



BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet:** Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat
- **ILO TC/SYMBOL:** TUN/11/02/EEC
 - **Type d'évaluation :** Mi- parcours, externe
 - **Pay(s) :** TUNISIE
 - **Date de l'évaluation:** Du 09 au 27 juin 2014
 - **Nom(s) du consultant:**
BONNET Hervé
BENE Serge
ZITOUNI Belgacem
 - **Gestion de l'évaluation:** EVAL (OIT Genève)
Responsable de l'évaluation IRIARTE QUEZADA Sergio A.
 - **Bureau Administratif:** DEVINVEST
 - **Bureau Technique:** DEVINVEST et ENTREPRISES
 - **Fin du projet (date):** 30/03/2015
 - **Donateur: pays et budget US\$** UE; 6 495 048 Euros (8 601 297 USD)
 - **Mots clés:** Travail et emploi ; développement économique local ;
approche HIMO

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

FICHE PROJET

Titre du programme:	Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées (AZD)
Titre de la composante:	Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat
Organisme de tutelle	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
Durée :	3 ans
Date de démarrage :	30 Mars 2012
Zone d'intervention :	Les Gouvernorats de Gafsa, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana
Budget de la composante :	
- Contribution de l'UE :	Euro 6.495.048
- Contribution du Gouvernement :	Bureaux des antennes régionales

Table des matières

1. RESUME	5
2. PRESENTATION ET CONTEXTE DU PROJET	9
2.1 Présentation du projet	9
2.2 Contexte du projet	10
3. CONTEXTE DE L'EVALUATION	12
3.1 Objectifs de la mission d'évaluation	12
3.2 Méthode de travail	12
4. DEVELOPPEMENT DU PROJET ET CONSTATS	13
4.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet.....	14
4.2 Validité de la conception du projet	19
4.3 Etat d'avancement et efficacité du projet.....	23
4.4 Efficience des ressources utilisées	30
4.5 Efficacité du dispositif de gestion	34
4.6 Impact et durabilité du projet	39
5. CONCLUSIONS	40
6. LECONS APPRISES et BONNES PRATIQUES	42
6.1 Bonnes pratiques	42
6.2 Leçons apprises	43
7. RECOMMANDATIONS	44

Liste des Annexes

- Annexe 1 Termes de référence de l'évaluation à mi- parcours
- Annexe 2 Calendrier de la mission
- Annexe 3 Liste des personnes rencontrées
- Annexe 4 Aide -mémoire de l'évaluation à mi-parcours du projet
- Annexe 5 Actualisation du cadre logique du projet
- Annexe 6 proposition renforcement équipe centrale du projet
- Annexe 7 Réallocation budgétaire
- Annexe 8 Fiches signalétiques des chantiers HIMO
- Annexe 9 Bibliographie

Liste des Abréviations et Acronymes

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ARRU	Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine
ATFP	Agence Tunisienne de Formation Professionnelle
AZD	Appui au Développement des Zones Défavorisées
BETI	Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment Travaux Publics
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CFPA	Centre de Formation Professionnelle Agricole
CLD	Comité Local de Développement
CRD	Comité Régional de Développement
CRDA	Commissariat Régional pour le Développement Agricole
CTP	Conseiller Technique Principal
CTV	Cellule Territoriale de Vulgarisation agricole
DDC	Direction du Développement et de la Coopération suisse
DEL	Développement Economique Local
DNT	Dinar Tunisien
DRDE	Direction Régionale du Développement
DUE	Délégation de l'Union Européenne
GDA	Groupement de Développement Agricole
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIZ	Gesellschaft fur International Zusammenarbeit
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
INS	Institut National de Statistiques
ISEMER	Initiative Suisse pour l'Emploi et la Micro-Entreprise Rurale
M4P	Making Markets Work for the Poor
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MENA	Meedle East and North Africa
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
ODCO	Office de Développement du Centre Ouest
ODESYANO	Office pour le Développement Sylvo-Pastoral du Nord Ouest
ODNO	Office de Développement du Nord –Ouest
ODS	Office de Développement du Sud
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONA	Office National de l'Artisan
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACA	Participative Appraisal of Competitive Advantages
PAM	Plantes Aromatiques et Médicinales
PARE	Plan d'Action Régional pour l'Emploi
PAZD	Programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées
PDC	Plan de Développement Communal
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PRD	Plan Régional de Développement
PV	Procès –Verbal
PTA	Plan de Travail Annuel
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SEPJ	Société de l'Environnement, des Parcs et Jardins
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
TdR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
UGTT	Union Générale des Travailleurs Tunisiens
UNOPS	United Nations Office for Project Services
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat.
VRD	Voies et Réseaux Divers

1. Résumé

- Contexte du projet

Le projet «création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat » a pour objectifs d'appuyer la création d'emplois décents pour les hommes et femmes peu ou pas qualifiés, en favorisant l'utilisation de l'approche HIMO dans les travaux d'infrastructures et en mettant en œuvre des projets de développement économique local.

Ce projet est la composante 1 du programme d'appui au développement des zones défavorisées (AZD), réalisé par le ministère du développement et de la coopération internationale et financé par l'Union Européenne ; les deux autres composantes ont trait à l'amélioration des conditions de vie dans les quartiers urbains et au développement de l'accès aux services de micro- finances.

Le projet se développe au sein des cinq gouvernorats de l'intérieur du pays, déclarés vulnérables et prioritaires par l'Etat tunisien pour cause de retard dans le développement et de situation sociale critique. Il s'agit des gouvernorats de Gafsa (Sud), de Kasserine et Sidi Bouzid (centre Ouest), de Siliana et El Kef (Nord-Ouest).

Le contexte dans lequel l'intervention se déroule est caractérisée par :

- Une situation sociale très difficile avec un taux de chômage important en particulier pour les jeunes, hommes et femmes, peu qualifiés, des attentes fortes de la part de la société civile et une méfiance des populations envers les institutions de l'Etat ;
- Une instabilité institutionnelle qui induit des changements fréquents au niveau des responsables et donc des points focaux du projet ;
- De nouvelles approches de travail qui ont besoin d'être assimilées et approuvées à tous les niveaux (institutions, secteur privé, société civile) ;
- Des problèmes de sécurité dans certaines régions qui ont bloqué les activités du projet sur plusieurs mois, voire ont conduit à l'abandon de certaines activités.

Ce contexte de fragilité avec des conditions changeantes et peu prévisibles ne facilite pas le bon déroulement du projet et explique en grande partie le retard enregistré sur la planification générale et sur le plan de travail 2014.

- Contexte de l'évaluation

L'évaluation a été programmée conformément à l'article 5.3 de la convention UE/BIT qui prévoit une évaluation à mi-parcours du projet, pour apporter si nécessaire des ajustements à sa mise en œuvre. Les conclusions de l'évaluation seront adressées aux responsables du ministère de tutelle, au partenaire financier, et par la suite diffusées à tous les autres partenaires lors d'une réunion du sous-comité de pilotage. Les constats à faire portent sur l'adéquation des objectifs du projet avec les priorités de l'Etat, sur la validation de sa conception et doivent apprécier l'état d'avancement, l'efficacité des ressources utilisées et la qualité du dispositif de gestion, pour en final donner un avis sur l'impact et la pérennisation du projet.

La phase pratique de l'évaluation s'est déroulée du 09 au 26 juin 2014 en Tunisie ; phase qui a été clôturée par des restitutions avec aide- mémoire, et complétée par une période d'élaboration du rapport.

Toutes les parties prenantes du projet, à savoir les institutions nationales et régionales, les exécutants (secteur privé), la société civile et les populations bénéficiaires ont été rencontrés, à Tunis et dans les cinq gouvernorats ciblés.

La méthodologie a consisté à compiler les documents existants au niveau du projet (document de projet, rapports d'avancement, études, PV de réunions, etc) et à visiter dans les cinq gouvernorats tous les partenaires des équipes régionales, les bénéficiaires des actions en cours et futures, et en vérifiant les documents présents au sein des bureaux régionaux. De cette façon, l'équipe d'évaluation a pu recouper les informations reçues et apprécier le projet dans sa totalité. La participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation était nécessaire pour assurer la pertinence des recommandations.

L'évaluation s'est faite dans la transparence (informations sur les buts de l'évaluation) et chacun a pu s'exprimer librement au cours des rencontres, des visites de chantiers et réunions. La seule limite

rencontrée, indépendante du projet, fut le temps imparti trop court (ou un programme trop chargé) qui n'a pas permis d'insérer dans le planning la rencontre de certains acteurs clés (les ministères MFPE et MAS qui en fait ne participent pratiquement pas au suivi du projet, sauf au niveau des centres régionaux de formation) et d'autres partenaires ou institutions qui interviennent dans le domaine du développement local (direction des collectivités locales au ministère de l'Intérieur, coopération suisse).

- Pertinence et adaptation stratégique du projet

Le projet s'inscrit bien dans la volonté de l'Etat tunisien à développer une économie plus équilibrée et solidaire par une croissance durable, basée sur le développement local, la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté, en particulier pour les gouvernorats jugés prioritaires car peu développés et présentant des opportunités d'emplois faibles.

La stratégie d'intervention consiste à travailler avec les institutions et structures existantes régionales oeuvrant dans les deux domaines sus-cités, à créer une dynamique de coopération en impliquant la société civile et en instituant un partenariat public-privé. Cette stratégie intégrée est développée par l'utilisation de méthodes et outils basés sur l'approche participative pour exécuter des projets concrets : travaux d'infrastructures socio-économiques et groupements de producteurs. Les résultats des actions, des approches et méthodes utilisées font l'objet d'élaboration de guides et manuels aux fins d'appropriation par toutes les parties prenantes et pour la pérennisation des acquis du projet.

La stratégie du projet est concluante mais complexe, et la multitude des activités ainsi que leur dispersion géographique s'ajoutent aux difficultés de mise en œuvre. Il est important de lier les activités de développement local et d'insertion professionnelle, et de resserrer les actions surtout au niveau du développement local sur trois à quatre créneaux porteurs économiquement et à fort potentiel d'emplois.

- Validité de la conception du projet

Le projet travaille et agit sur toutes les entités existantes au sein des gouvernorats afin d'obtenir un impact maximum : administrations régionales, institutions chargées de l'emploi et du développement local, secteur privé (entreprises, bureaux d'études, groupements de producteurs), et populations recrutés sur les chantiers ou ayant un projet de développement.

Le projet développe une démarche participative permettant l'implication de toutes les parties prenantes, et utilise des méthodes, outils et techniques qui assurent d'une part de répondre aux priorités de l'Etat, et qui d'autre part sont utilisables par les partenaires pour autant qu'il soit possible de tirer les enseignements de cette approche. Ce qui induit :

- Qu'un effort significatif soit maintenant fait par le projet pour mettre en place un système de suivi-évaluation et d'analyse des résultats
- Que ces acquis et bonnes pratiques soient structurés et visibles de par l'élaboration de guides, manuels et autres documents de présentation ;
- Que les formations prévues, qui doivent permettre en particulier l'adoption de l'approche HIMO, soient réalisées au plus vite ;
- Qu'un plan systématique de communication à l'attention des partenaires soit élaboré et développé.

- Etat d'avancement et efficacité du projet

La mise en place du projet a duré un an, après la signature de l'accord avec l'Union Européenne : en février 2013, l'équipe du projet était opérationnelle. Les actions de l'année 2013 ont été axées principalement sur l'identification des besoins, la sélection des sous-projets et leur mise en place pour les deux axes d'intervention (axe 1 : approche HIMO ; axe 2 : développement économique local). Les actions concrètes, à savoir formations de groupements (transformation du lait, production d'essences essentielles à partir de plantes aromatiques et médicinales) et travaux (chantier piste avec ouvrage, fabrication de pavés en carrières) ont débuté en septembre-octobre 2013.

La situation mi-juin 2014 montre une montée en puissance effective des activités du projet :

- Trois chantiers HIMO sont en cours d'exécution, avec l'exploitation en sus de trois carrières pour la fourniture des matériaux locaux sur les chantiers ; un projet est en cours d'adjudication. Les travaux prévus (5 chantiers) sur le pavage des voiries urbaines et l'asphaltage des pistes sont en cours d'identification.
- Dix –sept microprojets ont été identifiés et étudiés au sein des cinq gouvernorats concernant l'artisanat (bois d'olivier, laine), l'agriculture (productions dans les périmètres irrigués, arboriculture), l'élevage (avicole et apicole), la transformation de produits agricoles (figes, lait, plantes aromatiques et médicinales). Le projet a mis en place des actions de formation (transformation du lait en fromages, valorisation des plantes aromatiques et médicinales), une association regroupant les artisans de bois d'olivier et appuie techniquement et financièrement l'installation de deux unités pédaogo-techniques dans les gouvernorats de Gafsa et Kasserine.

Le projet a été long à se mettre en place. Cet état de fait, lié à des événements extérieurs défavorables (instabilité institutionnelle, insécurité dans certaines régions et faiblesses des entreprises) fait que le planning des activités connaît un retard important, mettant en péril l'atteinte des objectifs à l'horizon mars 2015. C'est pourquoi une prolongation d'un an du projet est conseillée. Cette prolongation, accompagnée par une réallocation budgétaire augmentant le poste des travaux HIMO, permettra d'atteindre ces objectifs.

- **Efficiences des ressources utilisées**

La multiplication des activités au cours du deuxième trimestre 2014, et l'urgence de mise en œuvre des actions sus- citées exige que l'équipe au niveau central soit renforcée. Il faut recruter très rapidement un expert national, de profil agro- économiste, économiste ou expérience équivalente, maîtrisant les outils de la planification et d'analyse de l'impact des investissements. Pour les mêmes raisons, il est nécessaire que le sous- comité de pilotage soit dynamisé et apporte un appui au projet, en désignant des responsables de suivi au niveau des ministères associés, des points focaux dans les offices de développement, et en reliant le projet avec des partenaires potentiels nouveaux ou existants, travaillant dans des domaines identiques à ceux du projet.

Les ressources financières sont suffisantes mais peu utilisées, avec des dépenses et un engagement satisfaisants pour l'axe 1 (HIMO) et des dépenses faibles sur les sous-projets DEL, dues à une surestimation des coûts d'appui et d'équipement des groupements bénéficiaires. Une réallocation budgétaire doit permettre d'améliorer la situation du delivery (augmentation du budget des travaux HIMO) tout en favorisant l'impact du projet.

- **Efficacité du dispositif de gestion**

Le projet centralisé est placé sous la tutelle du service DEV/INVEST du département des politiques de l'emploi (OIT Genève) qui apporte des appuis techniques, administratifs et financiers permettant le développement des activités, avec l'appui technique du département ENTREPRISES pour la composante DEL.

L'intervention au sein de cinq gouvernorats et le travail permanent avec les partenaires nécessitent une présence permanente, au contact des partenaires et bénéficiaires, d'où l'organisation mise en place avec l'installation de trois antennes régionales, correspondantes aux trois offices de développement du MDCI impliqués dans l'exécution du projet ; antennes appuyées et conseillées par l'unité centrale située à Tunis qui gère le projet, assure la planification, l'organisation et le suivi des activités et s'occupe des relations avec les institutions de l'Etat et le partenaire financier.

En terme de personnel, l'unité centrale est composée du CTP et d'un expert national « communication et formation » ; chaque antenne régionale comprend un expert national HIMO (travaux et formations) et un expert national DEL (appui aux groupements de producteurs sur des secteurs porteurs et insertion professionnelle).

- **Impact et durabilité du projet**

L'impact du projet est encore limité par le fait que les travaux sont en cours actuellement et que les activités

opérationnelles des sous-projets DEL ont démarré récemment avec les actions de formation.

La pérennité de ce projet, outre les conditions énoncées ci-dessus (système de suivi-évaluation, élaboration de guides et manuels, formations, plan de communication), passe aussi par l'implication des structures légales existantes (quelquefois peu actives) comme les comités locaux de développement, une meilleure implication des services non financiers et financiers d'aides à l'insertion, et par la création de postes d'agents de développement territorial au sein des offices pour relayer les experts nationaux.

- **Recommandations**

La définition des acquis, résultats et des actions à entreprendre pour la poursuite du projet conduit naturellement aux recommandations suivantes :

N°	Priorité	Recommandation	Personne-ressource	Délai
1	2	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale Dynamiser le sous-comité de pilotage en nommant des points focaux au niveau des ministères associés (MFPE, MAS) et aux niveaux des offices de développement régional (ODCO, ODNO, ODS), en insérant les ministères de l'Agriculture et de l'Industrie dans le sous-comité, et en instituant une fréquence de réunion avec la définition des objectifs et des documents à produire	Directeur du développement régional (MDCI)	4 mois
2	1	Gouvernorats partenaires (Gafsa, Kasserine, Sidi Bouzid, Siliana, El Kef) Impliquer le projet dans la préparation des plans de développement régional, en se servant de l'expérience et des méthodes du projet pour l'identification, les estimations techniques et financières des infrastructures à construire selon l'approche HIMO	Gouverneurs et directeurs du développement régional	3 mois
3	1	Projet Simplifier le mode d'intervention en intégrant les activités liées à l'insertion et au développement local dans une approche commune afin de produire des résultats reproductibles et diffusables, consolider l'équipe DEL, les relations partenariales, et restructurer en conséquence le cadre logique du projet	CTP du projet	2 mois
4	1	Compléter les études DEL réalisées par des plans d'affaires appropriés à chaque projet/activité productive, en impliquant les bénéficiaires dès l'élaboration de ces plans d'affaires afin de garantir une meilleure appropriation	CTP et experts DEL	2 mois
5	1	Elaborer et développer un plan de communication systématique à l'attention des partenaires du projet, et à cet effet consolider les stratégies d'intervention pour les travaux HIMO, les sous-projets DEL et élaborer les guides, manuels et autres documents afférents	CTP et expert national en communication	2 mois pour le plan de communication ; développement en continu
6	1	Préparer et proposer une demande de prolongation d'un an du projet auprès de la Délégation de l'Union Européenne (avenant à la convention et planning général d'activités)	CTP du projet	2 mois
7	1	Effectuer au plus vite les préliminaires des formations pour les exécutants et partenaires du projet (identification des besoins, définition des programmes, profils des formateurs, pédagogie et aides pédagogiques, méthode de suivi/évaluation) et lancer les programmes de formation	CTP et équipe nationale	2 mois pour les préliminaires ; formations en continu
8	2	Prévoir une formation pour les membres des forums et les responsables des comités locaux de développement afin de créer une nouvelle dynamique de collaboration avec l'Administration	Expert national communication et formation	4 mois
9	1	Compléter l'équipe au niveau central par le recrutement d'un expert national, économiste, agro-économiste, ou expérience similaire, spécialiste de la planification et de l'analyse de l'impact des investissements	CTP du projet	2 mois
10	1	Finaliser la réallocation budgétaire du projet en fonction de la proposition faite et la présenter à la Délégation de l'Union Européenne (en lien avec la recommandation n°3)	CTP du projet	2 mois
11	2	Développer une stratégie de communication de proximité (guide à l'appui) à destination des acteurs locaux (institutions, associations, populations) et à l'attention des experts nationaux	Expert national communication et formation	4 mois

12	1	Développer un système de suivi/évaluation partagé (projet, institutions) permettant la connaissance exacte de l'avancement des activités et les résultats acquis, en les reliant aux indicateurs du cadre logique, dans le but du renforcement de capacités des institutions partenaires	CTP du projet	2 mois pour l'élaboration du système ; développement en continu
13	2	Harmoniser les dossiers de contractualisation de passation des marchés de travaux, et les adapter au système tunisien, travailler avec les autorités compétentes sur un dossier type, et en final présenter un manuel de procédures sur l'exécution des travaux HIMO	CTP du projet	4 mois
14	3	Identifier les institutions et entités capables de prendre en charge l'entretien des infrastructures construites et préparer les manuels d'entretien	CTP et experts nationaux HIMO	6 à 8 mois
15	2	Favoriser la reconnaissance légale des groupements créés (DEL) et l'agrément des entreprises formées auprès des ministères techniques (HIMO)	CTP du projet	4 mois

2. Présentation et contexte du projet

2.1 Présentation du projet

Le projet « création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat », mis en œuvre par le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, en cours de réalisation par le Bureau International du Travail, fait partie d'un programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées (AZD) financé par l'Union Européenne.

Il s'agit de la composante 1 du programme AZD qui consiste, d'une part à élaborer, tester et remettre des outils aux institutions pour favoriser l'emploi, en particulier l'utilisation de l'approche HIMO¹ dans les travaux d'infrastructures, et d'autre part, à développer des projets économiques locaux pour relancer l'économie locale et favoriser la création d'emplois; les deux axes d'intervention ciblant en termes d'emplois, les jeunes, hommes et femmes, peu qualifiés.

Le projet se développe au sein de cinq gouvernorats jugés prioritaires par l'Etat tunisien parmi les quatorze gouvernorats vulnérables de l'intérieur du pays, caractérisés par un développement atone et une situation sociale explosive. Il s'agit des gouvernorats de Gafsa (Sud), de Kasserine et de Sidi Bouzid (centre Ouest) et de Siliana et El Kef (Nord -Ouest).

Les deux autres axes du programme AZD prévoient d'améliorer les conditions de vie des populations dans les quartiers défavorisés des zones urbaines, et de développer l'offre de l'accès aux services de micro- finance.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Le renforcement des capacités du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDCI), la formation des chômeurs, l'implication de la société civile et l'exécution de chantiers démonstratifs selon l'approche HIMO, permettent de maximiser la création d'emplois et l'employabilité des travailleurs peu qualifiés dans les gouvernorats prioritaires par l'affectation de fonds publics favorisant l'injection de revenus pour les populations ;
- L'insertion économique à long terme des chômeurs est appuyé dans les zones défavorisées des gouvernorats prioritaires ;
- L'organisation et la participation de la société civile, et le partenariat public-privé renforcent le développement d'entreprises et la création d'emplois.

¹ Haute Intensité de Main d'Oeuvre

Le projet est régi par une convention de contribution Union Européenne (UE)/Bureau International du Travail (BIT), signée le 30 mars 2012, pour une durée de trente -six (36) mois, stipulant qu'une gestion conjointe est mise en œuvre, précisant le montant du budget et les modalités de financement.

La mise en œuvre du projet est placée sous la responsabilité d'un sous- comité de pilotage, présidé par la direction générale du développement régional (sans coordonnateur désigné), et composé des représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), du Ministère des Affaires Sociales (MAS).

Au niveau du BIT, le projet est centralisé et géré par le service DEV/INVEST du département des politiques de l'emploi (OIT Genève) qui assure l'appui au développement des activités du projet, avec l'assistance technique du département ENTREPRISES pour la composante DEL. La convention UE/BIT stipule de plus que toutes les interventions du projet se font en respect des procédures et documents standards établis et publiés par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Le rôle de l'assistance technique, mis en œuvre par le BIT, est de gérer la composante 1 du programme AZD selon le cadre logique défini qui peut se résumer en trois niveaux : (1) l'appui institutionnel aux services de l'Etat et à la maîtrise d'ouvrage, (2) l'apprentissage professionnel et le renforcement de compétences des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et associations de base, (3) l'appui à l'organisation des initiatives de base. Ces appuis exigent une présence permanente au niveau des bénéficiaires, d'où l'organisation mise en place par le projet avec l'installation de trois antennes régionales correspondantes aux trois offices de développement du MDCI (ODCO², ODNO³, ODS⁴), appuyés et conseillés par l'unité centrale située à Tunis qui s'occupe aussi des relations et activités avec les institutions de l'Etat.

La composition du personnel est la suivante :

Equipe centrale (Tunis) : Le conseiller technique principal

L'expert national en formation et communication

L'assistante financière

L'assistante administrative

Le chauffeur

Antennes régionales (3) : L'expert en travaux HIMO

L'expert en développement économique local

L'approche participative est la règle de base du projet : toutes les activités menées impliquent les institutions régionales travaillant sur les thèmes de l'emploi et du développement économique local qui participent à l'identification des sous-projets et apportent leur appui à la réalisation des sous-projets, avec la société civile et le secteur privé. L'ensemble de ces partenaires suivent les actions du début jusqu'à la fin (choix et priorisation des sous-projets, exécution, suivi et contrôle).

2.2 Contexte du projet

Le projet a été identifié dans une situation post-crise marquée par :

- Un taux de chômage important frappant particulièrement les jeunes et les femmes ayant peu de qualifications que ce soit en milieu rural ou urbain (le taux de chômage au sein des cinq gouvernorats bénéficiaires varie de 18 à 29% ; taux de chômage des jeunes égal à

² Office de Développement du Centre Ouest

³ Office de Développement du Nord Ouest

⁴ Office de Développement du Sud

- 44%) ; Ce phénomène de chômage touche toutes les économies mondiales, mais pour la Tunisie, il s'agit d'un chômage structurel de masse qui perdure depuis plus de cinquante ans ;
- Une forte instabilité institutionnelle (mouvements rapides au sein des Ministères, des Gouvernorats et de leurs délégations, ainsi qu'au sein des services déconcentrés de l'Etat) ;
 - Un climat de revendications sociales très fort et une méfiance des citoyens envers l'administration, causant une incertitude générale sur l'avenir politique de la Tunisie ;
 - Une implication plus forte de la société civile dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies, sans qu'elle soit réellement préparée à cela. Toutefois, convaincue de l'importance des organisations de la société civile comme partenaire incontournable pour connaître les besoins des populations en termes d'aides au développement, la Tunisie met progressivement en place les approches afin d'améliorer le dialogue avec ces organisations. L'implication des associations de la société civile ne se limite pas d'ailleurs à la mise en œuvre de projets ; elle s'oriente aussi vers le partage des responsabilités avec l'Etat dans la lutte contre le chômage et la pauvreté ;
 - De nouvelles méthodes de travail qui nécessitent du temps pour être appropriées (approche participative, partenariat public-privé, appui à l'emploi et à l'auto-emploi) et qui exigent sur le plan administratif des institutions de partenariat disponibles à s'approprier ces nouvelles méthodes participatives et les produits innovants de création d'emplois.

3. Contexte de l'évaluation

3.1 Objectifs de la mission d'évaluation

La convention Union Européenne-Bureau International du Travail, n° ENPI/2012/189-164 signée le 30 mars 2012, stipule en son article 5.3 que le projet doit faire l'objet d'une évaluation indépendante à mi-parcours de l'exécution du projet. Il est précisé que cette évaluation doit permettre d'apporter des ajustements à la mise en œuvre du projet.

L'évaluation doit vérifier l'adéquation des objectifs du projet avec les priorités de l'Etat tunisien, la validité de la conception, apprécier l'état d'avancement, l'efficacité des ressources utilisées et la qualité du dispositif de gestion, avec en final une appréciation sur l'impact et la pérennisation du projet.

La réalisation de la phase pratique de l'évaluation, du 09 au 26 juin 2014, comprenait trois étapes :

- Une première phase de trois jours (09 au 11/06/14) à Tunis a permis de compiler/analyser les documents du projet, et de rencontrer les responsables du ministère de tutelle, le partenaire financier et des institutions/programmes impliqués dans l'appui à la création d'emplois et le développement économique local ;
- Une deuxième partie de neuf jours (12 au 20/06/14) a consisté à visiter tous les chantiers mis en œuvre et tous les groupements économiques appuyés par le projet ; à rencontrer les administrations régionales, les institutions en charge de l'emploi, de la formation et de l'appui aux micro-entreprises, les partenaires privés et les bénéficiaires. Ainsi, l'équipe de l'évaluation s'est déplacée dans les cinq gouvernorats ;
- Une troisième phase, de cinq jours (21 au 26/06/14), a été marquée par la rencontre de partenaires complémentaires, d'autres projets du BIT, et la préparation et l'exécution de la restitution auprès du MDCL, de la Délégation de l'Union Européenne en Tunisie (DUE) et des services DEV/INVEST et EMP/INT (OIT Genève).

Le gestionnaire et responsable de l'évaluation est M. Sergio Andres IRIARTE QUEZADA, en poste au Département des politiques de l'emploi de l'OIT à Genève. La mission sur place était composée de trois évaluateurs :

- M. Hervé BONNET, chef de mission et spécialiste de l'approche HIMO et des formations techniques ;
- M. Serge BENE, spécialiste du développement économique local et de l'insertion professionnelle ;
- M. Belgacem ZITOUNI, spécialiste du développement économique local et de l'appui aux groupements de base.

Selon la convention UE-BIT, les conclusions de l'évaluation seront adressées aux responsables du projet, au partenaire financier et aux responsables du ministère de tutelle. Il est prévu par la suite une diffusion plus large au

cours d'une réunion du sous-comité de pilotage.

3.2 Méthode de travail

Les critères à apprécier étaient au nombre de six :

- La pertinence et l'adaptation stratégique du projet, en particulier au niveau des priorités de l'Etat tunisien et de l'objectif principal consistant à appuyer la création d'emplois décents et durables, en prenant en compte l'implication des parties prenantes ;
- La validité de la conception du projet en termes d'approche, de méthodes et d'utilisation d'outils par rapport aux objectifs assignés et aux partenaires et populations impliquées ;
- L'état d'avancement et l'efficacité du projet en rapport avec le plan de travail 2014 élaboré par le projet et en rapport avec les produits attendus à la fin du projet, ainsi qu'en fonction des réalités rencontrées sur le terrain ;
- L'efficacité des ressources humaines et financières utilisées pour exécuter les activités et atteindre les résultats escomptés ;
- L'efficacité du dispositif de gestion mis en place par le ministère de tutelle et le projet pour suivre les réalisations, travailler avec les partenaires, collecter les données et communiquer ;
- L'impact et la durabilité du projet, aussi bien en termes d'emplois et de développement économique local, qu'en termes d'appropriation des méthodes et outils par les partenaires institutionnels et privés pour garantir la poursuite des activités après le projet.

La méthode adoptée pour mener à bien l'évaluation a consisté :

- A s'imprégner de toutes les données concernant les activités par une lecture exhaustive des documents du projet et des réunions avec les responsables du projet à Tunis ;
- A visiter au sein des cinq gouvernorats l'ensemble des réalisations du projet et à rencontrer/impliquer tous les partenaires des équipes sur place du projet, pour enfin interviewer les parties prenantes, à savoir les groupements agricoles, les PME, les ouvriers et les populations.
- La prise en compte de tous les avis, le recoupement des informations reçues du projet, l'appréciation sur place des réalisations et l'intérêt des populations ont permis d'apprécier dans sa totalité le projet et ainsi de donner des appréciations précises sur l'alignement du projet avec les priorités du Gouvernement, sur la justesse de la conception du projet en analysant les activités menées, sur la situation des activités en termes d'avancement, sur l'adaptation de l'intervention en fonction des difficultés rencontrées, et sur l'utilisation des ressources et la qualité du dispositif de gestion.
- La connaissance assimilée sur l'ensemble de ces thèmes induit une appréciation sur l'impact et la pérennisation du projet.

L'évaluation a été menée de façon systématique :

- Les évaluateurs ont rencontré les organismes d'Etat et le partenaire financier, ayant pouvoir de décision sur l'intervention et son appropriation ;
- Les organismes publics et privés intervenant dans les domaines de l'emploi, du développement économique local et de la promotion d'entreprises et pouvant renforcer les activités du projet ;
- D'autres organismes de développement œuvrant dans les mêmes domaines et pouvant faire profiter le projet de leur expérience ;
- La société civile et les populations bénéficiaires des activités et devant soutenir et développer les sous-projets.

La participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation était nécessaire pour assurer la pertinence des recommandations des évaluateurs.

L'évaluation a été réalisée dans la transparence : à chaque consultation, que ce soit en groupe (réunions des forums et des groupements agricoles) ou séparément (lors des visites de chantiers), les parties présentes ont été informées de l'objectif de la rencontre, à savoir l'évaluation du projet et des raisons de cette évaluation.

L'indépendance respectée des évaluateurs, les déplacements sur tous les sites et la rencontre de l'ensemble des parties prenantes ont permis d'éviter les phénomènes d'informations partielles, conduisant à des interprétations

erronées.

Enfin, les évaluateurs sont restés dans la plus stricte neutralité et ont respectés les droits des personnes rencontrées, en particulier celui d'émettre un avis sur une activité ou une intervention influant sur leur vie.

Le programme très chargé de l'évaluation, en particulier lors des déplacements dans les cinq gouvernorats, n'a pas permis d'insérer dans le planning la rencontre de certains acteurs clés ou utiles (MFPE, direction des collectivités locales du ministère de l'intérieur, coopération suisse).

Le programme détaillé de la mission et la liste des personnes rencontrées figurent respectivement en annexes 2 et 3.

La bibliographie figure en annexe 7.

4. Développement du projet et constats

L'identification et l'analyse des activités menées ont permis de bien connaître le développement du projet, d'établir un certain nombre de constats et ainsi d'émettre un avis sur la base des termes de référence de l'évaluation.

