



Projet d'insertion économique et sociale solidaire à Kairouan

Aide mémoire de la mission d'appui

Dates de la mission : 06-14 décembre 2021

A. Objectifs de la mission¹

1. Après l'entrée en vigueur du Projet d'insertion économique et sociale solidaire à Kairouan (IESS) le 11 mai 2021, la première mission d'appui s'est déroulée dans la zone du projet à Kairouan du 7 au 13 décembre 2021. Elle avait comme objectifs: (i) d'examiner l'état d'avancement des étapes préparatoires de démarrage, en particulier la convention avec l'UTSS et le recrutement des animateurs, (ii) l'avancement du processus de passation des premiers marchés du PPM/PTBA-2021/2022, (iii) l'avancement de la convention signée entre le FIDA et BRAC pour l'appui méthodologique de l'UTSS et l'équipe du projet dans le domaine de graduation, (iv) de reconformer une compréhension claire et commune des objectifs et des buts du projet, des différentes phases et étapes du cycle du projet ; (v) de clarifier les rôles et les responsabilités des entités impliquées dans la mise en œuvre, et (vi) de clarifier les conditions juridiques et financières de la convention de financement, ainsi que les procédures et responsabilités associées. En plus de cette mission, le FIDA a organisé des formations initiales au profit des structures de gestion du projet en septembre 2021 et ont concerné, essentiellement, la gestion financière, la passation des marchés, le suivi-évaluation, le changement climatique et les politiques « Transparence et anti-corruption », « Lutte contre le harcèlement » et « Lutte contre l'exploitation et l'abus sexuel » du FIDA.
2. A titre de rappel, l'objectif du projet IESS est de contribuer à l'augmentation de l'indice de développement du Gouvernorat de Kairouan, en particulier par la mise en œuvre de la Loi El'Amen. L'expérience développée par le projet IESS dans les collines de Kairouan fera l'objet d'un suivi-évaluation et d'un dialogue politique rapproché. Le projet est entré en vigueur en mai 2021 et couvrira une période de 6 ans pour s'achever en fin juin 2027. La date de clôture est prévue pour fin décembre 2027. Les groupes cibles prioritaires du projet seront d'une part les familles nécessiteuses et à revenu limité, et d'autre part, les petits exploitants agricoles et petits éleveurs des zones collinaires. Compte tenu des contraintes spécifiques auxquelles ils sont confrontés dans les zones rurales, les femmes et les jeunes seront directement ciblés dans chaque catégorie. Au total, le projet vise à soutenir 16.800 ménages, soit 84.000 personnes. Il est

¹Composition de la mission: Mr Philippe Remy, Directeur-Pays au FIDA, Mr Steven Jonckheere, Spécialiste en inclusion sociale, FIDA ; Mr Zine El Abidine Ghoudi, Point Focal, Spécialiste en gestion de projets et suivi et évaluation, FIDA ; Mme Isabelle Stordeur, Spécialiste en Suivi/évaluation, FIDA ; Mr Renaud Colmant, Spécialiste en adaptation au changement climatique, FIDA ; Mr Gabriel Lambert ; Mr Emmanuel Jouve à distance, Consultants, spécialistes en développement rural et filières agricoles ; Mme Daniela Frau, FIDA-NEN (en ligne), Mme Sandrine Jacqueson, Assistante NEN-FIDA (en ligne), et Mr. Federico Rossetti, FMD-FIDA (en ligne).

De la part du Gouvernement, ont participé à la mission : Mr Abderraouf Laajimi, Directeur Général de la DGFIOF, Mme Lamia Jemmel, Directrice des projets PDAl à la DGFIOF, et Mr. Riadh Ben Moussa, SD des projets PDAl à la DGFIOF.

transformatif du genre et sensible aux jeunes en donnant la priorité aux actions spécifiques au soutien aux femmes et aux jeunes.

3. IESS-Kairouan est organisé autour de deux composantes complémentaires. La composante 1 visera l'amélioration des conditions de vie des familles nécessiteuses et à revenu limité dans les zones de collines du Gouvernorat de Kairouan, et la composante 2 soutiendra l'intégration économique des petites exploitations agricoles, et des familles vulnérables soutenues en composante 1, par l'amélioration du potentiel productif adapté au changement climatique, le renforcement des capacités des producteurs et de leurs organisations et la mise en relation des producteurs avec les acteurs privés des filières.
4. Le coût total du Projet est estimé à 51,3 millions de Dollar USD, soit environ 153,8 millions de DTN. Le Projet IESS est financé par un prêt du FIDA (23,1 millions de Dollar USD, 45,1% des coûts totaux) ; un don du FIDA (0,7 millions de Dollar USD, 1,4% des coûts totaux) ; un don du Fonds d'Adaptation au Changement Climatique (FACC) (9,2 millions de Dollar USD, 18% des coûts totaux) ; une contribution du Gouvernement (15,9 millions de Dollar USD, 31% des coûts totaux) et une contribution des bénéficiaires (1,8 millions de Dollar USD, 1,2% des coûts totaux). Par ailleurs, et dans un objectif d'appuyer les structures de gestion du projet, en charge de la mise en œuvre de la première composante, le FIDA a mobilisé un don supplémentaire de 400 mille dollars USD et a recruté une ONG internationale spécialisée en approche de graduation (BRAC) qui travaillera en étroite collaboration avec l'unité de gestion du projet, durant au moins les deux premières années.
5. La mission d'appui s'est rendue directement à Kairouan pour travailler avec l'Unité de Gestion du Projet (UGO) et l'équipe BRAC et UTSS, et a tenu la réunion de démarrage avec les partenaires le 07 décembre, sous la présidence de Mr. Mourad Ben Amor, Commissaire Régional au Développement Agricole (CRDA) du Gouvernorat de Kairouan, en présence : (i) des cadres de l'UGO de IESS; (ii) des chefs de divisions et des arrondissements techniques du CRDA ; et (iii) des principaux partenaires et intervenants au niveau central et régional (DG/FIOP, DRAS, UTSS, OEP, AFA, POMPAT, et GIZ en particulier). Les journées du 09 et 11 décembre ont été consacrées à des visites de terrain et des premières micro-zones sélectionnées. Les autorités locales ont accompagné ses visites. Par ailleurs, la mission a été reçue le 8 décembre par Mr. le Gouverneur de Kairouan qui a exprimé sa volonté et sa disponibilité pour appuyer le projet. C'était une occasion pour sensibiliser davantage les autorités régionales de l'importance du projet et de sa contribution à l'amélioration des conditions de vie de la population des zones d'intervention. Enfin, les conclusions de la mission ont été présentées lors de la réunion de synthèse qui a eu lieu le 13 décembre à Kairouan, en présence des services techniques du CRDA, du personnel de l'UGO et certains partenaires. D'autres partenaires ont assisté en ligne à cette réunion.
6. La mission tient à remercier tous les responsables et cadres tunisiens aux niveaux local, régional et central, pour leur accueil et leur assistance.

