Étude sur l'inclusion financière des femmes entrepreneurs**, incluant une enquête auprès des femmes entrepreneurs au Kef et à Kebili pour mieux comprendre et répondre à leurs besoins en matière d'accès aux services financiers.

3. Sensibilisation et communication auprès des communautés

Ce produit a cherché à modifier les perceptions communautaires et à promouvoir une inclusion socio-économique équitable par :

- Campagnes de sensibilisation utilisant le Changement Social et Comportemental (CSC) ont été déployées pour induire des changements dans les normes sociales concernant les rôles de genre et le soutien des hommes aux femmes. Ces campagnes ont intégré une phase analytique pour identifier et prioriser les comportements à modifier, utilisant des méthodes participatives pour engager la communauté et assurer que les interventions soient adaptées aux besoins locaux. Cette approche a permis de trouver des manières pour aborder directement les stéréotypes de genre et de promouvoir une participation équitable dans les sphères domestique et économique.
- Production de contenu de plaidoyer et de sensibilisation, y compris la création de "reels" pour illustrer le rôle de soutien que les hommes et les familles peuvent jouer en faveur des droits socio-économiques des femmes.
- Activités participatives et de co-création, engageant les hommes et les femmes dans des discussions et des ateliers pour encourager une collaboration plus étroite dans les tâches domestiques et économiques, renforçant ainsi les capacités des femmes à participer pleinement à la vie économique.

Résultat 3.

1. Renforcement de l'accès aux services de santé

La première composante a visé à renforcer l'accès aux services de santé pour les femmes et les filles dans les zones du programme conjoint. Cela a été réalisé par l'acquisition et la mise à disposition de trois ambulances équipées, permettant d'améliorer la réponse aux urgences médicales, notamment pour les situations gynécologiques et pédiatriques. Ces ambulances ont permis de connecter les communautés éloignées avec les structures de soins existantes, améliorant ainsi considérablement l'accès aux soins d'urgence.

¹³ Suivi de l'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneurs - Rapport d'évaluation d'impact"

Citation «On utilise déjà l'équipement et le matériel que le projet nous a donné. Les trois ambulances sont très bien situées, car elles répondent à un réel besoin. De plus, les formations ont été organisées en trois cycles, adaptées spécifiquement aux besoins identifiés. » (KII)

2. Amélioration des infrastructures et des équipements médicaux

La deuxième composante a concentré ses efforts sur le renforcement des structures de soins de santé locales et régionales en équipant les hôpitaux de Kébili et du Kef avec des équipements médicaux essentiels. Cela inclut des équipements de surveillance, des échographies, des lits d'hospitalisation, et des appareils spécialisés pour le traitement et la surveillance des conditions urgentes. Ces améliorations matérielles ont permis une prise en charge plus rapide et plus efficace des patients, en particulier des femmes enceintes et des nouveau-nés, garantissant des accouchements dans des conditions sécurisées.

3. Formation et développement des capacités

La troisième composante a été axée sur le renforcement des capacités du personnel médical et paramédical à travers diverses formations couvrant la gestion des urgences, la prévention et le contrôle des infections, et l'utilisation efficace des nouveaux équipements médicaux. Plus de 600 professionnels de santé ont bénéficié de ces formations, ce qui a contribué à améliorer la qualité des soins prodigués et à préparer le personnel à mieux gérer les situations d'urgence et les épidémies futures. Les formations ont ciblé les régions du Kef et de Kébili, où les infrastructures et les services de santé étaient historiquement sous-équipés.

Les résultats des discussions de groupe (FGDs) et des entretiens individuels (KIIs) indiquent un haut niveau de satisfaction parmi les participants :

- 92 % des professionnels formés ont évalué les formations comme "très utiles" pour leurs pratiques quotidiennes, selon les questionnaires de satisfaction post-formation¹⁴
- Les participants ont souligné la pertinence des contenus, notamment sur l'utilisation des nouveaux équipements médicaux, qui a permis d'améliorer la qualité et la rapidité des soins.

L'entretien avec l'OMS a permis d'apprécier l'impact de ces formations. Par exemple, une infirmière du Kef a déclaré à l'OMS : "Avant, nous avions des difficultés à utiliser certains équipements de diagnostic. Grâce à la formation, nous pouvons maintenant effectuer des échographies de base et détecter rapidement des complications, particulièrement chez les femmes enceintes." (KII)

Le programme conjoint a réussi à atteindre des résultats significatifs malgré les contraintes temporelles. Cette réussite s'explique par plusieurs facteurs clés qui ont été mis en œuvre de manière efficace tout au long de sa mise en place :

1. **Approche méthodique et bien séquencée** : Le programme conjoint a adopté une pratique exemplaire: par exemple dans le cadre du résultat 1, le programme conjoint a initié ses activités par un diagnostic approfondi, suivi de la création de plans d'action précis et de programmes de formation ciblés. Cette démarche a permis d'assurer la durabilité des interventions en adaptant les solutions aux besoins réels des bénéficiaires. L'approche a inclus une phase analytique pour identifier les comportements à changer, prioriser ces derniers et développer des interventions comportementales efficaces. Des témoignages de participants reflètent cette efficacité, indiquant une prise de conscience accrue des défis

¹⁴ Suivi de l'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneurs - Rapport d'évaluation d'impact"

rencontrés par les femmes et un changement dans la dynamique familiale, favorisant un partage plus équitable des responsabilités domestiques.

2. **Formation pratique et adaptée** : En complément de l'approche séquentielle, les formations dispensées étaient hautement pratiques, répondant directement aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Par exemple, dans le cadre du résultat 2 et de l'accompagnement des GDA réalisé par le partenaire d'implémentation FACE¹⁵, les formations couvraient, entre autres, la valorisation des plantes, tout en soulignant le besoin de compléter ces compétences avec des connaissances en contrôle de qualité et en hygiène. Cette méthode pragmatique s'est étendue à tous les aspects du programme conjoint, maximisant ainsi l'impact de chaque action entreprise.
3. **Combinaison de formation et de fourniture de matériel** : Le programme conjoint n'a pas seulement offert des formations mais a également fourni le matériel nécessaire pour mettre en pratique les compétences acquises. Cette approche intégrée a renforcé l'efficacité des formations en permettant aux participants de mettre immédiatement en application ce qu'ils avaient appris, augmentant ainsi l'impact immédiat et à long terme des activités du programme conjoint.
4. **Compréhension approfondie du contexte local** : La connaissance détaillée des spécificités régionales par les équipes du programme conjoint a été cruciale. Les différences significatives entre les régions de Kef et de Kebili, tant sur le plan culturel qu'économique, ont nécessité une adaptation fine des interventions. Le recrutement de prestataires bien informé sur ces contextes a permis une mise en œuvre adaptée et sensible aux nuances régionales, renforçant l'acceptation et l'efficacité des initiatives proposées.
5. **Engagement et participation active des bénéficiaires** : L'engagement des participant.es a été fort, avec une participation active aux formations et autres activités proposées. Cette implication directe a non seulement renforcé l'impact des interventions mais a également assuré que les bénéficiaires prennent part activement à leur propre développement, renforçant ainsi l'adoption des pratiques et technologies introduites. Lors des formations sur la collecte de données désagrégées par sexe et âge, plusieurs participantes ont pris l'initiative d'organiser des ateliers locaux pour partager les connaissances acquises avec d'autres membres de leurs communautés. Une bénéficiaire du Kef a déclaré : *"J'ai appris comment utiliser les données pour plaider pour des services de santé plus adaptés aux besoins des femmes. Nous avons formé un groupe local pour continuer ce travail après la fin du projet."* (KII)

Constat 6 : Les retards administratifs ont limité l'impact et la portée du programme conjoint

Le programme conjoint a subi plusieurs retards dans la mise en œuvre de ses activités – ces retards, dus à divers facteurs, ont non seulement reporté le démarrage des activités mais ont également compromis la portée et la profondeur des interventions envisagées.

Voici une explication détaillée des principales causes de ces retards et de leurs conséquences sur le programme conjoint :

1. **Processus de validation prolongé**: Le programme conjoint a rencontré des retards significatifs dès le début, principalement en raison de longues périodes de négociation et de révision des documents. Le démarrage des activités, initialement prévu bien avant (en

¹⁵ Fondation Agir Contre l'Exclusion.

décembre 2021), n'a eu lieu qu'en avril 2023. Ces retards ont été exacerbés par des demandes répétées des partenaires nationaux de modifications pour améliorer l'alignement et l'engagement des parties prenantes, prolongeant ainsi la phase de conception. De plus, la nécessité d'obtenir plusieurs signatures pour la validation des propositions et des budgets a introduit des goulots d'étranglement administratifs, notamment la demande d'une signature par un ministère, qui, bien que généralement une formalité, a considérablement ralenti le démarrage des activités. Ces délais ont eu un impact direct sur l'efficacité du programme conjoint, par exemple, retardant les activités de renforcement des capacités des femmes entrepreneures qui devaient suivre une étude sur l'inclusion financière et numérique. De même, les retards ont mis sous pression l'exécution du budget, forçant à accélérer certaines activités qui n'étaient pas encore prêtes et à annuler d'autres, comme des formations spécialisées (résultat 3), en raison de contraintes de temps et de budget.