4.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Pertinence du projet

La révolution de 2011 a mis en évidence un ensemble de dysfonctionnements structurels de l'économie Tunisienne, en particulier de fortes inégalités dans la répartition de la richesse produite, cela au détriment des régions du centre et de l'ouest, une profonde inadéquation entre le marché du travail et le système éducatif, une perte de confiance entre l'Etat, le secteur privé et la société civile. La résorption du chômage, qui affecte particulièrement les jeunes est devenu un enjeu national. Le Gouvernement Tunisien s'attèle à instaurer un modèle de développement plus juste, plus équitable, pour jeter les bases d'une croissance durable en adéquation avec les attentes des citoyens. Les termes de ce modèle reposent entre autres sur :

- Le développement d'entreprises compétitives agissant sur des secteurs à forte valeur ajoutée et potentiel d'emplois ;
- Des modes de gouvernance qui visent à atténuer les disparités régionales et de conditions de vie, ainsi qu'à favoriser le dialogue social et la participation du secteur non étatique aux choix stratégiques. Ces pratiques se destinent à restaurer la confiance entre les acteurs de l'économie et l'Etat ;
- L'adaptation des dispositifs d'aide à l'insertion aux réalités des jeunes sans emploi, une attention forte est apportée aux cohortes de jeunes diplômés qui arrivent chaque année sur le marché du travail, etc.

Le projet s'inscrit dans cette volonté de développer une économie plus équilibrée et plus solidaire, et répond aux soucis de l'Etat exprimés dans le plan d'appui aux zones défavorisées basés sur le développement régional, la lutte contre la pauvreté et l'urgence des actions à réaliser. Il a concentré son action sur les Gouvernorats dont le niveau de développement accuse un réel retard, qui se traduit par : (i) la faiblesse des investissements privés, (ii) des secteurs d'activités à potentiel qui périclitent, (iii) des taux de chômage élevés (15,2% en 2013, selon l'INS⁵)⁶, en particulier au niveau des jeunes sortis précocement du système scolaire, des diplômés des filières générales, et des femmes qui sont plus affectées par le chômage, en particulier les sortantes de l'enseignement supérieur. Il a mis en place des interventions rapides par la construction d'infrastructures socio-économiques (dans la

⁵ Institut National de la Statistique.

⁶ Selon l'Observatoire National de l'Emploi, en 2012 les jeunes de 15 à 29 ans représentent 72,2% des chômeurs. Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur est de 33,2%. Les femmes sont plus affectées par le chômage (25,6% des femmes actives, et 43,5% pour les femmes diplômées du supérieur) que les hommes (14,6% des hommes actifs et 20,9% pour les diplômés du supérieur).

transparence et la participation) permettant la création d'emplois temporaires et l'amélioration de l'économie locale par l'injection de revenus.

Les attributs du projet consistent à renforcer les capacités des dispositifs de l'Etat, insuffisants à l'heure actuelle pour couvrir l'importance de la demande. Ils reposent sur un certain nombre de méthodes de travail qui s'articulent à celles impulsées par le Gouvernement Tunisien :

- L'appui à l'instauration de mécanismes de bonne gouvernance au niveau local (délégation) et régional (gouvernorats), basé sur le soutien au dialogue tripartite (services de l'Etat, secteur privé et société civile), qui complètent les espaces existants fonctionnant de manière erratique (CRD⁷, CLD⁸);
- L'appui au développement de secteurs d'activité économiques à forte valeur ajoutée et potentiel d'emplois, ancrés dans leur milieu, car reposant sur les ressources et potentiels locaux et assurant leur valorisation. Des outils de planification participative sont développés de manière à articuler les exigences du développement territorial et du dialogue social qui sont considérés comme des catalyseurs puissants de stabilité de l'activité économique et de l'emploi. Ces outils favorisent une opérationnalisation rapide des priorités et interventions identifiées, ce qui est un gage de crédibilité vis-à-vis des acteurs locaux. Les actions retenues collent effectivement aux grandes préoccupations et potentiels régionaux : amélioration des infrastructures, mise en valeur des ressources naturelles existantes, intensification de la production et transformation des produits agricoles, développement des filières artisanales;
- L'appui à l'amélioration et au renforcement des dispositifs de soutien non financiers et financiers à la création d'entreprises et à l'insertion professionnelle des jeunes, en particulier ceux issus des groupes les plus fragiles. L'amélioration des qualifications de ces groupes cibles est une préoccupation centrale. Ces activités complètent celles de la composante 3 du projet AZD (appui au développement des services de micro finance) qui a tardé à s'installer
- L'appui au renforcement des compétences des petites et moyennes entreprises dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, afin d'obtenir des capacités d'intervention locales capables d'appuyer le développement et de créer des emplois.

Le projet a d'abord concentré son attention sur les « couches les plus fragiles », c'est-à-dire les jeunes et les femmes (en particulier les femmes célibataires) non qualifiés, cela en deux étapes : un ciblage préalable des délégations où la prévalence de cette cible est la plus forte, une identification au sein des délégations retenues des activités et travaux susceptibles d'insérer cette cible. Cette identification s'est réalisée pour les sous-projets HIMO au niveau des entités responsables du développement régional (plans de développement régional) et au niveau local pour vérifier le besoin des infrastructures et l'adhésion des populations ; et pour les sous-projets de Développement Economique Local (DEL) au cours d'ateliers de planification participative réunissant des associations de développement local, les organisations syndicales (UGTT⁹, UTICA¹⁰), des représentants du secteur privé et des services techniques de l'Etat. Au niveau urbain, ce sont les quartiers les plus sensibles qui ont été identifiés avec les mêmes acteurs, ainsi qu'avec la participation des municipalités. Des études ont été menées pour valider les options techniques et identifier précisément les jeunes et femmes qui seront impliqués dans la démarche. La rigueur de mise en œuvre, explique en partie les délais de mise en œuvre des appuis.

L'emploi sur les chantiers de réalisation d'infrastructures HIMO, et des sous-projets de développement économique local, liés à des outils d'apprentissage et de formation pour les jeunes sans qualification, à l'appui à la création et la consolidation d'entreprises d'économie solidaire contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations. De plus, la prise en compte du code du travail

⁷ Comité Régional de Développement.

⁸ Comité Local de Développement.

⁹ Union Générale des Travailleurs Tunisiens

¹⁰ Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat

et des normes internationales du droit du travail dans les contrats passés avec les entreprises permettent la création d'emplois décents.

Les institutions régionales sont associées sur l'ensemble des activités de l'axe 1 du projet. Les gouvernorats, les directions régionales du développement et les communes participent aux identifications des travaux, à la mobilisation de la main d'œuvre lors des réunions de présentation des sous-projets aux populations, aux choix des bureaux d'études et entreprises (responsables régionaux faisant partie de la commission d'adjudication des marchés et les institutions sont signataires des marchés adjugés), à l'organisation et au suivi des chantiers jusqu'à la réception des travaux (le maire adjoint de la commune de Gafsa suit les travaux du marché, le directeur technique de la commune de Sidi Bouzid fait de même, l'Office pour le Développement Sylvo-Pastoral du Nord-Ouest (ODESYPANO) a affecté un technicien sur les travaux d'ouvrage et de réhabilitation de piste à Ousseltia El Kef, et la société d'environnement, de plantations et jardinage de Gafsa a affecté un technicien supérieur et quatre techniciens au sein de ses trois carrières d'exploitation de pavés, appuyés par le projet)

Le thème de la gestion et de l'entretien des infrastructures construites est en cours de traitement, avec des orientations différentes en fonction de la nature de ces infrastructures mais toujours en concertation avec les institutions :

- Les pistes non revêtues (El Kef) sont gérées par l'ODESYPANO
- Les pistes revêtues (El Kef, Siliana) seront prises en charge par le ministère de l'Équipement et de l'Habitat
- Les marchés et voiries pavées au sein des communes sont pris en charge par les communes.

Le projet a prévu de travailler avec les communes, les associations de quartiers et les marchands pour élaborer des conventions sur la gestion des infrastructures en précisant les droits et obligations de chaque partie. Il serait souhaitable que les autres infrastructures soient remises officiellement, et que le projet travaille en amont des réceptions avec les organismes concernés.

Les groupes cibles, à savoir d'une part les riverains et les marchands, et d'autre part les populations participent aussi aux choix des infrastructures et au suivi des travaux, sans intervention directe, par le biais des réunions préliminaires et de réunions d'informations organisées par le projet.

Les institutions régionales, par le biais des directeurs régionaux du développement, des représentants des offices régionaux (ODCO, ODNO, ODS) et des Bureaux pour l'Emploi et le Travail Indépendant (BETI) ont été associés aux différentes étapes de la démarche, ceci en dépit des nombreuses difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs tâches (absence de ressources humaines et financières, instabilité des équipes, etc.). Les services de l'agriculture : Commissariats Régionaux pour le Développement Agricole (CRDA), Cellules Territoriales de Vulgarisation agricole (CTV) et Centres de Formation Professionnelle Agricole (CFPA) ont également été associés au processus. L'apport des agents de l'Office National de l'Artisanat (ONA) est resté plus limité. La qualité de l'implication reste variable d'un gouvernorat à l'autre. D'une part la confiance des citoyens vis-à-vis de telles structures qui n'ont pas les moyens de leurs ambitions est très prudente, d'autre part les experts du projet au niveau des gouvernorats ne déploient pas la même énergie pour collaborer avec ces services techniques. Si le cadre formel (forums, ateliers PACA¹¹) constitue une base de travail utile, le maintien de relations régulières reste une nécessité dans la mesure où les équipes de ces institutions ne sont pas stables. Le développement d'entreprises et d'emplois sont étroitement dépendant de l'efficacité des services d'appui. Les organisations syndicales (UGTT, UTICA) sont parties prenantes des exercices de planification et du fonctionnement des forums, où elles interagissent sans passion. Les associations de développement locales sont des acteurs clés du projet dans la mesure où elles portent nombre de projets identifiés.

- Adaptation stratégique du projet

¹¹ Participative Appraisal of Competitive Advantages

Le projet n'a pas encore défini comment articuler ses interventions rattachées au développement territorial avec les structures de conseil aujourd'hui légalement habilitées (CLD, CRD, créé par un texte de loi en juillet 1994). Force est de constater que les activités de ces organes consultatifs sont très variables d'un gouvernorat à l'autre (légalement ces institutions devraient se réunir trimestriellement). Si les CRD se réunissent, la fonctionnalité des CLD reste très parcellaire. La question de la collaboration avec les organes consultatifs territoriaux est indirectement prise en considération, car les gouverneurs et les délégués qui assurent respectivement la présidence du CRD et des CLD sont régulièrement informés des activités du projet (gouverneurs) et sont associés à ses activités de planification (délégués impliqués dans les forums). Des membres des CLD sont directement impliqués dans les forums. On peut envisager que dans le futur des actions identifiées dans le cadre des forums appuyés par le projet seront défendues au sein des CLD et seront inscrites dans les plans annuels de développement régional. Le projet n'a pas prévu de travailler avec ces structures car l'environnement politique n'est pas favorable à cela. Toutefois, il s'avère nécessaire de les prendre en considération (sans nécessairement travailler directement avec elles), cela pour deux raisons objectives : elles sont définies par un texte de loi qui lui accorde cette vocation consultative pour définir les orientations de développement de leurs territoires respectifs, les forums pour l'instant restent un espace de dialogue ad-hoc, leur pérennité ne pourra être assuré dans une logique de conflit de compétence avec les CLD. En conséquence, deux options (qui peuvent être complémentaires) se présentent : (i) renforcer la qualité de la représentation actuelle ou future au sein des CLD (ou des instances consultatives se rattachant aux collectivités territoriales quand la décentralisation sera effective) en continuant à renforcer les capacités des organisations de la société civile et professionnelles, (ii) recentrer des forums sur des thématiques professionnelles prioritaires pour le territoire (et donc réunir en leur sein des professionnels du secteur), ce qui permettrait d'explorer des mécanismes d'autofinancement prélevés sur la valeur ajoutée supplémentaire produite grâce à leur action. Si les instances à caractère professionnel peuvent conserver une certaine autonomie, celles qui s'impliquent dans le développement territorial n'ont de sens que si elles sont liées aux institutions ou collectivités qui ont mandat de décision et qui gèrent les ressources publiques affectées. Le Ministère de l'Intérieur est en charge de l'administration territoriale et du dossier de la décentralisation (Direction des Collectivités Locales). A ce jour le projet n'a pas de contact avec lui au niveau national.

Des réunions d'informations régulières sont organisées avec le Ministère de tutelle (MDCI). L'instabilité ministérielle rend ces relations complexes (le MDCI a connu trois Ministres depuis le démarrage du projet ; le ministère du développement régional est devenu un secrétariat d'état pour enfin être une direction générale au sein du ministère de l'économie et des finances). Deux comités de pilotage du programme AZD et une du sous-comité de pilotage du projet se sont tenus depuis le mois d'avril 2012 (réunion du sous-comité en juin 2013). Elles permettent de faire le point sur le projet et d'impliquer les partenaires dans la définition de ses orientations. Les relations avec les Ministères techniques (Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Industrie, MFPE, Ministère de l'Équipement et de l'Habitat, Ministère des Affaires Sociales) sont restées très ponctuelles au niveau central.

Les produits de la composante HIMO complètent les projets des institutions régionales, et de certains programmes tels que ceux de l'ODESYANO (gouvernorat d'El Kef) et de la société d'environnement, de plantations et de jardinage de Gafsa (gouvernorat de Gafsa).

Le gouvernorat de Gafsa prévoyait la construction du marché d'Essourour sur une superficie plus importante que celle occupée par les travaux du projet. Le gouverneur a invité le projet à participer à la préparation du plan annuel 2015 pour le développement régional, afin de réserver des fonds pour la prise en charge d'une deuxième phase de travaux. Il en est de même pour le marché de Sidi Bouzid où un co-financement de la deuxième phase devrait se mettre en place entre le Gouvernorat et le projet.

Cette disposition devrait être de mise au sein des cinq gouvernorats. Chaque année, les gouvernorats préparent un plan de développement régional pour l'année suivante, incluant des constructions d'infrastructures socio-économiques, pour obtenir des fonds régionaux au niveau du ministère (exemple : le gouvernorat de Gafsa dispose d'une enveloppe budgétaire de 11,5 millions DT pour l'année 2014 ; de l'ordre de 5 millions USD). La participation du projet à l'élaboration des plans annuels de développement aurait un double avantage : consolider le programme de travaux du projet, et donc augmenter son impact ; initier les décideurs régionaux à la préparation de programmes de

travaux selon l'approche HIMO, renforçant ainsi le processus d'appropriation des méthodes du projet, et participant à la pérennisation des acquis du projet.

L'ODESYANO est une entité du ministère de l'agriculture installée dans le gouvernorat de Beja, ayant des directions régionales dans chaque gouvernorat du Nord Ouest (Béja, Jendouba, El Kef, Siliana, Bizerte). La structure a pour mission d'améliorer les productions agricoles dans la région montagneuse et forestière, en réhabilitant les pistes de desserte, en installant l'adduction d'eau potable, et en appuyant les projets de développement local. La première coopération entre l'ODESYANO et le projet consiste en la réhabilitation de la piste d'Ousseltia : l'ODESYANO prend en charge la réhabilitation (2,5 km) et le projet réalise l'ouvrage de franchissement de l'oued et le traitement de trois points critiques. L'ODESYANO est aussi fortement intéressé par la technique d'asphaltage à froid des pistes, et compte développer avec le projet des expériences pilotes.

La Société de l'environnement, des Plantations et de Jardinage de Gafsa (SEPJ) a été mise en place en 2011 par le groupe chimique de Gafsa pour répondre à des demandes d'emplois et à une prise en compte de l'environnement. Ses missions consistent à assurer l'entretien des stocks de déchets industriels, à améliorer la protection environnementale de sites industriels, à favoriser les plantations et les espaces verts. La société gère plus de mille cinq cents cadres et ouvriers et cherche à les qualifier et les occuper. Dans ce cadre, l'exploitation des substances utiles pour la fabrication de pavés a été retenue par la SEPJ, suite à des rencontres avec les responsables du projet. Le projet apporte son expérience en la matière pour gérer les carrières et former les ouvriers, y compris la fourniture de l'outillage ; et la société prend en charge les salaires des ouvriers.

En fonction des résultats sur les trois carrières exploitées et sur une prochaine coopération avec le projet pour le pavage de voirie urbaine, la SEPJ souhaite faire de cette exploitation de carrières sa principale activité.

Les interventions des différentes agences de développement dans les domaines du développement territorial, de l'entreprise et de l'emploi sont encore limitées dans ces gouvernorats. Les plus importantes sont conduites par la GIZ¹² dans le secteur du développement économique durable et de l'emploi (en lien avec le Ministère de l'Industrie) et par l'ONUDI (appui à la filière bois d'olivier, etc). Ce programme vise à renforcer les performances économiques dans les gouvernorats, développer des marchés prometteurs, appuyer la création d'entreprises (appui aux centres d'affaires et au développement de pépinières d'entreprises) et les actions de formation professionnelle. L'Initiative Suisse pour l'Emploi et la Micro-Entreprise Rurale (ISEMER) s'implique sur des problématiques identiques dans les Gouvernorats du Kef et de Kasserine. Le projet entretient des relations de travail régulières avec les projets de la GIZ, et utilise certains des outils développés par elle (PACA adapté en particulier). Des relations sont développées avec les programmes de la coopération suisse à Kasserine et le Kef, en particulier une adaptation de la démarche table ronde (rencontres d'échanges pluri-acteurs au niveau régional pour définir des orientations en matière de développement économique, de création d'entreprises et d'emplois et de formation professionnelle). Les forums, initiés par le projet, constituent une adaptation au niveau local (délégations) de cette approche table ronde.

L'UNOPS¹³ a contribué à la réalisation des atlas des Gouvernorats pour le Développement Régional dans 14 Gouvernorats de la Tunisie, dont les 5 gouvernorats couverts par le projet. Ces atlas doivent consolider l'information sur les potentiels des territoires. Les expériences menées par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) dans les secteurs de l'artisanat (bois d'olivier, etc.) sont également consolidées par le projet.

Le projet s'inscrit dans la continuité du projet PARE¹⁴ (gouvernorats de Gafsa et du Kef), dans la mesure où les grands principes du projet s'inscrivent dans la même cohérence : appui au processus de

¹² Gesellschaft für Zusammenarbeit. Agence de coopération internationale allemande

¹³ United Nations Office for Project Services. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

¹⁴ Plan d'Action Régional pour l'Emploi

planification concertée du développement territorial, identification des secteurs d'activités potentiels pour la création de valeur ajoutée et d'emplois, renforcement du dialogue social, appui à la création d'entreprises et à l'insertion. Par ailleurs, des créneaux porteurs identifiés par le PARE sont aujourd'hui concrétisés avec l'appui du projet (transformation du lait, artisanat, développement agricole, etc.). Les différences entre les deux projets se situent au niveau des activités (le PARE se limite à la planification participative) et les niveaux d'intervention (le projet cible les délégations, non la région), et les cibles directes (jeunes et femmes non qualifiés). **Ce projet se préoccupe de développement local et vise à atténuer les disparités sociales au sein de petits territoires.**

Le projet complète l'action du projet « Promotion du Dialogue Social et Renforcement de la Gouvernance du Travail en Tunisie », dans la mesure où il contribue au dialogue entre les représentations de l'UTICA et de l'UGTT au niveau des Gouvernorats, cela dans le cadre d'une démarche de planification territoriale (à laquelle contribue les services de l'Etat et les représentants de la Société Civile) qui vise à développer simultanément la création d'entreprises et d'emplois décents. Les leçons tirées de démarches mues par des préoccupations similaires à deux niveaux d'intervention différents sont complémentaires et gagneront à davantage s'alimenter mutuellement (les instances nationales ne sont pas toujours édifiées des réalités des zones qui accusent un fort retard de développement). De même, le principal public cible de la composante DEL du projet s'intéresse aux femmes et gagnera à davantage partager les enseignements de son action avec le projet « travail décent des femmes en Tunisie et en Egypte : voies à suivre après la révolution »

La cible prioritaire du projet constitue les jeunes chômeurs sans qualifications et les chômeurs diplômés des filières générales, cela dans des délégations où le problème de l'emploi est critique, et facteur de tensions sociales. Les sous-projets HIMO ont respecté au mieux cet objectif par le recrutement au niveau des entreprises, et l'apprentissage des jeunes chômeurs au sein des chantiers et des carrières. Les réticences au niveau local pour l'emploi des femmes sur les chantiers (réticences partagées par les chefs d'entreprises) n'ont pas permis d'atteindre le résultat escompté. Hors composante HIMO, les projets de femmes sont priorités, intégrant à la fois les groupes les plus fragiles (femmes sans qualification et sortantes de l'enseignement supérieur, femmes sans revenus et jeunes chômeurs); le projet a donc su adapter sa démarche de manière à lever les obstacles sociologiques à cette implication.

4.2 Validité de la conception du projet

- Finalité et particularités du projet

A titre de rappel, au premier trimestre 2014, selon l'Institut National de la Statistique (INS), la Tunisie comptabilisait 3.392.500 actifs tous secteurs confondus (dont 23,7% de femmes)¹⁵. Le taux de chômage au premier trimestre était de 15,2% (12,7% chez les hommes et 21,5% chez les femmes). Ces chiffres mettent en évidence un fort différentiel d'accès à l'emploi entre les hommes et les femmes. Ces chiffres traduisent également de forts différentiels selon les Gouvernorats et les classes d'âge. A titre d'exemple, en 2012 (source INS) les classes d'âge les plus touchées par le chômage étaient les jeunes de 15 à 29 ans¹⁶. Le taux de chômage est le plus important pour les diplômés de l'enseignement supérieur (29,2%), alors qu'il n'est que de 12,4% pour ceux qui ont achevé un cycle primaire, et de 8% pour les analphabètes. En 2012, l'offre d'emplois était répartie comme suit : 0,9% de l'offre nationale dans le Gouvernorat de Siliana, 1,2% dans le Gouvernorat de Sidi Bouzid, 2,2% dans le Gouvernorat du Kef, 3,2% dans le Gouvernorat de Gafsa et 5,2% dans le Gouvernorat de Kasserine. Cela traduit des dynamiques de développement différenciées, mais qui évoluent en faveur d'un meilleur équilibre Régional. En 2011, les gouvernorats du Nord et du Centre Ouest ne mobilisaient

¹⁵ Selon la répartition suivante: 52,8% dans le secteur des services, 18,7% dans le secteur des industries manufacturières, 14,4% dans le secteur des industries non manufacturières et 14,8% dans le secteur de l'agriculture. Les salariés représentent 71,2% de cette population active.

¹⁶ 43,6% pour la classe 15 à 19 ans, 41,8% pour la classe 20 à 24 ans, 34,5% pour la classe 25 à 29 ans.

que 12% des investissements publics et 6% des investissements privés (moyenne de 25% et 24% pour les autres groupes de gouvernorats ; Sud et Nord Est).

En faisant le choix d'intervenir dans des délégations en difficultés, au sein de cinq Gouvernorats du Centre Ouest et du Nord de la Tunisie, le projet s'attèle à mettre en place un certain nombre d'actions à caractère « démonstratif » par le biais de l'utilisation de l'approche HIMO dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, et ouvre des pistes concrètes en terme de développement d'activités à fort potentiel d'employabilité et d'amélioration de l'environnement institutionnel des dispositifs d'aide à la création d'activités économiques et à l'insertion, pour mettre les territoires en difficulté en situation de « rattrapage ».

La principale finalité du projet est d'apporter une réponse à la problématique d'insertion des jeunes et des femmes non ou peu qualifiés dans les zones difficiles est cohérente et utile, car peu d'expériences ont été conduites dans ce sens. Pour cela, le projet agit sur deux leviers :

- Le développement de secteurs d'activités à forte capacité d'employabilité, aux niveaux régional et local, qui répond en même temps à un besoin en infrastructures socio-économiques dans des régions pauvres et oubliées auparavant. La réalisation des chantiers de démonstration selon l'approche HIMO, alliée à la formation des entreprises et à l'apprentissage des jeunes non qualifiés sur les chantiers, est un processus innovant qui renforce le tissu économique local, grâce à la création d'emplois et au développement d'entreprises compétentes;
- La mise en œuvre d'une démarche de développement économique local qui vise à valoriser les potentiels des zones qui accusent un « retard » important en regard du rythme de croissance global du pays. Il s'agit ici d'identifier des créneaux locaux « porteurs » et mobilisateurs (qui s'appuient en priorité sur les pratiques et l'expérience locale) qui permettront de générer de la valeur ajoutée et de l'emploi décent accessible aux franges de population les « plus vulnérables ». Ce projet a fait le choix, en concertation avec les autorités et les partenaires régionaux, d'intervenir dans les délégations les plus « difficiles » qui se caractérisent par une faible présence des structures gouvernementales et non gouvernementales d'appui au développement.

Ce projet agit en complément d'un ensemble de dispositifs existants et ou renforcés qui visent à améliorer l'insertion par l'emploi des jeunes diplômés (BTS¹⁷, ANETI¹⁸, Centres d'Affaires, pépinières, etc.). Il cible un public « hors normes » dans des zones « hors normes ». Toutefois, on peut lui reconnaître trois particularités « stratégiques » dont les résultats seront probablement forts utiles aux décideurs dans le futur ;

- Dans un territoire en difficulté, lier l'aide à l'insertion au développement de créneaux économiques spécifiques au territoire qui permette de valoriser son potentiel, ce que l'on dénomme ici le développement économique local ;
- Renforcer les solidarités locales, grâce à la concertation, de manière à compenser les déficits de services d'appui, mais également créer les conditions d'un lobbying plus efficace ;
- Raisonner et concevoir les besoins en infrastructures, en développant des techniques HIMO, qui permettent simultanément de valoriser les ressources localement disponibles, de réduire les coûts des chantiers, d'injecter des revenus localement, de compenser le déficit d'entreprises locales, et de développer un réservoir de compétences locales.

Enfin, en développant de nouvelles pratiques et outils de travail (animation du développement territorial, concertation à différents niveaux, renforcement des relations partenariales et contractuelles, développement d'organisations locales de services, etc.), le projet dégrossit le chantier de la décentralisation en préparation¹⁹. Cette expérience sera utile dans un double sens :

¹⁷ Banque Tunisienne de Solidarité.

¹⁸ Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant.

¹⁹ Ce chantier sera nécessairement long à installer car il implique de s'entendre sur son architecture institutionnelle et les modes de partage des compétences, la mise en place d'instruments de fiscalité locale et des modalités de transferts financiers, l'établissement d'un nouveau cadre budgétaire, et de former les compétences. Ce sont un ensemble de dispositions qui impliqueront des changements structurels majeurs et nécessiteront un temps de préparation long pour un exécutif stable.

- Elle permettra de mieux comprendre comment de futures collectivités locales pourront jouer un rôle moteur dans le développement économique et social, en s'appuyant sur le dialogue administration – administrés ;
 - Elle fournira des enseignements pour améliorer l'efficacité dans la délivrance des services de proximité.
- Composante HIMO

Les travaux de démonstration HIMO sont orientés sur la réintroduction de techniques abandonnées au niveau de la Tunisie et sur l'introduction d'une technique de revêtement des pistes en terre. Cette option est le résultat de deux constats :

- Les travaux de réhabilitation des pistes de desserte en Tunisie comprennent d'une part la réhabilitation de la piste, mais d'autre part toujours la pose d'un revêtement de surface en produits noirs qui nécessite du matériel et présente des coûts élevés d'exécution ;
- Dans le secteur du Bâtiment, Travaux Publics (BTP), certaines techniques ont été abandonnées au profit d'un « tout béton » pour le bâtiment, et d'un « tout revêtement » pour les travaux publics ; techniques coûteuses qui ne favorisent pas l'utilisation de matériaux locaux (importation de ciment, de bitume et autres produits pétroliers).

Plus précisément, dans le domaine du bâtiment, la maçonnerie de moellons (pierres naturelles), les couvertures de bâtiments en voûtes à briques auto- portantes , et le pavage des voiries urbaines dans le domaine des BTP méritent une réintroduction, car porteuses d'emplois, utilisatrices de ressources naturelles, économes en devises et améliorant l'environnement (traitement des déchets de marbre, qui sont laissés en stock dans les carrières, pour la production de pavés, dalles et moellons).

Il en est ainsi de la technique d'asphaltage à froid des pistes qui nécessite d'abord des travaux de réhabilitation de la chaussée existante, et qui demande peu de matériel (donc accessibles aux PME), beaucoup de main d'œuvre et qui respecte l'environnement ; avec quand même le besoin d'une émulsion bitumineuse pour réaliser la couche de surface (le projet va tester une émulsion utilisée par d'autres projets du BIT et proposer aux fournisseurs tunisiens la fabrication de ce type d'émulsion).

Un autre domaine investi par le projet est aussi intéressant à la fois pour la création d'emplois et pour la relance économique locale : il s'agit des aménagements hydro- agricoles (périmètres irrigués, retenues collinaires, aménagements de bas -fonds). Le chantier en instance de mise en œuvre (Kesra, gouvernorat de Siliana, adjudication des travaux début juillet 14) va permettre de confirmer la pertinence de l'intervention HIMO dans le secteur agricole.

Ces orientations, qui montrent d'ailleurs la capacité d'adaptation du projet, sont reproductibles à grande échelle et représentent donc des possibilités d'emplois pour des personnes peu qualifiées. Cette mise à l'échelle est débutée du fait des partenariats mis en place avec l'ODESYANO et la SEPI, deux structures pérennes intervenant dans le domaine du développement local. Ces deux entités sont prêtes à reproduire les expériences communes en cours si les résultats sont bons.

Le projet a été confronté aussi au problème de compétences au sein des structures d'exécution, voire d'absence de ces structures aux niveaux régional et local : La rareté et la faiblesse des bureaux d'études et entreprises ont conduit à des recherches supplémentaires et bien souvent à la reprise des études. Le manque de transparence, les pratiques anticoncurrentielles et la centralisation à outrance qui étaient de mise avant la révolution ont découragé l'entrepreneuriat et l'investissement privé dans les gouvernorats de l'intérieur du pays.

Ainsi, les activités menées sur l'axe 1 du projet répondent bien aux objectifs assignés en termes de création d'emplois décents et de renforcement des compétences mais le volume des travaux est trop faible pour avoir un impact autre que très local sur la situation de l'emploi et la lutte contre la pauvreté. Il s'agit bien sûr de démonstration sur la pertinence de l'approche HIMO, et c'est pourquoi l'appropriation des méthodes et outils du projet par les institutions est une nécessité si l'on veut poser les fondations d'un programme plus ambitieux qui aura des effets sur les emplois et les revenus, d'où l'importance des formations et de la communication.

A ce sujet, le projet doit poursuivre son action d'appui à la révision du contexte réglementaire tunisien en matière de

marchés publics qui permettra de maximiser les emplois en favorisant la création et le développement des petites entreprises au niveau local. Il convient en priorité d'harmoniser les différents documents utilisés au sein des cinq gouvernorats (dossier d'appel d'offres, procès-verbal d'adjudications, marchés et contrats, Procès-verbal (PV) de réunion de chantier, attachements et décomptes, etc)

A priori, les autorités sont conscientes du problème de manque d'entreprises, comme le montre la révision du code des marchés publics intervenue récemment. Les modifications apportées consistent à réserver 20% des marchés publics aux entreprises locales, à allouer les travaux pour que ces entreprises puissent soumissionner et à accepter des surcoûts de l'ordre de 10% pour adjuger des travaux aux petites entreprises ; avec en prime, la possibilité pour les institutions régionales d'alléger les procédures de soumission pour des montants de travaux ne dépassant pas 200 000 Dinars Tunisiens (DNT).

- Composante DEL

Le projet s'est installé dans un contexte d'instabilité institutionnelle et sociale. Les responsables de l'administration territoriale sont changés régulièrement, et les attentes des populations sont très fortes, ce qui suppose d'agir parfois dans la précipitation. Les associations au niveau local, principaux partenaires du projet, en particulier pour traiter des questions de développement territorial, sont pour la plupart de création récente et manquent d'expérience. Les structures d'appui, présentes en milieu urbain, sont plus rares en zones rurales. Ce projet dispose d'un atout fort qui est de s'être fixé des objectifs quantitatifs réduits, ce qui permet une action en profondeur, mais riche d'enseignements. Elle permettra de résoudre directement des situations d'accès à l'emploi, de réfléchir à la consolidation de niches économiques²⁰ (créneaux porteurs au niveau local), de renforcer l'efficacité des services d'appui, et d'ouvrir le dialogue entre les acteurs sur le développement de leurs territoires. Pour ce faire, il est impératif d'éviter la dispersion, de s'engager rapidement dans des actions concrètes d'envergure limitée, autour de laquelle il s'agira de construire progressivement dans une logique d'apprentissage collectif (également pour les experts locaux du projet). Enfin, pour valoriser efficacement ces résultats et les diffuser, il sera question de consolider les outils de suivi-évaluation et de renforcer les relations partenariales avec les offices régionaux, structures en charge aujourd'hui des objets techniques du développement territorial, qui apparaissent les plus stables sur le plan institutionnel.