B. Démarrage du projet

a. Entrée en vigueur

7. L'accord de financement du projet IESS a été signé le 10 février 2020 pour le financement FIDA et complété par la signature de l'accord de financement du FACC en date du 26 mars 2021. La loi de ratification a été publiée au journal officiel du 7 mai 2021 (loi n°2021-19 du 30 avril 2021). Par sa lettre du 30 juin 2021, le FIDA a déclaré l'entrée en vigueur du financement extérieur (Prêt et don FIDA). Le don du Fonds d'adaptation est entré en vigueur à la date de sa signature en mars 2021. Ainsi, les dates clés sont :
 - Date de mise en vigueur : 11 mai 2021
 - Date d'achèvement : 30 juin 2027
 - Date de clôture : 31 décembre 2027

b. Conditions de décaissement

8. L'accord de financement a prévu les conditions suivantes comme conditions du premier décaissement :
 - Ouverture des comptes désignés à la BCT (3 comptes)

- Les fonds de contrepartie ont été inscrits dans la loi des finances
 - Manuel de procédures validé
 - Une unité de gestion créée au CRDA et le personnel clef désigné
 - Logiciel de gestion comptable et financière mis en place au CRDA Kairouan pour l'administration du projet
 - Convention avec UTSS signée
 - Aussi, la lettre à l'emprunteur prévoit, avant tout décaissement, la fourniture d'une lettre officielle indiquant les noms des fonctionnaires autorisés à signer les demandes de retrait et les états des dépenses (nom, spécimens de signature, adresses électroniques officielles, numéros des téléphones portables). Le modèle de formulaire est joint à la lettre à l'emprunteur
9. Toutes ces conditions ont été satisfaites et le premier décaissement a eu lieu le 19 octobre 2021. Les montants de 600.000 Euros pour le prêt, de 100.000 Euros pour le don FIDA, et de 1.000.000 \$ pour le don FACC ont été versés dans les comptes désignés ouverts à la BCT.

c. Démarrage du projet

10. Après l'entrée en vigueur du projet, un atelier de démarrage a été prévu du 28 juin au 02 juillet 2021 et toute la logistique a été préparée. Malheureusement, les conditions sanitaires n'étaient pas en faveur du déroulement de cet atelier à cause de la déclaration du confinement intégral du Gouvernorat de Kairouan.
11. En novembre 2021, le FIDA a organisé des formations initiales pour faciliter le démarrage du projet, et ont concerné les thématiques suivantes :
- Passation des marchés,
 - Gestion financière,
 - Changement climatique,
 - Suivi-évaluation,
 - Politique de transparence, anti-corruption contre Exploitation et Abus Sexuel
12. Sur le plan organisationnel, la création de l'UGO et la désignation du personnel-clé ont fait l'objet d'une décision du Ministre de l'Agriculture signée en date du 31 mai 2021. Cette décision a permis de satisfaire les conditions du premier décaissement, mais elle reste insuffisante pour nommer le personnel de l'UGO dans ses fonctions et bénéficier des avantages administratifs et financiers, comme prévu par le rapport de conception. Le personnel désigné est :
- Le coordinateur du projet: Mr. Ammar Rabhi
 - Le sous directeur de la programmation et S&E: Mr. Mastour Mohsen
 - Le chef service PPM: Kaies mallouche. La mission a été informée qu'il est partant à partir du 1 janvier 2022
 - La cheffe service gestion financière: Naziha Rahmani
 - Le chef service inclusion sociale: Najiba Driss
 - Le chef service des filières: Lotfi El Hedfi
13. Si le projet a contractuellement démarré et a avancé sur quelques activités, certaines conditions nécessaires à un bon démarrage restent à satisfaire dans les meilleurs délais, en particulier :
- La mise en place d'une véritable équipe de projet (UGO) apte à planifier les activités du projet, à mobiliser les partenaires et à coordonner la mise en œuvre sur le terrain ; pour l'instant, il n'y a pas de véritable dynamique projet au niveau du CRDA même si la mission a pu rencontrer de nombreux cadres compétents et motivés pour participer à la mise en œuvre de IESS. Un travail d'information, d'animation et de coordination est indispensable pour que le projet IESS prenne son envol réel. Les avancées les plus notables sont enregistrées sur la composante 1 grâce au don du FIDA à l'ONG BRAC qui apporte un appui méthodologique à

l'UTSS et à l'UGO pour la préparation et la mise en œuvre de la démarche de Graduation (cf composante C ci-dessous).

- L'appropriation du projet par les structures de gestion et par les partenaires à travers la diffusion et l'adoption de la totalité des documents de conception, en particulier le rapport de projet, le PIM (Manuel d'opérations, Project Implementation Manual en anglais) qui présente et détaille les modalités de mise des différentes activités du projet, et le PPM et PTBA-2020/2021 qui représente le plan d'action pour le reste de l'année 2020 et pour l'année 2021.
- Le recrutement du personnel complémentaire à travers la conclusion d'un contrat de mobilisation de l'AT. Pour accélérer la mise en place de ce personnel, la mission recommande d'entrer en négociation avec une institution nationale, telle que le CNEA et la contracter par entente directe, conformément aux procédures en vigueur, comme cela a déjà été fait pour les projets PROFITS et PRODEFIL. Il s'agit de recrutement du personnel et AT suivants :

1. AT-ponctuelle à la demande		
AT Nationale	h.mois	17
AT Internationale	h.mois	10
2. AT-Locale au sein de l'UGO		
Cadre1: Partenariat et filière	Pers	1
Cadre2: Changement climatique	Pers	1
Cadre3: Communication et gestion savoir	Pers	1
Cadre4: Aménagement hydraulique	Pers	1
Cadre5: Inclusion sociale et OP	Pers	1
Cadre6: 5 Techniciens CTV /a	Pers	5
Cadre7: 3 Techniciens CTV FADAPT	Pers	3
Cadre8: Passation de marché	Pers	1
AT Contrôle des travaux CES	h.mois	3

- La publication officielle du décret de création de l'UGO. Ceci permettra de nommer officiellement le personnel de l'UGO dans leurs fonctions, comme prévu dans le rapport de conception.