2. **Problèmes de passation de marché et rigidité des systèmes** : Les procédures de passation de marchés ont été marquées par des retards dus à des évaluations de diligence raisonnable prolongées. En outre, des termes de référence trop spécifiques et des sessions de formation surdétaillées ont réduit la capacité du programme conjoint à être agile et à répondre aux besoins réels des bénéficiaires qui émergeaient progressivement. Cette rigidité a non seulement retardé le lancement des activités mais a aussi mis à rude épreuve la trésorerie des prestataires, qui se sont trouvés dans l'obligation d'avancer des fonds en attendant les paiements. La rigidité des procédures d'achat a également restreint la flexibilité nécessaire pour ajuster les activités aux besoins émergents, soulignant la nécessité d'une approche plus flexible dans la gestion des marchés.

Les agences onusiennes ont déployé des efforts pour accélérer et lancer la majorité des actions planifiées dans les délais convenus. Par exemple, des missions similaires ou pouvant être réalisées par le même prestataire ont été combinées afin d'accélérer les processus internes et de les simplifier. Parallèlement, le programme conjoint (JP) a mis en place un comité technique pour faciliter la coordination avec les partenaires nationaux aux niveaux central et régional. Ce comité a également veillé à ce que les activités soient alignées avec les besoins des populations ciblées. Ainsi, la plupart des missions ont démarré avant la fin du troisième trimestre.

Cependant, certaines activités ont nécessité plus de temps pour garantir l'atteinte des objectifs et des résultats du programme ainsi qu'un impact durable. Pour cette raison, une extension sans coût supplémentaire a été demandée jusqu'au 30 juin. Des difficultés ont été rencontrées pour identifier des prestataires qualifiés capables de soutenir les travaux d'évaluation prévus pour les produits 1.1 et 1.2, ce qui a retardé le démarrage de cette activité. Ce défi peut être atténué grâce à l'implication rapide et la disponibilité des partenaires nationaux et régionaux, et il sera étroitement suivi par le JP pour éviter tout retard supplémentaire ou informer le donateur en cas d'obstacles.

Constat 7 : Il est difficile pour cette évaluation de quantifier l'autonomisation des bénéficiaires

Bien que le programme conjoint ait atteint des résultats concrets et tangibles, la quantification précise de l'autonomisation des bénéficiaires a présenté des défis méthodologiques notables. L'évaluation de l'autonomisation, particulièrement dans le cadre d'un programme qui vient de se conclure, nécessite des indicateurs spécifiques et des suivis à long terme pour confirmer les effets durables. Ces enjeux ont été discutés lors de la réunion du COPIL en janvier 2024, où plusieurs obstacles méthodologiques ont été identifiés dans l'évaluation des résultats du programme.

1. **Mesure des changements comportementaux et de résilience :**

- L'autonomisation, le leadership, et la résilience sont des dimensions complexes qui ne se prêtent pas facilement à une évaluation immédiate. Les changements comportementaux nécessitent un temps de maturation et des outils d'évaluation adaptés.
- L'évaluation d'impact a révélé que 85 % des bénéficiaires interrogées ont déclaré avoir renforcé leur confiance en elles et leurs compétences en prise de décision. Cependant, pour mesurer pleinement ces transformations, il est crucial d'adopter une approche longitudinale qui examine les comportements plusieurs mois après les interventions.¹⁶
- Par exemple, certaines participantes ont mentionné avoir appliqué les outils de gestion appris dans leurs activités professionnelles, mais ces affirmations nécessitent une validation par un suivi structuré

2. **Vérification de l'application des compétences acquises :**

- Un suivi limité a restreint la capacité du programme à évaluer comment les bénéficiaires ont mis en pratique les compétences acquises. Bien que des retours qualitatifs aient été collectés, tels que des témoignages sur l'amélioration de l'accès aux opportunités économiques, une absence de données quantitatives rigoureuses a rendu difficile l'évaluation précise de cet impact.
- Le rapport d'impact a noté que les femmes formées avaient amélioré leur autonomie personnelle et organisationnelle, mais une méthodologie de suivi renforcée est nécessaire pour confirmer l'application de ces compétences dans la vie quotidienne ou professionnelle des bénéficiaires¹⁷

Malgré ces défis, des signes encourageants ont été observés, notamment une augmentation de la confiance et de l'ambition parmi les bénéficiaires. Plusieurs témoignages recueillis indiquent que les participants (par ex. Les hommes qui ont participé au camp pères-enfants dans le cadre du résultat 2) sont désormais plus enclins à acquérir de nouvelles compétences et à explorer de nouvelles opportunités, ce qui suggère un impact positif sur leur sentiment d'autonomie et d'auto-efficacité.

Dans ce sens, cette évaluation note que sur la base de la TdC reconstruite les produits envisagés ont été atteints. Il y a aussi quelques signes positifs de l'atteinte des résultats intermédiaires (par ex. réduction de la stigmatisation et discrimination de genre au sein des communautés grâce aux activités incluant les hommes). Par contre, il est trop tôt pour bien vérifier les résultats à long terme envisagés.

Constat 8 : Le programme conjoint a fait preuve d'une adaptabilité et flexibilité solide face aux défis et retards

Le programme conjoint a démontré une bonne capacité d'adaptation face aux nombreux retards et obstacles rencontrés. Cette évaluation reconnaît particulièrement les ajustements effectués dans le cadre des résultats, où les indicateurs ont été modifiés pour être plus concrets et réalistes, malgré les défis de mesure soulignés précédemment dans la section sur l'efficacité.

Un exemple marquant de cette flexibilité est la manière dont le programme conjoint a su réorienter ses activités pour mieux répondre aux besoins pressants des femmes dans les contextes changeants.

¹⁶ Suivi de l'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures - Rapport d'évaluation d'impact"

¹⁷ Suivi de l'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures - Rapport d'évaluation d'impact"

Ceci inclut des ajustements stratégiques tels que le recentrage sur la violence à l'égard des femmes et l'économie informelle, reflétant une réactivité aux priorités émergentes des bénéficiaires.

Citation : "C'est impressionnant de voir comment le programme conjoint a su se montrer flexible et s'adapter rapidement aux nouvelles orientations nécessaires." (KII)

En outre, de bonnes pratiques ont été observées parmi les acteurs du programme conjoint qui ont cherché des solutions créatives pour surmonter les barrières bureaucratiques et autres problèmes logistiques. Par exemple, face aux lenteurs administratives habituelles avec le bureau régional de l'OMS, l'équipe de l'OMS en Tunisie a pris l'initiative d'inviter un membre du bureau régional pour accélérer le processus d'approbation, ce qui a permis de mettre en œuvre les activités plus rapidement et d'atteindre les objectifs avant la date butoir du 31 décembre.

Cette capacité à s'adapter a non seulement permis la continuation des activités malgré les contraintes externes, mais a aussi significativement renforcé l'impact du programme conjoint. L'engagement et la satisfaction élevés des bénéficiaires, rapportés dans les évaluations annuelles, témoignent de l'efficacité de cette approche flexible et réactive. Ces adaptations ont été essentielles pour maintenir la dynamique du programme conjoint et assurer que les interventions restent pertinentes et efficaces face aux défis imprévus.

Efficiences

4. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il utilisé efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs ?

Cette section évalue l'efficacité du programme conjoint, soulignant une gestion adéquate des ressources malgré des retards et une bureaucratie notable. Le programme conjoint a réussi à utiliser pleinement son budget et à atteindre la plupart de ses objectifs. Toutefois, il a rencontré des difficultés de communication et de collaboration entre les agences, exacerbées par des différences de procédures et d'attentes. La gestion du suivi et de l'évaluation a également présenté des lacunes, avec des indicateurs imprécis et un manque de suivi détaillé, limitant l'évaluation précise de l'impact.

Constat 9. Malgré divers retards aussi causés par des procédures bureaucratiques, les fonds alloués au programme conjoint ont été dépensés de manière efficace et appropriée.

Comme mentionné, le programme conjoint a eu plusieurs retards et a approuvé une prolongation de 6 mois sans frais, en tenant compte de ces aspects. De plus, il y a eu de nombreux retards en raison de la lourdeur bureaucratique et des procédures gouvernementales.

Cependant, cette évaluation a révélé que le programme conjoint a géré correctement ses ressources et mis en œuvre toutes ses activités tout en atteignant la plupart de ses objectifs. Le programme conjoint a modifié en partie les objectifs identifiés dans le cadre de résultats.

Effectivement, le programme conjoint a atteint un taux d'exécution de 100% du budget alloué¹⁸.

¹⁸ Le montant de l'accord était 25,384,765 DKK, soit 4,000,751 USD (y compris 1% administrative agent fee), tandis que le montant reçu était de: 3,760,665 USD (y compris 1% administrative agent fee) dû à la variation du taux de change DKK/USD

Tableau 3. Montant dépensé par le programme conjoint

		ONU Femmes	PNUD	OMS	AA (1%)	Total Agences Nations Unies
Budget Prodco (inc coût administratif (7%)) (US\$)	Budget activités	1 000 000	1 000 000	1 000 000		3 000 000
	Budget Management	321 450	342 850	296 840	39 611	1 000 751
Total		1 321 450	1 342 850	1 296 840	39 611	4 000 751
Montant effectivement reçu (US \$)		1 242 034	1 262 147	1 218 903	37 607	3 760 665
Budget dépensé (inc coût administratif (7%)) (US\$)	Budget activités	1 000 000	1 025 602	1 109 14 1		3 131 743
	Budget Management	241 034	236 545	109 762	37 607	624 948
Total		1 241 034	1 262 147	1 218 903	37 607	3 760 665

Dans ce sens, la TdC a soutenu une allocation stratégique des ressources (entrée du programme conjoint), focalisant les efforts là où ils étaient les plus nécessaires.