- Cadre logique du projet

Le cadre logique du projet apparaît complexe et lourd et n'insiste pas suffisamment sur un certain nombre d'hypothèses institutionnelles, justement pour assurer la pérennité et la mise à l'échelle de ses résultats. Les différents produits intermédiaires prévus sont redondants, en particulier sur les objectifs immédiats liés à l'insertion et au développement local. Cela se comprend dans la mesure où, entre novembre 2011 date de rédaction du document du projet et mars 2013 période de démarrage effectif du projet, dans un contexte post révolution ; beaucoup de paramètres ont évolué. Les équipes éprouvent d'énormes difficultés à remplir « toutes les cases » et sont tentées à multiplier les activités identifiées « pour satisfaire » les concepteurs du cadre logique. Le risque de dispersion des activités et de dilution des résultats est important. Il s'agit donc de recentrer les activités du projet sur :

- La consolidation de créneaux porteurs créateurs de valeur ajoutée et d'emploi au niveau local²¹, validés dans un cadre d'animation territoriale, tout en développant et consolidant les services d'appuis de proximité (étatiques et non étatiques : associations, GDA²², SMSA²³, GIE²⁴, etc.) à l'insertion, la création d'auto-emploi et de micro entreprises ;

²⁰ Il est bien entendu que le projet appuie le développement d'un secteur économique stable au niveau local, qui prend bien sûr en considération l'économie de la filière et en utilisant des outils d'analyse filière/chaine de valeur, mais son rôle n'est pas de développer la filière, même si des échanges d'expériences entre territoires qui s'engagent sur le développement de créneaux porteurs similaires sont favorisés, cela pour améliorer l'efficacité de l'apprentissage.

²¹ Ces créneaux seront forcément limités, car il est impossible de développer un processus d'apprentissage de manière dispersée, sans une visibilité correcte de ce que l'on va faire.

²² Groupement de Développement Agricole.

- La valorisation des acquis en termes de démarche et d'outils de travail, de renforcement des compétences et de création de nouveaux référentiels professionnels, d'internalisation des principaux enseignements par les institutions locales et nationales

Note : L'interprétation que l'on peut faire du cadre logique est que les composantes HIMO, insertion et DEL sont différentes, ce qui complique le projet. Une recherche de cohérence est nécessaire pour lier les actions qui doivent l'être et rendre le pilotage du projet plus simple, mais également concilier ses dimensions d'intervention et de capitalisation/valorisation.

La mission propose à cet effet un nouveau cadre logique prenant en compte cette double préoccupation.

Voir en annexe 5, le cadre logique proposé

Les résultats définis au projet se concentrent sur les couches les plus vulnérables de la population dans les secteurs les plus défavorisés des 5 gouvernorats. L'activité HIMO s'adresse aux jeunes hommes précocement sortis du système scolaire, cela dans une logique d'apprentissage d'un métier. Les conditions d'un emploi décent ont été insérées dans les marchés de travaux des entreprises et les experts nationaux vérifient le respect de ces clauses. Les activités développées dans le cadre du développement économique local ciblent davantage un public féminin : artisanat de la laine, Plantes Aromatiques et Médicinales (PAM), transformation du lait, petit élevage. La logique est identique, il s'agit de développer des outils d'apprentissage et d'accompagnement pour que les femmes puissent s'investir dans ces nouvelles opportunités économiques et en vivre décemment.

4.3 Etat d'avancement et efficacité du projet

Le projet a été long à se mettre en place, de la signature de l'accord avec l'UE (mars 2012) jusqu'à l'opérationnalité complète de l'équipe (février 2013). Ensuite, le projet a axé ses interventions en 2013 sur l'identification des besoins pour les deux axes d'intervention, sur la sélection des sous-projets et leur mise en place ; ainsi que sur des actions de sensibilisation à l'approche HIMO, et un travail important sur le système de passation des marchés pour l'axe 1 (HIMO).

Ce n'est qu'au cours du troisième trimestre 2013, que les actions concrètes sur le terrain ont débuté : forums à partir de juin 2013, formations de groupement sur la transformation du lait et sur les plantes aromatiques et médicinales à partir de septembre 2013, premiers essais de fabrication de pavés en juillet 2013 et début du premier chantier HIMO en octobre 2013.

- Plan de travail 2014 composante 1 (HIMO)

Les activités de l'axe 1 prévues dans le plan de travail 2014 se mettent en place normalement mais accusent un retard moyen de trois mois. Sur les dix chantiers de démonstration à mettre en œuvre (fin en mars 2015), la situation est la suivante :

²³ Société Mutuelle de Services Agricoles.

²⁴ Groupement d'Intérêt Economique

Gouvernorat/Travaux	Ordre de service	Délai d'exécution	Avancement estimé mi-juin 2014
Gafsa/marché	31/03/2014	200 jours	20%
Sidi Bouzid/marché	02/04 et 08/04/2014	200 jours	25%
Kasserine/marché	Pas d'OS (problème de sécurité)	360 jours	
El Kef/ouvrage et piste	23/10/2013	100 jours	Réception provisoire Fin juin 2014
Siliana/Périmètre irrigué	Adjudication fin juin 2014	Non précisé	

Notes :

- Deux carrières sont en cours d'exploitation par les équipes du projet (Souïnia pour Gafsa ; Talla pour Sidi Bouzid et aussi Siliana) pour fournir les pavés et dalles nécessaires aux VRD des deux marchés en cours de construction.
- Les chantiers prévus pour le pavage des voiries urbaines sont en cours d'identification et d'études (trois chantiers devraient être exécutés)
- Les chantiers prévus pour l'asphaltage à froid des pistes sont en cours d'identification (deux chantiers devraient être exécutés) mais l'avancement est bloqué suite à l'impossibilité actuelle de réaliser un essai avec une émulsion différente de celles disponibles en Tunisie.

Le rythme des travaux et des études en cours est trop lent : les experts nationaux tardent à réagir dans l'exécution des travaux, de même que les bureaux d'études pourtant en permanence sur les chantiers. Au niveau des chantiers de construction des marchés, il est clair que le nombre d'ouvriers est insuffisant (voir les fiches de chantiers). L'expérience de l'asphaltage à froid des pistes (revêtement) est en stand-by depuis plusieurs mois.

Le projet devrait porter une attention particulière sur trois sujets :

- La qualité des travaux peut être améliorée et doit être un souci permanent puisque les chantiers HIMO sont des chantiers de démonstration. Les structures sur place (expert national et technicien de suivi pour le projet ; ingénieurs de contrôle pour les bureaux d'études) doivent être plus rigoureuses envers les PME et apporte un appui si nécessaire.
- Le suivi des travaux, dans le but d'établir une base de données sur l'utilisation de l'approche HIMO, nécessite des actions plus complètes que celles mises en place. Les données nécessaires aux décideurs pour orienter le choix de la technique d'exécution vers l'approche HIMO concernent bien sûr les emplois, mais pas seulement : les données techniques et financières telles que les productivités, les délais, les coûts des travaux et leurs ventilations sont autant de critères de choix dont doivent pouvoir disposer les responsables ;
- Les travaux du marché d'Ezzouhour (Kasserine) sont bloqués depuis trois mois au niveau du lancement de l'appel d'offres pour des raisons de sécurité et de propriété de terrain. Lors d'une réunion tenue dans les locaux de l'ODCO le 17 juin dernier, le projet a signifié à l'association de quartier partenaire que le problème devait être résolu au plus tard fin juin 2014. Si tel n'est pas le cas actuellement, il serait souhaitable que le projet se retire et étudie la possibilité de construire ce marché ailleurs. Les études architecturales et techniques ont été réalisées et permettent d'implanter cette infrastructure sur un autre terrain.

Les formations des entreprises et bureaux d'études prévues à partir de juin 2014 sont au niveau de la récupération des besoins en formation des entreprises : seule l'équipe régionale de Sidi Bouzid a remis les questionnaires adressées aux PME ; l'équipe régionale œuvrant à Siliana et El Kef sera à même de remettre ces questionnaires après l'adjudication des lots de travaux du périmètre irrigué (les questionnaires ont été inclus dans le dossier d'appel d'offres) ; à la fin de l'évaluation, l'équipe régionale de Gafsa n'avait pas remis les questionnaires aux entreprises. L'analyse de ces questionnaires devrait permettre d'identifier les programmes de formations et le mode d'intervention à prévoir (formation continue, période de deux à trois par semaine, etc.).

L'analyse sommaire des questionnaires de la région de Sidi Bouzid montre que les dirigeants d'entreprises sont intéressés en priorité par les procédures de passation des marchés et soumissions, avec la compréhension des dossiers d'appels d'offres ; puis par la gestion de la main d'œuvre et les techniques d'exécution du gros œuvre ; pour en final, étudier l'approche HIMO et ses applications, la valorisation des matériaux locaux et l'approche communautaire.

Cette analyse et les résultats partiels enregistrés amènent les commentaires suivants :

- Le questionnaire est entièrement destiné aux dirigeants d'entreprises, alors qu'il aurait fallu insérer les cadres techniques sur chantiers. Ce sont eux qui réalisent la gestion de chantier, et pour introduire l'approche HIMO (planification, gestion main d'œuvre et intrants, utilisation matériaux locaux), il est nécessaire qu'ils soient formés ;
- Le questionnaire aurait dû être précédé d'une note explicative, contenant notamment la présentation de l'approche HIMO pour l'exécution des travaux en insistant sur l'éventail large des interventions qui permet à une entreprise de se développer ;
- Le questionnaire ne contient aucune question spécifique sur le pavage des voiries urbaines et sur l'asphaltage des pistes alors que ce sont des domaines où le projet intervient et qui sont accessibles aux PME ;

Après ces analyses et la définition des programmes de formation, il faudra encore identifier les aides pédagogiques à fournir et les centres et consultants aptes à intervenir. Il semble alors difficile d'entrevoir le début des formations au mieux avant le mois de septembre 2014, d'autant que le Ramadan couvre le mois de juillet.

Le plan de travail annuel 2014 n'a pas pris en compte la formation des cadres régionaux du MDCI (DRDE²⁵ et ODCO), des communes et des formateurs HIMO.

Les cadres régionaux du ministère de tutelle sont la cheville ouvrière de l'introduction de l'approche HIMO dans les travaux des programmes régionaux de développement, et donc de la continuité des activités du projet, axe 1. Les actions d'initiation aux travaux HIMO se font par symbiose en travaillant avec les experts nationaux. Ils ont participé à l'identification des sous-projets, aux études, et participent actuellement au suivi des travaux, en fonction de leur disponibilité. Il est important de mettre en œuvre rapidement des actions de formation plus structurées, sur le choix de l'approche (facteurs limitant pour l'utilisation de l'approche HIMO), la conception, la planification, l'exécution, le contrôle et le suivi des travaux exécutés selon l'approche HIMO. Ces formations devraient par la suite être confortées par des ateliers sur la contractualisation des travaux et le manuel des procédures afin que les partenaires possèdent tous les éléments pour élaborer, programmer, mettre en œuvre et suivre Des programmes HIMO.

Les futurs formateurs HIMO sont aussi essentiels si le projet veut procéder à une extension de l'approche dans d'autres régions. Leur formation initiale dans le secteur du BTP devrait être complétée par plusieurs années d'expérience professionnelles au sein d'entreprises ou de bureaux d'études comprenant des responsabilités dans les domaines de la préparation, de l'exécution ou du contrôle des travaux. En considérant que les techniciens de suivi, recrutés par le projet au nombre de trois, les techniciens de la SEPJ travaillant dans les carrières au nombre de cinq et le technicien de l'ODESYANO, peuvent devenir ces futurs formateurs, il convient de les former en profondeur sur l'approche HIMO et ses applications. Toutefois, en préliminaire à ces formations, il est nécessaire de vérifier la formation initiale/expérience des techniciens présents, et de se baser sur les résultats enregistrés au sein de leurs postes actuels.

Il est clair que dans cette démarche de renforcement de compétences des institutions et de formation des formateurs HIMO, la base de données en cours sur les chantiers revêt une importance primordiale : ce sera le support et l'argumentaire pour l'utilisation de l'approche HIMO dans les programmes d'investissements publics au sein des cinq gouvernorats et dans les autres régions.

Note : Lors des formations des cadres régionaux du MDCI, il faudrait inclure le personnel des comités locaux de développement qui préparent à la base les programmes pour les proposer au niveau régional.

²⁵ Direction Régionale du Développement

Les besoins en formations sur l'approche HIMO sont très importants et nécessitent un suivi quasi permanent des actions internes et externes. Dans cette optique, il serait judicieux que le projet examine les charges de travail au niveau central (CTP, expert national en communication/formation, expert économiste) afin de vérifier la possibilité de suivre ces formations. Sans être une recommandation, il n'est pas à exclure qu'il faille procéder à un recrutement supplémentaire (expert national HIMO).

- Plan de travail 2014, composante 2 (DEL et insertion)

Pour la composante DEL, au niveau des 5 gouvernorats, 17 microprojets dans 15 délégations (cf. tableau 1) ont été identifiés au cours de la première année d'activité (Avril 2013 – Mai 2014). Cette identification résulte :

- De réunions de travail et de visites de terrain organisés avec des partenaires des gouvernorats (ODESYPARO, ODCO, ODS, SEPJ, DRDE) ;
- Des réunions des six forums mis en place ;
- Des travaux des trois ateliers PACA réalisés.

Ces projets concernent l'artisanat (1 action sur le bois d'olivier, 3 actions sur le créneau laine – plantes tinctoriales, 1 action sur la mosaïque), l'agriculture (2 réhabilitations de périmètres irrigués, 1 action arbre fruitier, 1 action fécondation des dattiers), l'élevage (2 microprojets avicoles, 2 microprojets apicoles), la transformation des produits agricoles (2 microprojets lait, 1 microprojet séchage de la figue, 2 microprojets PAM). Ces actions sont détaillées dans le tableau 1 ci-après.

La plupart de ces microprojets ont été l'objet d'études d'approfondissement (ou des études sont en préparation en relation avec l'ODCO (Belhijet) et l'ODESYPARO (Ousseltia). Quatre actions ont démarré concrètement : formation de 49 jeunes (90% de femmes) aux techniques de transformation du lait (Sbeitla, Sidi Aich), de 17 femmes à la transformation des PAM (Ain Boussadia), et 22 artisans du bois d'olivier ont été appuyés pour créer une association (6 d'entre eux ont bénéficié d'une séance de coaching). Deux ateliers technico-pédagogique de transformation du lait sont en cours d'installation avec l'appui du projet.

Les équipes DEL ont « tâtonné » le terrain avant de déterminer leur démarche de travail. Les zones de travail identifiées en relation avec les responsables des gouvernorats méritaient leur qualificatif de « difficiles », certaines ont dû être écartées pour des raisons de sécurité. Les interlocuteurs clés (Gouverneurs, Délégués, etc.) ne restaient guère plus d'un an en place et la collaboration avec des associations qui poussaient « comme des champignons » n'était pas évidente. Organiser la représentation des acteurs au sein d'un forum ou d'un atelier PACA n'a pas été chose simple. Enfin, l'approche stratégique du projet a mis du temps à se concrétiser. Elle reste encore difficile à lire.

Les forums devaient favoriser l'identification de créneaux porteurs, sur la base d'une analyse territoriale concertée, et de la définition de critères de priorisation des objectifs (potentiel de croissance économique, employabilité, expérience locale, facteurs disponibles, etc.). Force est de constater que ces forums ont plutôt contribué à identifier des microprojets sur des bases très qualitatives. Force est également de constater que les études qui ont contribué à asseoir ces choix sont dans l'ensemble de qualité assez médiocre. L'outil PACA, superposé sur les outils forum complique davantage la progression des activités du projet, dans la mesure où un ensemble de nouveaux microprojets ont été identifiés sur une zone d'action encore plus vaste (Gafsa, Kasserine, Le Kef).

Les activités de terrain engagées concernent principalement la formation (Ain Boussadia, Sidi Aich, Sbeitla). Ces formations sont reconnues de qualité, elles sont accompagnées d'un appui à la mise en place de deux unités péda-go-techniques (atelier de fromagerie devant également servir de centres de formation local). Maintenant, il convient de définir comment ces unités peuvent s'articuler à leur

environnement pour être viable et comment elles peuvent stimuler le développement du secteur lait sur la zone.

La formation réalisée à Ain Boussadia sur les PAM est restée sans suite. Les femmes ont pu se rendre à différentes manifestations pour vendre leurs produits, mais l'équipement dont elles disposent ne leur appartient pas directement. Il convient maintenant de programmer un appui pour que ces femmes puissent passer d'un stade d'acquisition d'un savoir à un stade de développement d'une activité économique.

Les actions auprès des artisans du bois d'olivier ont principalement consisté en des discussions individuelles pour poser les problèmes de l'activité et l'organisation d'un atelier d'échange qui a conclu à la création d'une association que ses membres ne se sont pas réellement approprié parce qu'ils n'en comprennent pas encore le sens.

Ces trois exemples mettent en évidence deux points importants :

- La dispersion est risquée dans la mesure où le projet ne dispose pas d'un dispositif d'intervention qui puisse satisfaire l'ensemble des demandes ;
- Les démarches engagées sont potentiellement porteuses, mais faute d'un approfondissement des problématiques (y compris les études de faisabilité, d'impacts techniques et socio-économiques) et d'un suivi plus rigoureux leurs résultats risquent de se diluer rapidement, alors qu'elles étaient destinées à avoir un effet levier significatif sur le développement des territoires et de l'emploi.

Tableau 1 : Récapitulatif des interventions de DEL

	Sidi Bouzid	Kasserine	Gafsa	El Kef	Siliana
Activités identifiées	Pôle de compétences en arbres fruitiers (Regueb) Appui aux artisans du bois d'olivier.	Filière laine (Kasserine) Transformation du lait (Sbeitla); Apiculture (groupe de femmes à Sbiba) ; Périmètre irrigué (Groupe de femmes à Belhijet)	Transformation lait (Sidi Aich) Apiculture (Nadhour) Entretien des dattiers, et création d'une SMSA (El Guettar) Laine, tissage, (Bel Khir, Sidi Aich) Réhabilitation d'un périmètre irrigué (Belkhir)	Aviculture/cuniculture (Ousseltia) ; Laine et plantes tinctoriales (Sidi Mitr) ; PAM (Tajerouine) ; Apiculture (Dahmani)	PAM (Ain Boussadia) ; Apiculture (Bargou) ; Valorisation de la figue (Kesra)
Activités réalisées et prévues dans le court terme	<u>Atelier</u> Atelier des entrepreneurs de Sidi Bouzid (création d'une association) Forum (Regueb) Atelier PACA (Sbeitla et Regueb) <u>Etudes</u> Etude sur la filière bois d'olivier ; Etude sur la création d'un pôle de compétences en arbres fruitiers (Regueb) <u>Formation</u> : Coaching des entrepreneurs et identification des besoins en formation <u>Autres</u> Mise en place d'une association des artisans de bois d'olivier	<u>Atelier</u> Atelier PACA (Sbeitla) Forum (Sbeitla) <u>Etudes</u> Etude de faisabilité et d'impact d'une intervention au niveau de la filière laine ; Etude de la filière lait (Sbeitla) <u>Formation</u> Formation de 25 jeunes en techniques de transformation du lait en fromage <u>Investissement</u> : Appui à l'installation d'une unité pédago-technique de transformation du lait (Sbeitla) <u>Autres</u> Signature d'une convention entre l'association des femmes de Sbeitla et le projet ;	<u>Ateliers</u> : Atelier PACA (Bel Khir, Sidi Aich, El Ghattar, Gafsa Sud) ; Forum Bel Khir et Sidi Aich <u>Etudes</u> Etude filière lait (Sidi Aich) ; Etude pour le financement de projets DEL à Sidi Aich ; Etude mise en place d'un atelier mosaïque (Sidi Aich) ; Etude formation groupe de jeunes en escalade de palmier (El Guettar). Etude projet avicole (Nadhour) ; Etude de faisabilité technique périmètre irrigué de Bel Khir <u>Formation</u> Formation de 17 jeunes en techniques de transformation du lait en fromage <u>Investissement</u> : Appui à l'installation d'une unité pédago-technique de transformation du lait (Sidi Aich) et signature d'une convention entre l'ASJD de Sidi Aich et le projet ;	<u>Atelier</u> Atelier PACA (Tajerouine, Dahmani et Nebeur) ; Forum (Tajerouine) <u>Etudes</u> : PAM à Tejerouine Laine à Sidi M'Tir <u>Formation</u> PAM à Tejerouine	<u>Atelier</u> Forum Bargou Atelier PACA (Bargou, Kesra, El Krib) <u>Etudes</u> Etude socio-économique d'Ain Boussadia, Bargou et Siliana Conception d'un projet de formation et d'appui aux jeunes chômeurs en matière de valorisation des PAM (Ain Boussadia) ; Etude de base pour le lancement de projets DEL : Exploitation et valorisation des PAM (Ain Boussadia) Etude de base pour le financement d'un projet de DEL en apiculture (Bargou) Etude de faisabilité technique du développement de la figue (Kesra) ; <u>Formation</u> Formation de 17 femmes de Dedem El Kharoub et Ain Boussadia en valorisation des PAM et tranformation de la figue (Kesra)

Les outils d'animation territoriale utilisés (forums, PACA) sont utiles et complémentaires, sous condition de les utiliser correctement²⁶. Le forum est un espace de dialogue qu'il convient de positionner dans son environnement (quel est son mandat, qu'attend-on de lui, quelles sont ses règles de fonctionnement et ses outils de travail, quel est son devenir, etc.), le PACA, lui, est un outil de planification participative, qui a son sens au sein d'une démarche, dans un espace défini avec des acteurs liés par un intérêt commun. Réunir des acteurs de différentes délégations pour réfléchir au développement de leur région a un sens, réunir des gens de différentes délégations pour réfléchir au développement de leurs délégations respectives et identifier leurs projets prioritaires se justifie difficilement. Enfin, il est important de bien comprendre que l'animation n'est pas de l'improvisation. Les résultats des études et travaux menés par différentes institutions (GIZ, DDC²⁷, UNOPS, ONUDI, etc.) auraient gagné à être mieux utilisés pour animer le travail des forums, en particulier nourrir leurs résultats par un questionnement dûment travaillé par les animateurs.

Les forums restent des outils du projet (à l'image des tables rondes régionales conduites avec l'appui de la DDC et de la GIZ) et une réflexion approfondie doit être menée sur l'évolution de leur mandat, de leur organisation, et de leur relation avec leur environnement. La démarche d'accompagnement de ces structures doit effectivement être cadrée sur le plan méthodologique.

Le projet a consenti un effort important pour informer et impliquer les responsables des institutions politiques et techniques régionales, cela en dépit des changements répétitifs. Ceux-ci se montrent intéressés et ouverts à de nouveaux modes de travail. En particulier, des modes de cofinancement sont envisagés pour développer certaines activités (extension des marchés, espace artisanal).

L'originalité du projet consiste effectivement à développer une démarche de développement territorial inclusive, basée sur le dialogue public-privé comme moteur de création de valeur ajoutée et d'activités au niveau local. Les outils de participation développés mettent les groupes cibles et les structures aptes à délivrer des services de proximité en position d'acteurs du projet, donc d'appropriation rapide de ses résultats, dans la mesure où leur représentation est exigée à toutes les étapes du processus de construction des interventions. Aujourd'hui, les modes de travail semblent avoir profondément changé, les interlocuteurs s'écourent dans un sentiment de respect mutuel. Les avis sont partagés, discutés approfondis jusqu'à atteindre un consensus. Ce premier succès doit impérativement être consolidé par des résultats probants issus des premières actions conduites pour ne pas user les dynamiques enclenchées.

Les activités de formation menées sont d'excellentes qualités sur le plan technique, elles se basent sur la pratique, l'écoute, l'échange d'expérience. Ces formations techniques sont appropriées et les femmes peuvent les mettre en pratique sous condition qu'elles bénéficient des équipements et de la trésorerie de démarrage nécessaire. La mise en relation avec des institutions financières apparaît urgente, après avoir approfondi la dimension économique et financière de l'activité.

L'insuffisance de suivi des groupes formés constitue un risque fort. Il reste à lier à la faible qualité des études qui ont été réalisées à ce jour. Principalement techniques, elles prennent peu en compte les aspects économiques (conditions d'accès aux facteurs, connaissance du marché et de la concurrence, dimensionnement de l'offre potentielle, éventail des coûts de production et de valorisation de la main d'œuvre, risques marchés, facteurs de sensibilité) ; insuffisamment les conditions de mobilisation des services financiers et non financiers nécessaires pour pérenniser et développer l'activité. Ces études restent donc très imprécises sur la rentabilité de l'activité, sa capacité à générer de la valeur ajoutée et à créer de l'emploi. En conséquence : (i) les actions de formation sont menées sans certitude que les activités ciblées soient rentables, (ii) des besoins en formation sont formulés sans assurance que l'économie locale puisse absorber un tel niveau d'activité. Sur certaines actions, le projet a

²⁶ Cf. encadré dans la section recommandations

²⁷ Direction du Développement et de la Coopération suisse

effectivement approfondi cette connaissance du créneau identifié, facilité les échanges d'expérience entre professionnels. Malheureusement, ces acquis ne sont pas systématisés.

La qualité des études est également liée à la manière dont la commande est établie. En particulier, les Termes de Référence (TdR) restent dans l'ensemble standards et restrictifs sur la durée et les rendus (15 pages maximum). L'offre technique du prestataire consiste en un calendrier et un budget, et certain n'hésite pas à rendre des documents où la présentation des termes de référence, du projet, de la méthodologie, du contexte et du programme de la mission est contenu dans 11 pages, les résultats sont consignés en 3 pages et la conclusion en 1 page (ce qui fait effectivement 15 !).

Il semble important d'adapter la durée des études à ce que l'on cherche ; c'est-à-dire la faisabilité technique et financière de l'action identifiée, considérée dans son environnement, et sa capacité à fournir de la valeur ajoutée et à créer de l'emploi pour le public cible. Cela implique que le prestataire analyse également le processus d'entraînement de l'action « pilote » ou de l'entrée technique sur le développement local et territorial et formule des prescriptions à l'instance de pilotage, en l'occurrence le forum, qu'il soit thématique ou territorial, pour qu'il poursuive, avec l'appui du projet, le processus de développement économique local ;

Sur la base des TdR, le prestataire doit faire une offre technique en bonne et due forme qui montre qu'il connaît le dossier, qu'il sait ce qui a été entrepris précédemment par d'autres intervenants sur le sujet (et montrant comment cela sera utilisé), définit son mode de travail avec le forum, et évalue la durée de sa mission et ses coûts en conséquence.

Enfin le dispositif de validation du rendu doit être rigoureux au niveau du projet, et le dossier doit être entériné par le forum.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'approche « microprojets » est très restrictive, et en aucun cas moteur de développement local si elle ne s'inscrit pas comme le point de départ de la mise en œuvre d'une stratégie économique claire.

En conclusion, l'avancement du projet dans ses deux composantes, comparé au planning général du projet connaît un retard de l'ordre d'un an (en termes quantitatifs, il sera difficile d'atteindre les résultats définis à l'horizon de mars 2015). C'est pourquoi il faut prévoir une prolongation du projet sur un an. Le sujet a été abordé deux fois avec le ministère de tutelle et le partenaire financier, et n'a soulevé aucune objection.

- Efficacité du projet

Nous rappelons que la mise en œuvre du projet a été confrontée à différentes difficultés :

- Une organisation stratégique difficile avec deux composantes différenciées (HIMO-DEL) dont le mariage s'est avéré difficile suite à :
 - o Un recrutement international non adapté pour la mise en œuvre de la composante DEL
 - o L'instabilité de l'équipe DEL (démission des deux experts basés à Tunis, partiellement remplacés) ;
- Des difficultés à préciser une approche cohérente dans la durée au niveau des activités de DEL ;
- Des conditions de sécurité qui ont bloqué les activités du projet au sein de deux gouvernorats (période de 4 à 6 mois) ;
- Le nombre réduit de bureaux d'études, architectes et entreprises régionales dans le secteur du BTP.

Concernant les interventions HIMO, et mise à part les difficultés énoncées plus haut, le projet n'a pas connu d'obstacles majeurs pour la mise en œuvre des infrastructures. Cela provient d'une part du fait que les infrastructures identifiées faisaient partie des programmes régionaux de développement et recevaient donc l'agrément des autorités, et d'autre part parce que ces infrastructures répondent à un besoin des populations (désenclavement, création de zones économiques).

En définitive, il est possible de dire que les interventions de l'axe 1 sont reconnues et appréciées au niveau des

populations, reconnues mais non documentées au niveau des institutions régionales, et qu'elles sont peu connues au niveau des institutions nationales.

Pour ce qui est de la composante DEL, cette participation reste variable d'une zone à l'autre, car les stratégies d'acteurs sont complexes (difficultés à mobiliser les acteurs privés clés, difficulté des groupes vulnérables à préciser leurs besoins).

La composante DEL reste difficile à expliquer car la structure de l'approche n'est pas toujours claire, et peu harmonisée d'une zone à l'autre. Cela résulte de la difficulté à définir un contenu méthodologique commun au démarrage de l'activité. A vouloir trop bien faire, les équipes DEL ont énormément complexifié leur démarche. Aujourd'hui, la compréhension est différente d'un expert à l'autre. Alors qu'elle aurait dû être sujette d'une formation approfondie et un outil d'intense dialogue entre les experts, ceux-ci se plaignent aujourd'hui davantage d'un manque de communication (ce que la documentation du projet infirme : de nombreuses réunions et ateliers ont eu lieu).

La vision ou la stratégie de « sortie du projet » n'est pas claire. Il est urgent de clarifier les collaborations à engager avec les institutions locales et régionales (CLD, CRD, ODNO, ODCO, ODS) pour stimuler les dynamiques locales identifiées et assurer leur développement. Dans un même temps, le projet doit définir quel appui apporter à certaines de ces institutions ainsi qu'aux organisations qui fournissent des services de proximité, afin de mettre à l'échelle les résultats acquis sur de petits territoires.

Effectivement, dans un environnement en pleine évolution, le projet produit et teste des outils participatifs destinés à atténuer les problématiques de pauvreté et de chômage, d'améliorer l'affectation des choix d'investissements dans un sens d'atténuation des inégalités, et d'accompagner les porteurs d'initiatives et de projets. Les institutions en charge des ressources à allouer au développement local (Gouvernorats, offices, DRDE) ont saisi l'importance de ces pratiques novatrices et apparaissent motivées pour se les approprier.

4.4 Efficience des ressources utilisées

Le tableau ci-après récapitule les différents moments de la mise en œuvre du projet, de sa conception jusqu'à la date de la mission d'évaluation à mi-parcours.

Période	Activités
Novembre 2011	Rédaction de la fiche action et du document de projet
30 mars 2012	Signature de la convention de contribution BIT, Union Européenne
10 – 21 avril 2012	Mission d'identification du département emploi/investissement du BIT
Avril à Août 2012	Recrutement des experts internationaux
Septembre 2012	Arrivée de l'équipe d'experts internationaux en Tunisie
Décembre 2012	Installation des locaux du projet à Tunis
Décembre 2012 – Janvier 2013	Recrutement de l'équipe d'experts nationaux
Février 2013	Installation des équipes dans les Gouvernorats et démarrage des premières activités sur le terrain
21 février 2013	Première réunion du Comité de Pilotage du programme AZD
4-5 février 2013	Atelier de lancement du projet
10 au 21 avril 2013	Mission de backstopping du département Emploi/Investissements du BIT
Mars 2013	Mission de monitoring de l'UE
Juin 2013	Première réunion du sous -comité de pilotage de la composante 1 du projet AZD
Septembre 2013	Démission de l'expert national Formation/Communication
Octobre 2013	Mission de backstopping de l'OIT (ENTREPRISE et TURIN ; du07 au 11 octobre)
Octobre 2013	Recrutement de l'expert national Formation/Communication
Janvier 2014	Atelier retraite du projet (Hammamet, 19 au 22 janvier 2014) pour élaboration du schéma de planification des activités)
Février 2014	Arrêt des activités de l'expert international DEL
25 Mars 2014	Réunion du second comité de pilotage du programme AZD
09 au 27 juin 2014	Mission d'évaluation à mi-parcours

La mesure de l'efficacité des ressources utilisées a été réalisée au niveau des ressources humaines et des ressources financières.

- Ressources humaines

Les ressources humaines, telles que définies dans le document initial étaient adaptées. Elles apparaissent aujourd'hui insuffisantes principalement au niveau central, et pour la composante DEL ; cela pour trois raisons :

- Dans un contexte difficile, l'équipe DEL a rencontré beaucoup de difficultés à définir son identité, son mode d'intervention et ses outils. Aujourd'hui on constate une grande diversité des activités sur les plans géographique, thématique et technique. Sur le plan administratif cela se traduit par la multiplication des procédures administratives (rédaction des TdR, consultation, contractualisation, réception, organisation d'ateliers, etc.). L'expert national DEL (faisant office), au niveau du siège du projet, est fortement mobilisé sur ces questions au détriment de ses missions de conception, de coordination, d'appui technique aux équipes de terrain et de suivi/capitalisation. Cette multiplication rapide des activités dans les régions met les équipes de terrain davantage en position de suivi des consultants/formateurs mobilisés (ou d'observation), alors que leur rôle serait plutôt d'accompagner des processus de développement économique local, en s'appuyant sur les dynamiques forums ;
- L'équipe technique au niveau national est théoriquement constituée d'un CTP, d'un expert international DEL et d'un expert national communication/formation, transversal aux composantes HIMO/DEL. L'expert international DEL n'assure plus ses fonctions depuis le mois de février ; le poste d'expert formation/communication a été renouvelé au mois d'octobre, au moment où l'expert international partait en mission en Thaïlande pour deux semaines (il n'y a en fait pas eu de passation, de plus nous n'avons eu accès à aucun rapport de fin d'activité rédigé par l'expert international DEL). Développer une démarche « novatrice » de travail implique une certaine stabilité de l'équipe en charge, et surtout une grande complicité entre les cadres, ce qui n'a pas été le cas !
- Les résultats de l'atelier retraite du projet tenu à Hammamet du 19 au 22 janvier 2014 montrent que les rôles de l'expert DEL basé au national et les experts DEL au niveau des gouvernorats ne sont pas complémentaires. En fait, ils se superposent et peuvent être source de conflit.