d. PTBA et PPM-2021-2022

14. Le PTBA et le PPM pour une durée de 18 mois (juin 2020-décembre 2021) ont été préparés et ont fait l'objet de NO du FIDA en fin novembre 2021. Le PTBA est d'un montant global en engagement de 73.102.000 DT (Prêt FIDA:38.197.000 DT ; Don FIDA:1.392.000 DT ; 12.232.000 DT). Le montant total à payer est de l'ordre de 18.347.000 DT, dont 6.118.000 sur le prêt FIDA.
15. Les principales activités prévues dans le cadre de ce PTBA sont :
 - Etudes technique: système AEP, PI, des pistes agricoles et des ouvrages de recharge
 - Convention UTSS pour Graduation et accompagnement des AGR

- Etude de la situation de référence
- Recrutement de l'AT ponctuelle et cadres complémentaires
- Travaux de réhabilitation système AEP et PI
- Remembrement foncier, plantation de cactus
- Acquisition matériels roulant
- Renforcement des capacités
- Situation de référence

16. Pour amorcer les activités de la sous composante 2.3, il est recommandé de prévoir un budget et engager un consultant pour préparer les informations complémentaires aux filières prioritaires et à l'organisation de quelques ateliers de préparation des plans d'affaire.

e. Marchés/conventions engagés

17. A ce jour, les contrats et conventions suivants ont été signés et les prestations viennent de démarrer :

Contrats	Source de financement	Montant en 1000 DT	Date de signature du contrat	% de réalisation
Etude de réhabilitation de trois(03) périmètres irrigués (El houfia, Ngagta1 &2 et Chaker)	Gov	70	25/02/2021	35%
Etude de réhabilitation du système AEP Ksar Lamssa à Oueslatia	Gov	43	30/09/2021	OS 06122021
Lot n° 1: Etude de réhabilitation de deux systèmes AEP à Ariba et Dbèbcha	Gov	30	27/09/2021	10%
Convention de mise en œuvre et accompagnement de la sous composante 1,2 et 1,3	Prêt FIDA+don +don FA +Gouv	37708	18/08/2021	1%
Equipement informatique, et bureautique	Gov	37	Bon de commande	100%
Formation SSE (INJEZ)	Don FIDA	3	Bon de commande	100%
Total		37891 mDT		

a. Recommandations

18. A l'issue de l'avancement des activités de démarrage, les recommandations ci-dessous ont été retenues :

Actions	Responsabilité	Délai	Status
PIM Diffuser le PIM et en organiser des lectures par	UGP Arrondissements	immédiat	Convenu

composante avec les acteurs concernés pour planifier et mettre en œuvre le PTABA/PPM	techniques concernés Différents partenaires		
Préparer un chronogramme des activités pour les prochains mois sur une base glissante pour anticiper la mise en œuvre des différentes activités du projet	UGP	Immédiat	Convenu
Réunions périodiques Organiser des réunions périodiques (toutes les 2 semaines) avec les différentes structures techniques du CRDA et les partenaires sous la responsabilité du CRDA pour suivre les activités du projet et résoudre les contraintes à temps	UGP	2 fois par mois	Convenu
AT Contracter une institution nationale pour la mobilisation du personnel manquant et de l'AT	UGP CRDA	Janvier/2022	Convenu
Décréter l'UGO	MARHP (DGFIOP+DG/Affaires Juridiques et législatives) Présidence du gouvernement	Mars/2022	Convenu
Personnel UGO Nommer officiellement le personnel de l'UGO dès la publication officielle du décret de création	CRDA	Juin/2022	Convenu
PTBA-PPM Ajuster le PTBA et PPM 2021/2022 et le présenter au FIDA pour NO (intégration de la SC/2.3 et adaptation des méthodes de passation des marchés	UGP	Décembre/22	Convenu
Plan de formation Préparer un plan de formation et de renforcement des capacités, aussi bien pour les cadres et partenaires du projet que pour les organisations paysannes et bénéficiaires du projet	UGP	Mai/22	Convenu

C. Conception et avancement de la composante1

a. Conception et adaptation

19. La composante 1 vise l'amélioration des conditions de vie des familles nécessiteuses et à revenu limité dans les zones de collines du Gouvernorat de Kairouan. Elle permettra de tester, en grandeur réelle, une approche dite de "**graduation**" développée pour soutenir les familles vulnérables et d'évaluer dans quelle mesure elle permet d'insuffler une mobilité économique et sociale de ces familles.

20. Il y a trois sous-composantes :

- a. **Modernisation et gestion des Infrastructures sociales** : Elle vise essentiellement l'amélioration de l'accès à l'eau potable par la réhabilitation des réseaux et l'extension des branchements individuels.
- b. **Renforcement des capacités des ménages ruraux défavorisés** : Elle vise le renforcement des capacités des familles nécessiteuses bénéficiant du PNAFN et des familles à revenu limité, dans des micro-zones identifiées par le projet et regroupant une cinquantaine de familles, selon l'approche de mobilité socio-économique ou « graduation ». Au total, 105 micro-zones (3 cohortes de 35) sont programmées au cours du projet. Des actions complémentaires sont programmées, notamment la mise en place de trois centres d'éducation préscolaires (jardins d'enfants) et deux télé-centres.

- c. **Promotion des activités génératrices de revenu (AGR):** L'appui aux AGR vise à contribuer à faire sortir les bénéficiaires du cercle vicieux de l'extrême pauvreté en générant des sources de revenus viables et durables. La promotion des AGR constitue l'un des piliers essentiels de « l'approche Graduation » adoptée par le Projet. L'émergence de microprojets d'AGR sera facilitée par le coaching régulier des familles prévu dans la deuxième sous-composante.