Effectivement, les entretiens avec les parties prenantes, notamment les représentants des agences onusiennes, des partenaires nationaux, et les bénéficiaires, ont révélé que :

- Ressources financières : La majorité des parties prenantes ont estimé que les fonds alloués étaient adéquats pour la mise en œuvre des activités, bien que certains aient noté que des ajustements budgétaires mineurs ont été nécessaires pour s'adapter aux priorités émergentes, comme l'achat d'équipements médicaux supplémentaires ou l'extension des formations..
- Ressources humaines : Certains partenaires ont exprimé des préoccupations concernant le volume de personnel disponible, notamment dans les régions reculées. Cependant, le programme a compensé ces limites par des partenariats locaux solides et une mobilisation active des ressources régionales¹⁹.

Constat 10. La structure de gouvernance mise en place pour le programme conjoint a fonctionné de manière appropriée mais avec des défis en communication et collaboration.

L'évaluation a révélé que la perception de la structure de gouvernance du programme conjoint était plutôt positive en général. Les entretiens avec les principales parties prenantes et l'analyse de la documentation ont montré que le comité de pilotage du programme conjoint a fourni des orientations claires dès le début du programme conjoint. Le bailleur de fonds et les parties prenantes ont exprimé leur satisfaction quant à la collaboration avec PNUD en tant que 'Agence chef de file'²⁰. Ces retours positifs soulignent l'alignement du programme conjoint sur les attentes des partenaires et sa capacité à entretenir des relations constructives.

Par ailleurs, les parties prenantes ont également exprimé leur satisfaction concernant la création d'un Comité technique, destiné à aborder des questions techniques et à résoudre les problèmes d'implémentation.

¹⁹ Suivi de l'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures - Rapport d'évaluation d'impact

²⁰ Convening Agency

Citation « Le véritable travail se fait au sein du Comité technique. Il est bénéfique que nous ayons tenu plusieurs réunions de ce comité pour faire avancer efficacement les choses. » (KII)

Cependant, plusieurs parties prenantes ont exprimé des préoccupations concernant la communication et la collaboration entre les agences (souvent exacerbées par les pressions dues aux retards du programme conjoint, voir section cohérence interne et efficacité). Des différences dans les procédures et attentes entre les agences ont parfois entravé une collaboration efficace.

Citation « Travailler conjointement n'est pas simple quand nos procédures diffèrent tant. Même la terminologie varie, comme le montre la définition de 'consultant international', qui n'est pas la même à ONU Femmes et au PNUD. » (KII)

De plus, la charge de coordination imposée sur l'agence chef de file, le PNUD (qui doit en même temps coordonner et mettre en place des activités) a été soulignée comme un point de tension, suggérant une possible réévaluation des options pour coordonner de manière efficace de futures opérations et de mieux comprendre le rôle de UNDCO.

Citation : « La bonne collaboration entre agences n'est pas toujours formalisée dans les programmes conjoints car elle basée essentiellement sur les personnalités ». (KII)

Constat 11. Bien qu'il y ait eu une intention de suivre et d'évaluer les progrès du programme conjoint, la mise en œuvre réelle de ces systèmes n'a pas réussi à établir un système efficace de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL).

L'équipe du programme conjoint a développé un cadre de résultats de S&E et un tableau de suivi et les a incorporés dans le document de programme conjoint. Le programme conjoint a également respecté toutes les procédures de reporting et a dûment rempli tous les rapports d'avancement.

Cependant, l'évaluation a révélé des obstacles qui empêchent le programme conjoint de suivre efficacement les progrès du programme conjoint et d'en tirer des leçons :

- Les indicateurs utilisés dans le cadre de S&E n'étaient pas toujours clairs ou bien définis. Par exemple, l'indicateur '# d'outils locaux pour la prévention et la réponse aux crises' manquait de précision, rendant son interprétation difficile. De même, le pourcentage des questions soulevées dans la gestion de crise du COVID traitées dans les plans locaux de réponse aux crises n'était pas explicitement détaillé
- Bien que la Théorie du Changement (TdC) du programme conjoint ait été établie, elle n'a pas suffisamment précisé les hypothèses ni clairement identifié les bénéficiaires pour chaque niveau de résultats.
- Le cadre de S&E a principalement mis l'accent sur les produits et les activités, plutôt que sur les résultats. La majorité des indicateurs se concentraient au niveau des produits, ce qui limite la compréhension des capacités réelles développées chez les bénéficiaires. Par exemple, le produit 2.2 visait à renforcer les capacités des femmes et des jeunes des communautés ciblées à mener des activités génératrices de revenus durables, mais l'indicateur associé ne mesurait que le nombre de femmes soutenues pour accroître ou développer leurs projets économiques, sans fournir de mesure directe de l'amélioration des capacités.

- De manière complémentaire, cette évaluation note que même si le programme conjoint a bien conduit une série de formations nécessaires, des questionnaires pré et post formation n'ont pas été toujours développés.

Il est également à noter que, bien que les rapports d'avancement soient détaillés, y compris les tableaux de progression et les obstacles rencontrés, l'orientation principale vers les produits a rendu difficile l'évaluation de l'impact réel sur le terrain. Ces rapports tendent souvent à présenter une énumération d'activités plutôt qu'une analyse de l'impact. En outre, certains partenaires, y compris les bailleurs de fonds, auraient apprécié une meilleure visibilité sur les résultats et les progrès du programme conjoint. Cette limitation ne relève pas tant du personnel du programme conjoint que du système de reporting des Nations Unies en général, qui pourrait bénéficier d'une amélioration pour une transparence accrue sur les impacts des interventions.

Cette évaluation ne considère pas ces limitations comme majeures. Cependant, étant donné que le programme conjoint a obtenu des résultats importants, il aurait pu fournir encore plus de preuves à leur sujet si ces défis avaient été relevés.

Durabilité

5 Question principale : Dans quelle mesure les résultats du programme conjoint sont susceptibles d'être durables dans le temps ?

Cette section examine la durabilité des interventions du programme conjoint, notant des signes encourageants de pérennisation malgré des défis. Des mécanismes tels que le suivi post-programme conjoint et l'appropriation par les institutions locales soutiennent la continuité des bénéficiaires. Cependant, la pérennisation complète des résultats exige un suivi continu et un engagement renforcé, particulièrement pour les changements comportementaux et le leadership des femmes.

Constat 12 : il y a déjà des signes prometteurs de pérennisation malgré la récente clôture des activités du programme conjoint

L'évaluation du programme conjoint a mis en évidence plusieurs indicateurs positifs quant à la pérennisation des effets et impacts du programme conjoint, malgré sa conclusion récente. Des efforts ont été déployés pour intégrer les acquis du programme conjoint (une des hypothèses de la TdC reconstruite) dans des structures et des processus à long terme, assurant ainsi une continuité et une extension des bénéficiaires au-delà de la période de financement initiale.

- Mécanismes de suivi post-programme conjoint : Le recrutement d'un consultant pour suivre les impacts à court et moyen terme des initiatives renforce la capacité du programme conjoint à évaluer et à ajuster ses stratégies pour assurer la durabilité des résultats. Cela inclut des mesures d'accompagnement et de renforcement des capacités qui seront cruciales pour soutenir les femmes entrepreneures et les groupements au-delà de la durée du programme conjoint.
- Appropriation locale par la participation active : Un engagement profond avec les institutions nationales, les gouvernements locaux, les organisations de la société civile (OSC), et d'autres partenaires a été établi dès la conception du programme conjoint. Cette approche collaborative a non seulement renforcé l'appropriation locale des initiatives, mais

a aussi assuré que les interventions étaient adaptées aux besoins et aux contextes spécifiques des communautés cibles, augmentant ainsi leur viabilité à long terme.

- Intégration des acquis dans les pratiques courantes : Des exemples concrets de cette intégration incluent l'utilisation continue des services de réhabilitation et d'urgence initiés dans le gouvernorat de Kef et la pérennisation des formations professionnelles pour les femmes entrepreneures. L'OMS, par exemple, continue de soutenir les activités initiées, les intégrant dans ses plans de travail annuels, ce qui témoigne d'une volonté de maintenir les acquis du programme conjoint.
- Harmonisation avec les politiques nationales : Le programme conjoint a été conçu en pleine synergie avec le plan national de lutte contre la COVID-19 et contre les crises qui peuvent se passer dans le futur, alignant ses interventions avec les priorités sanitaires et socio-économiques du gouvernement. Cette harmonisation garantit que les activités du programme conjoint s'inscrivent dans une stratégie nationale plus large, favorisant leur intégration et leur continuation par les institutions étatiques.
- Extension et mise à l'échelle des initiatives : Les études réalisées dans le cadre du programme conjoint, telles que celles sur l'inclusion financière et le développement numérique, seront utilisées pour élaborer des plans d'actions concrets destinés à être étendus à d'autres gouvernorats. Cette mise à l'échelle montre un potentiel de réplification des succès du programme conjoint à une échelle nationale, augmentant ainsi son impact à long terme.