Aujourd'hui, l'expert en communication et formation, basé à Tunis prend en charge l'ensemble des activités techniques liées au développement économique local et à l'insertion professionnelle. Sa charge de travail est très lourde. Il essaye de gérer un domaine, qu'il ne maîtrise pas totalement avec beaucoup de bonne volonté, sans réel backstopping.

A ce jour, il apparaît urgent de recruter un cadre national supplémentaire pour renforcer l'équipe au niveau central, et d'adapter les termes de références des différents membres de l'équipe DEL/expert formation/communication, de manière à rendre les fonctions complémentaires (ces adaptations supposent également de simplifier la démarche d'intervention, et d'adapter les modes de travail des experts DEL au niveau des gouvernorats). Cette disposition est indispensable, car maintenant le projet doit consolider à la fois son approche DEL, la rattacher à des plans de formation pour en assurer la pérennité, et présenter les avancées enregistrées au ministère de tutelle et aux institutions régionales sous un format autre que verbal lors de rencontres et de réunions (nécessité de travailler sur des documents de capitalisation et de développer les outils de suivi et de collecte pour cela).

Voir en annexe 6, une proposition de renforcement de l'équipe centrale, incluant une définition des tâches d'un expert national DEL au niveau régional.

La nécessité des formations et de la communication se retrouve aussi au niveau de l'axe HIMO au vu des activités réalisées (un chantier HIMO est achevé, trois autres sont en cours, cinq carrières sont exploitées et plusieurs groupements sont constitués et appuyés dans le cadre du développement économique).

Comme nous l'avons précisé plus haut, en ce qui concerne les équipes régionales du projet (3 équipes constituées chacune d'un expert HIMO et d'un expert DEL), le problème réside surtout dans la dispersion géographique des activités et dans la multitude des projets de développement local. Le recentrage sur trois ou quatre créneaux porteurs, se retrouvant dans la majorité des gouvernorats permettra aux experts DEL d'une part de se concentrer sur un minimum de thèmes et de limiter les déplacements, et d'autre part d'intensifier les échanges entre eux. Pour ce qui concerne les experts HIMO, les sites d'intervention sont plus limités (bien que les chantiers et les carrières pourvoyeuses soient éloignés) et les futures interventions sont prévues sur des sites déjà en cours d'exploitation ou

sur des sites dans les chefs -lieux des gouvernorats.

- Ressources financières

Le souci de maîtrise et d'optimisation des coûts (fixation de procédures et de grilles de barèmes, prudence par rapport aux choix stratégiques) et le blocage de l'intervention dans des zones préalablement identifiées pour des raisons de sécurité (Le Kef, Gafsa) ont limité les dépenses du projet. En conséquence, les ressources financières sont suffisantes mais peu utilisées. Au mois de mai 14, le taux de delivery est de 20%. Cette situation reflète bien le fait que l'année 2013 a été l'année des études, des préliminaires pour les activités d'exécution commencées en fait au cours du dernier trimestre 2013.

L'analyse des dépenses montre un taux d'utilisation plus important sur les chantiers HIMO (7% de dépenses à fin mai 2014, mais 69% du budget engagé sur les travaux en cours) que sur les activités DEL (0,3% à fin mai 2014). Ce qui est logique dans le sens où la composante HIMO consiste à réaliser des infrastructures et où la composante DEL consiste davantage à structurer et renforcer les services d'appui à l'emploi et au développement de l'auto-emploi.

La connaissance des appuis à apporter aux groupements de développement économique montre que les dépenses pour l'appui, la formation et l'équipement sont peu élevées. Il en est de même pour les activités de prestataires extérieurs et les activités prévisibles de communication (les actions déjà engagées en terme de communication sont bien inférieures aux prévisions de dépenses du budget). Dans ces conditions, il est possible d'augmenter le poste de dépenses relatif aux infrastructures, pour répondre à une demande forte d'infrastructures, pour démontrer sur une plus grande échelle la pertinence de l'approche HIMO pour la réalisation des travaux, et pour avoir une base de données techniques plus juste, sans remettre en question le financement des autres activités (développement économique local, insertion professionnelle, formations communication).

L'étude de la réallocation budgétaire a été menée selon deux axes : l'estimation d'un programme supplémentaire de travaux, et l'estimation de la logistique du projet pour faire suite à la prolongation du projet sur un an.

Le programme supplémentaire de travaux inclue d'une part la poursuite des travaux sur les marchés de Gafsa et Sidi Bouzid, et d'autre part des travaux sur le pavage des voiries urbaines et sur l'asphaltage des pistes répondant ainsi aux axes porteurs de développement de l'approche HIMO. Le tableau ci-après résume l'ensemble du programme :

Gouvernorat/Délégation	Travaux	Financement (DNT)		
		En cours	Etudiés	Prévision
Gafsa/Gafsa	Marché journalier d'Essourour	536 000		500 000
Gafsa/Gafsa	Pavage voirie urbaine (vieille ville ; 500 ml)			10 000
Sidi Bouzid/Sidi Bouzid	Marché hebdomadaire	506 000	479 000	800 000
El Kef/Ousseltia	Ouvrage de franchissement et piste	133 500	20 000	
El Kef/Ousseltia	Asphaltage à froid piste (2,5 km)			180 000
El Kef/El Kef	Pavage voirie urbaine (500 ml)			157 000
Siliana/Kesra	Aménagement périmètre irrigué (20 Ha)		300 000	
Siliana	Réhabilitation piste et asphaltage à froid (1,0 km)			150 000
Siliana/Siliana	Pavage voirie urbaine (500 ml)			157 000
Kasserine /Kasserine	Marché hebdomadaire d'Ezzouhour		560 000	
Kasserine/Talla	Pavage voirie urbaine (centre ville ; 200 ml)			50 000
Sous total		1 175 500	1 359 000	1 904 000
Provision	Travaux supplémentaires (5%)	58 775	67 950	-
Total		1 234 275	1 426 950	1 904 000
TOTAL GENERAL				4 565 225

Le montant total du programme de travaux est ainsi de 2 051 788 Euros (taux de change juin 2014 ; 1 Euro = 2,225 DNT)

Note :

- Le montant des travaux pour le pavage de la voirie de la vieille ville de Gafsa n'est que de 10 000 DNT car la SEPJ prend en charge le personnel et la fourniture des pavés.
- Le calcul des travaux prévisionnels a pris en compte la notion de travaux supplémentaires

L'estimation de la logistique pour une fin de projet en mars 2016 est réalisée sur la base des dépenses moyennes par poste, enregistrées par le projet, et en tenant compte du recrutement d'un expert national supplémentaire.

Sur la base de ces calculs, le nouveau budget est comparé au budget initial afin de vérifier que les nouvelles allocations permettent de rester dans l'enveloppe financière prévue :

Poste de dépenses	Budget initial	Dépenses à mai 2014	Dépenses sur Juin 2014/mars 2016	Budget révisé
Ressources humaines	1 796 784	820 068	1 036 194	1 856 262
Voyages	45 600	18 150	28 600	46 750
Equipement/fournitures	162 500	122 084	22 000	144 084
Bureau local	198 000	63 522	104 828	168 350
Autres coûts/services	1 328 200	57 801	756 049	813 850
Autres :				

-Chantiers HIMO	1 200 000	81 970	1 969 817	2 051 788
-Activités DEL	550 000	686	349 314	350 000
-Fonds d'appui DEL	250 000	533	199 467	200 000
-Fonds groupements	250 000	-	150 000	150 000
Budget total (hors provision et appui Siège)	5 781 084			5 781 084

La réallocation budgétaire est donc possible, sans diminuer les activités du projet, et en prolongeant le projet d'un an.

En effet, le projet a subi un retard supérieur à 9 mois à la fois sur la mobilisation de la logistique et celle de l'expertise nationale, une prolongation d'un an ne posera pas de difficultés au niveau du fonctionnement, d'autant que le second expert international sera remplacé par un expert national.

Voir en annexe 7, le détail des calculs de la révision budgétaire

4.5 Efficacité du dispositif de gestion

- Appui des services du BIT

L'appui au niveau du siège de l'OIT est assuré par le service DEV/INVEST qui possède une expérience certaine dans la gestion des projets centralisés de coopération technique, aussi bien sur les aspects techniques que financiers. D'après l'équipe du projet, les réactions aux demandes d'appui sont rapides pour le volet HIMO et les dispositions administratives et financières, plus irrégulières pour celles qui concernent le développement économique local.

Une mission d'appui à la composante DEL a été réalisée par l'OIT, ENTREPRISES et le centre de Turin, du 07 au 11 octobre 2013 (durée très courte !). Cette mission, préparée par l'équipe DEL du projet qui avait rédigé un mémoire précisant ses attentes, avait pour objet d'apporter un regard technique pour orienter les interventions et clarifier les méthodes de travail.

Il apparaît utile de rappeler ces attentes, car elles restent d'actualité.

- Présenter l'approche DEL du BIT et sa traduction dans les réalités des projets pilotes qui ont été identifiés ?
- Par rapport aux projets identifiés comment contourner les difficultés de passage d'une phase de planification à une phase de mise en œuvre ?
Quel est le profil « idéal » d'un expert développement local, quelles recommandations proposer pour former les membres de l'équipe à ce type de mission ?
- Comment appuyer mieux les structures de l'emploi (faible réaction) et quelles sont les démarches alternatives pour ne pas dépendre des institutions publiques ?
- Comment articuler les composantes DEL/HIMO et DEL/insertion emploi ?
- Quelles sont les expériences de forum DEL existantes ? De manière générale, comment valoriser les bonnes pratiques d'autres projets ?
- Comment développer des activités de service de business development ?
- Comment gérer les équipes d'experts sur le terrain ?

Cette mission a davantage été conduite comme une mission de monitoring, et a délivré des recommandations génériques, qui laissent la plupart des questions en instance. Un appui complémentaire apparaît donc toujours nécessaire pour éclairer l'équipe.

- Travail du sous-comité de pilotage

Deux réunions du comité de pilotage du programme AZD (février 2013, mars 2014) et une réunion du sous-comité de pilotage de sa composante 1 (juin 2013) ont été convoquées par le Ministère de tutelle depuis le début du programme. Les missions du sous-comité de pilotage de la composante 1 sont de :

- Approuver les orientations générales et les plans de travail annuels
- Assurer la coordination et la synergie avec les autres composantes du programme AZD et avec d'autres partenaires au développement intervenant dans les domaines de la création d'emplois et du développement local ;
- Faire une revue des résultats obtenus en termes de création d'emplois et de développement local ;
- Approuver les manuels de procédures ;
- Faire la promotion des bonnes pratiques de la composante dans les programmes du ministère ;
- Faciliter le suivi des résultats et la réalisation des produits escomptés ;
- Appuyer des échanges Sud-Sud dans ces domaines.

Ce sous-comité de pilotage est donc l'instance habilitée pour approuver le rapport d'activité de l'exercice précédent ainsi que le plan d'activité de l'exercice à venir. Les réunions du comité de pilotage du programme AZD interviennent avant la clôture des exercices annuels de la composante 1 (31 mars au 1 avril de l'année suivante), ce qui complique la communication (entre autres quand il est question de débattre de réallocations budgétaires). Il est important que l'équipe de la composante 1 consolide un mémoire récapitulatif à diffuser avant la tenue de ces comités, de manière à faciliter la prise de position et de décision.

Des contacts réguliers sont entretenus avec le MDCl, les directeurs du développement régional au niveau de gouvernorats, les directeurs des offices, mais également l'administration territoriale (Gouverneurs, Délégués). Néanmoins, les mouvements erratiques de personnel au sein de ces institutions font que les responsables du MDCl connaissent peu les résultats et méthodes du projet, et qu'il bénéficie de peu d'appui au niveau national.

Les contacts avec le MEFP et l'ANETI ont été engagé récemment.

Il serait souhaitable d'inverser cette tendance, et la présentation des résultats de l'évaluation à mi-parcours du projet est une bonne occasion pour réunir le sous-comité et définir l'appui dont aurait besoin le projet dans l'exécution de ses activités.

- Communication interne

La communication interne et les échanges au sein du projet sont une réalité :

- L'élaboration du plan de travail 2014 a fait l'objet d'un atelier en janvier, avec la participation de tous ;
- Le CTP a organisé cinq ateliers d'échanges depuis que l'équipe est opérationnelle (février 2013), soit un atelier tous les trois mois ;
- L'équipe du siège séjourne en moyenne trois jours par mois au niveau des gouvernorats pour appuyer les équipes et les assister dans leurs activités ;
- Des échanges techniques existent entre les équipes régionales, bien qu'ils soient limités en raison de la charge de travail et de l'éloignement ;
- Les responsables au niveau central sont en contact permanent avec les équipes sur terrain, fournissant un appui consistant.

Malgré cela, les experts nationaux souhaitent encore plus d'échanges. Après analyse, il ressort qu'il s'agit surtout d'un manque de connaissances à la base (par exemple sur l'approche HIMO) qui nécessitait au début du projet une action plus complète d'initiation, et peut être des éclaircissements, non pas sur les rôles et responsabilités qui sont claires, mais sur les produits à réaliser et leurs complémentarités, et sur les partenariats à mettre en place avec les partenaires régionaux.

Le plan de travail 2014 est très détaillé avec toutes les activités à mener à bien. Il est donc facile d'utilisation

(d'autant qu'il a été établi en commun) et permet un suivi rapproché de chaque activité. Il devrait donc être le carnet de route de chaque expert national, en termes de planification des activités.

Les activités de formation à destination des agents restent limitées, alors qu'elles apparaissent importantes, car le projet contribue à développer de nouveaux métiers.

Pour les composantes HIMO et DEL, six « événements » ont été mis en œuvre pour renforcer les capacités des équipes et de leurs partenaires :

- Juin 2013, Turin : formation de deux cadres du MDCI : « défis liés à l'emploi dans la Région MENA²⁸ » ;
- Septembre 13, Tunis : atelier de sous-consultation régionale sur les programmes HIMO comme outil d'extension de la protection sociale (ESCWA) ;
- Octobre 13, Turin : atelier d'échanges sur les initiatives en travaux HIMO dans les pays arabes
- Octobre 2013, mission de backstopping DEL, de l'OIT, ENTREPRISES et du centre de Turin (cf. supra) ;
- Novembre 2013, Bangkok : Formation de l'expert international DEL sur l'approche M4P²⁹. L'expert DE LA interrompu ses activités deux mois plus tard, sans réellement transmettre ses nouveaux acquis. Il est regrettable qu'un cadre national n'ait pas été associé ;
- Janvier 2014, Tunis : atelier d'échange sur l'approche Nucléus. Cet atelier a réuni l'ensemble des experts DEL, qui ont tiré parti pendant trois jours de l'expérience de trois experts internationaux. Cet outil n'a pas encore été valorisé ;
- Janvier 14, Genève : participation d'un expert national DEL à un atelier sur les emplois verts ;
- Février 14, Yaoundé (Cameroun) : participation d'un cadre national du MDCI et d'un cadre national du projet à la quinzième conférence des praticiens HIMO.

Un effort s'impose pour mieux former les membres des antennes régionales (HIMO et DEL), incluant également certains de leurs interlocuteurs directs sur le terrain (agents des offices, etc.).

- Suivi des activités et gestion des résultats

La collecte des données, nécessaire à la présentation des résultats s'organise comme suit :

- Sur les chantiers de l'axe 1. Les experts suivent surtout la main d'œuvre (journées de travail) mais cela ne suffit pas techniquement pour définir les chantiers HIMO. Les principaux travaux, qui sont recensés dans les devis estimatifs-quantitatifs des entreprises et dans leurs sous-détails de prix unitaires, devraient faire l'objet d'un suivi plus complet : le calcul du coût sec d'une activité exige que les autres intrants que la main d'œuvre soient répertoriés (matériel, matériaux, outillage). Il en est de même du suivi des productivités des équipes d'ouvriers.
Ces données sont nécessaires pour présenter les résultats, mais aussi pour la formation des entreprises. Les coûts secs permettent aux entrepreneurs de calculer les prix unitaires, et les productivités de préparer les plannings d'exécution et la composition du personnel.
- Sur les composantes DEL/insertion, un ensemble d'outils est mis en place : fiche individuelle pour les formés, fiches d'évaluation des formations, diagnostic rapide des organisations, fiches de présence pour toute réunion, etc. Dans les termes de références d'étude de microprojets, qui constituent une baseline simplifiée, il est demandé d'établir une liste précise et détaillée des bénéficiaires, de manière à s'assurer que les cibles du projet sont bien prises en compte. La documentation issue de différents sous-projets est également rassemblée, mais peu utilisée par les prestataires mandatés. En tout état de cause, ces outils de collecte d'information doivent être consolidés, de manière à pouvoir mesurer les évolutions en matière de valeur ajoutée produite à partir des interventions, de potentiel d'emploi créés, d'évolution des revenus au niveau des ménages touchés, etc.

Enfin, pour mesurer l'impact des infrastructures construites, il faut des études socio-économiques de référence avec des indicateurs pouvant être mesurés avant et après les travaux (productions agricoles des zones à désenclaver, coût

²⁸ Meedle East and North Africa

²⁹ Making Market Works for the Poor

du transport, revenus des marchands, volume des marchandises échangées, etc). Ces études n'existent pas, mais au vu de l'avancement des chantiers, il n'est pas trop tard pour les réaliser.

- Rôles et responsabilités des experts du projet

En ce qui concerne la compréhension des rôles et responsabilités des experts, surtout au niveau des équipes régionales, les constats sont les suivants :

- Au niveau de l'axe 1, les experts nationaux ont bien compris et intégrés leur rôle de maître d'ouvrage sur les chantiers. Ils gèrent l'avancement des travaux et les finances, décident des travaux supplémentaires à effectuer (sous la direction du CTP), entrent en contact avec les administrations en cas de problèmes à résoudre (utilisation des espaces urbains, trafic autour des chantiers, présence de réseaux divers sur les chantiers, comme des canalisations électriques ou des adductions d'eau), et suivent les bureaux d'études qui contrôlent la qualité des travaux et le respect des normes techniques. Ils possèdent pour cela l'expérience et disposent de documents contractuels cadrant les interventions de chaque partie. Les experts devraient intensifier le suivi des travaux pour obtenir des données fiables et plus complètes car ils doivent démontrer la pertinence de l'approche HIMO et donc présenter des résultats détaillés des chantiers exécutés (voir plus haut). La prise en compte de leur rôle de formateur et d'appui aux représentants des institutions qui suivent les travaux, aux bureaux d'études et entreprises qui exécutent les travaux, et aux techniciens qui suivent les travaux sous leur responsabilité directe, est moins évidente ; peut-être parce qu'ils ne maîtrisent pas complètement l'approche HIMO et qu'ils ne comprennent pas l'importance de l'appropriation des résultats par les partenaires pour intégrer l'approche HIMO dans les programmes d'investissements publics. Cet aspect de leur travail peut faire l'objet de notes précisant quels messages ils doivent faire passer auprès des entités travaillant avec eux (par exemple, initier les institutions à l'approche HIMO et ses applications, au suivi des programmes HIMO ; montrer aux cadres dirigeants et techniques des entreprises comment gérer la main d'œuvre, planifier les travaux et suivre les activités).
- Au niveau des activités de développement économique local, Les équipes d'expert ont établi des cartes institutionnelles de leurs territoires afin de déterminer les liens à entretenir et les relations fonctionnelles à développer avec elles, en regard de leurs objectifs. Dans l'ensemble, ces outils ont permis d'entretenir un réseau de relation effectif, mais qui reste limité par trois types de facteurs :
 - o Les mouvements incessants de personnel des institutions publiques locales et la faiblesse des moyens qui leur sont octroyés dans les zones difficiles ;
 - o La méfiance persistante entre institutions publiques, acteurs privés et les citoyens, qui ne facilitent pas le développement des interactions ;
 - o L'absence de visibilité des interventions de DEL, et l'insuffisante lisibilité du rôle de l'expert DEL.

Le positionnement institutionnel des équipes du projet suppose qu'une trajectoire claire soit tracée, en fonction des résultats ciblés, de l'environnement institutionnel existant, et de l'environnement institutionnel qui sera nécessaire demain pour pérenniser les résultats auprès des jeunes, des femmes, des institutions de dialogue et de service qui ont émergées.

Dans ce processus, en l'absence d'expériences notables qui puissent orienter clairement les modes d'intervention. Les experts DEL ne sont pas seulement des acteurs et des catalyseurs, ils sont également des acteurs qui sauront « tirer leur révérence » dans deux ans. Faute d'être compris (par eux-mêmes également) et vus comme tels, leur positionnement reste délicat.

Dans une position de démonstration, il est nécessaire de créer, et pour créer il faut être acteur (et un excellent animateur pour mobiliser).

Le rôle des experts DEL est davantage un rôle :

- D'accompagnement de processus (ils s'engagent dedans), en particulier en appui au développement des capacités de maîtrise d'ouvrage des institutions partenaires dans leurs rôles (forums, associations, GDA, SMSA, nucléus, etc.) ;

- De mise en relation et de facilitation des transactions de ces organisations avec les structures d'appui (offices, BETI, institutions de micro finance, BTS, etc.) ;
- D'articulation des travaux des forums avec ceux d'autres organes de développement territorial, quand ils sont opérationnels (CLD, Comités Régionaux, etc.) ;
- D'appui au renforcement des capacités des institutions partenaires en charge d'animation territoriale (offices, DRD, présidents de CLD/CRD, etc.) ;
- De mobilisation de prestataires pour des actions bien ciblées (études spécialisées, formation technique, conseil de gestion, etc.) ;
- D'animation d'un outil de suivi-évaluation en relation avec les partenaires et acteurs locaux, et de rapportage des résultats.

Ainsi, il semble nécessaire de clarifier la ligne d'intervention du projet, et surtout de la simplifier. Les actions de développement économique local, sont non seulement destinées à développer de la valeur ajoutée et de l'emploi, mais également à construire des architectures institutionnelles solides, adaptées aux zones difficiles, indispensables pour maintenir et amplifier les dynamiques créées.

4.6 Impact et durabilité du projet

Le tableau ci-après résume pour les chantiers en cours et les carrières en exploitation, les partenaires, les exécutants y compris les ouvriers travaillant avec le projet

Gouvernorat/Travaux	Suivi par institution	Suivi par projet	PME impliquées	Personnel cadre	Ouvriers
Gafsa/Marché	Maire adjoint	1 technicien	4	7 (BE et PME)	Qualifié : 3 Manœuvre : 13
Gafsa /Carrière	-	1 technicien	1 association	1(association)	Qualifié : 5
Gafsa/carrières SEPJ	1 technicien supérieur	-	-	4 techniciens	Apprentis : 44
Sidi Bouzid/marché	Directeur technique de la commune	1 technicien	5	5 (BE et PME)	Qualifié : 7 Apprentis : 3 Manœuvres : 9
Kasserine/Carrière	-	1 technicien	-	-	Qualifié : 17 Apprentis : 5
El Kef/ouvrage et piste	1 technicien ODESYPANO	-	2	2 (BE et PME)	Qualifié : 3 Manoeuvre : 7

L'impact du projet est encore limité par le fait que les travaux sont en cours actuellement. Le changement visible provient en ce moment plus des populations que des institutions : la mise en application des sous-projets approuvés par les populations modifie positivement la perception du projet et de ses partenaires institutionnels.

Par rapport aux actions de développement économique local (dont les activités opérationnelles ont démarré récemment avec la réalisation de formations), deux points méritent d'être mis en avant :

- L'amélioration des conditions du dialogue entre les services publics et les citoyens, qui permettent de restaurer une certaine confiance, en dépit des difficultés que rencontrent les responsables de ces services à tenir leurs engagements ;
- La prise en compte par les responsables régionaux de la situation des délégations en situation difficile, de la problématique de leur développement économique et de l'emploi, ainsi que les questions sensibles d'insertion des cohortes de jeunes non qualifiés par le travail (ces zones se caractérisent par de forts taux d'analphabétisme).

La pérennisation des actifs du projet passe par l'appropriation des méthodes, approches et outils par les institutions nationales et régionales. Ce qui suppose :

- L'élaboration de guides, manuels et autres documents expliquant les processus et donnant la marche à

- suivre pour la réalisation d'activités HIMO dans le cadre des programmes d'investissement public ;
- La formation des responsables nationaux et régionaux sur la programmation, la planification et le suivi de programmes HIMO ; la formation des exécutants (BE et PME) pour l'exécution et le contrôle des travaux ; la formation des futurs formateurs HIMO à partir des techniciens assurant le suivi des travaux pour le projet ;
- La mise en place d'une communication des résultats, approches et méthodes utilisées par le projet, en particulier la valorisation de l'approche forum, des différents outils de planification et d'animation utilisés ou à utiliser (PACA, Nucléus, microprojet, etc.) au sein d'une démarche dynamique de développement local ;
- Alimenter la réflexion sur l'organisation institutionnelle et l'animation du développement territorial, en lien avec des stratégies opérationnelles de développement économique à échelle locale (tout particulièrement dans ces zones décrites comme sensibles), s'appuyant sur le renforcement des solidarités locales, en particulier pour insérer les groupes les plus vulnérables et définir des alternatives à la progression d'une pauvreté rampante;
- Utiliser ce capital pour élaborer des curricula de formation pour internaliser ces métiers du développement territorial et local³⁰ au sein des structures qui ont un rôle clé à y jouer (DRDE, ODESYANO, ODCO, ODNO, MDCI, Direction des Collectivités Locales, etc.).

5. Conclusions

Les conclusions présentées sont la suite logique des constats faits sur le déroulement du projet :

Le projet s'inscrit bien dans la volonté de l'Etat tunisien à développer une économie plus équilibrée et solidaire par une croissance durable, basée sur le développement local, la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté.

Ce projet suscite de fortes attentes parce qu'il s'attache à résoudre des problèmes d'intérêt national, dans des zones de grande fragilité économique et sociale. Le MDCI, les autorités et structures d'appui régionales et locales, et les services qui préparent le processus de décentralisation administrative envisagent de tirer parti des enseignements, méthodes et outils déduits des opérations de terrain. Cela implique qu'un effort significatif de suivi et d'analyse des résultats, de capitalisation et de production de références, est nécessaire et urgent.

La stratégie intégrée d'intervention est concluante bien que complexe. Elle nécessite d'être adaptée en liant les activités liées à l'insertion professionnelle et au développement local, complétée par la mise en place d'un plan de communication et de thèmes spécifiques (reconnaissance légale des entreprises, formation des membres des forums). La stratégie nécessite aussi d'être visible et structurée par l'élaboration de guides, manuels et autres documents reprenant et expliquant les méthodes et outils de travail du projet.

Les activités du projet sont en retard par rapport à la planification générale sur la durée de trois ans et en retard par rapport à la planification des activités sur l'année 2014. Bien que les actions connaissent maintenant une accélération en termes d'exécution, il semble difficile d'atteindre les objectifs assignés à l'horizon mars 2015. Les actions de formations pour l'ensemble des publics, l'harmonisation des dossiers sur le système de passation des marchés, la mise en place d'un système d'entretien des infrastructures doivent être mises en chantier au plus vite.

Les charges de travail sont importantes aussi bien au siège du projet que dans les antennes régionales, dues en partie pour ces dernières à la disparité des sous-projets et à leur dispersion géographique. Il est nécessaire de resserrer les actions d'intervention au niveau des activités DEL, d'adapter le contenu du travail des experts DEL en fonction de la dualité développement local/insertion professionnelle, de renforcer l'équipe au niveau du siège, et de lancer des actions de communication alors que les premiers résultats sont tangibles et qu'il devient urgent de préparer guides et manuels présentant la stratégie et les méthodes d'intervention du projet

³⁰ Le développement local se rapporte à la dimension économique du développement de petits territoires (en général il se concentre sur un produit ou une filière à prise à l'échelle locale). Le développement d'un territoire, duquel découle le développement local (prise en compte d'une priorisation axée sur l'économique, mais qui prend en compte ses interactions avec le social, culturel, l'environnement et les infrastructures, etc.) intègre une dimension plus large, qui prend en considération à la fois la dimension aménagement, développement social et économique

Pour une efficacité plus grande dans le domaine budgétaire, et compte tenu de la connaissance des coûts des différentes activités, il serait judicieux d'augmenter le poste de dépenses relatif aux chantiers HIMO qui nécessitent plus de fonds pour démontrer la pertinence de l'approche HIMO dans les travaux d'infrastructures (fiabilité des données sur les coûts, la qualité des travaux, la création d'emplois et l'injection de revenus).

Le sous-comité de pilotage gérant le projet sous la tutelle du MDCl n'est pas assez actif. Il exerce peu son rôle de coordination entre le projet, les autres composantes du programme AZD et les partenaires potentiels œuvrant dans les domaines de l'emploi et du développement local. Il en est ainsi aussi pour ce qui est de la promotion des bonnes pratiques du projet dans les programmes du ministère. Pour la bonne marche du projet et la connaissance de celui-ci au niveau du ministère (MDCl), il serait souhaitable (i) de désigner un point focal au sein des ministères associés (MFPE et MAS), (ii) de nommer au sein des offices de développement régional un agent pour suivre directement les activités du projet. En ce qui concerne la logistique, il faudrait finaliser l'affectation de locaux pour les équipes régionales du projet.

La communication interne et les échanges avec le service DEV/INVEST (OIT Genève) ne posent pas de problème particulier ; l'appui apporté par le centre de formation (OIT, Turin) n'a pas encore apporté les résultats voulus, nécessitant une reprise ou continuation de l'action. En regard de l'accélération des activités, il est possible d'améliorer les échanges internes, en systématisant cette communication. Les échanges doivent comprendre aussi la collecte de données effectuées sur les chantiers et sur l'environnement des chantiers.

L'impact commence à se faire sentir, surtout au niveau des populations suite à la mise en œuvre des sous-projets DEL et HIMO. Il est temps de mettre en place un système de suivi-évaluation reliant les données des sous-projets aux indicateurs du cadre logique, afin que les experts nationaux travaillent sur ce thème en toute connaissance de cause et selon le même schéma.

La pérennité de ce programme reste confrontée à une triple exigence :

- La question de l'emploi et de l'insertion des jeunes et adultes sans qualifications est intimement liée, à la valorisation des potentiels des territoires, cela dans le cadre de schémas de développement local simples (valorisation d'un domaine d'activité spécifique à haut potentiel économique pour le territoire), adaptés aux potentiels des acteurs. Ces plans d'action locaux sont réalistes car ils s'appuient sur la mobilisation des acteurs locaux, le renforcement de leurs relations fonctionnelles, et l'implication de l'ensemble des structures d'appui concernées par le développement économique local et régional. Pour atteindre les objectifs ciblés, les déficits institutionnels peuvent être compensés par l'émergence de nouvelles organisations de service de proximité (GDA, SMSA par exemple). Ces dynamiques bien évidemment s'intègrent dans une réflexion plus large sur le développement territorial. L'assise et la mise à l'échelle de telles démarches suppose de mettre ou de remettre au centre du processus les institutions en charge d'initier ou de conseiller les orientations du développement des territoires, cela en dépit de leur déficits actuels. Si les forums constituent les points d'ancrage d'un processus de développement local autour d'un créneau porteur original, parce que d'envergure maîtrisée et donc réalisable, leur enracinement est étroitement déterminé par leur complémentarité en termes de compétences avec les CLD, les conseils régionaux et/ou les conseils municipaux. Il s'agit effectivement de permettre à ces organes de travailler sur la base de projets territoriaux cohérents issus d'une concertation de plus en plus large. Cela constitue une étape intermédiaire nécessaire pour réconcilier les citoyens avec leur administration, dans le sens où ils retrouvent en final leurs aspirations les plus fortes insérées dans les priorités des plans régionaux de développement ;

- Parallèlement les métiers qui consistent à appuyer ces instances exécutives ou consultatives qui présagent les collectivités locales futures, devraient être développés au sein des institutions habilitées (offices, ODESYANO, SEPJ, DRDE, etc.) de manière à pouvoir assurer le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage à la fois des forums qui pourraient devenir à terme des instances formelles en charge de piloter des programmes de développement de petits territoires définis autour d'une activité clé, mais également des instances consultatives (CRD, CLD) et des instances exécutives. Il apparaît utile que les experts locaux consolident leurs relations avec les cadres de ces institutions, dans le cadre de procédures qui gagneraient à être formalisées. Le projet réunit tous les atouts pour établir des profils d'agents de développement des territoires et établir des curricula de formation adaptés ;
- Remettre l'ingénierie de formation et la communication au niveau de l'ingénierie de développement global, cela dans une perspective d'appropriation par les différents acteurs impliqués. Cela suppose qu'un schéma de suivi-évaluation participatif soit défini rapidement, que l'information collectée soit traitée et capitalisée. Egalement, il apparaît urgent d'élaborer un plan de formation des experts du projet (incluant un backstopping efficace), des cadres associés (MDCI, DRD, offices, etc.) et des membres des acteurs « clés » (plus précisément les acteurs des forums) et de le mettre en œuvre.