21. Le FIDA a alloué une subvention de 400.000 USD sur 18 mois (provenant des ressources ASAP2) en février 2021 à l'ONG internationale BRAC pour préparer la mise en œuvre de la composante 1 et en particulier : soutenir le ciblage des micro-zones et adapter l'approche de graduation dans le contexte des collines de Kairouan.
22. L'équipe BRAC est composée d'une coordinatrice de projet, d'un expert en climat et d'une experte en moyens d'existence au niveau national/régional, appuyés par des experts internationaux. Les livrables principaux comprennent : un manuel opérationnel sur l'approche de graduation accompagné d'un cadre de suivi et d'évaluation, la formation des formateurs, l'appui à la mise en œuvre de l'approche en grande réelle dans plusieurs micro-zones et des produits et événements de partage de connaissance.

b. Avancement

23. La mise en œuvre de la première composante a été retardée par plusieurs facteurs, principalement des restrictions liées aux mesures COVID19 et des retards dans la ratification du qui n'a eu lieu qu'en avril 2021, l'obtention des conditions préalables au démarrage du projet qui n'ont permis le premier décaissement en faveur du projet qu'en septembre 2021, et le versement de la première tranche de financement à l'UTSS dans l'attente d'une caution bancaire de l'UTSS..
24. Néanmoins, l'appui de l'ONG internationale BRAC a permis de mettre en place les éléments nécessaires à une mise en œuvre rapide de la première composante. Leur appui a également été très utile pour clarifier davantage les différents rôles que le CRDA, le DRAS et l'UTSS joueront dans sa mise en œuvre. Comme c'est la première fois que ces différentes institutions travaillent ensemble, il est impératif de s'assurer que les différents rôles et responsabilités soient clairement compris. L'approche de graduation permettra de s'assurer qu'une approche véritablement ascendante est suivie dans le soutien aux activités génératrices de revenus. Cette approche holistique vise à garantir que les familles nécessiteuses peuvent sortir de la pauvreté de manière durable.
25. Sur les 105 micro-zones dans lesquelles le projet devrait fonctionner, 67 ont été identifiées à ce jour mais la vérification terrain n'a pas encore eu lieu ni la cartographie. La DRAS est encore en train de finaliser la mise à jour de la liste des familles nécessiteuses et des familles à revenus limités. Les familles nécessiteuses qui ont au moins un membre pouvant s'impliquer activement dans la mise en place d'une activité génératrice de revenus sont en cours d'identification. Il est recommandé de cartographier l'ensemble des micro-zones.
26. En ce qui concerne la première sous-composante, les principales activités qui ont été réalisées sont les suivantes : trois études pour la réhabilitation de trois infrastructures d'alimentation potable ont démarré (Ksar lamssa, Ariba et Dbèbcha) et le contrat pour deux autres (Serja et Erraham) est en attente de l'enregistrement ; le projet finalise une demande de non objection au FIDA pour démarrer les travaux de réhabilitation sur le site de El Mcelcel. Il est important de s'assurer que les micro-zones sélectionnées par le projet pour travailler et sans accès à l'eau potable, soient considérées comme prioritaires.
27. La convention avec l'UTSS pour la mise en œuvre et l'accompagnement de la deuxième et troisième sous-composantes, qui constituée une condition préalable au décaissement, a été signée en août 2021. La première tranche de financement n'a pas encore été versée dans l'attente de la présentation d'une caution de garantie par l'UTSS. L'UTSS a informé la mission que la délivrance de la caution aurait lieu dans les prochains jours. Le processus de recrutement des 14 animateurs UTSS devrait être ainsi finalisé d'ici janvier 2022. L'aménagement de trois centres éducation préscolaire et de deux télé-centres est prévu pour 2022 et leur ouverture pour 2023.
28. En appui et à la préparation de la mise en œuvre de la deuxième sous-composante, l'ONG internationale BRAC a mené les activités suivantes : mise en place d'un groupe de travail au niveau régional (avec des représentants du CRDA, DRAS, UTSS, FIDA et BRAC) pour superviser

la mise en œuvre de la graduation ; préparation d'un projet de manuel de mise en œuvre de l'approche de graduation ; préparation de l'enquête de référence de graduation à tester dans les micro-zones pilotes ; la formation du personnel de l'UTSS et du projet sur l'approche de graduation ; et contributions sur les termes de référence des animateurs de l'UTSS.

29. Enfin, BRAC a envisagé de réaliser une évaluation du marché pour s'assurer que les activités génératrices de revenus dans lesquelles les bénéficiaires seront impliqués sont effectivement adaptées aux besoins du marché et peuvent générer des revenus suffisants. La sélection du prestataire est dans sa phase finale.
30. Trois micro-zones test ont été sélectionnées pour affiner le manuel de mise en œuvre et identifier les critères et indicateurs de graduation. L'enquête et de référence pour caractériser les ménages des 3 micro-zones est prête et doit être réalisée dans les plus brefs délais.
31. La mission a pu se rendre sur le terrain et visiter les micro-zones ; elle a pu confirmer la pertinence du ciblage de ces zones et des ménages vulnérables ; l'attente est grande de la part de leurs habitants en termes d'AGR mais la mission recommande de respecter la méthodologie d'approche sociale et de caractérisation des ménages et de leurs membres avant de passer à l'étape des AGR. En particulier les services techniques du CRDA doivent travailler étroitement avec l'UTSS et respecter le rythme et les différentes étapes de l'approche de graduation qui sera mise en œuvre par l'UTSS.
32. BRAC a également réalisé un exercice de cartographie des micro-zones pilotes pour fournir un aperçu des différentes opportunités, ressources et services disponibles dans les micro-zones pour les participants IESS. Ces ressources peuvent inclure l'accès à différents services gouvernementaux, aux ressources naturelles, aux moyens de subsistance, aux facilités d'épargne et de crédit, entre autres. Le rapport sera finalisé prochainement.
33. Une fois les activités lancées sur le terrain, il sera également important de commencer à impliquer les parties prenantes au niveau national et d'initier des discussions sur les leçons apprises de l'expérience et comment elles peuvent être mises à l'échelle.
34. Le contrat avec l'ONG internationale BRAC prendra fin en juin 2022. Compte tenu de la nouveauté de l'approche de graduation, une assistance technique supplémentaire sera nécessaire après cette date pour déployer cette approche et mettre en œuvre la première composante. L'UTSS devra élaborer un plan et prendre les mesures correspondantes en temps opportun pour garantir une assistance technique ponctuelle pendant la durée de vie du projet.
35. Bien qu'une stratégie sur le genre et l'inclusion sociale ait été développée lors de la conception du projet, il est important que le projet développe également un plan d'action plus spécifique sur le genre et l'inclusion sociale. L'inspiration peut être trouvée dans celui développé par PROFITS.

c. Principales recommandations

Actions	Responsabilité	Délai	Status
Sélection des micro-zones Finaliser la liste des 105 micro-zones et les cartographier, en commençant par le premier lot de 35 micro-zones à animer en 2022	CRDA/DRAS	Jan/2022	Convenu
Recrutement animateurs UTSS Finaliser le recrutement de 14 animateurs de l'UTSS	UTSS	Jan/2022	Convenu
Microzones pilotes Réaliser l'enquête de référence de graduation dans les trois microzones pilotes	BRAC/UTSS	Jan/2022	Convenu
Manuel des opérations sur l'approche de graduation Finaliser le manuel des opérations sur l'approche de graduation	BRAC/UTSS	Mar/2022	Convenu
S/E de la graduation Finaliser le cadre de S&E avec des critères et indicateurs de graduation	BRAC/UTSS	Mar/2022	Convenu