Constat 13. Si certains résultats sont déjà durables, pour que d'autres le soient, il doit y avoir à la fois un suivi pour soutenir le gouvernement et les principales parties prenantes du programme conjoint.

Bien que le programme conjoint ait posé une base solide pour pérenniser ses résultats dans le temps, certains risques nécessitent une réflexion plus approfondie et des améliorations stratégiques pour réaliser pleinement la durabilité à long terme.

- Risques financiers :
 - Dépendance au financement extérieur : Bien que le programme ait bénéficié d'un financement solide, l'absence de ressources financières locales ou nationales pour maintenir certaines activités pose un risque majeur. Par exemple, le soutien continu aux femmes entrepreneures pourrait être limité si des mécanismes de financement ne sont pas institutionnalisés.
 - Accès limité au financement pour les bénéficiaires : Les bénéficiaires, en particulier les femmes entrepreneures, signalent un manque d'accès à des financements adaptés pour développer leurs projets à long terme. Cela pourrait freiner la mise à l'échelle des initiatives économiques. En fait, dans le secteur de l'entrepreneuriat, il ne suffit pas simplement de former des femmes pour garantir la durabilité des programmes conjoints. Les entretiens révèlent un besoin manifeste d'un soutien plus approfondi pour exploiter pleinement les ressources locales, telles que l'accès aux marchés de produits biologiques et aux industries spécialisées comme celle des dattes. Il est à noter que les acteurs locaux perçoivent une excellente opportunité de renforcer encore ce soutien. Les marchés existent, les produits comme les dattes sont disponibles, et les projets économiques sont économiquement viables, souvent avec des coûts modiques autour de 300 euros, car il y a une demande pour des produits biologiques. Toutefois, il est essentiel de continuer à accompagner ces initiatives et de faciliter l'accès au financement pour assurer leur succès à long

terme. Il est aussi crucial de souligner l'importance de l'entrepreneuriat et du soutien aux entreprises comme moyens de prévenir la migration. Dans certains villages, la migration est devenue une norme en raison de l'absence d'opportunités économiques et de financement.

Citation « Quand on demande pourquoi seulement la formation, une réponse typique est 'parce qu'on se concentre plutôt sur les choses faciles que sur celles difficiles.' » (KII)

- Risques politiques :
 - Changements institutionnels : Les dynamiques politiques locales et nationales peuvent influencer la continuité des interventions. Une instabilité politique ou des priorités changeantes du gouvernement pourraient détourner l'attention des objectifs établis par le programme.
 - Engagement variable des parties prenantes : Bien que les institutions locales aient montré un fort engagement, il existe un risque que ce soutien diminue à mesure que d'autres priorités émergent.
- Risques économiques :
 - Contexte économique fragile : Les pressions économiques actuelles en Tunisie, telles que l'inflation et le chômage, peuvent affecter la durabilité des résultats, en particulier dans les régions marginalisées comme le Kef et Kébili.
 - Compétition sur les marchés : Les produits biologiques identifiés comme une opportunité économique (dattes, herbes locales) sont viables, mais les bénéficiaires doivent faire face à une concurrence croissante sur ces marchés. Sans accompagnement et innovation continue, ces initiatives risquent de stagner.

Enjeux Transversaux : Égalité des Sexes, Inclusion et Cohésion Sociale

Le programme conjoint a intégré plusieurs enjeux transversaux dans sa conception et sa mise en œuvre, garantissant que ses interventions répondent aux besoins des groupes les plus vulnérables tout en respectant les normes sociales et environnementales.

Égalité des sexes

L'égalité des sexes a été un pilier central du programme conjoint, tant dans sa conception que dans son exécution.

- Participation des femmes : Plus de 65 % des participants aux formations étaient des femmes, démontrant un effort soutenu pour leur inclusion active dans les interventions. Cela inclut des activités comme les formations sur l'entrepreneuriat féminin et les sessions sur les normes sociales et la masculinité positive, qui ont également intégré les hommes comme alliés dans la lutte contre les inégalités de genre²¹.
- Impact spécifique : Les femmes bénéficiaires ont rapporté des gains en autonomie économique et en leadership. Par exemple, certaines entrepreneures ont créé des réseaux locaux pour partager leurs connaissances et soutenir d'autres femmes dans leurs communautés²².

Inclusion des personnes en situation de handicap

²¹ Rapport d'évaluation d'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures -; Rapport narratif annuel 2023 -

²² Rapport d'évaluation d'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures

- Intégration ciblée : Le programme a veillé à inclure les personnes en situation de handicap dans les activités pertinentes. Des ateliers ont été adaptés pour garantir l'accès à ces groupes, notamment par la mise en place de mesures d'accessibilité physique et la traduction des documents en formats inclusifs²³
- Services spécifiques : Dans les gouvernorats de Kébili et du Kef, les nouvelles ambulances équipées ont amélioré l'accès aux soins pour les personnes vulnérables, y compris les personnes en situation de handicap, en facilitant leur transport vers des centres de santé adaptés

Normes sociales et environnementales

- Sensibilisation et changement social : Les activités sur la masculinité positive ont permis de déconstruire les normes sociales nuisibles et de promouvoir l'égalité des sexes, en particulier dans des communautés où les rôles de genre traditionnels étaient fortement ancrés²⁴
- Pratiques durables : Les initiatives économiques ont intégré des éléments respectant les normes environnementales, comme la promotion des produits biologiques et locaux, réduisant ainsi l'empreinte écologique et soutenant les pratiques agricoles durables²⁵

Réduction de la pauvreté

- Soutien économique direct : Les formations en entrepreneuriat ont permis à des femmes de développer des microentreprises, contribuant directement à la réduction de la pauvreté dans leurs communautés tout en considérant les défis du financement plus en général mentionnés ci-dessus. Ces projets, souvent à faible coût, ont une forte demande sur les marchés locaux et régionaux
- Accès au financement : Le programme a, en principe, facilité l'accès au microcrédit pour les femmes entrepreneures, renforçant ainsi leur capacité à générer des revenus et à sortir de la pauvreté²⁶

Cohésion sociale

- Renforcement des communautés : En impliquant divers groupes sociaux, y compris les jeunes hommes dans des activités sur les normes sociales et les femmes dans des réseaux de soutien, le programme a favorisé la cohésion sociale. Cette approche a permis de réduire les tensions entre les sexes et d'améliorer les relations au sein des communautés cibles²⁷
- Impact post-crise : Les activités de relèvement post-COVID ont mis l'accent sur l'unité communautaire, en intégrant les populations marginalisées dans les interventions et en renforçant leur résilience collective face aux crises futures²⁸

²³ Document de programme conjoint révisé - Document 37

²⁴ Rapport des ateliers de masculinité positive

²⁵ (Rapport d'évaluation d'impact des initiatives d'accompagnement des femmes entrepreneures

²⁶ Rapport narratif annuel 2023

²⁷ Rapport des ateliers de masculinité positive

²⁸ Rapport narratif annuel 2023

7. Conclusions

Initialement conçu pour répondre de manière urgente aux répercussions de la COVID-19, le programme conjoint a connu des fortes retards – le projet a finalement démarré ses activités seulement en avril 2023. En dépit de son démarrage tardif, le programme conjoint est resté fortement pertinent, aligné avec les priorités nationales et les attentes des donateurs.

Les régions cibles de Kef et Kebili, choisies pour leur vulnérabilité, ont bénéficié d'activités essentielles qui ont été bien accueillies par les communautés locales et les parties prenantes, démontrant la capacité du programme conjoint à répondre efficacement aux besoins des femmes affectées par la pandémie.

Cependant, les retards ont négativement impacté la cohérence interne du programme conjoint, car les agences se sont concentrées sur la mise en œuvre rapide des activités sans avoir le temps et l'opportunité de créer des synergies. Néanmoins, des efforts ont été faits pour améliorer la coordination et renforcer la cohérence externe, en liant les activités à d'autres initiatives régionales et en facilitant la collaboration entre partenaires.

Malgré ces retards, le programme conjoint a prouvé son efficacité en atteignant plusieurs de ses objectifs grâce à une bonne compréhension du contexte et un engagement fort des bénéficiaires. Cependant, la mesure de l'autonomisation des bénéficiaires a présenté des difficultés, nécessitant des indicateurs plus précis et un suivi à long terme pour évaluer pleinement les impacts durables.

L'adaptabilité a été une force clé du programme conjoint, permettant une réponse rapide et efficace aux changements contextuels et aux besoins des bénéficiaires. Cette flexibilité a été cruciale pour maintenir l'engagement des parties prenantes et la satisfaction des bénéficiaires, malgré les défis rencontrés.

Les stratégies mises en place pour la durabilité des résultats ont inclus des initiatives de renforcement des capacités et de participation des partenaires locaux, soulignant l'importance de l'appropriation locale pour la pérennité des impacts. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir la continuité des bénéfices au-delà de la période de mise en œuvre du programme conjoint.

En général, cette évaluation reconnaît que malgré certains obstacles, le programme conjoint est à considérer comme un programme conjoint pilote qui a démontré une approche efficace pour répondre aux besoins urgents des bénéficiaires allant au-delà de la crise COVID, tout en planifiant pour l'avenir. Cette méthode a fait preuve d'une adaptabilité et d'une pertinence qui ont renforcé les résultats et leur résonance auprès des femmes dans les régions ciblées.