Enfin, sur le plan technique, il apparaît nécessaire de rappeler que les plans d'action qui peuvent être établis autour d'un produit ou d'une activité porteuse s'inscrivent dans une problématique de développement local. Des échanges d'expérience peuvent être envisagés entre des petits territoires qui se déterminent par rapport à une même activité, mais en aucun cas, il s'agit de s'engager dans une démarche de développement d'une filière qui dépasse la dimension du projet (cela n'exclut pas de bien connaître l'économie de la filière nationale pour soutenir les dynamiques locales).

6. Bonnes pratiques et leçons apprises

6.1 Bonnes pratiques

1. Le projet a fait un choix audacieux en ciblant les zones difficiles des gouvernorats, où le sous-emploi et le chômage, en particulier celui des jeunes et des femmes non qualifiés, constituent un problème majeur. Appuyer ces populations, en leur offrant des emplois et des formations dans le domaine du BTP, et en les aidant à identifier des projets de développement économique, représente un défi majeur. Peu d'institutions se sont vraiment impliquées dans la recherche de solutions pérennes à la pauvreté en milieux urbain et rural.
2. L'approche participative, utilisée par le projet, pour identifier les infrastructures socio-économiques nécessaires et créatrices d'emplois, a permis d'obtenir un consensus sur les travaux à mener ; et a montré aux partenaires (des institutions jusqu'aux populations) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables du développement régional et les bénéficiaires.
3. Les chantiers de démonstration qui incluent travaux et formations, sont bénéfiques à plusieurs niveaux :
 - Les institutions responsables des programmes de développement régional sont initiées à l'utilisation de l'approche HIMO pour la réalisation des infrastructures ;
 - Les entreprises, bureaux d'études et tâcherons sont formés à l'exécution des travaux selon l'approche HIMO, et obtiennent des marchés et contrats au niveau des régions, prouvant ainsi qu'il est à nouveau possible de se développer localement ;
 - Les jeunes non qualifiés et sans emploi apprennent un métier et une pratique qui leur faciliteront l'insertion dans la vie professionnelle ;
 - Les populations bénéficient d'une part de meilleures conditions de vie (infrastructures et création de revenus), et d'autre part reprennent confiance envers les institutions qui ont pris en compte leurs besoins et les impliquent dans la réalisation des travaux.
4. Le projet a mené une réflexion approfondie sur les secteurs à développer dans le domaine du BTP,

permettant la création d'emplois et l'essor de PME régionales. Cette réflexion a tenu compte des pratiques et travaux mis en œuvre par les artisans tunisiens, renforçant ainsi leur pérennisation et leur approbation à tous les niveaux (institutions, exécutants, populations).

5. Le choix fait du renforcement de compétences des institutions nationales et régionales est un facteur de réussite du projet. L'appropriation des méthodes et outils du projet devrait conduire à un développement régional équilibré et juste, à condition de mener des activités de grande envergure, capables de créer un impact à grande échelle.
6. Au niveau du développement économique local, le projet s'est engagé dans une démarche pionnière de promotion de l'initiative sur la base de la définition de schémas locaux, produits d'outils de participation, dans le contexte géographique et social le plus défavorable. Pour y parvenir, la première étape a consisté à organiser le dialogue entre les organisations de la société civile et les services déconcentrés de l'Etat, en utilisant des outils de diagnostic et de planification participative, afin de cristalliser un maximum d'énergie pour s'attaquer aux problèmes des plus vulnérables. Il s'agissait d'inverser le sens des pratiques dirigistes ancrées depuis des décennies dans les méthodes de travail d'une administration omniprésente. Non seulement cette démarche a décloisonné les relations, mais elle a également permis de construire une complicité et des relations fortes entre les intervenants clés. Ces acteurs sont aujourd'hui décidés, à leur niveau de compétences, à agir pour le développement de leur territoire, en particulier en contribuant à réduire les inégalités et donc les facteurs de tension.
7. Des prestataires neutres ont été mobilisés pour dialoguer directement avec ces cibles vulnérables, mieux cerner leurs aspirations, et leur ouvrir des ouvertures par la formation et la mise en relation. Les actions de formation qui ont été conduites à l'endroit de ces cibles, se sont basées sur la pratique, la confrontation des connaissances ; ce qui a facilité l'appropriation des contenus par un public faiblement alphabétisé. Ces actions ont été complétées par des appuis à l'organisation des acteurs cibles, afin de faciliter leur accès aux services et marchés. Des actions de promotion ont accompagné les formations (vente de PAM lors de foires, présentation de collection de fromages aux partenaires) qui ont mis en valeur les efforts de ces jeunes et de ces femmes, et surtout les ont mis en confiance pour aller plus loin. Enfin, des visites d'échanges ont été réalisées avec des groupes de femmes d'autres zones qui ont partagé leur expérience, ce qui a permis d'accélérer les délais d'internalisation d'activités nouvelles (montrer les résultats de formations et d'appui apportés à des groupements plus avancés a été d'une efficacité pédagogique indiscutable). De plus, les formations impliquant les femmes se sont principalement déroulées sur sites pour atténuer certains blocages sociologiques.

6.2 Leçons apprises

1. L'expérience des premiers chantiers de démonstration a montré que les délais d'études et d'appel d'offres sont longs (et qu'il existe un risque de relance d'appel d'offres suite au manque d'entreprises dans les gouvernorats). Le projet devrait donc finaliser rapidement l'identification et les études des chantiers de démonstration à lancer.
2. Les bureaux de contrôle, appuyés par les experts HIMO, n'exercent pas de façon assez rigoureuse leur rôle quant à la qualité des travaux et aux délais d'exécution. Le projet peut obtenir de meilleurs résultats avec une présence permanente des ingénieurs des bureaux sur les chantiers.
3. Les études de faisabilité et de mise en œuvre des sous-projets de développement économique gagneraient en consistance et qualité si le projet prenait en compte les études déjà réalisées dans les mêmes domaines par d'autres programmes ou projets d'appui au développement.
4. La multiplication des sous-projets de développement économique identifiés nuit à la perception du projet (toutes les pistes identifiées avec les populations ne seront pas prises en compte) et au travail des experts DEL qui consiste à appuyer le lancement et l'essor des sous-projets (renforcement de compétences, suivi, mise en relation avec les organismes d'appui). Ces deux facteurs plaident pour un resserrement des activités DEL sur trois ou quatre pôles principaux.
5. Une démarche innovante ne peut se départir d'outils de suivi qui permettent de mesurer les changements

avec les partenaires. Pour les forums, ces outils de suivi constituent un élément essentiel du pilotage et de l'adaptation des stratégies de développement local qui ont été identifiées.

6. Des scénarios de sortie de projet doivent être définis, suffisamment tôt et ajustés, le cas échéant, en fonction des évolutions institutionnelles liées à la conjoncture sociale et économique.
7. Pour appuyer et soutenir les groupements féminins mis en place, le projet devrait utiliser la possibilité du « marrainage », lancée par la chambre nationale des femmes chefs d'entreprises : une femme chef d'entreprise, ayant une expérience professionnelle et installée dans un des gouvernorats, assiste un ou deux groupements dans leur développement, leur recherche d'appuis, leurs relations avec les administrations.

7. Recommandations

En adéquation avec les conclusions, les recommandations sont les suivantes :

N°	Priorité	Recommandation	Personne-ressource	Délai
1	2	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale Dynamiser le sous-comité de pilotage en nommant des points focaux au niveau des ministères associés (MFPE, MAS) et aux niveaux des offices de développement régional (ODCO, ODNO, ODS), en insérant les ministères de l'Agriculture et de l'Industrie dans le sous-comité, et en instituant une fréquence de réunion avec la définition des objectifs et des documents à produire	Directeur du développement régional (MDCI)	4 mois
2	1	Gouvernorats partenaires (Gafsa, Kasserine, Sidi Bouzid, Siliana, El Kef) Impliquer le projet dans la préparation des plans de développement régional, en se servant de l'expérience et des méthodes du projet pour l'identification, les estimations techniques et financières des infrastructures à construire selon l'approche HIMO	Gouverneurs et directeurs du développement régional	3 mois
3	1	Projet Simplifier le mode d'intervention en intégrant les activités liées à l'insertion et au développement local dans une approche commune afin de produire des résultats reproductibles et diffusables, consolider l'équipe DEL, les relations partenariales, et restructurer en conséquence le cadre logique du projet	CTP du projet	2 mois
4	1	Compléter les études DEL réalisées par des plans d'affaires appropriés à chaque projet/activité productive, en impliquant les bénéficiaires dès l'élaboration de ces plans d'affaires afin de garantir une meilleure appropriation	CTP et experts DEL	2 mois
5	1	Elaborer et développer un plan de communication systématique à l'attention des partenaires du projet, et à cet effet consolider les stratégies d'intervention pour les travaux HIMO, les sous-projets DEL et élaborer les guides, manuels et autres documents afférents	CTP et expert national en communication	2 mois pour le plan de communication ; développement en continu
6	1	Préparer et proposer une demande de prolongation d'un an du projet auprès de la Délégation de l'Union Européenne (avenant à la convention et planning général d'activités)	CTP du projet	2 mois
7	1	Effectuer au plus vite les préliminaires des formations pour les exécutants et partenaires du projet (identification des besoins, définition des programmes, profils des formateurs,	CTP et équipe nationale	2 mois pour les préliminaires ;

		pédagogie et aides pédagogiques, méthode de suivi/évaluation) et lancer les programmes de formation		formations en continu
8	2	Prévoir une formation pour les membres des forums et les responsables des comités locaux de développement afin de créer une nouvelle dynamique de collaboration avec l'Administration	Expert national communication et formation	4 mois
9	1	Compléter l'équipe au niveau central par le recrutement d'un expert national, économiste, agro-économiste, ou expérience similaire, spécialiste de la planification et de l'analyse de l'impact des investissements	CTP du projet	2 mois
10	1	Finaliser la réallocation budgétaire du projet en fonction de la proposition faite et la présenter à la Délégation de l'Union Européenne (en lien avec la recommandation n°3)	CTP du projet	2 mois
11 1	2	Développer une stratégie de communication de proximité (guide à l'appui) à destination des acteurs locaux (institutions, associations, populations) et à l'attention des experts nationaux	Expert national communication et formation	4 mois
12	1	Développer un système de suivi/évaluation partagé (projet, institutions) permettant la connaissance exacte de l'avancement des activités et les résultats acquis, en les reliant aux indicateurs du cadre logique, dans le but du renforcement de capacités des institutions partenaires	CTP du projet	2 mois pour l'élaboration du système ; développement en continu
13	2	Harmoniser les dossiers de contractualisation de passation des marchés de travaux, et les adapter au système tunisien, travailler avec les autorités compétentes sur un dossier type, et en final présenter un manuel de procédures sur l'exécution des travaux HIMO	CTP du projet	4 mois
14	3	Identifier les institutions et entités capables de prendre en charge l'entretien des infrastructures construites et préparer les manuels d'entretien	CTP et experts nationaux HIMO	6 à 8 mois
15	2	Favoriser la reconnaissance légale des groupements créés (DEL) et l'agrément des entreprises formées auprès des ministères techniques (HIMO)	CTP du projet	4 mois

Nota : le délai précisé dans le tableau court à partir du mois de septembre 2014 (prise en compte du mois de Ramadan et de la période des congés de l'équipe du projet).

Explications complémentaires

- Recommandation 3.
- La simplification passe par le recentrage des actions DEL sur trois ou quatre créneaux porteurs, et en faisant le lien avec les structures émergents appuyées par le projet et les structures pérennes compétentes, à savoir :
 - o Les trois offices de développement régional qui créent un poste d'agent de développement des territoires ;
 - o Les CLD et CRD qui utilisent les méthodes et outils du projet pour l'identification des programmes locaux de développement ;
 - o Les institutions de micro-finance qui offrent des services financiers et non financiers aux structures émergentes ;
 - o Les BETI qui prennent en charge les contrats d'insertion des jeunes diplômés concernés par les métiers à développer ;
 - o Les centres de formation qui intègrent progressivement dans leur curricula de formations des thèmes concernant les métiers à développer.
- Recommandation 5 (plan de communication)

Le plan de communication serait articulé autour de deux axes utiles et complémentaires :

 - Une communication interne qui permettrait de renforcer les échanges d'expérience de façon à fournir au personnel du projet l'information nécessaire à l'accomplissement de son travail
 - Une communication externe qui permettrait aux partenaires de connaître les résultats et acquis du projet et de connaître/s'approprier les outils d'identification et de choix, de planification, de réalisation et de suivi des activités qui sont consignés dans les guides et manuels.
- Recommandation 7 (formations)

Les formations concernent toutes les parties prenantes du projet,

 - Les institutions en ce qui concerne le choix de la méthode d'exécution des travaux, la conception, programmation et planification des travaux, le contrôle et le suivi des travaux

(direction du développement régional au niveau du ministère, offices et directions du développement régional au niveau des gouvernorats, et comités locaux de développement au niveau local). Les formations peuvent aussi inclure des échanges Sud-Sud à identifier avec le MDCL.

- Les formateurs HIMO en ce qui concerne tous les aspects de l'approche HIMO (le choix de la méthode d'exécution des travaux, la conception, programmation et planification des travaux, l'exécution des travaux, le contrôle et le suivi des travaux), et de la formation (pédagogie, outils de formation, séances de formation).
- Les exécutants en ce qui concerne l'exécution et le contrôle des travaux (entreprises, tâcherons, bureaux d'études), et en ce qui concerne l'exécution des activités (apprentis).

- Recommandation 8 (formation des forums)

La formation à l'intention des membres du forum serait centrée sur les formulations de stratégies de développement et les techniques de communication. La formation à l'intention des CLD inclurait les thèmes de la concertation/médiation communautaire, l'approche participative. Le but étant de favoriser la convergence des points de vue vers une seule vision du développement d'une délégation.

- Recommandation 9 (recrutement expert national)

Le renforcement proposé de l'équipe au niveau central du projet est le suivant :

Responsabiliser l'expert formation/communication sur l'animation de la démarche DEL/développement territorial

Recruter un économiste, agro-économiste, ou expérience similaire, maîtrisant les techniques de planification et d'analyse d'impact des investissements³¹, en charge d'assurer la mise en place d'un plan de suivi-évaluation et partant de réaliser les activités de communication avec les partenaires institutionnels du projet.

- Recommandation 12 (système de suivi/évaluation)

Le suivi/évaluation est d'abord un outil de pilotage auquel doivent contribuer l'ensemble des acteurs pour conduire à la fois leur propre action et celle de la stratégie globale. Sur la base du cadre logique, il convient donc de répartir la gestion de l'outil entre les différents acteurs (Forums, GDA/SMSA, associations d'usagers, CLD, DRDE, Office,...), cela en définissant les indicateurs propres à chaque structure, précisant les modalités de collecte, d'analyse et d'interprétation de l'information, ainsi que les modalités d'utilisation des conclusions. Dans ce scénario le projet, les experts régionaux, jouent un rôle d'animation et de conseil aux différentes structures (aide à l'analyse et l'interprétation de leurs données pour améliorer les pratiques). Le responsable du suivi/évaluation au niveau du projet agrège les données et les valorise, en lien avec le responsable de communication sous forme d'outil.

En ce qui concerne l'axe 2 du projet (plus complexe), les experts DEL régionaux appuient donc les différents acteurs à mettre en place les outils et à les utiliser (renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage). Ils facilitent la coordination inter acteurs, en particulier au sein des forums (voire des CLD, où sous la responsabilité des DRDE/Offices) pour partager l'information. Enfin, ils agrègent l'information au niveau régional (et consolident ainsi leurs capacités d'animation des processus engagés) et transmettent des données agrégées au niveau national.

Pour les deux axes du projet, et sur la base des informations issues du dispositif de suivi-évaluation des ateliers périodiques internes au projet (ouverts à d'autres acteurs le cas échéant) sont organisés pour améliorer l'approche et les outils, et en faciliter la diffusion.

³¹ Il s'agit ici de ne pas limiter l'analyse des avantages que tire un acteur de l'intervention (analyse technico-financière simple), mais de pouvoir apprécier les avantages qu'elle procure aux différents agents de la collectivité concernés directement ou indirectement (à qui il profite, à qui il coûte)

Encadré : Justification et description détaillée des recommandations relatives aux activités DEL/Insertion

Beaucoup d'activités ont été menées dans la composante DEL, mais de manière trop dispersée pour avoir une maîtrise de leur développement et de leur impact possible sur l'emploi et l'insertion. Le saupoudrage donne rarement de bons résultats, dans la mesure où l'introduction d'innovations dans un milieu rural induit des changements et des adaptations, tant au niveau du fonctionnement de l'activité, de l'organisation que des comportements. Dans les zones difficiles, cela implique un travail fourni de conseil, de formation et d'accompagnement qui semble avoir été omis. Le projet a centré ses orientations de développement économique local sur la transformation et le regroupement. Le développement d'activités de transformation pris dans une logique de microprojet a peu de chances de réussite, si ces microprojets ne sont pas considérés comme l'amorce d'une construction plus large visant à structurer et consolider l'économie locale. Quelle que soit l'activité de transformation ciblée (lait, PAM, laine, dans une moindre mesure artisanat du bois), elle suppose d'abord d'avoir un marché (et de connaître ses tendances), d'améliorer l'accès aux facteurs en volume et en qualité (donc que les fournisseurs améliorent leurs pratiques et leurs revenus, etc.), de consolider un marché de services (vulgarisation technique, collecte, contrôle de qualité, gestion, conditionnement, transport, entretien, etc.) et de produits (volumes, qualité, régularité, compétitivité, amélioration des revenus, etc.). Cela constitue un ensemble de facteurs nécessaires pour créer des métiers durables et décents qui contribueront à sécuriser et à étendre l'activité. C'est également dans **la consolidation de ce type de réflexion au niveau local que le forum** (compris comme un regroupement de professionnels du secteur ciblé) **prend tout son sens.**

Le rôle de l'**expert régional DEL**, au niveau des délégations prioritaires, sera d'**accompagner ces dynamiques par le biais des forums, de faciliter la mise en relation des acteurs économiques et des membres des forums avec les institutions habilitées pour construire leur projet de territoire** (BETI, centres d'affaires, CFP, institutions bancaires et de micro finance, etc.), **de mesurer les changements, de capitaliser les enseignements, et de favoriser les échanges d'expériences avec d'autres territoires** mus par des dynamiques similaires.

Pour rendre cela réalisable, les **domaines d'intervention seront recentrés autour d'un nombre limité de créneaux porteurs de dynamiques locales** (à titre indicatif pour les créneaux qui ne devraient pas dépasser le nombre de 4):

- PAM (Siliana, Le Kef) ;
- Métiers de la laine, matière première du tissage, en lien avec les plantes tinctoriales (Gafsa, Le Kef, Kasserine) ;
- Transformation du lait (Kasserine, Gafsa) ;
- Artisanat du bois d'olivier (Sisi Bouzid).

Cela aboutira probablement à remettre en question certains territoires, considérant que certains projets ne constituent pas une priorité (escalade des palmiers, aviculture, etc.), soit parce que ils ont été insuffisamment étudiés, soit parce qu'ils peuvent être pris en charge par d'autres structures. En revanche des échanges pourront être assurés entre des organisations appuyées et celles de ces délégations où les projets pré-identifiés ne semblent pas réalisables (par exemple El Guettar sur la laine en remplacement de l'action palmier). Il y a effectivement lieu de gérer les attentes créées au niveau de délégations où le projet a identifié des actions, soit en facilitant la mise en relation avec d'autres intervenants, soit en proposant des mesures d'accompagnement demandant un engagement moindre (temps, coûts).

Dans cette logique de recentrage, il sera également nécessaire **d'adapter les outils de travail et la composition des forums, ou des créer de nouveaux forums spécialisés qui complètent l'action des forums existants**³² :

- L'exercice PACA permet à la fois de travailler sur une analyse du territoire et son potentiel de développement, l'identification d'un créneau porteur et la définition d'un plan d'action pour en assurer le développement. Effectivement, la priorisation est importante pour créer des dynamiques autour d'un domaine qui a toutes les chances de pouvoir se développer et de fournir des résultats. Dispersion des interventions signifie dispersion de ressources et fragilisation d'un potentiel de mobilisation d'acteurs, par essence suspicieux (donc risque important d'échec). L'exercice PACA ne signifie pas non plus qu'il faille conserver le même public à toutes les étapes de sa mise en œuvre (la risque est plutôt de simplifier l'outil au point de rendre difficile sa lecture). A terme l'exercice relatif à l'analyse des besoins du développement territorial global relève de la compétence du CLD33 et du CRD (et des structures qui pourraient leur succéder quand la décentralisation se mettra en place). En revanche, **l'exercice d'analyse et de planification du développement du créneau porteur identifié relève avant tout d'un public qui est impliqué dans le secteur et le connaît bien, ce qui impose d'évoluer vers un forum à vocation et composition plus professionnelle.** Rôle ensuite à l'expert DEL d'accompagner le forum dans son travail de « mise en musique » et de consolidation ;
- Le nucléus est un outil utile pour réunir les gens qui font le même métier pour échanger leurs pratiques, astuces et

³² Il convient d'être prudent sur les missions et prérogatives des forums, dont l'existence et le développement sont conditionnés par un partage clair et compris avec ceux des CLD

³³ Le conseil est présidé par le délégué, il est composé des présidents de communes ou d'arrondissements municipaux compris dans la délégation, des présidents des conseils ruraux, des chefs de secteurs, des représentants des secteurs de l'administration et des établissements publics compris dans la délégation. Le président du CLD peut inviter toute personne dont il juge utile la présence. Le CLD examine toutes les questions qui lui sont soumises par son président relatives au développement économique, social et culturel de la délégation.

information. Au terme d'une bonne animation, mais cela n'est pas indispensable, ces professionnels peuvent décider de mutualiser leurs efforts pour gérer un ou des services communs qui seraient difficiles à acquérir isolément à des conditions intéressantes. Cette approche joue un rôle déterminant pour la consolidation des compétences et l'accès à des services sous condition d'être bien géré (éviter la précipitation, l'organisation forcée, de réunir des gens qui n'ont pas le même objectif/intérêt, etc.). Ce qui importe est l'appropriation des outils et leur maîtrise au niveau local. Ces outils de service mutualisés peuvent être structurés sous forme de SMSA, GDA ou GIE.

Enfin, il convient au projet de limiter son action structurante à la résolution de « déficits » conjoncturels (absence de structures d'appui, etc.)³⁴, en appuyant les forums et organisations locales à tisser des liens forts avec leur environnement pour mettre en œuvre leur projet, avec la préoccupation de couper au plus vite leur lien ombilical avec le partenaire extérieur. Tant que cela est possible, la consolidation des liens avec les structures pérennes compétentes concernera :

- Les CLD/CRD de manière à ce qu'ils intègrent les préoccupations de développement territoriale dans leur planification annuelle, qu'ils associent à leurs sessions des gens qui ont réfléchi aux problèmes et aux solutions pour leurs territoires, et s'approprient progressivement certains outils et méthodes du projet ;
- Les BETI et les Centres d'Affaires qui prennent en charge les contrats d'insertion des jeunes diplômés concernés par les métiers à développer ;
- La BTS, mais également les institutions de micro- finances qui offrent des services financiers et non financiers aux publics non qualifiés et faiblement éduqués et à leurs structures émergentes ;
- Les centres de formation qui intègrent progressivement dans leur curricula de formations des thèmes concernant les métiers à développer ;
- Les offices et les DRD qui assurent des fonctions d'appui au développement territorial.

Consolider cette démarche suppose pour le projet de renforcer quantitativement son équipe :

- Il s'agirait de **responsabiliser l'expert formation/communication sur l'animation de la démarche DEL/développement territorial au sein du projet** en complétant son curricula de formation par des stages pratiques (compréhension du cadre institutionnel et juridique du développement local/décentralisation, gestion des outils de planification locale participative, outils d'animation territoriale, élaboration de plans d'éducation et de formation) ;
- Compléter l'équipe DEL par un **économiste ou agroéconomiste, maîtrisant les techniques de planification et d'analyse des effets**. Cet économiste serait en charge **d'assurer la mise en place d'un plan de suivi-évaluation** ;
- Recentrer les **experts DEL régionaux sur l'accompagnement des forums, des nucléus, et la facilitation de leurs relations avec leur environnement et le suivi/capitalisation des expériences**, appuyés pour cela ponctuellement par des prestataires qui apportent une réelle plus-value. Leurs besoins en formation prioritaires concernent : la compréhension du cadre institutionnel et juridique du développement local/décentralisation, la gestion des outils de planification locale participative, la gestion des outils d'animation territoriale et filière, la gestion d'outils de suivi-évaluation participative et de capitalisation.

Enfin, pour **compléter un tel scénario, et en sécuriser la pérennité et la mise à l'échelle, le projet appuiera les offices à développer des métiers de développeur de territoire en leur sein et à assurer leur formation**. Les principaux outils de formation à déléguer concernent : la compréhension du cadre institutionnel et juridique du développement local/décentralisation, la gestion des outils d'analyse de territoire, et de planification locale participative, la gestion de plans de formation, la gestion d'outils d'animation territoriale et de projets locaux. Certaines de ces formations pourraient bénéficier aux directeurs régionaux de développement et aux cadres du MDCl (mais également de la direction des collectivités locales).

Dans cette démarche, il conviendra également de **consolider les liens avec le MEFP, le Ministère de l'Industrie, le Ministère de l'Agriculture et la Direction des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur**.

Enfin toutes ces propositions devront être traduites au sein d'un **cadre logique simplifié**.

³⁴ En toute situation, il est préférable de prioriser le renforcement de structures existantes, plutôt que de chercher à en créer d'autres, qui généralement ne survivent pas aux projets. Bien évidemment, le désengagement de l'Etat d'un certain nombre de fonctions et de secteurs suppose d'appuyer l'émergence de nouvelles formes de services gérées directement par les utilisateurs.

ANNEXES

- Annexe 1 Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours du projet TUN/11/02/EEC
- Annexe 2 Calendrier de la mission d'évaluation
- Annexe 3 Liste des personnes rencontrées
- Annexe 4 Aide- mémoire de l'évaluation à mi-parcours du projet
- Annexe 5 Actualisation du cadre logique du projet
- Annexe 6 Proposition renforcement équipe centrale du projet
- Annexe 7 Réallocation budgétaire
- Annexe 8 Fiches signalétiques des chantiers HIMO
- Annexe 9 Bibliographie

Termes de référence pour l'évaluation indépendante à mi-parcours
Programme d'appui au développement des zones défavorisées (AZD) – Tunisie
Composante 1 : Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion
En complétant les dispositifs de l'Etat

Titre du projet	Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées (AZD)
Titre de la composante:	<i>Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat</i>
Code CT	TUN/11/02/EEC
Organisme de tutelle	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
Type d'Evaluation	Évaluation mi- parcours indépendante
Pays	Tunisie
Zone d'intervention :	Les Gouvernorats de Gafsa, Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana
Date de démarrage :	Avril 2012
Durée :	3 ans
Date de l'évaluation	Juin 2014
Unité administrative	DEVINVEST
Unité technique	DEVINVEST
Date d'échéance du projet	Avril 2015
Donateur et budget des projets	Union européenne, Euro 6.495.048
Gouvernement :	Mise à disposition des Bureaux dans les Région

1. Historique et contexte

La révolution de Jasmin en Tunisie a révélé des obstacles structurels à une croissance équitable et à la justice sociale qui ont exacerbé la pauvreté, le chômage, l'inégalité et l'exclusion, résultant eux-mêmes d'un déficit de longue date en matière de gouvernance démocratique, de libertés fondamentales et de dialogue social. Cette situation a engendré la précarité d'une grande partie de la population dont la situation socio-économique était bien plus difficile que les statistiques publiées jusque-là ne le laissaient paraître. Ceci était particulièrement vrai en ce qui concerne le chômage.

La justice sociale et le travail décent sont au cœur des revendications qu'a connues la Tunisie. Les disparités locales en matière de pauvreté sont importantes, plus particulièrement entre l'intérieur du pays et les zones côtières. L'absence d'infrastructure, l'accès insuffisant aux services et à l'éducation, et l'accès inégal aux technologies de l'information sont quelques-unes des causes de ces disparités.

Le chômage a été au cœur de la crise et touche notamment les jeunes. Les jeunes de 15 à 29 ans sont trois à quatre fois plus souvent au chômage que les actifs d'âge supérieur. Le chômage concerne environ un tiers des jeunes actifs alors qu'il est au contraire modéré à faible dans les tranches d'âge supérieures. Le taux de chômage chez les jeunes a connu un pic en 2009, alors que l'impact sur l'économie réelle de la crise financière atteignait son point culminant.

A la lumière du nouveau contexte issu de la révolution du 14 janvier 2011, les autorités Tunisiennes ont finalisé un programme de relance pour relever les nouveaux défis. Il a fait l'objet d'une loi des finances adoptée au mois de juin 2011. Les résultats économiques du 1er trimestre 2011 ont fait apparaître une chute sévère du PIB de 3,4% en

rythme annuel. Dès lors l'enjeu principal de la politique économique pour la Tunisie était de remettre le plus rapidement possible l'économie sur un sentier de croissance durable tout en dégageant les marges de manœuvre nécessaires à la satisfaction d'une partie des revendications sociales qui se sont exprimées depuis la révolution en particulier dans les régions défavorisées.

Le gouvernement tunisien a fait appel à ses partenaires techniques et financiers pour que des solutions complémentaires à ces mesures puissent être apportées pour des actions en faveur des jeunes chômeurs non diplômés, car les programmes mis en place par l'autorité publique, Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) visent essentiellement les jeunes chômeurs diplômés.

C'est ainsi que les autorités tunisiennes ont mis en place, avec l'appui de la Commission Européenne (CE), un Programme d'appui au Développement des zones défavorisées (AZD) qui comporte 3 composantes: (i) Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat (ii) Amélioration des conditions de vie des populations dans les quartiers défavorisés des zones urbaines et (iii) Développement de l'offre et de l'accès aux services de micro-finance. Les « zones défavorisées » s'appuient sur des considérations économiques et sociales. Le gouvernement considère que les 14 gouvernorats de l'intérieur (non côtiers) sont classés en zones défavorisées (avec un groupe de 5 gouvernorats prioritaires), ainsi que les quartiers des zones urbaines.

Le présent Projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat » contribue à l'objectif global du programme AZD, qui est de favoriser la transition démocratique en Tunisie à travers la réduction des inégalités sociales et des disparités régionales dans les zones défavorisées.

Il s'étend sur une période de 3 ans et a démarré en avril 2012. ***Le projet vise à appuyer la relance économique et l'intégration sur le marché du travail des jeunes femmes et hommes au chômage, notamment ceux ayant peu de qualifications, à travers la création et la consolidation de l'emploi décent dans cinq Gouvernorats (Gafsa, Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana) identifiés comme les plus défavorisés.***

1.1 Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre de la composante

Le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat » s'articule autour de 3 volets :

I. Objectif immédiat du volet 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emploi, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les Gouvernorats et délégations prioritaires

- **Résultat 1.1 :** Les capacités du Ministère du Développement Régional (MDR) et des structures régionales impliquées, sont renforcées dans la planification, la conception, la réalisation, le suivi et le contrôle des travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) réalisés dans le cadre des programmes d'infrastructures publiques
- **Résultat 1.2 :** Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO sont réalisés et documentés, dans les Gouvernorats prioritaires, en secteur rural et urbain
- **Résultat 1.3 :** Les partenaires locaux, récipiendaires des infrastructures et la société civile organisée sont impliqués dans les chantiers et responsabilisés dans leur prise en charge
- **Résultat 1.4 :** Les jeunes, hommes et femmes, sans qualification, les tâcherons et les petits entrepreneurs du secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP) améliorent leurs compétences et leurs profils professionnels à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation

II. Objectif immédiat du volet 2 : L'insertion économique à long terme des chômeurs (en particulier les jeunes non diplômés) est favorisée dans les zones défavorisées.

- **Résultat 2.1** : les jeunes chômeurs non qualifiés bénéficient d'un apprentissage professionnel dans le secteur BTP dans la mise en œuvre des chantiers en HIMO
- **Résultat 2.2** : les jeunes, femmes et hommes, sans emploi bénéficient d'un accompagnement adapté pour accéder à un emploi ou une activité économique durable en valorisant les ressources localement disponibles
- **Résultat 2.3** : Un appui du projet est apporté à l'Agence nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et ses agences locales pour offrir aux chômeurs un accompagnement à la création de micro-entreprises.

III. Objectif immédiat du volet 3 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones cibles à travers une meilleure organisation et la participation de la société civile et du secteur privé.