Formation des animateurs UTSS Finaliser la formation des animateurs UTSS	BRAC/UTSS	Jun/2022	Convenu
Note d'orientation politique sur l'approche de graduation Élaborer une note d'orientation politique sur l'approche de graduation	BRAC	Jun/2022	Convenu
Atelier régional sur l'approche de graduation Organiser un atelier régional d'échange de connaissances sur l'approche de graduation	BRAC	Jun/2022	Convenu
Assistance technique graduation Finaliser un plan d'assistance technique sur l'approche de graduation pour la durée restante du projet	UTSS	Mar/2022	Convenu
Plan d'action genre et inclusion sociale Finaliser un plan d'action genre et inclusion sociale pour le projet	CRDA	Mar/2022	Convenu

D. Conception et avancement de la composante2

a. Conception et adaptation

36. La composante 2 s'inscrit dans la politique nationale de promotion de l'économie sociale et solidaire. Elle soutiendra l'intégration économique des ménages défavorisés et des petites exploitations agricoles et éleveurs dans la zone du projet. Les interventions prévues sont :

- Amélioration des infrastructures productives (périmètres irrigués) et des pistes de désenclavement et leur adaptation au changement climatique
- Mise en œuvre de mesures de conservation des eaux et des sols (CES)
- Renforcement des capacités des organisations de producteurs et la promotion de l'économie sociale et solidaire
- Encouragement de partenariats d'affaires entre le secteur public, le secteur privé et les producteurs

37. La conception du projet prévoit ainsi trois sous-composantes à la composante 2 : (i) la composante 2.1 concernant l'amélioration du potentiel productif adapté au changement climatique, (ii) la composante 2.2 de renforcement de capacités des producteurs et de leurs organisations et (iii) la composante 2.3 de valorisation des filières agricoles de manière inclusive et durable.

38. Les objectifs de la sous-composante 2.1 restent inchangés et permettront la recharge des nappes souterraines par la diminution des prélèvements hydrauliques, l'augmentation de l'efficacité de l'irrigation et l'amélioration de la collecte des eaux pluviales à travers des actions de rénovation de périmètres irrigués, la rénovation de stations de pompage et la mise en œuvre de mesures de CES. Elle permettra également le désenclavement des zones de production des micro-zones soutenues dans la composante 1.

39. La sous-composante 2.2 de renforcement de capacité est à l'interface des sous composantes 2.1 et 2.3, et plus largement en lien avec les activités de la composante 1. Elle prévoit en effet des actions de renforcement de capacités pour les organisations de producteurs (formelles ou informelles), les AGR, les GDA, les SMSA, etc. Aussi est-il pertinent de considérer le contenu des actions de renforcement de capacités de manière différenciée et de les intégrer dans les composantes propres lorsque nécessaire. Par exemple, les actions de renforcement de capacités des GDA concernés par les réhabilitations (PPI et SP) pourraient être intégrées dans la composante 2.1. D'autre part, le renforcement de capacités devrait combiner aussi bien des formations thématiques que des actions d'accompagnement perlé sur tout le temps du projet pour assurer l'application des mesures de formation.

40. La mission recommande de réaliser les diagnostics des 11 GDA d'irrigation qui seront accompagnés dans le cadre de la composante 2.1 selon les TDR fournis dans la note technique, afin de proposer un plan de renforcement de capacités.
41. La sous-composante 2.3 du projet IESS a pour objectif de valoriser les produits du terroir à travers la mise en place de partenariats économiques entre les acteurs de la filière. Une approche « Partenariat Public-Privée-Producteurs » est préconisée (4P). L'objectif de cette sous-composante est de faciliter l'insertion des ruraux dans les filières locales, en développant des partenariats d'affaires avec les acteurs des filières. Les résultats escomptés sont :
- 29 organisations de producteurs ruraux engagées dans des partenariats / accords ou contrats formels avec des entités publiques ou privées
 - 14 partenariats d'affaires établis dans les 3 ou 4 filières agricoles sélectionnées
42. Les petits exploitants et les petits éleveurs des collines de Kairouan sont souvent isolés, insuffisamment organisés et peu intégrés dans les filières agricoles locales. Ils restent fortement dépendants d'intermédiaires aussi bien pour leur approvisionnement en intrants que pour l'écoulement de leurs produits. Dans la suite de la sous-composante 2.2 qui vise à renforcer les capacités des producteurs et de leurs organisations, cette sous-composante a pour objectif de faciliter l'inclusion des petits producteurs dans les filières locales
43. La composante a notamment été élaborée en s'inspirant de travaux réalisés par différents acteurs du développement en Tunisie, en particulier l'ONUDI par le projet PAMPAT (1 & 2). La méthodologie développée par PAMPAT en matière de valorisation des filières est reprise comme modèle à suivre dans le cadre du projet IESS et dans son PIM, avec la proposition d'une convention de partenariat entre le CRDA et l'ONUDI pour la mise en œuvre partielle de la composante et l'identification de partenariat d'affaires.
44. Dans les faits cette convention de partenariat s'avère non-réalisable et, après discussion pendant la mission avec l'UGO et les cadres du CRDA qui interviendront dans la mise en œuvre de la sous-composante, il est recommandé de travailler directement sans recours à l'ONUDI/PAMPAT, mais d'adapter la méthodologie d'intervention pour qu'elle soit mise en œuvre directement par l'UGP de IESS, avec l'appui des services du CRDA et des consultants et AT recrutés pour faciliter sa mise en œuvre.
45. L'approche proposée est de rechercher, sur des filières présélectionnées, des acteurs intéressés pour démarrer conjointement des plans d'affaires. Elle est détaillée dans l'annexe 2 et doit être initiée dès 2022. Un chronogramme est également proposé pour la mise en œuvre des différentes étapes.
46. De ce fait, le PTBA du projet qui n'incluait pas ces activités doit être mis à jour et soumis au FIDA pour NO. Il s'agit en particulier du recrutement dès les prochaines semaines d'un consultant (proposition de termes de référence en Annexe 2) qui facilitera le travail de compilation d'information, de repérage des acteurs et d'animation pour faire émerger des premiers plans d'affaires avant l'arrivée de l'AT filières (programmée pour mars 2022). Le financement des premiers PA est programmé pour la fin 2022.