8. Recommandations

Les recommandations ci-dessous fournissent des suggestions spécifiques pour chaque partie prenante du programme conjoint, présentées par ordre de priorité.

Pour le Agences des Nations Unies

1. **Poursuivre et étendre les initiatives d'autonomisation des femmes - Lien avec le critère d'efficacité et le Constat 1 et 7**

Il est recommandé de continuer et développer les initiatives d'autonomisation des femmes en mettant l'accent sur les aspects socio-économiques, tout en adoptant une approche holistique et multidimensionnelle pour accroître l'impact et l'étendue des actions en faveur de l'émancipation féminine. Il est essentiel d'incorporer une séquence bien structurée comprenant diagnostic, formation, et fourniture de matériel, tout en assurant une participation active et engagée des bénéficiaires. Ces initiatives devraient également inclure un changement comportemental des bénéficiaires, un focus sur l'entrepreneuriat, et un renforcement institutionnel, tout en prenant en compte les ressources disponibles et le temps alloué pour maximiser l'efficacité des interventions. en se concentrant sur les aspects socio-économiques pour renforcer l'impact et la portée des actions en faveur de l'émancipation féminine.

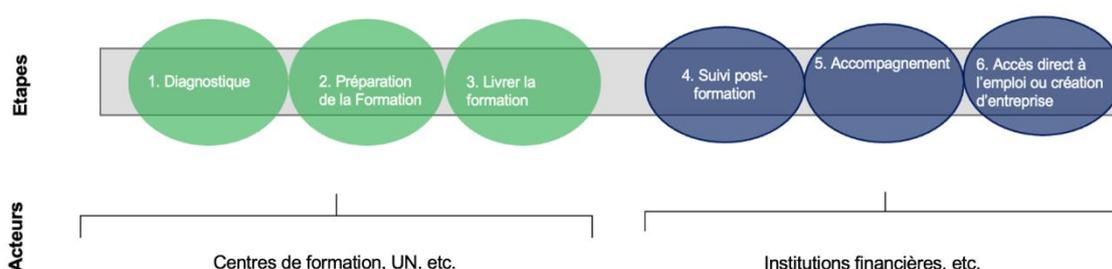
2. Donner de la continuité aux parcours entrepreneuriaux - Lien avec le critère de durabilité et les Constats 12 et 13

Il est recommandé de renforcer la continuité des parcours entrepreneuriaux des femmes en développant des partenariats stratégiques avec les dispositifs institutionnels nationaux dédiés à la formation, à l'insertion professionnelle et à l'accès au financement. Bien que la formation initiale soit cruciale, elle ne suffit pas à garantir une autonomisation durable. Il est donc essentiel de s'appuyer sur une approche intégrée qui connecte directement les formations avec des opportunités concrètes d'insertion professionnelle et d'accès au financement.

Des actions pointues sont les suivantes :

- Établir des partenariats solides dès la planification : Collaborer étroitement avec les institutions responsables de la formation professionnelle et de l'insertion pour créer des synergies et complémentarités. Cela peut inclure la reconnaissance des qualifications obtenues, l'amélioration de l'intégration professionnelle des femmes formées, et une focalisation accrue sur les secteurs les plus porteurs pour l'entrepreneuriat féminin.

Figure 2: Parcours entrepreneur et écosystème des acteurs.



- Soutenir l'entrepreneuriat et l'auto-emploi féminin : Offrir des formations spécialisées et un accompagnement adapté pour encourager l'entrepreneuriat parmi les femmes, en collaborant avec des acteurs pouvant fournir un soutien matériel et financier nécessaire. Explorer le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux locaux et le soutien aux startups, reconnaissant la complexité et les défis multisectoriels de ces initiatives.

3. Renforcer le système de suivi et évaluation pour une gestion orientée résultats - Lien avec le critère d'efficacité et les Constats 6, 7 et 9

Il est recommandé d'améliorer le système de suivi et évaluation (S&E) des nouveaux programmes conjoints et le rendre plus orienté vers les résultats, articulé et sensible au genre,

dès la phase de planification du programme conjoint. Ce système ne devrait pas être perçu uniquement comme une activité de suivi ou comme la simple élaboration d'un cadre logique, mais comme un processus intégral au programme. Quelques actions à entreprendre :

- Rendre les résultats et les indicateurs plus axés sur les impacts** : Par exemple, au lieu de mesurer uniquement le nombre de personnes formées, concentrer les indicateurs sur les changements de comportement et la résilience. Pour les programmes de formation, envisager l'application de quatre niveaux d'évaluation, chacun étant essentiel à mesurer.

Tableau 4. Les niveaux pour l'évaluation des formations

Most training evaluation models today are based on the Kirkpatrick four-level model, described in the table below. Level 1 gauges participant satisfaction and the other three evaluation levels correspond with stages in the results chain.		
Level	Measures	Common Means of Verification
Level 1	Participant satisfaction	End-of-course participant questionnaires.
Level 2	Learning outputs	Posttests, sometimes as compared with pretests.
Level 3	Performance change outcomes	Multiple, including observation, interviews and surveys of participants, colleagues, and supervisors.
Level 4	Organizational impact/results	Multiple, including comparisons with baseline organizational performance measures, surveys, and interviews with key informants.

- Équilibrer la définition d'objectifs spécifiques tout en permettant une flexibilité dans leur réalisation. Cela implique de maintenir le cadre logique tout en offrant au bureau de pays la flexibilité de : a) développer leur propre plan d'action adaptable durant la mise en œuvre ; b) envisager la modification des objectifs dans le cadre logique si nécessaire ; c) permettre une flexibilité budgétaire.
- Concernant les outils de rapport :
 - Ajouter une section dans les rapports d'avancement pour les « défis et problèmes » et la manière dont le programme conjoint les aborde.
 - Clarifier le taux de décaissement du programme conjoint et intégrer les chiffres budgétaires (prévu vs déboursé) dans les rapports d'avancement.
 - Instaurer des rapports hebdomadaires (ou bi-hebdomadaires) que l'équipe de coordination devra remplir régulièrement avec un modèle standard lié au plan d'action basé sur le cadre logique.
- Assurer que les systèmes de S&E soient appuyés par une analyse de genre solide et actualisée, que ce soit par des recherches menées par le programme conjoint lui-même ou en utilisant des analyses existantes. Veiller à ce que tous les indicateurs d'impact, de résultat et de réalisation, ainsi que les valeurs de référence et les objectifs, soient ventilés par sexe. De plus, garantir que les indicateurs capturent également les aspects intersectionnels (par exemple, combien de femmes, combien de femmes handicapées, combien de femmes issues de communautés non majoritaires ont bénéficié d'une certaine action, etc.).

4. Développer un système et une plateforme de gestion des connaissances - Lien avec le critère de durabilité et les Constats 12 et 13

Pour optimiser la gestion des connaissances dans le cadre des programmes conjoints futurs sur le leadership des femmes, il est recommandé de développer un système robuste de gestion des connaissances. Ce système permettra non seulement de pallier le roulement gouvernemental, mais aussi d'élargir les initiatives existantes, en assurant la conservation et le partage des connaissances accumulées durant le programme conjoint.

Voici comment ce système pourrait être mis en place et utilisé pour maximiser les retombées du programme conjoint.

- Développement d'une plateforme de gestion des connaissances : Créer une plateforme commune qui centralisera, organisera et diffusera les connaissances produites par le programme conjoint. Cette plateforme servira de référentiel unique pour toutes les informations pertinentes, rendant les données facilement accessibles à tous les acteurs impliqués, y compris les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. La plateforme sera publiquement accessible pour permettre un large partage des connaissances, tout en comportant des sections privées réservées exclusivement aux agences des Nations Unies pour gérer des informations internes sensibles.
- Intégration et analyse des données : La plateforme devrait non seulement stocker les informations mais aussi permettre leur analyse pour en tirer des enseignements applicables. Elle devrait inclure des outils d'analyse pour aider à comprendre les tendances, évaluer les impacts des différentes interventions et ajuster les stratégies en conséquence.
- Amélioration de la communication et de l'accès à l'information : La plateforme facilitera la communication entre les parties prenantes, assurant un flux continu d'informations à jour et fiables. Cela améliorera également le transfert de connaissances, particulièrement bénéfique pour les personnes nouvellement recrutées et renforcera le processus de socialisation au sein et entre les institutions.
- Suivi amélioré du programme conjoint : La plateforme permettra un suivi efficace du programme conjoint en offrant aux parties prenantes un accès direct aux informations du programme conjoint et en leur permettant de fournir des retours adaptés.
- Augmentation de la visibilité du programme conjoint : En rendant le programme conjoint plus visible auprès des citoyens, la plateforme contribuera à une meilleure compréhension des réalisations du programme conjoint, augmentant ainsi sa légitimité et sa portée.
- Renforcement de la confiance : Une meilleure communication et une visibilité accrue aideront à renforcer la confiance entre les citoyens et les institutions impliquées, essentielle pour la réussite à long terme des initiatives de développement.