- **Résultat 3.1** : La création de forums de dialogue public-privé (ou l'élargissement et le renforcement des comités de développement/Comités Régionaux pour l'Emploi existants) permettent une participation inclusive et compétente dans le processus d'identification, de formulation, de planification, de mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation des initiatives du développement intégré local.
- **Résultat 3.2** : L'accès aux services d'appui aux entreprises non financiers est accru, notamment pour les jeunes entrepreneurs
- **Résultat 3.3** : L'organisation des jeunes, des opérateurs, producteurs et autres acteurs de l'économie sociale est appuyée.
- **Résultat 3.4** : Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'emploi.

1.2 La stratégie du projet

La stratégie du projet s'appuie sur deux piliers étroitement liés :

- *Un appui institutionnel* : introduire des mesures de renforcement des structures et capacités du MDR, notamment dans le domaine du suivi et de l'évaluation, de la planification, et de la coordination avec les autres partenaires ;
- *La mise en place d'un volet d'appui aux Travaux à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO) renforcé par deux autres volets complémentaires* :
 - *Insertion économique à long terme des chômeurs* (en particulier les jeunes non diplômés)
 - *Activités dans le domaine du développement économique local (DEL)*

Les lignes stratégiques d'intervention :

- La multiplicité des acteurs impliqués : représentant le secteur public, le secteur privé et la société civile aux différents niveaux d'intervention du projet ;
- Le caractère démonstratif du projet : en vue d'une réplique à plus grande échelle ;
- La recherche d'un impact rapide et visible au niveau des conditions de vie des bénéficiaires par des actions concrètes favorisant le développement de l'économie locale ;
- Le renforcement des capacités des acteurs concernés, en ateliers sur le tas, en introduisant des approches novatrices ;
- Une communication claire, complète et régulière sur les procédures et les résultats.

1.3 Gestion/pilotage du projet

Le projet travaille sous la tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDCI) et est suivi par un comité de pilotage, incluant également le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), ainsi que la Ministère des Affaires Sociales (MAS). Ce comité s'est réuni en février 2013 et en mars 2014.

L'équipe de gestion du projet comprenant : (i) un Conseiller Technique Principal assurant la supervision quotidienne du projet, la collaboration avec les partenaires nationaux ainsi que les relations de travail avec les structures du BIT ; (ii) un expert international en développement local et (iii) sept experts nationaux (un au niveau central et deux par Office régional), compétents dans les domaines techniques et organisationnels ; (iv) deux assistantes (administratif et financier) et un chauffeur.

1.4 Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs identifiés au départ du projet sont les Ministères clés, à savoir le MDCI, MFPE, le MAS et leurs agences et structures décentralisées ou d'autres intervenants au niveau régional. En fonction des activités développées sur le terrain, de nouveaux partenaires techniques ont été impliqués dans les activités, tels que les Ministères de l'Agriculture, de l'Equipement et de l'Industrie.

Les Mairies et Conseils ruraux, la société civile et les organisations de base sont directement impliqués dans le choix, la mise en œuvre et la gestion des réalisations, tant au niveau des travaux HIMO que des activités de développement économique local. Le projet les appuie également dans leur organisation ou leur reconnaissance légale (statut). Plusieurs conventions tripartites (autorités locales, société civile, associations et projet) ont ainsi été signées pour la mise en œuvre d'activités d'appui et de formation.

Les bénéficiaires finaux sont les jeunes, femmes et hommes chômeurs ou en situation de sous-emploi ou emploi précaire, peu qualifiés, ainsi que le secteur privé, tâcherons, PME locales, exploitants agricoles, petits producteurs, artisans, qui verront leurs activités économiques et leur revenus améliorés.

2. Objectifs, champs et acteurs intéressés par l'évaluation

La présente évaluation indépendante à mi-parcours est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet d'examiner l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre de la première partie du projet, afin d'en tirer les leçons au niveau technique, organisationnel et institutionnel, qui peuvent être utiles pour la suite du programme.

2.1 Utilisateurs de l'évaluation

Le gouvernement, le donateur, le BIT, les partenaires techniques locaux et la société civile sont à la fois les clients et les destinataires finaux de cette évaluation. Les leçons apprises, les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets d'appui à ces zones défavorisées.

2.2 Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet constituera une évaluation à mi-parcours des résultats et de leur pérennité.

L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte tunisien (politique, social, économique, sécuritaire) depuis la révolution de 2011 et l'identification du projet.

Couverture géographique :

L'évaluation concernera les 5 Gouvernorats prioritaires couvertes par le projet: Gafsa, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana.

2.3 Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation aura à examiner les questions suivantes se rattachant aux six critères d'évaluation:

2.3.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Le projet répond-il à des besoins pertinents et au manque d'emplois décents ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- Le projet a-t-il identifié des inégalités entre les sexes et a-t-il renforcé l'égalité entre les hommes et les femmes ? A-t-il servi aux mieux les groupes vulnérables ?

2.3.2 Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées?
- La conception générale du projet, consistant pour l'essentiel à promouvoir une approche et des stratégies intégrées visant la création d'emplois, l'accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat, et la participation des populations et en particulier des jeunes et des micro entreprises locales au processus de réinsertion, en prenant appui à la fois sur des activités opérationnelles et démonstratives susceptibles de servir de bonnes pratiques et sur un renforcement des capacités des institutions nationales, est-elle adaptée aux besoins du pays et régions et aux objectifs assignés au projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Si oui, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ? Le sont-elles également, toutes choses étant égales par ailleurs, au regard de la situation de l'emploi et du niveau de pauvreté ?
- Les activités menées vont-elles permettre la réalisation de l'ensemble des produits définis pour chaque objectif du cadre logique révisé ?
- Comment les produits contribuent-ils aux stratégies intégrées de réduction des déficits du travail décent, parité, etc. ?
- La stratégie du projet permet-elle de poser les fondations d'un programme de création d'emplois décents s'appuyant sur l'amélioration des compétences techniques et des revenus pour les populations concernées ? Quelles seraient les améliorations à y apporter ?

2.3.3 Etat d'avancement et efficacité du projet

- Est-ce que les activités envisagées se mettent en place normalement et dans quelle mesure vont-elles contribuer aux résultats attendus?
- La programmation initiale et révisée des activités est-elle réaliste ? est-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Le séquençement (ordre de priorité et rythme de réalisation) des activités est-il adapté et va-t-il permettre de délivrer les produits attendus?
- Comment les activités et la stratégie du projet s'adaptent aux problèmes et réalités du terrain ? Partant approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux en cours, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? quelles sont les conditions pouvant encore renforcer leur efficacité ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière équitable des résultats du projet?

2.3.4 Efficience des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, expertises, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
- Les fonds ont-ils été fournis et les activités réalisées en temps voulu et dans le respect des normes de gestion ?

2.3.5 Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion du projet sont-elles suffisantes ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?
- Le dispositif de coordination du projet (Comité / sous-comité de pilotage), fonctionnent-elles correctement ? Comment s'effectue l'articulation et modalités de collaboration entre le Projet et le ministère de Tutelle (MDR) ?
- Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
- La direction du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ? Est-ce que le plan de travail permet le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs? Est-ce que l'équipe de projet collecte régulièrement des données techniques et économiques et désagrégées par sexe et âge afin de suivre les résultats?
- Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités et complémentarité entre le projet et partenaires clés au niveau national et régional ?
- Existe-t-il des leçons à tirer, amélioration à apporter concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

2.3.6 Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
- Combien de personnes bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables et appliqués à large échelle ? Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

Les questions qui précèdent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

Les évaluateurs/évaluatrices, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référeront aux indicateurs de résultat du document de projet et élaborera un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remis au BIT par le (la) consultant(e) avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fera des recommandations pour leur consolidation.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

3. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

3.1 Méthodologie d'évaluation

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation devra émerger entre les consultants et les parties prenantes du projet, cependant, des principales recommandations pour la mission sont ci-après formulées :

(i). Etude et analyse de l'ensemble des documents important du projet (voir annexe 1): notamment : documents de projet, lettre d'accord entre UE et le Gouvernement et entre l'UE et le BIT, compte rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports intermédiaires d'activités, schéma de planification par objectifs et résultats, etc... ;

(ii). Réalisation de contacts et d'entretiens avec les principaux partenaires du projet (voir annexe 2) aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement et des institutions régionales, des mairies, des organisations locales et des membres de la société civile impliquées dans la mise en œuvre du projet.

(iii). Visite des sites d'interventions du projet (voir liste en annexe3) pour observation directe des réalisations en cours et rencontre des partenaires et bénéficiaires locaux ;

L'équipe d'évaluation devra élaborer la méthodologie finale pour l'évaluation. Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.

Durant le processus de collecte des données, Les évaluateurs/évaluatrices compareront et feront des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

Les évaluateurs/ évaluatrices s'assureront que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

3.2 Conduite et gestion de l'évaluation

3.2.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation 2 consultants internationaux et un consultant national seront recrutés :

1. un(e) Chef(fe) de Mission : consultant(e) international, ingénieur civil ou rural, spécialiste en travaux HIMO d'appui au développement local, ayant une bonne expérience de projets de valorisation des ressources locales, de protection de l'environnement, d'aménagements hydro-agricoles et du territoire, entre autres. Expériences et compétences démontrées dans les activités de renforcement des capacités et la conduite de travaux HIMO au niveau international. Expérience démontrée dans la conduite d'évaluation. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans

2. un(e) consultant(e) international, socio-économiste, agro-économiste ou expérience équivalente, maîtrisant l'approche de développement économique local et des filières de production, l'appui à l'organisation sociale et au renforcement institutionnel, les approches basées sur l'appui aux micro-producteurs, associations, communautés et artisans. Connaissance des conditions économiques et sociales des pays en Afrique du Nord, notamment de la Tunisie ; Excellente connaissance des principes de coopération technique, des concepts, des techniques et stratégies de développement rural. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans

3. un(e) consultant(e) national(e), administrateur (trice), socio-économiste ou un profil comparable, avec au moins 10 ans d'expériences. Il/elle devra avoir une expertise confirmée dans le domaine du développement économique local en Tunisie, et des approches participatives. Très bonne connaissance du contexte institutionnel au niveau régional, particulièrement dans les domaines de l'emploi et de l'insertion professionnelle. Une expérience dans l'évaluation de programmes ou projets de développement constitue un avantage.

3.2.2 Gestion de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par M. Sergio Iriarte Quezada, iriarte@ilo.org, qui a été désigné comme gestionnaire et responsable de l'évaluation et interface au niveau du BIT. La mission discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

La mission d'évaluation recevra l'appui technique, logistique, et administratif du Chef du projet. Il pourra leur envoyer par email, les principaux documents et toute information dont ils auront besoin pour mener à bien leur mission. Il facilitera les contacts avec les différents partenaires à Tunis et sur le terrain. Des visites des sites d'interventions seront organisées sur terrain, en fonction du programme qui aura été établis par le projet. Des rencontres seront organisées à cette occasion avec les autorités régionales et municipales, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet.

4. Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version MS Word) devront être produits et livrés par la mission:

- Avant son départ de la Tunisie, la mission présentera **un aide-mémoire** (max 5 pages) reprenant ses principales recommandations (10 recommandations maximum). Cet aide-mémoire sera échangé avec les principaux partenaires du projet en réunion plénière.
- **Une première version du rapport d'évaluation** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 6 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport).
- **Une version finale du rapport d'évaluation** envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport.
Le rapport final devra : être rédigé en français, comporter une quarantaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 6 et comporter une page de garde conformément à l'annexe 4. Les annexes devront inclure les notes des entretiens, un résumé des conclusions des visites sur le terrain, une note pour chaque réunion de débriefing sur le terrain, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle en annexe 7.
- **Un résumé du rapport final d'évaluation** sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément à l'annexe 8.

5. Supervision et calendrier de la mission

La mission d'évaluation sera conduite par un/e évaluateur/rice, Chef(fe) de mission, sous la supervision du responsable de l'évaluation.

La durée et le calendrier de travail provisoire est le suivant :

Calendrier de la mission :

NB : Date de démarrage de la mission sur terrain : le 9/06/2014 :

- Briefing au siège avec le responsable de l'évaluation, le responsable du projet et le personnel du BIT ayant participé au projet (peut être fait par skype ou téléphone) ;
- 2 jours à Tunis, consultation avec les partenaires à Tunis (briefing, documentation et rencontres) ;
- 10 jours visite sur terrain et contacts avec les partenaires et autorités régionales et locales (programme suit en fonction des rencontres à organiser sur place) ;
- 2 jours réunion partenaires et débriefing avec le projet et ses partenaires, rédaction et présentation aide-mémoire ;
- le dernier jour de la mission 25/26 juin (à déterminer en fonction des vols des consultants) ;
- 4 jours de rapport pour le chef de mission et 2 jours pour les autres experts.

6. Dispositions légale et éthique

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs/trices peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

Les évaluateurs/évaluatrices seront sélectionnés/es de manière à garantir son indépendance vis-à-vis des projets : aucun lien avec la gestion des projets, et pas de conflit d'intérêt qui puisse compromettre l'indépendance de l'évaluation.

8. Documents annexés aux Termes de référence

1. Liste de documents
2. Liste des personnes consultées
3. Organigramme
4. Page de couverture de l'évaluation (anglais)
5. Liste de contrôle 5 (anglais)
6. Liste de contrôle 6 (anglais)
7. Résumé d'évaluation (anglais)

Date	Activités de la mission
09/06/14	Voyage Paris-Tunis (6h – 16h) Briefing auprès du CTP du projet et présentation équipe au niveau central Réunion préparatoire équipe d'évaluation Analyse des documents de base du projet (document de projet, convention programme AZT, convention projet, rapport d'activités à mars 14)
10/06/14	Analyse document du projet (rapport d'avancement à mars 14, DAO type travaux HIMO) Organisation travail de l'équipe d'évaluation Réunion consultante (formation filière lait) Réunion ministère Industrie et programme GIZ (coopération allemande) : Entrepreneuriat, appui micro- entreprises, décentralisation) Réunion ANETI (agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant) : Connaissance structure, insertion professionnelle, appui micro- entreprises, coopération avec projet Réunion GIVLAIT (groupement interprofessionnel de la viande rouge et du lait : appui aux groupements laitiers du projet Réunion avec le chef de projet (état des lieux, avancement de chaque composante)
11/06/14	Réunion de synthèse équipe d'évaluation Réunion avec le responsable des programmes locaux de développement (priorisation produits, études faisabilité, projets en cours) Etude DAO travaux HIMO (piste, marchés) Réunion avec MDCI (présentation évaluation projet, intervention du ministère, attentes évaluation) Réunion Délégation UE (présentation évaluation, avancement projet, avancement autres composantes programme AZT, attentes évaluation) Réunion UTICA (Union tunisienne pour l'industrie, le commerce et l'artisanat) : appui des groupements de femmes Réunion responsable DEL du projet et équipe d'évaluation : produits du cadre logique
12/06/14	Voyage Tunis-Sidi Bouzid (gouvernorat de Sidi Bouzid) Réunion équipe locale projet pour présentation Gouvernorat et projets en cours Rencontre avec gouverneur : projets en cours, connaissance projet BIT et implication dans les activités ; signatures marchés lot 1 (bâtiments du marché hebdomadaire de Sidi Bouzid ; lot 6 : fluides sur marché hebdomadaire de Sidi Bouzid) Déplacement à Regueb Réunion avec forum de Regueb : présentation forum et objectifs ; présentation projet DEL retenu par consultant (pôle de compétences pour taille, élagage arbres fruitiers) ; discussion sur projet DEL Déplacement à Gafsa Rencontre équipe locale du projet (gouvernorat de Gafsa) : présentation et discussion programme de la journée du 13/06/14 Réunion de synthèse équipe d'évaluation
13/06/14	Réunion avec direction du développement régional : présentation gouvernorat, importance intervention du projet BIT Réunion commune de Gafsa (maire) : projet marché hebdomadaire, maîtrise d'ouvrage par la commune. Visite chantier marché cité Essourour ; rencontre avec PME, bureau d'études, association, habitants et réunion de chantier. Réunion de travail avec société environnement (SEPJ) : présentation société, prévisions de collaboration avec projet BIT, visite futur chantier école de la société dans le centre de Gafsa (travaux pavage à joints secs en utilisant l'approche HIMO) Réunion de travail avec expert national HIMO (Gouvernorat de Gafsa)
14/06/14	Déplacement Gafsa – Souinia et Sidi Aïch (gouvernorat de Gafsa) Visite carrière projet (extraction et taille de pierres et moellons pour le chantier d'Essourour Visites carrières société environnement (appui du BIT pour les ouvriers) Réunion avec délégation de Sidi Aïch (présentation région de Sidi Aïch ; activités du projet)

	<p>Visite et réunion avec association JDSA (projet DEL sur transformation du lait) Visite et réunion avec association AFEK (artisanat ; laines) Déplacement retour Sidi Aïch- Gafsa Réunion de synthèse équipe d'évaluation</p>
15/06/14	<p>Réunion au gouvernorat de Gafsa (présentation gouvernorat ; coopération gouvernorat-projet) Déplacement Gafsa- Belkhir Réunion membres forum (présentation forum, travail avec le projet, projet retenu « développement périmètre irrigué ; appui 36 ménages ») Visite périmètre irrigué Réunion association femmes (artisanat, laine et tapis, problème association, état des négociations, visite produits) Déplacement Belkhir- El Gettar Réunion avec le conseil civil de développement durable (présentation conseil, objectifs, membres, commissions, débat sur le projet « formation et appui jeunes chômeurs pour la mise en place d'un GDA (prestations de service pour la taille des arbres fruitiers, la pollinisation et l'entretien des palmiers, les cultures maraichères, et l'élevage) Visite de l'oasis d'El Gettar (lieu de travail du futur GDA des jeunes) Déplacement El Gettar- Gafsa Réunion de synthèse avec le DG de la société d'environnement, paysage et jardinage (synthèse sur la coopération société- projet : principes de coopération, convention, activités en cours, propositions d'activités complémentaires par le DG de la société) Réunion de travail avec l'expert national HIMO du gouvernorat de Gafsa. Réunion avec équipe du projet : révision du programme des visites sur sites</p>
16/06/14	<p>Analyse documents projet (DAO, marchés, PV réunions de chantiers, Attachements, plans d'exécution) Déplacement Gafsa- Sidi Bouzid Visite chantier HIMO du marché et réunion de chantier Rencontre avec les commerçants (sur site avant la construction du marché) Réunion de travail avec l'expert national HIMO du gouvernorat de Sidi Bouzid Visites d'ateliers de transformation du bois d'oliviers Réunion sur filière du bois d'olivier (CA, DDR, association des artisans) Déplacement Sidi Bouzid –Sbeitla Visite carrière de Jelma (production de dalles de pierres pour travaux VRD du marché de Sidi Bouzid) Réunion de synthèse équipe d'évaluation Analyse documents projet (Décret de modification du code des marchés publics, atelier Nucleus)</p>
17/06/14	<p>Réunion avec le forum de Sbeitla et groupement des femmes (transformation du lait) Réunion avec Gouvernorat (situation gouvernorat et activités du projet) Visite projet HIMO de la cité d'Ezzouhour (construction d'un marché journalier) et rencontre avec l'association DSF, chargé du suivi des travaux Echanges avec l'office de développement de la région Centre Ouest Analyse documents projet (marchés, DAO des travaux du marché de Gafsa)</p>
18/06/14	<p>Réunion avec expert national HIMO des gouvernorats de Sidi Bouzid et Kasserine Déplacement Sbeitla- Thalla Visite carrière de Thalla (production de pavés pour travaux des marchés de Sidi Bouzid et Kasserine) Rencontre avec les membres du forum de Tejerouine (gouvernorat d'El Kef) Rencontre avec acteurs locaux à Dahmani (projets potentiels de développement économique) Déplacement Dahmani- El Kef Réunion avec expert national HIMO des gouvernorats d'El Kef et Siliana Réunion de synthèse de l'équipe d'évaluation Analyse documents projet (DAO, marchés des travaux dans le gouvernorat d'El Kef)</p>
19/06/14	<p>Réunion de travail avec ENDA (organisme de micro- crédits) Visites sites d'intervention voirie urbaine à El Kef (pavage) Visite chantier HIMO (ouvrage et réhabilitation piste) Réunion de chantier (bureau d'études, entreprises, projet) Rencontre avec les ouvriers du chantier</p>

	<p>Réunion avec le GDA d'Ousseltia (poulets de ferme) Réunion au gouvernorat d'El Kef (situation gouvernorat et actions du projet) Réunion avec ODYSEPARNO (objectifs et interventions de l'office, collaboration avec le projet) Rencontre association valorisation des produits forestiers (traitement et teinture de laine) à Sidi M'tir Réunion avec l'expert national HIMO : étude et avancement sur l'asphaltage à froid des pistes en terre Analyse documents de chantiers (Ousseltia)</p>
20/06/14	<p>Déplacement El Kef –Siliana Réunion au gouvernorat de Siliana (situation de la région, axes de développement, actions du projet) Visite périmètre irrigué de Kesra et réunion avec l'ingénieur ayant exécuté l'étude d'aménagement du périmètre Rencontre femmes (transformation de la figue) Déplacement Bargou- Kesra Réunion avec le délégué de Bargou (emplois, CLD) Déplacement Bargou-Tunis</p>
21/06/14	<p>Compilation renseignements sur tous chantiers HIMO Réunion de synthèse équipe d'évaluation Préparation aide - mémoire évaluation pour restitution</p>
23/06/2014	<p>Réunion avec le DG de l'ODNO (objectifs et interventions de l'office ; organismes du développement régional, coopération avec le projet) Tableau récapitulatif des chantiers en cours et en prévision Séance de travail avec le CTP du projet (marché type pour travaux, adjudication travaux, ateliers organisés avec l'équipe du projet, chantiers en cours et en prévision, budget du projet et réallocation budgétaire) Synthèse des activités menées sur l'axe 1 du projet (HIMO) Préparation de l'aide -mémoire de l'évaluation pour la restitution</p>
24/06/2014	<p>Réunions avec les CTP des projets BIT (« Travail décent des femmes en Tunisie et en Egypte : voies à suivre après la révolution » ; « Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Tunisie ») Préparation de l'aide -mémoire de l'évaluation pour la restitution Elaboration présentation power point pour la restitution au MDCI</p>
25/06/2014	<p>Finalisation de l'aide- mémoire de l'évaluation Finalisation présentation power point pour la restitution au MDCI Préparation réunion de restitution auprès du MDCI Réunion avec équipe du projet : constats et recommandations Préparation sommaire du rapport d'évaluation Réunion de restitution auprès du MDCI (direction du développement régional) Réunion de restitution auprès de la DUE Réunion de synthèse équipe d'évaluation</p>
26/06/2014	<p>Restitution évaluation avec responsables du service (OIT Genève) Travail sur le cadre logique du projet Lecture et analyse documents (étude asphaltage ; projets PARE et DEPART (BIT) Réunion avec CTP projet (problème asphaltage, ministère de l'équipement et de l'habitat, ministère de l'agriculture) Lecture documents techniques (plans, DAO, marchés, PV organisme contrôle, convention SEPJ) Départ consultant international (axe 2 : DEL et insertion professionnelle)</p>
27/06/14	<p>Travail avec consultant national de l'équipe d'évaluation (cadre logique projet, synthèse restitution avec responsables OIT, rapport de mission) Réunion avec CTP (avancement des chantiers en cours, techniques de construction, appui du MDCI) Rapport provisoire (liste des personnes rencontrées, programme de la mission) Départ consultant international (axe 1 : approche HIMO)</p>
Le 28 /06 et du 30/06 au 05/07/14	<p>Vérification budget et réallocation budgétaires Travail sur le cadre logique du projet Elaboration rapport provisoire</p>

Annexe 3 Liste des personnes rencontrées

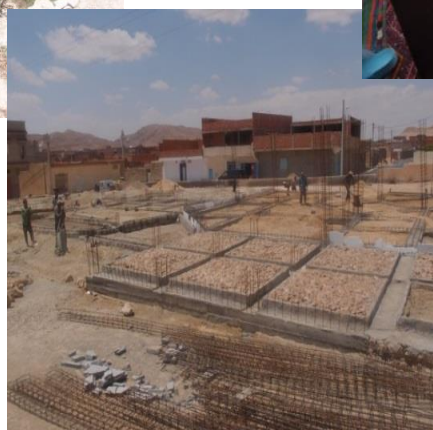
Institution	Nom	Fonction
Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDCI) Direction Générale du Développement régional	Rachid BEN SALAH Zouhour BOUAMOUD Nadia GOUTA Mohamed Hadj MASSAOUD Hassen THABET Mohamed El Kadri HENI	Directeur développement régional Chef de service Chef de service Cadre développement régional Cadre développement régional Cadre direction générale Coopération Européenne
Ministère de l'industrie	Abdelaziz BEN ABID	Directeur de lapromotion et du suivi des programmes de soutien aux PME
Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (MFPE)	Hamdi HATEM Bzeouch SANI	Cadre (direction coopération internationale) Cadre (direction appui à la réinsertion professionnelle)
Délégation Union Européenne	Fatima MOUSSA	Expert/chargé du projet
Gouvernorat de Gafsa	Mohamed LISCINI	Secrétaire Général
Gouvernorat de Sidi Bouzid	Ammar KHABBABI Moncef BOUHAZAI Abdelaziz REZGUI Rachid FETINI	Gouverneur Secrétaire général gouvernorat Directeur DDR Président du centre d'affaires
Gouvernorat de Kasserine	Atef BOUGHATAS YousfiHofeah Houssein JABBARI Belgacem NAJLANI	Gouverneur Président association Président association cité Ezzouhour (ADSF) Membre ADSF
Gouvernorat d'El Kef	Tahar MATMATI	Gouverneur
Délégation de Bargou	Ridha CHAHED	Chef de délégation
Office de développement du Nord Ouest (ODNO)	Mohamed DORRA	Directeur Général
Office de développement du Sud (Gouvernorat de Gafsa)	Mohamed Feti BEL HADJ Mohamed Ali ZAHOU Abdelhakrim ZOUARI	Directeur ODS Chef de service ODS Chef de service investissement privé (ODS)
Office de développement du Centre Ouest (Gouvernorat de Kasserine)	Majdouline MESSOUADI Ayouni NABIL	S/directrice Cadre
Direction du Développement Régional (Gouvernorat de Sidi Bouzid)	Abdelaziz RESGUI Fethi GHABSI	Directeur DDR Ingénieur en chef
Direction du Développement Régional (Gouvernorat de Siliana)	Hocin GUERNEZI Belkacem ZIHRUI	Directeur DDR
Direction du Développement Régional (Gouvernorat d'El Kef)	Bota MEHALI	Directeur DDR
Centre d'affaires (Sidi Bouzid)	Rachid FETINI Rjada LAIFI Fetti GHEBRI Mugi MISSAOUI Kamel DHAHRI	Directeur centre d'affaires SG de l'ISAM Ingénieur en chef DDM PDG Complexe industriel et technique SG Association bois d'olivier
Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)	Faycel ZAHAR Haouachi MOUSSA Ali TAOUPHOUL	Directeur de la promotion de la micro- entreprise Experte Chef de service
BETI (Sidi Bouzid)	Anwar Cherif HAMDANI	Conseiller principal
BETI (El Kef)	Kamel	Conseiller
Forum de Regueb	Mohamed Nubil AJOUNI Ab KHLIFI Mohamed SHINI	Coordinateur Forum Chef CTV Regueb Attaché Admin s/délégation

	<p>Yassin AMRI Mohamed BARKI Aymen ABIDI Mohamed AL AHMADI Ali AMRI Fachania NSIRI Lobna SALHI Moufida ABDELLI Onheri KILANI Ahmed ABIDI Lofti CHHAWI Fouhaier ABIDI</p>	<p>Regueb Conseiller agricole UTAP Membre UTAP Association EDTANMIA Association ALD Promoteur agricole Association femme militante Association ATTA Association ATTA Radio 3R</p> <p>Chômeur (recherche emploi) Chômeur (recherche emploi)</p>
Société environnementale plantations et jardinage de Gafsa	<p>Chokri ROUISSI Mohamed ASFA Brahim CHOKRI Jamel TAJOURI</p> <p>Tamaïl WERLATI Alia KHAFALLEH</p>	<p>Directeur général société Directeur régional API Directeur régional ANPE Ingénieur Agence Nationale de Gestion des Déchets Chef division SEPJ Chef division SEPJ</p>
Commune de Gafsa	<p>Abdelwahel REJEB Mohamed BELGACEM Mokhtar MNARI Lofti DALY Arafet EL HEDFI</p> <p>Abdeljalil BEHATMIA</p> <p>Moncef DHIBI</p>	<p>Président délégation spéciale Secrétaire général Maire adjoint Adjoint, chargé des associations Adjoint, chargé de la circulation routière Délégation de développement régional Membre municipalité</p>
ODESYPARO (Gouvernorat d'El Kef)	<p>Mohamed Slimane OULED Fethi OUERGUI</p>	<p>Directeur Responsable</p>
Projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat »	<p>Jean Louis DEBIE Boubaker JAD</p> <p>Saïd AYOUNI Mohamed CHABCHOUB</p> <p>Mohamed BEN OTHMAN Amo DRISS Lofti SOLTANI</p> <p>Taral FAKHFAKH</p> <p>Koutam ZITOUNI Weslah FERDAOUES Riadh MARSAOUI Aïmen RADDARI Mohamed ABHASSI Abdelatif M'TIRI Amen Allah AMRI</p>	<p>Conseiller Technique Principal Expert ingénierie formation et communication Expert national DEL (SidiBouزيد) Expert National HIMO (SidiBouزيد) Expert national DEL (Gafsa) Expert National HIMO (Gafsa) Expert national DEL (Siliana/EL Kef) Expert National HIMO(Siliana/EL Kef) Assistante Admi/Finances Assistante du projet Chauffeur du projet Technicien de suivi travaux Technicien de suivi travaux Technicien de suivi travaux Technicien de suivi travaux</p>
Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit(GIZ)	<p>Yos BAYAR ZOUTEN</p>	<p>Experte composante Entreprenariat</p>
Centre technique de vulgarisation de Regueb – Forum (Gouvernorat de Sidi Bouزيد)	<p>Ali KHILIFI Mohamed Nubil AJOUNI Mohamed SHINI Yassin AMRI Mohamed M'BARKI Ali AMRI Fachania N'SIRI</p> <p>Abidi AYMEN</p>	<p>Chef du CTV Ingénieur principal CTV Attaché administratif délégation Conseiller agricole Membre UTAP de Regueb Membre SMSA de Regueb Membre association « Femmes militantes » Manager association «Attenmia »</p>

	<p> Kharireddine JENDOUBI Abdellatif NSIVI Farhat ZAGHDOUD Ahmed KHLAIFIA Houcine KHLAIFI Rachid OMRI Maher DHOUAOUI Ammar HOUCHI Mohamed Salah JEMAI Zied JEMAI Ameer CHOKRI Moujib BAHRI Hechmi M'NASRI Abdelkader OUESLATI Marouen HAFFAR Salah Habib Abdellhaïd Brahim Lazhani </p>	<p> Ingénieur Electricité (BE) TS contrôle chantier Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Entrepreneur Conducteur de travaux Président association Maçon qualifié/formateur Maçon qualifié/formateur Ouvrier (habitant village Ousseltia) Ouvrier (habitant village Ousseltia) Ouvrier (habitant village Ousseltia) Ouvrier (habitant village Ousseltia) Ouvrier (habitant village Ousseltia) </p>
--	--	---



AIDE MEMOIRE
EVALUATION A MI PARCOURS



Juin 2014



PROGRAMME D'APPUI AUX ZONES DEFAVORISEES

PROJET D'APPUI A LA CREATION D'EMPLOIS/INFRASTRUCTURES, DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL, REINSERTION PROFESSIONNELLE

AIDE MEMOIRE DE L'EVALUATION A MI PARCOURS DU PROJET

1. Introduction

Le projet, mis en œuvre par le BIT, fait partie d'un programme d'appui au développement des zones défavorisées mis en œuvre par le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale et financé par l'Union Européenne.

Il s'agit de la composante 1 du programme AZD qui consiste en la création d'emplois et l'accompagnement à la réinsertion dans la vie active, en complétant les dispositifs de l'Etat. Les activités du projet doivent permettre, d'une part de fournir des outils aux institutions pour favoriser l'emploi, en particulier l'utilisation de l'approche HIMO dans les travaux d'infrastructures, et d'autre part, de développer des projets économiques locaux pour relancer l'économie locale ; les deux axes d'intervention ciblant en termes d'emplois, les jeunes, hommes et femmes, peu qualifiés.

Ce projet a été identifié dans une situation post crise, marquée par :

- Une forte instabilité institutionnelle (mouvements rapides au sein des Ministères, des Gouvernorats et de leurs délégations, ainsi qu'au sein des services déconcentrés de l'Etat) ;
- Un climat de revendications sociales très fort et une méfiance des citoyens envers l'administration ;
- Une implication plus forte de la société civile dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies, sans qu'elle soit réellement préparée à cela ;
- De nouvelles méthodes de travail qui nécessitent du temps pour être appropriées (approche participative, partenariat public-privé, appui à l'emploi et à l'auto-emploi)

La mise en œuvre du projet a elle-même été confrontée à différentes difficultés :

- Une durée de mise en place très longue (signature de la convention en avril 2012, mise en place de l'assistance technique en septembre 2012, recrutement de l'équipe nationale en janvier/février 2013, dotation en équipements/véhicules achevée en avril 2013) ;
- Une organisation stratégique difficile avec deux composantes différenciées (HIMO-DEL) dont le mariage s'est avéré difficile suite à :
 - Un recrutement international non adapté pour la mise en œuvre de la composante DEL
 - L'instabilité de l'équipe DEL (démission des deux experts basés à Tunis, partiellement remplacés) ;
- Des difficultés à préciser une approche cohérente dans la durée au niveau des activités de DEL ;
- Des conditions de sécurité qui ont bloqué les activités du projet au sein de deux gouvernorats (période de 4 à 6 mois) ;
- Le nombre réduit d'entreprises dans le secteur du BTP

2. Evaluation à mi-parcours du projet

L'évaluation consistait à apprécier l'état d'avancement du projet, l'adéquation des objectifs aux politiques sectorielles (emploi et développement régional), et à mesurer la pertinence des activités réalisées et l'implication des partenaires et bénéficiaires dans l'exécution des activités.