b. Avancement

47. Malgré l'absence de l'intégralité des membres de l'UGP, dont la constitution finale prendra encore quelques semaines, certaines actions ont été entamées sur la composante 2.1 : il s'agit (i) des études de réhabilitation de 3 PPI (engagés à 35%) d'El Houfia, Ngagta1 & 2 et Chaker et (ii) des DAO et des AO en cours de préparation pour les piézomètres (mesures de la recharge des nappes), des études techniques d'aménagement ainsi que de la préparation des conventions de partenariat avec l'OEP pour la plantation de cactus et avec l'AFA pour le remboursement.
48. Les activités sur les deux autres composantes n'ont pas encore démarré mais les recommandations suivantes portent sur la sous-composante 2.3 pour assurer un démarrage rapide comme indiqué ci-dessus et dans l'Annexe 2 du rapport de mission.

c. Principales recommandations

Recommandations	Responsabilité	Date limite	Statut
Périmètres irrigués Réalisation des diagnostics des GDA d'irrigation	UGP / DHER / Arrondissement GDA	Avril 2022	Convenu
Approche Filières Désigner des responsables filières au sein du CRDA pour coordonner le processus de diagnostic et de préparation des plans d'affaires sur les 3 premières filières sélectionnées : Figue de Barbarie, Apiculture et Aviculture.	CRDA UGO	Janvier/22	Convenu
Recruter un bureau d'études (BE) pour les premières étapes de valorisation des filières et d'identification des PA	UGP	Janvier 2022	Convenu
Recrutement du responsable chargé de l'approche filière au sein de l'UGP	CRDA/UGP	mars 2022	Convenu
Contacteur les projets PROFITS pour l'expérience des PA et PRODEFIL sur la filière avicole			
Mise à jour du PTBA 2022 recrutement du BE, actions préparatoires d'identification des PA, co-financement des 1ers PA fin 2022	CRDA/UGP	Décembre 2021	Convenu

E. Changement climatique et SECAP

a. Conception et adaptation

49. Le Gouvernement tunisien (GoT), soutenu par le FIDA a soumis le projet d'Insertion Economique, Sociale et Solidaire pour la résilience dans le gouvernorat de Kairouan (IESS Adapt) pour un montant total de 9 997 190 USD au 34ème Conseil d'administration du Fond d'Adaptation (FA) ; il a été approuvé le 6 janvier 2020. L'Accord avec le FA a été signé le 10 février 2020. Le projet est entré en vigueur le 11 mai 2021.

b. Avancement

50. Le projet n'a pas encore recruté la totalité de l'UGP dont le coordinateur pour le FA ; de ce fait, le projet manque de support sur les aspects adaptation au changement climatique. Ce recrutement est d'une extrême importance pour la réussite de l'ensemble du projet (et de sa composante FA plus particulièrement) et doit être effectué dans les meilleurs délais.

51. La mission a tout de même pu travailler avec le CRDA sur les aspects adaptation en utilisant le manuel de mise en œuvre du projet (PIM), et en veillant à ce que les exigences de mise en œuvre telles que l'intégration dans le PIM de la politique environnementale et sociale et de la politique de genre (ESP) du FA soit bien intégrées, entre autres :

- Assurer que le plan de travail et budget annuel de 18 mois (PTBA) et le plan de passation des marchés (PM) comprennent bien les activités d'atténuation des risques et respectent les étapes de l'approche d'adaptation au changement climatique.
- Définir les priorités de mise en œuvre du projet et le séquençage des activités en lien avec le PTBA.
- Assurer l'intégration du genre dans toutes les formations FA et respecter les objectifs de genre du projet lors de la tenue de toutes les consultations, ateliers et formations.
- Recommander à l'UGP de développer un S&E solide qui reflète les activités du projet dans le domaine de l'Adaptation et la mise à jour du plan de gestion environnementale, climatique et sociale (SECAP/ESP).

52. La mission a préparé une étude de télédétection (SIG) à haute résolution sur l'érosion de la zone du projet (voir étude RUSLE en annexe 3 du rapport de mission). L'étude a été présentée à l'UGP et les résultats ont été discutés. L'étude servira de base pour le Critère 3 de priorisation des tronçons de piste à protéger contre les aléas climatiques. Le ciblage et la sélection des 50km de mesures de « climate proofing » se basent en effet sur le critère 3 défini comme : « la vulnérabilité climatique sur base de l'analyse décrite dans la SECAP et de la carte de vulnérabilité climatique créée pour la zone du projet. La vulnérabilité d'un tronçon sera déterminée par la vulnérabilité la plus importante rencontrée sur le tronçon ». Les résultats de l'étude pourront également être utilisés pour la sélection des activités de CES par le CRDA dans la zone de projet.
53. Afin de pouvoir utiliser les résultats de l'analyse, l'UGP pourra compter sur l'appui du FIDA et sur une formation continue de l'utilisation du SIG à partir de la mi-janvier 2022.
54. Durant les premiers mois de mise en œuvre du projet, BRAC a effectué une analyse de la vulnérabilité climatique des populations de la zone de projet. BRAC partagera cette analyse (format raster et shapefile) avec le FIDA pour préparer un score par secteur et le partager à l'UGP et au bureau d'étude en charge de l'étude de référence afin qu'elle représente bien les différentes zones agro-écologiques et de vulnérabilité climatique de la zone de projet.
55. Le projet bénéficie de l'appui de la FAO pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre comme indicateur de projet. Le FIDA continuera son appui au projet afin de faciliter ce calcul et le projet s'assurera de collecter les données utiles afin d'affiner les résultats durant l'implémentation du projet jusqu'à achèvement.
56. Enfin, le jeu didactique FARMED2 développé par ECG/NEN a été introduit auprès du CRDA et auprès des premières micro-zones identifiées par le projet. Les thèmes couverts par le jeu sont : le rôle des femmes, l'autonomisation des jeunes, la préparation des communautés à répondre à la variabilité climatique et aux chocs environnementaux, la nutrition et la collaboration. FARMED peut être utilisé comme un outil de facilitation communautaire pour déclencher un engagement plus élevé que les réunions et ateliers traditionnels. Lors de la prochaine mission de supervision, le FIDA organisera une formation avec les animateurs afin de leur permettre d'utiliser FARMED avec les communautés.