5. **Clarifier l'objectif et l'ampleur des programme conjoints sur le leadership et la résilience des femmes - Lien avec le critère de pertinence et les Constats 1 et 7**

Il est recommandé de clarifier l'objectif et la vision des programme conjoints sur le leadership des femmes, il est crucial de définir précisément les attentes et les buts. Les concepts tels que le renforcement du leadership féminin et l'autonomisation sont assez vastes et, s'ils ne sont pas clairement définis, peuvent entraîner de la confusion et rendre difficile la compréhension concrète des intentions du programme conjoint. En outre, il est souvent difficile pour les interventions d'avoir un impact concret sur ces domaines dans un court laps de temps – le renforcement du leadership et de l'autonomie nécessite du temps pour se développer. Des actions opérationnelles à suivre seront les suivantes :

- Lors de l'élaboration de nouvelles interventions, définir clairement des concepts tels que le renforcement du leadership féminin et l'autonomisation, en incluant éventuellement un glossaire à la fin du document de programme conjoint ;
- Être plus pragmatique et franc en termes de ce qu'un programme conjoint peut réaliser dans un court laps de temps, en travaillant sur des questions telles que le renforcement du leadership, qui peut prendre beaucoup de temps à se développer.

Pour les institutions gouvernementales

6. **Simplifier les processus de validation des programme conjoints - Lien avec le critère d'efficience et le Constat 6**

Il est recommandé d'éliminer la nécessité d'une double signature et en permettant la signature des directeurs généraux plutôt que des ministères pour des programme conjoints de moindre envergure, afin de réduire les retards administratifs. Parallèlement, le PNUD devrait chercher à développer des protocoles d'accord (MoU) rapides mais contraignants avec le gouvernement pour engager les nouveaux officiels à poursuivre la mise en œuvre des programme conjoints.

7. **Soutenir les politiques favorables à l'entrepreneuriat féminin - Lien avec le critère de durabilité et les Constats 12 et 13:**

Il est recommandé de développer et mettre en œuvre des politiques qui facilitent l'accompagnement, l'accès des femmes entrepreneures au financement, à la formation et aux marchés. Il faudra aussi considérer les bonnes pratiques qui montrent que le « succès » des entrepreneurs est le résultat d'une interaction complexe de facteurs, tels que les suivants :

- Disponibilité de capital humain et social ainsi que des formations abordables et accessibles ;
- Normes socioculturelles positives ;
- Politiques et régulations efficaces ;
- Infrastructure solide et accès facile au financement ;
- Absence de corruption et capacité à surmonter les intérêts établis ;
- Réseau fort ;
- Un « écosystème de start-up / entrepreneurial ».

Pour le Bureau du Coordonnateur Résident des Nations Unies en Tunisie

8. **Faciliter la coordination des programme conjoints - Lien avec le critère de cohérence et les Constats 9 et 13**

Pour optimiser l'efficacité des programmes conjoints, il est recommandé de clarifier les structures de gouvernance potentielles et de choisir la configuration la plus adaptée, en se basant sur les leçons apprises et les bonnes pratiques identifiées dans d'autres programme conjoints similaires. Cette clarification aidera à définir clairement les rôles et responsabilités de chaque agence participante, réduisant ainsi les chevauchements et les conflits potentiels. Il est aussi recommandé d'établir des mécanismes réguliers de coordination et de communication, tels que des réunions de suivi fréquentes et des outils de gestion de programme conjoint partagés, pour maintenir tous les partenaires alignés sur les objectifs communs et faciliter une prise de décision collaborative et éclairée.

9. **Faciliter le partage de connaissances et les meilleures pratiques - Lien avec le critère de durabilité et les Constats 12 et 13**

Il est recommandé d'encourager les agences impliquées dans des programme conjoints à partager ouvertement leurs expériences, leurs réussites, ainsi que leurs défis pour enrichir collectivement la mise en œuvre des programme conjoints. La création d'une plateforme ou d'un répertoire central où les connaissances, les innovations, et les meilleures pratiques peuvent être documentées et accessibles à tous les partenaires stimulerait l'innovation et l'efficacité. Cette initiative devrait inclure des études de cas détaillées, des rapports

d'évaluation, et des recommandations pratiques adaptées aux différents contextes des programme conjoints. Le partage régulier de ces ressources aiderait à éviter la redondance des efforts et à amplifier l'impact des programme conjoints en tirant parti des enseignements tirés à travers différentes initiatives.

10. Leçons apprises

- **Adaptation aux Contextes Régionaux** : La diversité des besoins régionaux souligne l'importance d'approches personnalisées et bien informées, adaptées aux spécificités de chaque gouvernorat pour maximiser l'efficacité des interventions.
- **Rôle Clé des Comités Techniques** : Les comités techniques jouent un rôle essentiel dans l'accélération et l'amélioration de la mise en œuvre des programme conjoints en fournissant une expertise spécialisée et en facilitant la prise de décision ainsi que la coordination avec les partenaires régionaux et la mise en œuvre des activités dans les régions.
- **Collaboration Étendue avec Divers Partenaires** : Établir des partenariats avec une gamme variée de parties prenantes enrichit les ressources disponibles, élargit la portée des programme conjoints et amplifie leur impact.
- **Participation Active des Bénéficiaires** : L'engagement direct des bénéficiaires dans la planification et l'exécution des programme conjoints est crucial pour leur succès, augmentant l'adhésion et l'efficacité des interventions.
- **Synergie entre Théorie et Pratique** : Le programme a bénéficié de la synergie entre la recherche théorique et la mise en œuvre pratique. Les interventions étaient fondées sur des preuves scientifiques, assurant ainsi que chaque action était soutenue par des données vérifiables et des études approfondies, ce qui a renforcé leur pertinence et leur efficacité..
- **Communication Ciblée pour les Jeunes** : Utiliser des canaux de communication adaptés aux jeunes renforce l'impact des campagnes de sensibilisation et les initiatives d'éducation sur l'égalité des sexes et la masculinité positive.
- **Gestion Efficace des Délais Administratifs** : Minimiser les délais administratifs et simplifier les procédures de validation est essentiel pour éviter les retards qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs du programme conjoint.
- **Suivi et Évaluation Rigoureux** : Établir des systèmes de suivi et d'évaluation robustes et clairs dès le début du programme conjoint est vital pour mesurer avec précision l'impact des interventions et ajuster les stratégies en conséquence.
- **Flexibilité et Adaptabilité du Programme conjoint** : La capacité d'adaptation du programme conjoint aux changements contextuels et aux besoins émergents des bénéficiaires a prouvé être une force majeure, permettant de maintenir l'engagement des parties prenantes malgré les défis rencontrés.

11. Annexes

Annexe 1. TDR de cette évaluation – à demander

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation/sous-questions	Critères de jugement	Méthodes et sources de collecte de données	L'analyse des données
Pertinence: 1. Dans quelle mesure le programme conjoint était-il pertinent par rapport aux besoins spécifiques des femmes et des communautés locales dans les contextes de Kef et de Kebili face à la COVID-19 ?			
1.1 Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il été développé sur la base des besoins spécifiques des femmes dans les régions ciblées?	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de femmes bénéficiaires exprimant que le programme conjoint a répondu à leurs besoins spécifiques. • Mesures de satisfaction des bénéficiaires recueillies à travers des enquêtes post-intervention. • L'équipe du programme conjoint a organisé des ateliers participatifs pour développer le programme conjoint - nombre de participants qui ont été consultés ou associés à la rédaction et à la conception du programme conjoint (y compris les groupes vulnérables) 	<ul style="list-style-type: none"> · Examen documentaire des documents · Examen de la théorie du changement · Revue de la littérature existante 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse des contributions - analyse de la TdC : analyse des conflits et analyse de la démarche · Analyse qualitative et de contenu · Comparaison entre la TdC du programme conjoint et les bonnes pratiques

<p>1.2 Dans quelle mesure la conception du programme conjoint était-elle appropriée et innovante pour atteindre les objectifs souhaités ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme conjoint a été développé sur une théorie du changement solide – la hiérarchie des résultats est claire et les hypothèses associées sont basées sur des preuves. • La conception du programme conjoint était basée sur une analyse actualisée du genre. • Mise en œuvre de méthodes de travail, de stratégies d'intervention ou de modèles de collaboration qui diffèrent significativement des pratiques traditionnelles. • Correspondance entre la durée de mise en œuvre du programme conjoint et l'achèvement des activités et l'atteinte des résultats planifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens • FGD • Examen des documents du programme conjoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse qualitative et de contenu
<p>1.3 Dans quelle mesure les objectifs du programme conjoint étaient-ils alignés avec les priorités nationales et les objectifs des donateurs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de documents et de témoignages validant l'alignement du programme conjoint avec les stratégies nationales et les attentes des donateurs. • Degré d'intégration des objectifs du programme conjoint dans les plans de développement à long terme du gouvernement tunisien. • Correspondance entre les résultats du programme conjoint et les indicateurs clés des objectifs de développement durable (ODD) pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan du programme conjoint • Examen des documents de l'ONU • Examen du principal document stratégique du gouvernement • Entretiens 	<p>Analyse qualitative et de contenu</p>

Cohérence

2. Dans quelle mesure les actions du programme conjoint étaient-elles cohérentes avec les autres initiatives des agences des Nations Unies et des autres interventions?