La méthode utilisée pour mener à bien cette évaluation a été de consulter les documents du projet et de travailler avec l'équipe du projet en un premier temps (période d'incubation de quatre jours), et ensuite à rencontrer les partenaires et bénéficiaires pour recouper et compléter les informations reçues. Egalement, la

mission s'est déplacée dans les cinq gouvernorats ciblés et a visité tous les sites des travaux HIMO et des activités DEL.

3. Constats

3.1 Compréhension du projet

La compréhension des membres de l'équipe d'évaluation sur le projet et ses objectifs est la suivante :

La finalité du projet est l'appui à la création et la stabilisation d'emplois, en complétant les dispositifs de l'Etat, par le biais de l'insertion économique à long terme des chômeurs dans les zones défavorisées (en particulier les jeunes et femmes sans qualifications), le développement d'entreprises, une meilleure participation de la société civile et du secteur privé. Pour y parvenir, deux approches ont été testées : l'approche HIMO et l'approche DEL

Les objectifs de l'axe 1 du projet, « Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre », sont de renforcer les compétences des acteurs opérant dans le secteur des infrastructures socio- économiques, et de démontrer la pertinence de l'approche HIMO dans l'exécution de travaux et la création d'emplois par l'exécution de chantiers de démonstration.

Le renforcement des compétences se fait sur trois niveaux : (i) le renforcement des institutions responsables du développement régional dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des programmes d'infrastructures ; (2) le renforcement des opérateurs (entreprises, bureaux d'études et tâcherons) pour obtenir des travaux de qualité et disposer d'exécutants en nombre suffisant ; (3) le renforcement de qualification des jeunes sans travail, hommes et femmes, pour leur permettre d'accéder à des emplois durables.

La méthode d'intervention consiste (1) à identifier les projets d'infrastructures avec les comités régionaux du développement au sein desquels tous les acteurs du développement local sont présents, (2) à vérifier l'adhésion des populations locales et la faisabilité des travaux selon l'approche HIMO, (3) à élaborer les dossiers techniques et lancer les appels d'offres en direction des PME recensées, (4) à faire exécuter les travaux sous le contrôle de bureaux d'études et avec l'appui permanent du projet, (5) à réaliser le suivi des travaux de façon à établir une base de données (technique avec les modes d'exécution, sociale avec la création d'emplois, économique avec le coût des travaux).

La logique de l'approche DEL consiste à identifier des créneaux économiquement porteurs et créateurs d'emplois, à stimuler leur développement, et à favoriser l'insertion durable des jeunes sans emploi, grâce aux opportunités offertes. Le projet doit développer différents outils permettant une action coordonnée à quatre niveaux :

- L'animation du développement territorial (PACA, forums, etc.) ;
- Le renforcement des relations professionnelles au sein des filières (forums, nucleus) ;
- L'accompagnement de projets individuels et collectifs d'insertion (animation, formation, appui à l'élaboration de projets, suivi des promoteurs, appui aux regroupements, appui à l'investissement) ;
- Une vision institutionnelle et partenariale adaptée aux spécificités locales qui doit permettre au projet de se dissoudre progressivement dans son environnement, sans que cela affecte les dynamiques créées.

La réalisation des objectifs en termes de résultats opérationnels et de leçons à partager et à diffuser (importance accordée à la dimension démonstrative) implique dès le départ une vision claire de la démarche à développer et surtout de l'articulation des activités DEL avec celles du secteur HIMO. La nécessité de développer une démarche de responsabilisation dans un contexte où existe une forte tradition d'assistance et de centralisation, nécessite du temps. Il s'agit non seulement de mettre des acteurs en situation de prendre en charge leurs « projets » économiques, mais également de stimuler dans leur environnement une amélioration de l'offre de services financiers et non financiers (GDA, SMSA, tissu associatif, renforcement des partenariats avec les institutions de micro- finance), cela en articulation avec l'offre de services des structures de l'Etat.

3.2 Principaux constats

- Pertinence et adaptation stratégique du projet

Le projet s'inscrit dans les priorités de l'Etat Tunisien (Transition démocratique, nouvelle constitution « Destour »). La préoccupation prioritaire de l'Etat est d'assurer l'insertion par l'emploi des jeunes, en particulier les populations de diplômés issus des filières générales et non scientifiques, ainsi que les jeunes et les femmes sans qualifications. Les taux de chômage élevés (2014 : 15,2% ; source INS) constituent un risque fort d'instabilité sociale et économique. Les dispositifs actuellement mis en place par l'Etat en matière d'aide à l'insertion et de formation professionnelle restent insuffisants pour couvrir la demande. Dans les zones défavorisées, les jeunes et femmes peu qualifiés constituent un public fragilisé par la faiblesse de mécanismes d'appui et de formation à leur portée. Par sa démarche et les activités réalisées, le projet accompagne le mouvement de renforcement des institutions, de la société civile, et du secteur privé, pour élargir l'offre d'emplois et de service d'aide à l'insertion, et anticipe la décentralisation et la déconcentration administrative.

Le projet est donc bien aligné sur les priorités du Gouvernement et répond aux besoins des groupes cibles : emplois sur les chantiers HIMO, infrastructures et sous- projets de développement économique permettant l'amélioration des conditions de vie des populations, apprentissage et formation pour les jeunes sans qualification, formation et perfectionnement des entreprises, participation des institutions techniques et des groupes cibles à toutes les étapes de réalisation.

- Validité de la conception du projet

Le projet apporte des réponses appropriées au développement de l'emploi décent, en ciblant les franges les plus vulnérables de la population active sous et non employée, en créant des emplois qui leur sont réservés, en développant les entreprises qui augmentent l'offre d'emplois et en cherchant à compléter les dispositifs qui garantissent le développement et l'accompagnement d'activités rémunératrices pour les actifs qui s'engagent à se prendre en charge.

L'originalité de l'axe 1 du projet consiste à associer les travaux et le renforcement de compétences. La réalisation des travaux selon l'approche HIMO implique les institutions régionales, les populations, les opérateurs économiques (entreprises et bureaux d'études, consultants) dès le début des activités qui consistent à identifier les infrastructures à construire et les matériaux locaux à utiliser jusqu'aux réceptions des travaux, en passant par la réalisation des études techniques, l'embauche des populations locales, le suivi des travaux par la société civile, la coopération entre les équipes techniques des projets et les représentants des institutions. Les chantiers démonstratifs réalisés de cette façon, au nombre de quatre en cours, sont ainsi adaptés aux besoins régionaux.

Pour que cette association Travaux/formations soit respectée, il faut que les formations aillent de pair avec l'exécution des travaux qui servent de support (phase pratique des formations).

L'originalité de l'axe 2 consiste à développer une démarche de développement territorial inclusive, basée sur le dialogue public-privé comme moteur de création de valeur ajoutée et d'activités au niveau local. Les outils de participation développés mettent les groupes cibles et les structures aptes à délivrer des services de proximité en position d'acteurs du projet, donc d'appropriation rapide de ses résultats, dans la mesure où leur représentation est exigée à toutes les étapes du processus de construction des interventions.

Le projet a consenti un effort important pour informer et impliquer les responsables des institutions politiques et techniques régionales, cela en dépit des changements répétitifs. Ceux-ci se montrent intéressés et ouverts à de nouveaux modes de travail. En particulier, des modes de cofinancement sont envisagés pour développer certaines activités (extension des marchés, espace artisanal).

Dans les faits, cette participation reste variable d'une zone à l'autre, car les stratégies d'acteurs sont complexes (difficultés à mobiliser les acteurs privés clés, difficulté des groupes vulnérables à préciser leurs besoins). La composante DEL reste difficile à expliquer car la structure de l'approche est confuse, insuffisamment harmonisée d'une zone à l'autre :

- La compréhension de l'approche DEL est différente d'un expert à l'autre ; cela résulte de la difficulté à définir un contenu méthodologique commun au démarrage de l'activité ;
- Les outils de planification participative sont encore difficilement maîtrisables ;
- La structure du cadre logique est complexe et redondante. Elle ne facilite pas le pilotage de l'activité
- La stratégie de « sortie du projet » n'est pas définie ; ce qui ne permet pas de clarifier les collaborations avec les institutions locales et régionales (CLD, CRD, ODNO, ODCO, ODS), ainsi que les stratégies de développement et de renforcement des organisations qui fournissent des services de proximité.
- La dispersion des interventions rend leur suivi difficile (contraintes logistiques).

Dans un environnement en pleine évolution, le projet produit et teste effectivement des outils participatifs destinés à atténuer les problématiques de pauvreté et de chômage, d'améliorer l'affectation des choix d'investissements dans un sens d'atténuation des inégalités, et d'accompagner les porteurs d'initiatives et de projets. Les institutions en charge des ressources à allouer au développement local (Gouvernorats, offices, DRD) ont saisi l'importance de ces pratiques novatrices et apparaissent motivées pour se les approprier.

- Etat d'avancement et efficacité du projet

Par rapport au plan de travail 2014 mis en place par le projet, les produits attendus de l'axe 1 connaissent un retard de l'ordre de trois mois. Le renforcement de compétences des cadres régionaux (MDCI, communes) se fait toujours par participation de ces cadres aux chantiers HIMO ; la prévision de formations structurées n'est pas en cours (les premiers stages, après identification des besoins, devaient commencer en juin 14). Sur les dix chantiers HIMO prévus, un chantier est terminé, trois chantiers sont en cours, dont les travaux du périmètre irrigué dans le gouvernorat de Siliana (appel d'offres lancé), un est au niveau du lancement de l'appel d'offres (blocage des activités suite à l'insécurité régnant dans le quartier ; marché de la cité Ezzouhour à Kasserine) et six sont en cours d'études. L'implication des bénéficiaires est effective : les populations participent à l'identification des infrastructures, sont associées au suivi des travaux, et les emplois non qualifiés sont réservés à 100% aux candidats locaux (les contrats des entreprises sont précisés à ce sujet). Ces chantiers ont été précédés, comme prévu, par l'ajustement des procédures de passation des marchés, qui doit recevoir l'approbation des autorités compétentes³⁵ (prévue en septembre 14).

La formation des formateurs HIMO est en cours sur quatre sites (recrutement d'un technicien par le projet pour le suivi des travaux) par symbiose avec les experts nationaux HIMO et le CTP ; cette activité doit se poursuivre par leur formation hors chantier. L'apprentissage se fait sur les chantiers (couverture des bâtiments par des voutes en briques autoportantes) et au niveau des carrières (extraction et taille des déchets de marbre). La formation des entreprises et bureaux d'études est seulement au niveau de l'identification des besoins (3 gouvernorats sur 5).

Malgré les retards enregistrés sur les activités en cours, les objectifs de l'axe 1 du projet peuvent être atteints, en respect des produits attendus, et la satisfaction des administrations (gouvernorats, communes) ainsi que des bénéficiaires est évidente.

³⁵ Le projet prévoit la réalisation d'onze chantiers démonstratifs HIMO au sein des cinq gouvernorats (marchés, ouvrage d'art et réhabilitation piste, asphalage à froid des pistes en terre et pavage de voirie urbaine, y compris exploitation de carrières)

Les premières interventions DEL ont été mises en place récemment (formation PAM, transformation du lait, coaching et organisation des artisans de Sidi Bouzid) et intéressent principalement le renforcement des capacités. Des investissements sont en cours de réalisation (transformation du lait) pour la mise en place d'unités pédaogo-techniques. La vision du fonctionnement et de la durabilité de ces unités reste encore floue et nécessite une clarification rapide. Ces expériences concrètes mettent en relief l'intensité du travail d'aide à l'analyse et d'accompagnement à réaliser pour assurer leur viabilité.

Les différents forums DEL et les ateliers PACA (Gafsa, Kef, Sidi Bouzid) ont permis d'identifier et d'étudier un certain nombre de projets (laine, artisanat, périmètre irrigué, arboriculture, aviculture et cuniculture, apiculture, prestations agricoles, PAM). Un tel éventail d'activités sur une échelle géographique aussi vaste présente un risque important de saupoudrage. La préoccupation de résultats, de mise à l'échelle et d'appropriation plaident pour la réduction des thèmes de travail.

Six forums ont été mis en place. Ils constituent un lieu de travail commun entre des représentants de l'administration territoriale, des services techniques de l'Etat, la société civile et le secteur privé. Ces forums « ouvrent une brèche » pour développer de nouvelles relations de travail (écoute, échanges, choix concertés, gestion contractuelle), pour amener une réflexion élargie sur le développement du territoire et impliquer la société civile/secteur privé dans les arbitrages financiers réalisés au sein des CLD/CRD.

Les forums restent des outils du projet (à l'image des tables rondes menées par d'autres partenaires) et une réflexion approfondie doit être menée sur l'évolution de leur mandat, de leur organisation, et de leur relation avec leur environnement. **La démarche d'accompagnement de ces structures doit être cadrée sur le plan méthodologique.**

La collaboration avec les institutions en charge de l'insertion des sans-emplois (centres d'affaires, BETI, pépinières, centres de formations) n'a pas abouti à des réalisations concrètes, en particulier parce que les groupes cibles ne se superposent pas. Considérant les ambitions fixées pour les produits 2.2 et 2.3 et 3.2 du cadre logique, il importe que l'équipe élargisse le partenariat avec les institutions de micro-finances et soutienne l'émergence d'organisations d'économie solidaire développant des pratiques de « parrainage ».

Les interventions DEL, qui découlent d'une démarche participative, ont suscité une réelle mobilisation et de fortes attentes (réalisations et effectifs ciblés), mais leur mise en œuvre et leur réussite sont fragiles :

- L'approche «Micro-projets» est très restrictive, et en aucun cas moteur de développement local si elle ne s'inscrit pas comme le point de départ de la mise en œuvre d'une stratégie économique claire
- La qualité des études est insuffisante. Principalement techniques, elles prennent peu en compte les aspects économiques (conditions d'accès aux facteurs, connaissance du marché et de la concurrence, dimensionnement de l'offre potentielle, éventail des coûts de production et de valorisation de la main d'œuvre, risques marchés, facteurs de sensibilité); insuffisamment les conditions de mobilisation des services financiers et non financiers nécessaires pour pérenniser et développer l'activité. Ces études restent donc très imprécises sur la rentabilité de l'activité, sa capacité à générer de la valeur ajoutée et à créer de l'emploi.
- En conséquence : (i) les actions de formation sont menées sans certitude que les activités ciblées soient rentables, (ii) des besoins en formation sont formulés sans assurance que l'économie locale puisse absorber un tel niveau d'activité. Sur certaines actions, le projet a effectivement approfondi cette connaissance du créneau identifié, facilité les échanges d'expérience entre professionnels. Malheureusement, ces acquis ne sont pas systématisés;

- Dans beaucoup de cas, le scénario « organisation » est considéré comme un préalable, plutôt que le résultat d'un travail commun de réflexion considérant que la mutualisation de certaines fonctions est un investissement utile³⁶ ;
- Le projet a accordé une importance très forte à la participation et à l'insertion des femmes et des jeunes, et a su adapter sa démarche, de manière à lever les obstacles sociologiques à cette implication.

- **Efficience des ressources utilisées**

Le taux de delivery au mois de mai 14 est faible (20%). L'analyse des dépenses montre un fort taux d'utilisation sur les chantiers HIMO et un faible taux d'utilisation sur les projets DEL. Ce qui est logique dans le sens où la composante HIMO consiste à réaliser des infrastructures et où la composante DEL consiste davantage à structurer et renforcer les services d'appui à l'emploi et au développement de l'auto-emploi.

Le coût des chantiers HIMO est maîtrisé suite à la mise en concurrence des entreprises, et les travaux supplémentaires sont réduits au minimum, signe de la qualité des études réalisées conjointement par les experts nationaux du projet et des consultants nationaux.

Les ressources humaines allouées sont justes suffisantes : deux experts de chaque composante travaillent chacun au sein de deux gouvernorats et la dispersion des chantiers et projets DEL ne facilitent pas le travail.

- **Efficacité du dispositif de gestion**

L'existence d'un PTA détaillé (schéma stratégique) permet un suivi efficace des activités du projet.

Les difficultés liées à l'instabilité de l'équipe DEL ont fortement retardé la mise en œuvre des activités.

Le projet a organisé six ateliers depuis l'arrivée des experts nationaux en février 13, mais les experts dans les gouvernorats estiment que la communication est encore insuffisante.

La collecte de données sur les chantiers est en cours (aussi sur les carrières) mais limitée, et non encore diffusée aux niveaux interne et externe. Ce n'est pas un problème à l'heure actuelle, étant donné que le premier chantier sera réceptionné fin juin 14, mais il est important que ce suivi soit renforcé et que l'analyse des résultats soit prévue.

Les documents utilisés par les experts (dossier d'appel d'offres, contrat, attachement, PV de chantiers, fiches de suivi) ne sont pas identiques. Cet état freine les échanges entre experts et ne facilitera pas l'analyse des données.

Au niveau des projets DEL, un certain nombre d'outils ont été élaborés (fiche association/bénéficiaires, fiches formation, etc.), mais il n'existe pas de schéma organisé de suivi-évaluation des activités du projet. Le travail de capitalisation, de communication, et de production d'outils (guides, supports visuels) n'a pas été engagé parce que l'expert recruté est mobilisé à plein temps sur les activités DEL (le poste d'expert international vacant depuis plusieurs mois n'a pas été pourvu).

Le choix des sites d'intervention devrait prendre en compte les disponibilités logistiques.

Au niveau des travaux d'infrastructures, l'engouement des populations montre l'impact du projet (désenclavement, mise à disposition de marchés dans les quartiers, réhabilitation d'un périmètre irrigué). Le choix de la participation des PME (8 PME en contrat avec le projet) a un impact sur le renforcement de compétences de leurs cadres ; impact qui augmentera après les formations. Les dirigeants expriment tous le souhait de continuer à travailler avec le projet. Le fait de recruter la population locale pour les emplois non ou peu qualifiés (98 personnes sur les chantiers et les carrières) permet la création de revenus plus réguliers

³⁶ Quand l'objectif d'une organisation est de capter un financement, il arrive couramment que ses membres se dispersent quand ils sont arrivés à leurs fins. Ce risque est maximum, quand on s'adresse à des gens dont on n'a pas vérifié l'implication réelle dans l'activité ciblée et la motivation à progresser.

qui sont utilisés au niveau local. Les études socio- économiques d'impact permettront de mesurer ce dernier facteur.

4. Recommandations

Les recommandations présentées ressortent directement du constat fait au niveau des activités du projet. Elles sont regroupées selon cinq thèmes nécessitant une amélioration :

4.1 Adaptation de la stratégie d'ensemble du projet

- Simplifier le mode d'intervention en intégrant les activités liées à l'insertion et au développement local dans une approche commune afin de produire des résultats convaincants qui soient diffusables et reproductibles³⁷. Il s'agit de recentrer les thèmes DEL sur trois créneaux porteurs. Cela devrait se faire en lien avec les structures pérennes compétentes et des structures émergentes (avec l'appui du projet) complètent leurs actions. Pour ce faire, en fonction des réalités locales, des partenariats pourraient être développés et/ou consolidés avec :
 - Les offices (ODCO, ODNO, ODS) pour appuyer la création d'un métier « agent de développement des territoires » et internaliser cette fonction en leur sein ;
 - Les CLD pour développer l'utilisation des outils de planification participative en leur sein ;
 - Les institutions de micro- finances qui offrent des services financiers et non financiers, en particulier aux femmes et jeunes sans qualification ;
 - Les BETI pour prendre en charge des contrats d'insertion de jeunes diplômés concernés par les métiers à développer ;
 - Les centres de formation technique de manière à ce qu'ils intègrent progressivement dans leurs curricula de formation des thèmes concernant les métiers à développer ;
- Consigner ces intentions en simplifiant le cadre logique du projet et en mettant en place un outil de suivi-évaluation partagé qui contribue au renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des institutions partenaires.

4.2 Formation

- Lancer à très court terme tous les préliminaires aux formations : identification des besoins, définitions des formations, profils des formateurs, pédagogie adaptée, méthodes de suivi des formations cibles : cadres régionaux du MDCl ; PME, BE, tâcherons ; techniciens de suivi des travaux ; apprentis.
- Renforcer le système d'apprentissage sur le tas : un ouvrier qualifié encadre un à deux apprentis mais il faut aussi une formation plus structurée en fonction des besoins qui ressortent du travail sur le tas. Il revient à l'expert national de décider du contenu des formations (en fonction des défauts enregistrés sur place).
- Prévoir une formation pour les membres des Forums et la société civile afin de créer une nouvelle dynamique de collaboration avec l'administration. Les mesures de renforcement de capacités mettront l'accent sur deux niveaux : local³⁸ et national³⁹

³⁷ A cet effet, il est important que le projet engage rapidement des actions concrètes, facteur indispensable de mobilisation sociale

³⁸ Local : focus groupes, à la fois en termes de reconnaissance de leur rôle critique dans la facilitation de l'adaptation et en terme de groupe cible pour le renforcement de capacités

³⁹ Les parties prenantes au niveau national auront conscience du rôle important que les institutions locales sont appelées à jouer dans ce processus de développement participatif. Ils développeront une meilleure compréhension du couplage nécessaire entre les institutions locales et l'environnement propice au niveau national)

4.3 Communication

- Systematiser le plan de communication à l'attention des partenaires du projet (résultats, acquis et outils d'identification, de planification, de réalisation et de suivi des activités) et le diffuser auprès des experts nationaux ;
- Développer une stratégie de communication de proximité (guides à l'appui) à l'attention des acteurs locaux (population, associations, institutions).

4.4 Valorisation des acquis du projet

- Consolider les stratégies d'intervention pour les travaux HIMO et les activités DEL et la réinsertion professionnelle doit être une priorité (étapes d'intervention, outils utilisés, critères de choix et priorisation, implication des partenaires, bases de données, informations sur résultats) ;
- Favoriser la reconnaissance légale des groupements créés, et l'agrément des entreprises formées par les ministères techniques.
- Harmoniser les dossiers de contractualisation de passation des marchés de travaux afin que le projet puisse procéder à une adaptation de ces documents pour travailler avec le ministère (services) responsable du code des marchés publics
- Identifier les entités chargés de prendre en charge les entretiens des infrastructures réalisées (y compris locaux des associations développant une activité économique), et préparer des manuels d'entretien (définition de l'entité, objectifs, nature et coût des activités).

4.5 Aspects organisationnels et de gestion du projet

- L'équipe d'évaluation recommande la prolongation du projet sur une année, au vu des retards enregistrés et des difficultés rencontrées dans la réalisation des activités. Cette prolongation n'entraînera pas d'augmentation du budget au vu du delivery actuel.
- Compléter l'équipe au niveau central par le recrutement d'un cadre national supplémentaire.
- Procéder à la réallocation des fonds du budget, afin de renforcer la ligne « Investissements », selon la proposition faite par le conseiller technique principal, pour répondre à un besoin important d'infrastructures et pouvoir développer les travaux novateurs à une échelle suffisante à l'exploitation des données. Le montant des travaux en cours et des travaux à lancer fait ressortir un besoin d'allocation supplémentaire de l'ordre de 900 000 Euros ; la proposition d'économies sur certains postes (rapport annuel du projet) ne met pas en danger la réalisation des activités liées, en particulier au niveau des sous- projets DEL.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ATFP	Agence Tunisienne de Formation Professionnelle
BE	Bureau d'Etudes
BETI	Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant
BIT	Bureau International du Travail
CLD	Comité Local de Développement
CRD	Comité Régional de Développement
CTP	Conseiller Technique Principal
CTV	Cellule Territoriale de Vulgarisation
DEL	Développement Economique Local
DRD	Direction Régionale du Développement
DUE	Délégation de l'Union Européenne
GDA	Groupement de Développement Agricole
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
INS	Institut National de Statistiques
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
ODCO	Office de Développement du Centre Ouest
ODNO	Office de Développement du Nord -Ouest
ODS	Office de Développement du Sud
OIT	Organisation Internationale du Travail
PACA	Participative Appraisal of Competitive Advantages
PAM	Plantes Aromatiques et Médicinales
PAZD	Programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées
PDC	Plan de Développement Communal
PRD	Plan Régional de Développement
PV	Procès -Verbal
PTA	Plan de Travail Annuel
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles

Objectifs/produits	Indicateurs	Source de vérification
OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT : Création d'emploi et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat.	<ul style="list-style-type: none"> - 500 emplois créés par les programmes d'investissement publics et privés dans les cinq gouvernorats ciblés d'ici fin projet - Les services régionaux utilisent et valorisent les outils testés et développés sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête emploi de l'INS et réalisation d'enquêtes spécifiques pour les bureaux régionaux de l'emploi. - Compte –rendus d'ateliers de travail et de formation
Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emplois, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les gouvernorats et délégations prioritaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes techniques et de chantier de mise en œuvre des investissements valorisant l'utilisation des ressources locales et l'apprentissage sont réalisées d'ici 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification des études et travaux réalisés en cours et planifiés;
Produit 1.1 : Les capacités du MDCl et des structures régionales impliquées (Offices, ODESYPANO, SEPJ) sont renforcées dans la conception, le suivi et le contrôle des travaux HIMO réalisés dans le cadre d'infrastructures publiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Le Cadre de pilotage est opérationnel; - Au moins 50 cadres des structures régionales formés d'ici la fin du projet ; - Un outil de gestion et de suivi informatisés mis en place et opérationnel d'ici 2015, - Procédures de passation de marché adaptées à l'approche HIMO et un manuel de procédures élaboré et appliqué d'ici 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - PV de réunions de pilotage périodiques ; - Compte-rendu de fin de stage et de voyage d'étude ; - Résultat du test de l'outil de gestion et de l'utilisation du manuel de procédure.
Produit 1.2: Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO dans les gouvernorats prioritaires en secteur rural et urbain sont réalisés et documentés	<ul style="list-style-type: none"> - Une dizaine de chantiers à caractère démonstratif sont réalisés dans les gouvernorats d'ici 2015 ; - Au moins 10 formateurs sont formés pour l'extension de l'approche dans les autres régions d'ici 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - PV de réception, rapport d'achèvement des chantiers ; - Rapports de visite des chantiers ; - Audits techniques. - Programme de formation
Produit 1.3 : Les partenaires locaux, récipiendaires des infrastructures, et la société civile organisée sont impliqués dans les chantiers et responsabilisés dans leur prise en charge.	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche participative se reflète à toutes les étapes des projets mis en œuvre (identification, organisation, exécution, suivi, réception, prise en charge). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de l'appréciation des bénéficiaires par des audits sociaux indépendants.
Objectifs immédiat 2 : La création d'emplois durables et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques porteurs au niveau local, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public)	<ul style="list-style-type: none"> - La valeur ajoutée supplémentaire produite au sein des créneaux porteurs identifiés (4 au maximum) permet de créer directement et indirectement 500 emplois supplémentaires ; - Les CLD ou les forums proposent aux conseils régionaux des investissements pour soutenir le développement des créneaux identifiés d'ici la fin du projet; - Au moins un forum professionnel est créé dans chacun des gouvernorats d'ici la fin du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes de base et suivi des performances des chaînes de valeur identifiées ; - Etudes de base et études d'impact réalisées sur un échantillon représentatif ; - Base de données de suivi des bénéficiaires d'appuis et de formation ; - Etudes d'impact des formations et des mesures d'accompagnement ; - PV des réunions de forums ; PV de réunions des CLD

<p>Produit 2.1 : Les jeunes non qualifiés bénéficient d'un apprentissage sur chantier, et les BE, PME et tâcherons du secteur BTP améliorent leurs compétences à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 100 PME, BE formés à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux, et à la gestion et organisation des marchés - Au moins 200 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO d'ici la fin du projet; - Au moins 5 corps de métier sont impliqués dans la formation BTP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches de suivi des chantiers - Documents techniques - Rapports de formation en ateliers
<p>Produit 2.2 : Le dialogue public/privé pour le développement économique local (DEL) et la définition de stratégies adaptées pour développer l'emploi des chômeurs peu qualifiés est mis en place au niveau des cinq Gouvernorats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 5 forums sont mis en place, mobilisant les acteurs impliqués du créneau porteur identifié, dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des schémas d'activité définis d'ici la fin du projet ; - Des activités de DEL sont identifiées de manière participative, en fonction de leurs capacités à générer de la valeur ajoutée et à créer de l'emploi d'ici 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de planification des activités dans les créneaux porteurs et base de données des indicateurs suivis ; - PV des réunions de forums ; - PV des réunions des conseils régionaux, des CLD et des forums.
<p><u>Produit 2.3</u> : Le développement d'organisations à vocation économique et sociale est appuyé. Il contribue à renforcer le tissu de services non financiers qui facilitent le montage des projets et des activités des jeunes promoteurs (mutualisation de compétences, services, « parrainage », etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 10 organisations sociales de service viables (GDA, SMSA) sont appuyées d'ici la fin du projet ; - Ces organisations fournissent des services non financiers (ou financiers), représentent les intérêts de leurs membres auprès des forums, des institutions d'aide à l'insertion et des opérateurs du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents statutaires des organisations (statuts, rapports d'activités, moraux et financiers) ; - Business plan validés des organisations ; - PV des réunions de forums ; - Rapports d'activités des institutions d'aide à l'emploi et à l'insertion au niveau des gouvernorats.
<p><u>Produit 2.4</u>: Les jeunes, femmes et hommes sans emploi bénéficient d'un accompagnement adapté pour accéder à un emploi ou une activité économique durable liée à la création de valeur ajoutée locale produite par le développement des créneaux porteurs identifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 200 jeunes ont une opportunité d'emploi après avoir bénéficié des services fournis par les services habilités d'ici la fin du projet (50 micro-entreprises sont opérationnelles et accompagnées d'ici fin 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques régionales ; - Base de données du projet ; - Rapports d'activités. - Rapports de formations
<p><u>Produit 2.5</u>: Les institutions d'aide à l'insertion et de formation et d'aide à la création de micro-entreprises (BETI, CA, CFP, Institutions de microfinance, etc.) sont renforcées afin d'assurer une offre durable et accessible de services non financiers et financiers aux promoteurs et aux demandeurs d'emplois, dans les zones difficiles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 6 agents régionaux de développement sont formés et outillés au sein des offices (ODS, ODNO, ODCO), selon le profil défini, d'ici la fin de l'année 2014; - Des conventions de partenariat entre les forums « produit » et/ou leurs membres, et les institutions d'aide à l'insertion et à la création d'entreprises sont établies dans les 5 gouvernorats d'ici la fin 2014: Ces institutions peuvent être de microfinance (appui aux jeunes non éligibles), l'AVFA (CFPA) (formation qualifiante), les CFP (formations techniques), les BETI et 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités ; - Conventions de partenariat ; - Compte-rendu de missions de formation ; - Compte-rendu d'ateliers.