c. Principales recommandations

Recommandations	Responsabilité	Date limite	Statut
Assistance Technique Recrutement du coordinateur FA	CRDA/UGP	Mars2022	
Etude Rusle Utilisation des résultats de l'étude RUSLE et formation SIG	FIDA/UGP	Janvier 2022	
Plan de gestion environnementale Mise à jour du plan de gestion environnementale, climatique et social et intégration dans le système de S&E et PTBA.	UGP	Continu	
Piézomètres Finalisation des TdRs pour l'étude sur les ouvrages de recharge et piézomètres	UGP/FIDA	Décembre 2021	
PPR Préparation du premier PPR (Project Performance Report) pour le FA.	UGP/FIDA	Septembre 2022	
Vulnérabilité climatique Inclusion de la vulnérabilité climatique et des zones agro-écologiques représentatives de la zone du projet pour l'étude de référence, à partir de l'analyse effectuée par BRAC sur la vulnérabilité climatique de la zone de projet	BRAC/FIDA	Décembre 2021	
FARMED Formation à l'utilisation de FARMED comme outil d'animation. Le FIDA organisera une formation lors de la prochaine mission de supervision du projet.	FIDA	Juin 2022	

²<https://www.ifad.org/farmed/>

F. Suivi-évaluation

a. Conception et adaptation

57. Il est prévu que le système de suivi-évaluation adopté par le projet sera composé de trois sous-systèmes: i) le système INJEZ, utilisé au niveau national, ii) le système de graduation, et iii) le système de SE environnemental.

b. Avancement

58. **Système INJEZ** : INJEZ est le système national utilisé pour le suivi des projets de développement dans tous les secteurs. Pour IEES, le système est installé au sein de l'UGP, les cadres ont été formés par le CNI, et les informations de base sur le projet ont été saisies dans l'application.
59. **Préparation de la situation de référence** : La mission a pu s'entretenir avec le cabinet d'étude en charge de l'étude de référence. M. Samir Ben Ali, Expert en statistique a présenté la méthodologie de l'enquête. L'échantillonnage sera fait sur les 16,800 ménages ciblés par le projet dans 40 secteurs. La méthodologie suivra un plan stratifié afin que toutes les zones géographiques soient adéquatement représentées et tiendra également compte de l'aspect genre et jeunes dans l'échantillon. Le plan stratifié sera réalisé sur 2 degrés, une première sélection sera faite sur la base des délégations et types de secteurs ruraux et non ruraux. La 2ème sélection appliquera les critères de genre et par structure d'âge pour les jeunes. L'étude se basera sur les données démographiques du recensement de 2014 étant donnée qu'il n'existe pas de données plus récentes. Toutefois, ces données seront mises à jour dans la mesure du possible, avec les autorités locales, lors de la réalisation des enquêtes.
60. La taille de l'échantillon sera de 750 ménages répartis dans les 7 délégations de la zone d'intervention du projet à raison d'un à deux secteurs/délégation (au total 12 secteurs seront concernés par les enquêtes). Un taux de 5% de confiance et de non réponse de 10% a été pris en compte. Il a été clarifié que deux questionnaires devront être administrés à deux niveaux, l'un au niveau des ménages, et l'autre au niveau des groupements de producteurs (GDA/SMSA). Le projet opère seulement dans les secteurs ruraux, et par conséquent le découpage urbain-rural n'est pas pertinent. Il a été également rappelé la nécessité de tenir compte dans l'échantillon des familles nécessiteuses ciblées dans les micro-zones sous la composante 1, et des infrastructures de base identifiées et connues sous la composante 2. L'enquête doit privilégier les zones dans lesquelles le FIDA va intervenir.
61. Il a été convenu que le bureau d'étude préparera un calendrier détaillé et la liste nominative des échantillons. Le démarrage de l'enquête est prévu début janvier 2022. Le FIDA partagera la trame à suivre pour le rapport d'enquête et la présentation des résultats et valeurs statistiques.
62. Par ailleurs, pour la préparation de la situation de référence des familles nécessiteuses et à revenu limité dans les micro-zones d'intervention de la première composante, une enquête ménage sera entreprise par l'UTSS dans le cadre de la mission de BRAC (180 ménages dans 3 micro-zones pilotes potentiellement éligibles pour Graduation et bénéficieront d'une ou plusieurs interventions). L'enquête démarrera en janvier 2022 et portera sur la démographie du ménage, les actifs actuels, les moyens de subsistance, les conditions de vie, les sources de revenus, ainsi que la sécurité alimentaire, la nutrition et l'état de santé des membres du ménage et aussi la résilience aux changements climatiques.
63. **Suivi environnemental** : (voir la partie changement climatique)
64. **Examen du Cadre logique** : La mission a également passé en revue avec le projet le cadre logique et clarifier les définitions et méthodes de calculs pour les indicateurs de portée. La mission a partagé la version ORMS du Cadre logique, une matrice de Plan de Suivi-évaluation qui devra être complétée par l'unité de S-E pour définir la collecte des données, la fréquence, les responsabilités, et les besoins en reporting. Il a été recommandé de commencer à préparer des fiches de collecte de données. En particulier, l'unité de SE devra développer avec l'appui des spécialistes de la graduation le Formulaire de suivi des ménages incluant les indicateurs de protection sociale, de suivi du capital productif, d'accès et d'utilisation des services sociaux et d'implication dans la communauté / localité.

c. Recommandations

65. Les principales recommandations convenues se présentent ainsi

Actions	Responsabilité	Délai	Status
Situation de référence Préparer un calendrier détaillé depuis le démarrage de la mission de situation de référence jusqu'à la remise du rapport final	BE	Décembre/2021	convenu
Situation de référence Adapter la méthodologie sur la base des discussions avec la mission FIDA	BE	Décembre/2021	convenu
Situation de référence Préparer la liste nominative des échantillons avec les identifiants unique, âge et sexe par délégation et par secteur.	BE UGP	Décembre/2021	convenu
Situation de référence Démarrer les enquêtes	BE	Janvier 2022	convenu
Plan de SE Compléter la matrice du Plan de SE pour tous les indicateurs du cadre logique et définir la collecte des données	UGP/RSE	Décembre/2021	convenu
Indicateurs de portée Développer le Formulaire de suivi des ménages nécessaires incluant les indicateurs de protection sociale, de suivi du capital productif, d'accès et d'utilisation des services sociaux et d'implication dans la communauté / localité	UGP/RSE	Janvier/2022	Convenu
Gestion financière, En parallèle avec le système INJEZ, prendre contact avec le PRODEFIL pour adapter et exploiter l'application accès pour la gestion financière	UGP	Janvier/2022	Convenu

G. Gestion des savoirs

66. La mission a tenu une réunion sur la gestion des savoirs pour présenter: i) l'importance de la gestion des savoirs; ii) l'évaluation de la gestion des savoirs; iii) le plan global de gestion des savoirs; iv) les produits des savoirs; v) le plan de communication et de diffusion.