<p>2.1 Cohérence interne – Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il été développé et mis en œuvre en synergie avec les interventions des agences des Nations Unies?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La conception du programme conjoint a été réalisée en coordination et en synergie avec les interventions complémentaires mises en œuvre par le PNUD, ONU Femmes et OMS. • Les parties prenantes perçoivent positivement l'intégration et la complémentarité des efforts du programme conjoint avec d'autres actions menées par les agences des Nations Unies. • Le document de programme conjoint décrit clairement la synergie avec les programmes conjoints complémentaires. • L'exécution du programme conjoint a été conduite en synergie avec les interventions complémentaires réalisées par le PNUD, ONU Femmes, et l'OMS. • Il existe des preuves que l'équipe du programme conjoint était en contact régulier avec les équipes développant des interventions complémentaires et a apporté des modifications aux activités du programme conjoint pendant sa mise en œuvre pour maintenir la synergie avec ces interventions. 	<ul style="list-style-type: none"> · Entretiens · Examen des documents du programme conjoint 	<p>Analyse qualitative et de contenu</p>
--	--	--	--

<p>2.2 Cohérence externe – Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il été développé et mis en œuvre en synergie avec les interventions réalisées par d'autres partenaires et donateurs, et quelle a été l'efficacité du programme conjoint dans la construction de partenariats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La conception du programme conjoint a été effectuée en coordination et en synergie avec les interventions complémentaires mises en œuvre par des organisations partenaires et d'autres programme conjoints financés par les bailleurs de fonds. • Le document de programme conjoint exprime la synergie avec les programmes conjoints complémentaires menés par des organisations partenaires. <p>L'implémentation du programme conjoint a été réalisée en synergie avec les interventions complémentaires effectuées par des organisations partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen du document de programme conjoint • Examen du rapport d'avancement • Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse qualitative
<p>Efficacité: 3. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il atteint ses objectifs avec des ressources optimisées ?</p>			
<p>1.1 Dans quelle mesure les produits du programme conjoint ont-ils été atteints en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et système de surveillance de la santé ; • Services financiers et économiques accessibles établis <p>Renforcement des structures de soins de santé locales et régionales</p>	<p>1.2 Dans quelle mesure les produits du programme conjoint ont-ils été atteints en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et système de surveillance de la santé ; • Services financiers et économiques accessibles établis <p>Renforcement des structures de soins de santé locales et régionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen du document de programme conjoint • Examen du rapport d'avancement • Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des contributions basée sur la TdC : analyse de la mobilisation et optimisation des actifs • Analyse quantitative des informations • Analyse qualitative
<p>3.2 Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il amélioré l'autonomisation des femmes et des bénéficiaires?</p>	<p>3.2 Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il amélioré l'autonomisation des femmes et des bénéficiaires?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen du document de programme conjoint • Examen du rapport d'avancement • Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de contribution - analyse de la TdC : analyse des changements produits par le programme conjoint et de ceux attribuables au programme conjoint lorsque les conditions sont remplies

			<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse des données de résultats par rapport au cadre logique du programme conjoint (analyse quantitative) ● Analyse de contribution - Vérification de la validité des principaux liens de la TdC par rapport aux résultats du programme conjoint ● Analyse qualitative
3.3 Dans quelle mesure le programme conjoint était-il flexible et adaptable au contexte, notamment compte tenu du COVID-19 ?	<ul style="list-style-type: none"> ● Clarté des mentions pour les changements de calendrier, le contenu des activités du programme conjoint ou la réaffectation des fonds également liés aux conséquences du COVID-19 	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen du document de programme conjoint, du MEL et des rapports d'avancement ● Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> · Analyse de contenu · Évaluation qualitative des entretiens
Efficiences 4. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il utilisé efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs ?			

<p>4.1 Les fonds et les activités liés au programme conjoint ont-ils été fournis en temps opportun et de manière appropriée en termes de ressources ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● % d'activités qui ont été planifiées et terminées à temps ● % du budget décaissé par rapport au calendrier <p>Nombre de parties prenantes interrogées qui perçoivent les ressources financières et humaines comme étant adéquates pour atteindre les résultats du programme conjoint dans le délai imparti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen du rapport d'avancement ● Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse qualitative et quantitative
<p>4.2 Dans quelle mesure la structure de gouvernance était-elle appropriée pour obtenir des résultats ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Parties prenantes interrogées qui perçoivent le comité de direction du programme conjoint comme ayant fourni des orientations claires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen du document de programme conjoint ● Examen du rapport d'avancement ● Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse qualitative
<p>4.3 Dans quelle mesure les mécanismes de suivi en place ont-ils été efficaces pour mesurer et informer la direction de la performance du programme conjoint et des progrès vers les objectifs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Les indicateurs du programme conjoint coïncident avec la TdC du programme conjoint ● Nombre d'exemples de réaction et d'adaptation des actions en fonction des résultats du suivi ● Preuve de l'utilisation d'indicateurs SMART dans le cadre logique et les rapports de programme conjoint - la collecte/le reporting des données est basé sur les indicateurs SMART ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen du document de programme conjoint, du MEL et des rapports d'avancement ● Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> · Analyse de contenu <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation qualitative des entretiens

Durabilité:

5. Dans quelle mesure les résultats du programme conjoint sont-ils susceptibles d'être durables dans le temps ?

<p>5.1 Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il généré une appropriation nationale et une capacité à poursuivre la mise en œuvre des résultats obtenus ?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Exemples de plans et de stratégies développés par le gouvernement qui intègrent le développement du matériel de formation● Les homologues nationaux déclarent qu'ils sont disposés et capables de poursuivre la mise en œuvre des activités du programme conjoint.	<ul style="list-style-type: none">● Examen de la documentation du programme conjoint● Entretiens	<ul style="list-style-type: none">● la TdC : évaluer la probabilité d'impact des changements et hypothèses prévus● Analyse de contenu● Évaluation qualitative des entretiens
<p>5.2 Quelle est la probabilité que les résultats du programme conjoint perdurent après sa fin ?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Les risques financiers et politiques ont été traités● Preuves et exemples d'interventions mises en œuvre/ont été mises en œuvre sans le soutien du programme conjoint	<ul style="list-style-type: none">● Examen de la documentation du programme conjoint● FGD● Entretiens●	<ul style="list-style-type: none">● Analyse de contenu● Évaluation qualitative des entretiens

--	--	--

Annexe 3 : Questionnaire d'évaluation pour les entretiens

Notes d'introduction

- Les questions directrices suivantes sont principalement destinées à être utilisées pour des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
- Les questions fournies ci-dessous sont destinées à servir de menu. Seules des questions pertinentes seront utilisées dans chaque entretien, en fonction de l'expérience, de l'implication de la personne interrogée dans chacune des initiatives sélectionnées ainsi que de la qualité de l'échange avec les personnes interrogées.

Démarche

1. Présentation des évaluateurs et de la personne interrogée ;
2. Introduction de l'objectif de l'entretien en soulignant qu'il ne s'agit pas d'une évaluation de la performance ou du comportement de qui que ce soit
3. Obtenez le consentement de la personne interrogée car les notes d'entretien ne seront pas partagées et l'évaluation garantira la confidentialité/l'anonymat.
4. Question et réponse : l'intervieweur prend des notes et note également le jour de la réunion le ou les noms des personnes interrogées.

Questions d'orientation

Pour les équipes des Nations Unies

- Parlez-moi de votre rôle et de votre implication dans le programme conjoint ?
- Pouvez-vous me dire quel était l'objectif principal du programme conjoint et sa TdC ?
- Pouvez-vous préciser qui était la cible du programme conjoint pour les 3 composantes distinctes ? Comment les parties prenantes ont-elles été sélectionnées pour participer au programme ?
- Selon vous, quels ont été les principaux succès et défis en termes de conception, de mise en œuvre et de résultats du programme conjoint ?
- Dans quelle mesure les activités dans lesquelles vous avez participé étaient-elles pertinentes pour les bénéficiaires du programme conjoint ? Dans quelle mesure avez-vous participé à la conception du programme conjoint ? Une analyse de genre a-t-elle été réalisée et intégrée dans la conception du programme conjoint ?

--	--	--

- Dans quelle mesure les activités auxquelles vous avez participé ont-elles pris en considération d'autres initiatives similaires dans le pays (*ajoutez si nécessaire* – comment avez-vous créé des synergies avec d'autres initiatives pendant la mise en œuvre) ?
- (*Si vous n'avez pas répondu précédemment*) À votre avis, quels ont été les résultats les plus importants du programme conjoint (les activités dans lesquelles vous avez participé et, plus généralement, les résultats du programme conjoint) pour le renforcement des capacités des jeunes hommes et des jeunes femmes et des personnes vulnérables groupes (pouvez-vous me donner des exemples – par exemple les compétences spécifiques acquises par les femmes) et le renforcement des capacités d'autres parties prenantes (par exemple le personnel gouvernemental) ?
- Quels ont été les facteurs clés qui ont contribué ou non à l'obtention des résultats ? Pensez-vous disposer de ressources financières et humaines suffisantes pour atteindre les résultats du programme conjoint dans les délais impartis ? Selon vous, l'approche du programme conjoint était-elle innovante et si oui, comment (comment définiriez-vous l'innovation) ?
- Le COVID-19 a-t-il influencé la mise en œuvre du programme conjoint et qu'a fait le programme conjoint pour faire face à d'éventuelles conséquences négatives ? Quels ont été les autres facteurs qui ont entravé la mise en œuvre du programme conjoint ?
- Quelles sont les mesures en cours d'élaboration pour institutionnaliser/officialiser les résultats du programme conjoint – la contrepartie nationale a-t-elle suffisamment de « capacité » pour poursuivre la mise en œuvre ? Existe-t-il des exemples d'effets d'entraînement ou de répliation des activités du programme conjoint dans d'autres zones géographiques ou secteurs ?
- Comment s'est déroulée la coopération avec les autres agences (partenaires du secteur privé, ONG, bailleurs de fonds) au stade de la conception et de la mise en œuvre du programme conjoint ? Quels ont été les défis, le cas échéant ?
- Selon vous, dans quelle mesure les conseils du comité de direction du programme conjoint et la coopération entre les partenaires de soutien et de mise en œuvre ont-ils été solides ?