	<p>CA (accompagnement à l'insertion)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au moins 3 ateliers d'échange sont organisés avec les différents organismes, ainsi que des sessions de formation pour leurs agents en fonction des demandes. 	
<p>Objectif immédiat 3. Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une collecte systématique et une analyse des données acquises par le projet sont assurées. Elles sont valorisées par les acteurs locaux et alimentent le dialogue au niveau local et régional ; - Les résultats des expériences sont capitalisés et valorisés au sein de guides, de supports pédagogiques, d'ateliers de travail et de formation, et par le biais des médias régionaux et nationaux d'ici la fin du projet ; - Un plan de formation est établi pour les agents et partenaires afin de consolider leurs outils et d'assurer une diffusion des produits du projet ; - Un guide méthodologique relatif aux outils de participation et au dialogue public/privé pour le développement local est rédigé d'ici la fin de l'année 2014. - Des outils sont mis à la disposition du MFPE et de l'ANETI afin de leur permettre d'atteindre les publics des jeunes non qualifiés et des femmes dans les zones difficiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Guides et supports pédagogiques édités ; - PV des ateliers de travail et de formation ; - Plan de formation des agents du projet ; - Documents de politique régionale et nationale ; - Supports de communication audio, vidéo et papier ; - Rapports d'activités des BETI et des DRD

	Expert DEL « siège »	Expert Communication Formation	Expert DEL « gouvernorats »
Missions d'ordre général	<ul style="list-style-type: none"> • Définir, en lien avec les institutions compétentes et l'ensemble de l'équipe du projet, la démarche et les outils de mise en œuvre des activités de DEL et d'insertion professionnelle des jeunes hommes et femmes au chômage dans les cinq gouvernorats ; • Assurer une cohérence globale des interventions, en lien avec les Ministères et agences compétents ; • Coordonner la planification des activités, le dispositif interne de suivi – évaluation et assurer la qualité des résultats à diffuser ; • Définir les modes et conventions de partenariat pour la mise en œuvre des activités DEL/insertion et en assurer le suivi ; • Proposer les modalités de mise en œuvre des ressources du volet, en assurer le suivi, le respect des procédures, et s'assurer de la qualité des services requis ; • Rédiger les rapports d'activités et financiers du volet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les besoins en formation nécessaires à la mise en œuvre de la démarche du projet au sein des composantes DEL et HIMO, évaluer l'offre de formation potentiellement disponible et élaborer un plan de formation à l'endroit des institutions partenaires (Ministères et agences, et leurs services déconcentrés, municipalités, prestataires de services, forums, associations professionnelles, etc.) ; • Assurer une cohérence globale du plan de formation, en lien avec les activités opérationnelles ; • Appuyer la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation, définir un plan de soutien aux organisations impliquées dans la mise en œuvre de ce dispositif, et leur apporter un soutien pour analyser et valoriser l'information collectée ; • Définir un schéma de capitalisation et de valorisation des résultats et enseignements du projet (manuels, guides, etc.); • Assurer une information régulière des partenaires institutionnels du projet (Ministères et agences, bailleurs de fonds, autre projets, organisations professionnelles et patronales, etc.) ; • Proposer un budget d'activité et en assurer le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Décliner une démarche de mise en œuvre des interventions en matière de DEL et d'insertion professionnelle dans les gouvernorats, cohérente avec l'ensemble et les réalités régionales, et en accompagner la mise en œuvre ; • Assurer le lien avec les services déconcentrés, les organisations partenaires, et veiller à la synchronisation des activités; • Proposer des modes et conventions de partenariat avec des institutions opérant au niveau des territoires couverts ; • Appuyer la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation à son échelle territoriale, et en synthétiser les résultats ; • Rédiger les rapports d'activités.
Activités spécifiques à la mission	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage d'études technico-économiques de secteurs d'activités et/ou de chaînes de valeur ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation des ateliers internes de construction de démarches et d'outils de DEL, de mise en place d'activités à 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des études nécessaires au développement des activités identifiées, préparation des procédures (TdR, etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation des effets du développement d'un secteur d'activité sur l'économie locale et l'emploi des jeunes ; • Appui à la définition de stratégies de développement économique local et de soutien à l'insertion des jeunes des territoires concernés ; • Pour chacun des territoires, appuyer la mise en place d'un plan du suivi des activités et de soutien au développement des capacités de maîtrise d'ouvrage (forums) et/ou de renforcement des institutions partenaires ; • Appui à la conception de guides et d'outils de capitalisation et méthodologiques. 	<p>HIMO, de planification et de capitalisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'ateliers de présentation, discussion et validation des résultats de projet ; • Suivi de la mise en œuvre des plans de formation en relation avec les institutions partenaires ; • Assurer la diffusion des résultats du projet auprès des partenaires (rapports, plaquettes, etc.) ; • Organiser et suivre le plan média du projet. 	<p>et suivi des activités des prestataires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration de plans de développement économiques local des secteurs porteurs identifiés ; • Appui à la définition et la mise en œuvre d'un schéma institutionnel d'accompagnement des plans locaux de développement économiques identifiés ; • Appui institutionnel aux forums et organisations professionnelles (développement des capacités de planification, de suivi et de négociation, etc.) ; • Appui à l'élaboration des référentiels métiers et à leur mise en œuvre ; • Suivi des programmes de formation ;
Responsabilités au sein du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de l'équipe DEL ; • Suivi des activités et des plans de carrière des experts DEL ; • Proposer le programme d'activité semestriel DEL/Insertion au CTP et au comité de pilotage et rendre compte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer, coordonner et suivre le plan de développement des ressources humaines au sein du projet ; • Elaborer, coordonner et suivre le plan de communication du projet ; • Proposer le programme d'activité semestriel communication/Formation au CTP et au comité de pilotage et rendre compte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation du projet au niveau des gouvernorats, et suivi des relations institutionnelles avec les partenaires ; • Proposer le programme d'activité semestriel DEL/Insertion à l'expert DEL.

REALLOCATION BUDGETAIRE				
<ul style="list-style-type: none"> Base des calculs 				
Prise en compte des dépenses à fin mai 14 (mars 14 pour certains postes) et calculs des dépenses de juin 14 à mars 16, en s'appuyant sur les montants moyens de dépenses de février 13 à mars 14				
Alignement sur l'ajustement des postes de dépenses proposé par le projet et basé sur l'expérience, c'est-à-dire les coûts réels déjà engagés (rapport d'avancement fin 2013)				
<ul style="list-style-type: none"> Détail des calculs 				
- <u>Personnel</u>				
Maintien de l'équipe en place (1 international, 7 nationaux, 3 personnel administratif) et recrutement d'un expert national au niveau central à partir de juillet 14				
Poste	Nature	Calcul		
		Nbre mois	Coût mensuel	Coût total
111	Expert en formation	22	3 000	66 000
111 bis	expert à recruter	21	5 000	105 000
112	Expert HIMO(3)	66	2 300	151 800
113	Expert DEL (3)	66	2 300	151 800
114	Assistante financière	22	900	19 800
115	Assistante administrative	22	720	15 840
116	Chauffeur	22	540	11 880
121	CTP	24	12 700	304 800
122	Expert international DEL	0	11 500	0
123	Appui technique siège	22	3 832	84 301
124	Appui admin/finances siège	Forfait		36 000
131	Mission pers. Nat (intérieur)	24	662	15 893
132	Mission pers. Nat (extérieur)	Sans changement		26 376
133	Mission pers. Intern (intérieur)	Sans changement		20 737
134	Mission pers. intern (extérieur)	Sans changement		9 182
135	Mission expert BIT	Sans changement		16 785
				1 036 194
- <u>Voyages</u>				
21 et 22	Voyages et transport local	22	1 300	28 600
				28 600
- <u>Equipement/fournitures</u>				
Achat d'un véhicule (si accident au cours du projet) et d'un lot informatique pour l'expert à recruter				
31 et 32	Véhicule	1	17 000	17 000
	Lot informatique	1	5 000	5 000
				22 000
- <u>Bureau local</u>				
41 à 44	Entretien, location, etc	22	4 538	104 828
				104 828
TOTAL PARTIEL (EUROS)				1 191 622

FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : GAFSA	Délégation : GAFSA	Commune : GAFSA SUD
Travaux	Marché de la cité d'Essourour : Construction de 16 boutiques (moellons et voûtes en briques autoportantes) , avec trois espaces ouverts composés chacun de dix étals, un bureau communal, un poste de police, y compris voirie et trottoir en pavés et travaux d'évacuation des eaux et électricité des locaux Emprise au sol : 756 m ²	
Choix chantier	Comité régional de développement (institutions, société civile)	
Relation avec projet DEL	Aucune	
Entreprises titulaires	Lot 1 (bâtiments et VRD) : BARRANI Lot 2 (Bâtiments et fluides) : entreprise ZAGHDOUD Lot 3 (Bâtiments) : Entreprise KHILIFA SEBTI Lot Electricité : Entreprise YAZID	
Montants des marchés (HT)	Lot 1 : 152 505 DT (69 320 Euros) Lot 2 : 150 042 DT (68 201 Euros) Lot 3 : 136 441 DT (62 018 Euros) Lot Electricité : 67 097 DT (30 499 Euros)	
Durée des travaux	200 jours calendaires; ordres de service : 31/03/2014	
Avancement travaux (13/06/14)	Bâtiments au niveau des longrines (avant dalle RC) Retard de 2 semaines sur planning	
Paiements effectués	Deux factures présentées à la date de la visite	
Suivi des travaux	Bureau d'études : 3 ingénieurs Bureau de contrôle : 1 ingénieur (accord sur structures) Projet : 1 technicien de suivi des travaux Commune : Maire adjoint	
Personnel sur chantier	Cadres techniques : 7 dont 3 femmes Ouvriers qualifiés : 3 (pas de femmes) Manœuvres : 13 (habitants du quartier ; pas de femmes)	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet la vérification du travail décent et le calcul des hommes-jours	
Documents existants	Appel d'offres, Procès -verbal commission d'adjudication, marchés de travaux, Ordres de services, journal de chantier, procès-verbaux des réunions de chantier	
Avis des bénéficiaires	Satisfaits d'avoir un marché à proximité et un bureau communal (état civil) Souhaitent plus d'embauche pour les jeunes du quartier	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : GAFSA	Délégation : Sidi Aïch	Commune : Souinia
Travaux	Extraction, taille moellons, pavés et dalles pour le marché de la cité d'Essourour (4 m3 dalles, 50 m3 moellons, 10 m3 pavés)	
Choix site et projet	Projet (critères : qualité gisement, facilité d'exploitation, proximité Gafsa (40 km) Triple impact : Utilisation des ressources locales (matériaux) ; créations d'emplois (travaux HIMO) et relance de la filière 'Substances utiles » au sein du Gouvernorat	
Relation avec projet DEL	Aucune	
Entreprise titulaire	Association de développement des zones rurales et semi-rurales (implantation dans la commune avec un bureau à Gafsa)	
Montants des marchés	2 000 DT Contrat de fourniture de biens (signé le 04/03/14)	
Durée des travaux	Non précisé	
Avancement travaux (13/06/14)	Fourniture de 50 m3 de moellons Fourniture de 4 m3 de dalles Fourniture de 2 m3 de pavés	
Paiements effectués	1 000 DT (moellons)	
Intervention du projet	Outillage des ouvriers ; Equipement des ouvriers (sécurité) Suivi des travaux : 1 technicien (phase test) Formation des ouvriers (choix sites d'extraction, extraction et taille)	
Personnel sur chantier	Cadres techniques : 2 (pas de femmes) Ouvriers : 5 (, habitants de Souinia ; pas de femmes)	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet la vérification du travail décent et le calcul des hommes-jours et le calcul de la productivité	
Documents existants	Contrat de fourniture de biens (signé le 04/03/14) Fiches de suivi des travaux Facture	
Avis des bénéficiaires (ouvriers)	Travail dur Paiements irréguliers	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : GAFSA	Délégation : Sidi Aïch	Commune : Souinia
Travaux	Extraction, taille pavés par équipe de la société d'environnement, de plantation et de jardinage de Gafsa	
Choix site et projet	Projet (critères : qualité gisement, facilité d'exploitation, proximité Gafsa (40 km) Triple impact : Utilisation des ressources locales (matériaux) ; créations d'emplois (travaux HIMO) et relance de la filière 'Substances utiles » au sein du Gouvernorat	
Relation avec projet DEL	Sans objet	
Organisme/Utilisation	Société d'environnement, de plantation et de jardinage de Gafsa (Groupe chimique d'Etat) Pavage à joints secs de ruelles de la vieille ville de Gafsa avec l'appui technique du projet	
Montants des marchés	Sans objet	
Durée des travaux	Non précisé	
Avancement travaux (13/06/14)	Fourniture de 1 500 pavés	
Paievements effectués	Sans objet	
Intervention du projet	Outillage des ouvriers ; Equipement des ouvriers (sécurité) Suivi des travaux : 1 technicien (société) Formation des ouvriers (choix sites d'extraction, extraction et taille)	
Personnel sur chantier	Cadre technique : 1 (pas de femmes) Ouvriers : 14 (pas de femmes)	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet le calcul de la productivité	
Documents existants	Fiches de suivi des travaux	
Avis des bénéficiaires (ouvriers)	Travail dur Remarque : les ouvriers sont en fait des chômeurs, embauchés par la société (fonctionnaires maintenant)	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : GAFSA	Délégation : Sidi Aïch	Commune : Mbsafia
Travaux	Extraction, taille pavés par équipe de la société d'environnement, de plantation et de jardinage de Gafsa	
Choix site et projet	Projet (critères : qualité gisement, facilité d'exploitation, proximité Gafsa (40 km) Triple impact : Utilisation des ressources locales (matériaux) ; créations d'emplois (travaux HIMO) et relance de la filière 'Substances utiles » au sein du Gouvernorat	
Relation avec projet DEL	Sans objet	
Organisme/Utilisation	Société d'environnement, de plantation et de jardinage de Gafsa (Groupe chimique d'Etat) Pavage à joints secs de ruelles de la vieille ville de Gafsa avec l'appui technique du projet	
Montants des marchés	Sans objet	
Durée des travaux	Non précisé	
Avancement travaux (13/06/14)	Fourniture de 1 200 pavés	
Paiements effectués	Sans objet	
Intervention du projet	Outillage des ouvriers ; Equipement des ouvriers (sécurité) Suivi des travaux : 1 technicien (société) Formation technicien (organisation travail, suivi des travaux) et des ouvriers (choix sites d'extraction, extraction et taille)	
Personnel sur chantier	Cadre technique : 2, un chef d'équipe et 1 chef de zone (pas de femmes) Ouvriers : 15 (pas de femmes)	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet le calcul de la productivité	
Documents existants	Fiches de suivi des travaux	
Avis des bénéficiaires (ouvriers)	Travail dur Remarque : les ouvriers sont en fait des chômeurs, embauchés par la société (fonctionnaires maintenant)	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : SIDI BOUZID	Délégation : SIDI BOUZID	Commune : SIDI BOUZID
Travaux	<p>Marché hebdomadaire de Sidi Bouzid : Construction de 57 boutiques (moellons et voûtes en briques autoportantes) , 58 étals, deux blocs sanitaires, une y compris voirie et trottoir en pavés et travaux d'évacuation des eaux et électricité des locaux Surface aménagée : 3 500 m2 dont 2 200 couverts Le dallage intérieur du marché sera exécuté sous forme de chantier école pour une formation d'entreprises</p>	
Choix chantier	Comité régional de développement (institutions, société civile)	
Relation avec projet DEL	Aucune	
Entreprises titulaires	<p>Lot 1 (bâtiments) : DHIFI Lot 2 (Bâtiments) : OMRI Lot 3 (Bâtiments) : DAHOUAOUI Lot 4 (Bâtiments) : adjudgé mais non notifié Lot 5 (VRD) : adjudgé mais non notifié Lot fluides : Lot Electricité : DAO prêt mais non lancé Remarque : les menuiseries sont comprises dans les lots bâtiments)</p>	
Montants des marchés (HT)	<p>Lot 1 : 178 000 DT (80 909 Euros) Lot 2 : 165 000 DT (75 000 Euros) Lot 3 : 163 000 DT (74 091 Euros) Lot 4 : 249 000 DT (113 182 Euros) Lot 5 : 98 000 DT (44 545 Euros) Lot fluides : 29 000 DT (13 182 Euros) Lot Electricité : 33 000 DT (estimation)</p>	
Durée des travaux	200 jours calendaires; ordres de service : 02/04 et 08/04/2014	
Avancement travaux (16/06/14)	<p>Lots 2 et 3 (Bâtiments) : chapes réalisées à 30% ; élévations en maçonnerie de moellons sur boutiques ; essai en cours (première journée) de couverture en dôme à partir de briques auto-portantes recouvertes d'un voile en béton armé Retard d'une semaine sur planning</p>	
Paiements effectués	<p>Lot 2 : 37 400 DT (avant retenue de garantie) Lot 3 : 39 550 (avant retenue de garantie)</p>	
Suivi des travaux	<p>Bureau d'études : 2 ingénieurs, 1 technicien de suivi Bureau de contrôle : 1 ingénieur (accord sur structures)</p>	
Personnel sur chantier	<p>Cadres techniques : 5 (pas de femme) Ouvriers qualifiés : 5 (pas de femmes) + 2 pointeurs Manœuvres : 9 (habitants du quartier ; pas de femmes) Emplois directs créés : 800 hommes- jours Emplois indirects créés : 408 hommes- jours (carrière de M'zara où les PME s'approvisionnent en moellons)</p>	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet la vérification du travail décent et le calcul des hommes-jours	
Documents existants	Appel d'offres, Procès-verbal commission d'adjudication, marchés de travaux, Ordres de services, journal de chantier, procès-verbaux des réunions de chantier	
Avis des bénéficiaires	<p>Satisfaits que le marché soit réaménagé Soucis pour attribution des boutiques (le propriétaire du café a dressé une liste des marchands permanents présents sur le marché afin que tous puissent entrer en négociations avec la commune.</p>	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : KASSERINE	Délégation : KASSERINE	Commune : KASSERINE
Travaux	Marché de la cité d'Ezzouhour : Construction de 54 boutiques couvertes et fermées, de 12 boutiques ouvertes en pierres taillées avec couverture en voute, y compris voirie et trottoir en pavés et travaux d'évacuation des eaux et électricité des locaux Emprise au sol : 3 200 m ²	
Choix chantier	Comité régional de développement (institutions, société civile)	
Relation avec projet DEL	Aucune	
Entreprises titulaires	Aucune Le projet prévoit une convention avec l'association de quartier (association développement sans frontière) pour réaliser des travaux communautaires	
Montants des marchés (HT)	Estimation : 550 000DNT	
Durée des travaux	Estimée à 12 mois	
Avancement travaux (17/06/14)	Projet bloqué suite à l'insécurité du quartier et à l'opposition d'un riverain se disant propriétaire du terrain. Le gouverneur s'est engagé pour débloquer la situation. Le projet prévoit de prendre une décision fin juin 14, après une dernière intervention de l'association du quartier. Etudes géotechniques et topographique réalisées Etudes techniques réalisées	
Paiements effectués	Sans objet	
Suivi des travaux	Sans objet	
Personnel sur chantier	Sans objet	
Suivi du projet	Sans objet	
Documents existants	Etudes	
Avis des bénéficiaires	Pas rencontrés	

FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : KASSERINE	Délégation :	Commune : THALA
Travaux	Extraction, taille pavés et dalles pour les marchés de Sidi Bouzid et de Kasserine (besoins : 181 500 pavés ; 5 500 m ²)	
Choix site et projet	Projet (critères : qualité gisement, facilité d'exploitation Triple impact : Utilisation des ressources locales (matériaux) ; créations d'emplois (travaux HIMO) et relance de la filière 'Substances utiles » au sein du Gouvernorat	
Relation avec projet DEL	Aucune	
Entreprise titulaire	Suivi directe de la production par un technicien du projet	
Intervention du projet	Outillage des ouvriers ; Equipped des ouvriers (sécurité) Suivi des travaux : 1 technicien Formation des ouvriers (choix sites d'extraction, extraction et taille)	
Durée des travaux	Non précisé	
Avancement travaux (18/06/14)	Fourniture de 10 000 unités de pavés (travaux repris le 15/05/14 en carrière pour 5 700 unités)	
Personnel sur chantier	Cadre technique : 1 (pas de femmes) Ouvriers : 17 ; apprentis : 5 (habitants de Thalla ; pas de femmes)	
Formations	5 apprentis sur la taille des pierres (il est prévu de réaliser une formation d'apprentis chaque mois)	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet la vérification du travail décent et le calcul des hommes-jours et le calcul de la productivité	
Documents existants	Fiches de suivi des travaux	
Avis des bénéficiaires (ouvriers)	Travail dur	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : EL KEF	Délégation :	Commune : Ousseltia
Travaux	Construction d'un dalot 4 x 2 m x 2 m, avec protection des berges de la rivière par gabions Réhabilitation de la piste (sections d'accès au dalot) sur 140 ml, avec raccordement au réseau national L'ODYSEPANO réhabilite la piste (2,5 km) ; et après ces travaux, le projet intervient pour le traitement de trois points critiques (radiers)	
Choix site et projet	Le choix du site s'est fait avec la direction du développement régional et l'ODYSEPANO (ministère de l'agriculture) : Désenclavement d'un village et d'une zone de production Possibilité de réaliser un projet de développement économique local avec la population d'Ousseltia	
Relation avec projet DEL	Regroupement des producteurs de poulets de ferme en GDA	
Entreprises titulaires	Lot 1 : entreprise HOUICHI Lot 2 : entreprise Hafiza DABBARI	
Montants des marchés (HT)	Lot 1 : 46 765 DNT (21 018 EUROS) Lot 2 : 69 343 DNT (31 165 EUROS)	
Durée des travaux	100 jours calendaires. Ordre de service de début des travaux : 23/10/2013	
Avancement travaux (19/06/14)	Travaux terminés, en attente des réceptions provisoires. Retards importants (de l'ordre de 4 mois) dus en partie à la réalisation des travaux en hiver (pluies abondantes).	
Paiements effectués	Lot 1 : 42 101 DNT (18 922 EUROS) Lot 2 : 61 382 DNT (27 588 EUROS)	
Suivi des travaux	Bureau d'études : 1 technicien supérieur de suivi Bureau de contrôle : 1 ingénieur (accord sur structures)	
Personnel sur chantier	Cadres techniques : 4 (pas de femmes) Ouvriers qualifiés : 3 (dont un habitant d'Ousseltia) Manœuvres : 7 (, habitants d'Ousseltia ; pas de femmes)	
Suivi du projet	Le suivi actuel permet la vérification du travail décent et le calcul des hommes-jours, ainsi que le rapport coût main d'œuvre/coût travaux	
Documents existants	Appel d'offres, Procès-verbal commission d'adjudication, marchés de travaux, Ordres de services, journal de chantier, procès-verbaux des réunions de chantier, fiche d'analyse des emplois créés	
Avis des bénéficiaires (ouvriers et habitants d'Ousseltia)	Ouvriers : amélioration des compétences ; amélioration des conditions de vie Habitants : satisfaction (plus de problème de transbordement des malades ou des produits en saison hivernale)	



FICHE D'IDENTIFICATION TRAVAUX A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE

Gouvernorat : SILIANA	Délégation : KESRA	Commune : KESRA
Travaux	Aménagement d'un périmètre irrigué (production de figues et autres fruits) sur une surface de 20 Ha : <ul style="list-style-type: none"> - Réhabilitation de la conduite principale (amenée et distribution d'eau) - Aménagement périmètre (canaux, diguettes, répartiteurs, réservoirs) - Retenues collinaires (banquettes anti-érosives et nivellement terrain) 	
Choix site et projet	Le choix du site s'est fait avec la direction du développement régional et la direction du développement agricole (cellule de vulgarisation territoriale) : Relance production figues (économie locale) Possibilité de réaliser un projet de développement économique local.	
Relation avec projet DEL	Production et transformation de figues (association « Développement de Kesra »)	
Entreprises titulaires	L'appel d'offres a été lancé le 06/06/14 ; l'adjudication aura lieu dans la première semaine de juillet 14	
Montants des marchés (HT)	Estimation des trois lots : 300 000 DNT	
Durée des travaux	Non précisée.	
Avancement travaux (20/06/14)	Sans objet L'étude technique a été réalisée par une ingénieur en hydraulique (habitante de Kesra), avec l'appui du centre de vulgarisation territoriale)	
Paiements effectués	Sans objet	
Suivi des travaux	En attente	
Personnel sur chantier	En attente	
Suivi du projet	En attente	
Documents existants	Etude technique, Appel d'offres,	
Avis des bénéficiaires	Sans objet	



Bibliographie

- 2^{ème} réunion du comité de pilotage PAZD du 24 mars 2014. Ministère de l'Economie et des Finances. Secrétariat d'Etat du Développement et de la Coopération Internationale. Mars 2014. 5 pages.
- Analyse de la filière lait à Sidi Aich. 2013. 13 pages
- Atelier d'identification et analyse des projets de développement économique local avec la méthode PACA. Belkhir – Gafsa, les 9-10 et 11 avril 2014. Compte-rendu. Houssef BelHadj, consultant modérateur. 2014. 98 pages.
- Cartographie de la promotion à l'entrepreneuriat en Tunisie. Structures d'accompagnement et structures de financement. Présentation Powerpoint. M. Y. Chaded. Décembre 2013.
- Conception d'un projet de formation et d'appui aux jeunes chômeurs en matière de valorisation des Plantes Aromatiques et Médicinales (PAM) dans la région de Ain Boussadia. Youssef Saidi. Août 2013. 23 pages.
- Convention de contribution avec le Bureau International du Travail. ENPI/2012/189-164. Programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées. Composante 1 : création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat. République Tunisienne, Union Européenne, Bureau International de Travail. Mars 2012. 67 pages.
- Convention entre l'Association Jeunes de Développement de Sidi Aich et l'OIT. Création d'une unité artisanale de formation et de transformation en fromage frais à Sidi Aich. Février 2014. 10 pages
- Etablissement d'une recherche/étude de base pour le lancement d'un projet de développement économique local en apiculture. Anis Mekny. Septembre 2013
- Etablissement d'une recherche/étude de base pour le financement des projets DEL à Sidi Aïch. Kerrou Naffouel. Mai 2013. 13 pages
- Etude de base pour le lancement de projets de développement économique et social. Exploitation et valorisation des plantes aromatiques et médicinales dans la Région d'Ain Boussadia. Juin 2013. 29 pages
- Etude de faisabilité et d'impact d'une intervention au niveau de la filière laine à Kasserine. Wahid Marouani. 2014. 22 pages
- Etude des potentialités de développement de la filière tissage de Gafsa et sa contribution à la dynamique socio-économique de la Région. MDGIF. 2010. 80 pages
- Etude de faisabilité d'impact et formulation d'un plan d'action à court terme en appui au développement du périmètre irrigué de Bel Khir 2, en faveur de 36 ménages à faible revenu. Abdelhamid Karem. 2014. 41 pages
- Etude de faisabilité technique et économique du développement de la figue de Kesra. Steci International. Septembre 2013. 38 pages
- Etude socio-économique d'Ain Boussadia, Bargou Siliana. Mohamed Elkamel. 2013. 15 pages.
- La chaîne du bois d'olivier en Tunisie. Rapport diagnostic. ONUDI. 29 pages. Décembre 2012.

La décentralisation en Tunisie, état, perspectives et rôle du CGDR. Présentation Powerpoint. CGDR, MDCI. Mars 2014. 21 slides.

La réforme du dispositif national de formation professionnelle. Document d'orientation et plan d'opération 2014-2018. MEFP. 2013. 44 pages.

Le système éducatif tunisien : enjeux et défis. Synthèse. MDRP. 2011. 46 pages.

Procès verbal de la réunion de signature de la convention entre le projet BIT/UE et l'association des jeunes pour le développement de Sidi Aich. Création d'une unité locale de formation et de production de fromage frais à Sidi Aich. 12 février 2014. 2 pages.

Programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées. Composante 1 : création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat. Document de projet. République Tunisienne, Union Européenne, Bureau International de Travail. Novembre 2011. 72 pages.

Programme d'Appui pour le Développement des Zones Défavorisées. Fiche action pour la Tunisie. Délégation de l'Union Européenne en Tunisie. 2012. 12 pages.

Rapport annuel d'activités : avril 2013 – mars 2014. Programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées. Projet d'appui à la création d'emplois, infrastructures, développement économique local, réinsertion professionnelle. 2014. 161 pages.

Rapport annuel d'activités : avril 2012 – mars 2013. Programme d'Appui au développement des Zones Défavorisées. Projet d'appui à la création d'emplois, infrastructures, développement économique local, réinsertion professionnelle. 2013. 82 pages.

Rapport atelier retraite du projet BIT/UE et partenaires. Hammamet, 19 au 22 janvier 2014. Belgecem Zitouni. 2014. 32 pages.

Rapport de formation des femmes rurales de Dedem El Kharoub Ain Boussadia en valorisation des PAM. Monia Manai Aziz. Novembre 2013. 30 pages.

Rapport de l'atelier de restitution des entrepreneurs de la filière bois d'olivier. Riadh Hamdi. Novembre 2013. 7 pages et annexes.

Rapport de l'atelier. Présentation des expériences internationales dans la mise en œuvre de l'approche Nucleus. Hammamet, 13 et 14 janvier 2014. Walid Bouzir. Janvier 2014. 28 pages

Rapport de fin de mission. Soufiane Arfaoui (Expert en ingénierie de formation et de communication). Octobre 2013. 10 pages.

Rapport de mission à la délégation du Sbeitla, Gouvernorat de Kasserine. 26 mars au 02 avril 2014. Boudich Ithem. Avril 2014. 23 pages.

Rapport de mission à Sidi Aich, Gouvernorat de Gafsa, du 15 février 2014 au 19 février 2014 (filiale lait). 23 février 2014. 18 pages

Rapport de mission. Atelier PACA : Sbeitla et Regueb. 22 au 26 novembre 2013. Ghazi Chargui. Décembre 2013. 20 pages.

Rapport de mission. Coaching des entrepreneurs et identification des besoins en renforcement des capacités en industrie artisanale du bois d'olivier. Walid Bouzir. Septembre 2013. 7 pages.

Rapport de mission. Délégation de Sidi Aich, Gouvernorat de Gafsa. 14 septembre 2013 au 16 septembre 2013 (Filière lait). 20 septembre 2013. 20 septembre 2013. 10 pages.

Rapport de mission. Oasis GDA El Guettar, Gafsa. 11 mai au 20 mai 2014. Moujib Bahri. 25 mai 2014. 17 pages et annexes.

Rapport de monitoring du projet création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat. Délégation de l'Union Européenne en Tunisie. Avril 2013. 4 pages

Schéma de planification des activités 2014. Projet d'appui à la création d'emplois, infrastructures, développement économique local, réinsertion professionnelle. Février 2014. 68 pages.

Stratégies et mécanismes de création d'entreprises en Tunisie. Présentation powerpoint. DGPPME. 2014. 20 slides.

Stratégie d'amélioration de la gouvernance du développement local. Présentation Powerpoint. MDRP. Novembre 2012. 42 slides

Stratégie Nationale pour l'emploi. Présentation Powerpoint. MEFP. 23 janvier 2013. 20 slides.

Schéma de planification des activités sur l'année 14

Marché de la cité d'Essourour (Gafsa)

- Plans architecture et structures
- Dossier d'appel d'offres VRD, fluides
- Procès-verbal d'adjudication des lots de travaux
- Marchés de travaux (lots 1 et 2 sur gros œuvre ; électricité)
- Contrat d'achat de biens (fourniture de pavés)
- TDR technicien de suivi (carrière de Souïnia)
- PV de réception des travaux (bureau de contrôle)
- PV de réunions de chantier
- Journal de chantier (suivi des activités)
- Contrat de service technicien de suivi (travaux du marché)
- Fiches de suivi productions et ouvriers (carrière de Souïnia)
- Convention SEPJ/Projet (carrières de la SEPJ)

Marché de la cité de Sidi Bouzid

- Plans architecture, structures, VRD
- Dossier d'appel d'offres VRD, fluides
- Marchés de travaux (lot 3 sur gros œuvre ; électricité)
- PV de réunions de chantier
- Journal de chantier (suivi des activités)
- Système de facturation (attachement, décompte, facture, approbation)

Travaux piste et ouvrage (Ousseltia ; El Kef)

- PV de d'adjudication

- Plans dalot et piste (profils en long et en travers)
- Marché de travaux lot 1 (ouvrage)
- Rapport d'essais de laboratoire (béton)
- Journal de chantier (suivi des activités)
- Système de facturation (attachement, décompte, facture, approbation)

Etude sur le potentiel d'utilisation des techniques de surfacage par bitumineux à froid

Décret modificatif des marchés publics

Rapport de l'atelier NUCLEUS (janvier 14)

Autres documents

Mémoire de visite sur le terrain (Sidi Bouzid, Kasserine). 5 au 7 mars 2013

Mémoire de visite sur au terrain (Sidi Bouzid et Gafsa). 15 et 16 mai 2013

Mémoire de réunion. Sidi Bouzid et Meknassy. 25 et 26 juin 2013

Mémoire de réunions d'équipe à Sidi Bouzid, Gafsa et Siliana. 15 au 17 juillet 2013

Mémoire de réunion. Equipe régionale avec l'association de Développement sans Frontières Ezzouhour Kasserine. 1 août 2013.

Mission de suivi sur le terrain. Sidi Bouzid, Gafsa, Sidi Aich, Kesra. 28 et 29 août 2013

Mémoire de réunions d'équipe à Sidi Bouzid, Meknassy, Gafsa et Sidi Aich. 3 au 4 septembre 2013

Mémoire de visite sur le terrain (Sidi Bouzid et Gafsa, Siliana). 15 au 17 novembre 2013

Mémoire de l'atelier : forum « first meeting » à Sbeitla 23 octobre 2013

Mémoire de visite de Terrain (Kef). 29 – 30 octobre 2013

Mémoire de visite à Kesra. 13 novembre 2013

Mémoire de l'atelier : forum « first meeting » à Regueb 12 novembre 2013

Mémoire de visite à Kesra. 16 novembre 2013.

Rapport de mission. Le Kef Thala. 4 et 5 février 2014.

Rapport de mission. Kasserine, Gafsa, Sidi Bouzid. 14 au 19 février 2014

Mémoire de visite sur le terrain (Sidi Bouzid, Gafsa, Kasserine, Kef). 14 au 17 mars 2014

Mémoire de visite sur le terrain (Kef, Kasserine, Sidi Bouzid, Gafsa, Siliana). 13 au 16 mai 2014

Mémoire de mission (identification sites d'intervention HIMO). Mars 2013

Rapport de mission (forums, carrières ; 4 gouvernorats). Février 2014

Mémoires de mission (avancement travaux ; 5 gouvernorats). Mars et Mai 2014