67. La mission a insisté sur les éléments clés suivants pour une bonne mise en œuvre qui sont :

- d'attribuer clairement les rôles et les responsabilités en matière de gestion des savoirs et renforcer les capacités du personnel dans ce domaine;
- de préparer un plan de gestion des savoirs et un plan de communication dès le démarrage du projet;
- d'inclure les activités de gestion des savoirs dans les PTBAs conformément au plan de gestion des savoirs et les formations du personnel nécessaires dans les plans annuels de formation.

68. La mission a remis les documents suivants: i) le modèle de base d'un plan de gestion des savoirs; ii) le modèle d'un plan de communication et de diffusion; iii) le document sur les produits des savoirs; iv) des termes de référence types pour le responsable de la gestion des savoirs; v) plusieurs exemples de plans de gestion des savoirs et de plans de communication.

69. Elle a par ailleurs invité l'équipe du projet à consulter les ressources en ligne du FIDA pour la gestion des savoirs (<https://ifadkmcentre.weebly.com>) et les communications (<https://ifadcomskit.weebly.com>) pouvant se montrer utiles dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de gestion des savoirs et du plan de communication.
70. La mission a pris note que le Point focal de la gestion des savoirs sera le responsable du suivi-évaluation, qu'un consultant/assistance technique pourra être recruté pour l'élaboration du plan global de gestion des savoirs et du plan détaillé de communication et qu'un budget pour la communication et la diffusion relative au démarrage du projet a été inclus dans le PTBA 2022.
71. La mission recommande ce qui suit:

Recommandation	Responsabilité	Echéance	Statut
Plan de GS Proposer une première version du plan global de gestion des savoirs et de plan détaillé de communication, à partager avec le FIDA	UGP, S&E	Mars 2022	Convenu
Plan de communication Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de diffusion pour le démarrage du projet	UGP, S&E	Immédiat	Convenu

H. Conclusion

- La situation particulièrement critique cet été à Kairouan du fait de la pandémie COVID 19, qui a provoqué la fermeture totale du Gouvernorat pendant plusieurs semaines, n'a pas facilité la mise en place du projet après son entrée en vigueur en mai 2021. Toutefois, six mois après le démarrage officiel du projet, la mission a noté avec satisfaction des avancées sur différents aspects du projet :
 - le don supplémentaire du FIDA / ASAP 2, démarré en janvier 2021, a permis d'anticiper la mise en œuvre de la composante 1 ; le repérage de 3 micro-zones permettra d'initier dans les semaines à venir le travail de graduation auprès des familles nécessiteuses ; la qualité de l'implication de l'UTSS et de l'appui de BRAC a pu être confirmée sur le terrain ; il est nécessaire maintenant d'accélérer la mise en œuvre des activités afin de bénéficier au mieux de l'appui de BRAC dont le contrat s'achèvera en juin 2022 ;
 - certains marchés ont également été lancés par le CRDA en particulier sur les infrastructures et pour la réalisation de l'étude de référence; il est important maintenant de mettre en œuvre avec rigueur le plan de passation de marchés pour 2022 afin de ne pas prendre de retard dans la mise en œuvre du PTBA ;
 - la mission a rencontré un Commissaire très engagé dans la mise en œuvre de IESS et des cadres et agents du CRDA compétents et motivés dans les différents arrondissements impliqués dans IESS ; ils sont prêts à participer au projet dans ses différentes composantes et sous-composantes ; l'important est que l'UGP joue le rôle de coordination, d'information et d'animation qui est le lien pour guider et valoriser les apports des différents partenaires.
- La mission a élaboré au cours des discussions avec le CRDA, les membres de l'UGP et les différents partenaires, des recommandations qui sont présentées dans l'aide-mémoire. Parmi les recommandations principales, nous pouvons citer les aspects ci-dessous qui doivent être faire l'objet d'une attention particulière pour installer une réelle dynamique positive qui permettra de répondre aux objectifs de IESS :
 - **Diffuser largement les documents fondateurs de IESS, en particulier le Rapport de conception et le Manuel de procédures (PIM)** : la mission a en effet noté avec regret que la majorité des acteurs au niveau du CRDA n'avait pas une bonne connaissance de ces documents indispensables pour la compréhension du projet et un bon démarrage des activités ; il est indispensable que l'UGP organise des séances d'information sur ces documents par composante et sous-composante dans les meilleurs délais ;

- **Finaliser le décret de création de l'UGP, le recrutement de l'ensemble des membres de l'UGP** ainsi que le recrutement de l'assistance technique nécessaire : il est urgent d'officialiser l'UGP et de procéder au recrutement de l'AT nécessaire pour compléter l'équipe;
- **Assurer une meilleure appropriation et un réel leadership pour la mise en œuvre du projet** : le retard dans la mise en place de l'ensemble de l'équipe de projet est regrettable mais la mission a noté surtout une coordination du projet encore faible ; pour rappel l'atelier de conception du PIM a été organisé début février 2020, un an et demi après aucune réunion n'a été organisée au sein du CRDA pour faire mieux connaître le projet et planifier les activités ;
- **Démarrer les activités dès à présent sur la composante 2** : l'équipe de l'UGP ne doit pas attendre le reste du personnel pour organiser les activités avec les arrondissements du CRDA ; elle doit préparer d'ici la fin de l'année un planning des activités à mener avec les ressources humaines existantes dans le CRDA. L'AT se greffera sur ces activités pour les faciliter et ne doit pas être considérée comme un déclencheur ;
- **Créer un esprit d'équipe IESS** : il est indispensable qu'un véritable esprit d'équipe se mette en place et se dédie à la mise en œuvre du projet ; un climat de confiance entre les différents partenaires doit s'instaurer afin de trouver des liens entre les différentes composantes du projet, en particulier, le partenariat entre les équipes du CRDA et de l'UTSS qui n'est pas encore à son optimum. Il est indispensable que la mise en œuvre du projet se fasse en bonne intelligence et en partenariat pour faciliter l'atteinte des objectifs en termes d'ascension économique et sociale des plus pauvres.

3) Le FIDA et le Gouvernement tunisien entérinent les conclusions de la mission de supervision. Le rapport complet sera finalisé et transmis au Gouvernement avant fin décembre 2021.

Philippe Remy
Directeur-pays

Abderraouf Laajimi
Directeur Général

14/12/2021

14/12/2021

Date

Date

DocuSigned by:

Philippe Remy

B4EA5102411F4CD...

DocuSigned by:

Abderraouf Laajimi

81FE125AE3C5437...