--	--	--

- Avez-vous veillé à ce que les questions d'équité, de genre et de droits de l'homme soient intégrées dans la conception, la planification et la mise en œuvre des activités du programme conjoint ? Comment? Avec quels résultats ?
- Autres issues?

Pour les acteurs gouvernementaux

- Parlez-moi de votre rôle et de votre implication dans le programme conjoint ?
- Selon vous, quels ont été certains des principaux succès et défis en termes de conception, de mise en œuvre et de résultats du programme ?
- Quelle est votre appréciation de l'analyse des problèmes menée par le programme conjoint ? Dans quelle mesure les activités étaient-elles pertinentes pour la Tunisie (c'est-à-dire conformes aux politiques et programmes du pays) ? Dans quelle mesure avez-vous participé à la conception du programme conjoint ?
- Dans quelle mesure les activités auxquelles vous avez participé se sont-elles appuyées sur des programmes conjoints antérieurs réussis dans le pays (ajoutez si nécessaire – comment avez-vous créé des synergies avec d'autres initiatives pendant la mise en œuvre) ?
- (Si vous n'avez pas répondu précédemment) À votre avis, quels ont été les résultats les plus importants du programme conjoint (les activités dans lesquelles vous avez été impliqué et, plus généralement, les résultats du programme conjoint) pour le renforcement des capacités des jeunes en informatique (pouvez-vous donner moi des exemples de ça) ?

--	--	--

- Quels ont été les facteurs clés qui ont contribué ou non à l'obtention des résultats ? Pensez-vous que le programme conjoint disposait de ressources financières et humaines suffisantes pour atteindre les résultats du programme conjoint dans les délais impartis ? Selon vous, l'approche du programme conjoint était-elle innovante et si oui, comment ?
- Le COVID-19 a-t-il influencé la mise en œuvre du programme conjoint et qu'a fait le programme conjoint pour faire face à d'éventuelles conséquences négatives ?
- Quelles sont les mesures en cours d'élaboration pour institutionnaliser/officialiser les résultats du programme conjoint – disposez-vous de suffisamment de « capacités » pour poursuivre la mise en œuvre ? Existe-t-il des exemples d'effets d'entraînement ou de réplication des activités du programme conjoint dans d'autres zones géographiques ou secteurs ?
- Comment s'est déroulée la coopération avec le PNUD ? Quels ont été les défis, le cas échéant ?
- Pensez-vous que les questions d'équité, de genre et de droits de l'homme ont été intégrées dans la conception, la planification et la mise en œuvre des activités du programme conjoint ? Comment? Avec quels résultats ?
- Autres issues?

--	--	--

Pour les partenaires

- Parlez-moi de votre rôle et de votre implication dans le programme conjoint ?

- Selon vous, quels ont été les principaux succès et défis en termes de conception, de mise en œuvre et de résultats du programme ?

- Selon vous, quels sont les principaux objectifs du programme conjoint ?

- L'initiative était-elle pertinente par rapport à vos besoins ? Pourquoi?

- Selon vous, quels ont été les résultats du programme conjoint en termes de renforcement des capacités du système éducatif formel en matière de développement des compétences numériques ?

- Quels ont été les principaux résultats du programme conjoint dans votre institution ?

- Quels ont été les facteurs clés qui ont contribué ou non à l'obtention des résultats ? Selon vous, l'approche du programme conjoint était-elle innovante et si oui, comment ?

- Selon vous, comment ce programme développe-t-il un système durable dans le temps ? Institutionnalisez-vous quelque chose qui fait partie du programme ? Pourquoi? Comment?

- Quelles sont les recommandations possibles pour améliorer les programmes d'études axés sur la demande afin de mieux préparer les jeunes et les groupes marginalisés à l'économie numérique ? Autres recommandations.

--	--	--

Pour les bénéficiaires finaux (femmes, groupes marginalisés)

- À quelle activité avez-vous participé ? Selon vous, quel était l'objectif principal de l'activité à laquelle vous avez participé (c'est-à-dire atelier, formation) ? Pensez-vous qu'il existe des différences par rapport aux activités similaires que vous aviez réalisées avant ce programme conjoint (c'est-à-dire en comparant le programme révisé au précédent).
- Dans quelle mesure cela était-il pertinent par rapport à vos besoins ? Pourquoi?
- Qu'est-ce qui vous a le plus plu ou n'a pas apprécié dans votre participation à cette activité ?
- Quelles sont les choses que vous en avez apprises (*ajoutez si nécessaire* : avez-vous acquis de nouvelles compétences ? Vous sentez-vous plus en confiance ? avez-vous pu appliquer ce que vous avez appris ? Avez-vous rencontré des obstacles pour le faire ?
- *Pour les filles* - En quoi est-il différent (ou pas différent) pour une fille d'étudier et de participer à une formation dans votre pays ? Pouvez-vous donner un exemple? Pensez-vous qu'il existe des différences entre les jeunes femmes et les jeunes hommes en ce qui concerne l'éducation en informatique – c'est-à-dire les jeunes femmes sont-elles confrontées à davantage d'obstacles ?
- Vous sentez-vous plus en confiance grâce aux activités du programme conjoint ?
- En pensant à l'avenir, quelles activités pensez-vous être nécessaires pour vous aider à être en meilleure forme pour trouver un emploi ?

--	--	--

Annexe 4 - Liste des parties prenantes interviewées

Rôle et institution	Sexe	Lieu
Représentante Résidente PNUD en Tunisie	Femme	Tunis
(Prestataire) Chef de mission pour l'étude l'enquête sur l'inclusion financière et l'inclusion numérique des chaînes de valeurs	Homme	Tunis
Point focal comité technique Ministère Economie & Planification	Homme	Tunis
Présidentes de GDA (Kebili)	Femme	Tunis
Présidentes de GDA (Kef)	Femme	Tunis
Office de Développement du Nord Ouest (ODCO) (MEP)	Homme	Tunis
Direction du Développement Régional (DDR) Kef (MEP)	Homme	Tunis
Direction du Développement Régional (DDR) Kebili (MEP)	Homme	Tunis
Point focal comité de pilotage Ministère de la Femme	Femme	Tunis
Association FACE Partenaire d'implémentation (accompagnement GDA)	Homme	Tunis
Chargé de programme (OMS) et chargé du programme conjoint	Homme	Tunis
Coordinatrice de projet (PNUD) - Chargée du programme conjoint	Femme	Tunis
Associée au projet (PNUD)	Femme	Tunis
Coordinatrice de programme UNW - chargée du programme conjoint	Femme	Tunis
Youth and Advocacy Program Officer (UNW)	Femme	Tunis
(Prestataire) Chef de mission pour le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs	Homme	Tunis
Chargée de suivi et d'évaluation (PNUD)	Femme	Tunis
Analyste genre et inclusion (PNUD)	Femme	Tunis
Associé au programme Croissance Inclusive et Développement Humain	Homme	Tunis
Directeur de la prévention à la direction régionale de la santé du Kef	Homme	Tunis
Sous directeur de la santé de base à la direction régionale de Kebili	Homme	Tunis
(Prestataire) Cheffe de mission pour l'étude multidimensionnelle	Femme	N/A
(Prestataire) Chargée de mission pour l'étude multidimensionnelle	Femme	N/A
Point focal au ministère des Affaires Etrangères du Danemark	Femme	N/A

--	--	--

Annexe 5 - Engagement en faveur de la Conduite Éthique

Introduction

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme conjoint, les agences des Nations Unies et les partenaires impliqués ont mis un point d'honneur à respecter des normes éthiques rigoureuses. Ces engagements assurent que les interventions respectent les principes de transparence, d'équité, et de respect des droits humains. Pour formaliser cet engagement, un *pledge de conduite éthique* a été signé par tous les partenaires clés.

Contenu du Pledge

Le pledge signé inclut :

- Un engagement à respecter les principes de transparence, de non-discrimination et d'inclusion.
- Une garantie que toutes les activités sont alignées sur les valeurs fondamentales des Nations Unies, incluant le respect des droits des groupes vulnérables comme les femmes, les personnes en situation de handicap et les populations marginalisées.
- Une obligation de prévenir et signaler toute conduite non éthique ou tout conflit d'intérêt.

Importance pour le Programme Conjoint

Ce pledge a joué un rôle essentiel pour :

1. Garantir la conformité des interventions avec les normes internationales.
2. Renforcer la confiance entre les parties prenantes et les bénéficiaires.
3. Promouvoir un environnement de travail respectueux et équitable.

Signature

