



# BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet : “Emploi décent pour la jeunesse tunisienne” (Projet PEJTUN)
- ILO TC/SYMBOL: TUN/14/01M/DAN
- (Projet code): M250.05.161.821
- Type d'évaluation : Final
- Pays: Tunisie
- Date de l'évaluation : 23 Février - 23 Mars 2018
- Noms des consultants : Wael Zakkar (Chef de mission) - Anis Ben Younes
- Gestion de l'évaluation: Assirifix Marie Laure
- Bureau Administratif: CO Alger
- Bureau Technique : Département des Politiques de l'Emploi et du Marche du Travail (EMP/LAB) - ED/EMP/MSU
- Fin du projet (date) : Décembre 2017
- Donateur : Coopération Danoise au Développement (DANIDA)

- **Budget US\$ : 2, 763,178 US\$**
- **Mots clés : Emploi décent, Jeunesse, Politiques d'emploi, Entreprises, Développement régional**

**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.**

**Organisation Internationale du Travail**

**Evaluation Indépendante Finale**  
**« Emploi décent pour la jeunesse tunisienne »**  
**Projet PEJTUN**  
**ED/EMP/MSU**



**Wael Zakkar (Chef de mission)**

**Anis Ben Younes**

Mars 2018

**Evaluation indépendante finale du projet**  
**Emplois décents pour la Jeunesse Tunisienne**  
**(Projet PEJTUN)**

**Sommaire**

	Page
<b>A-Résumé Exécutif</b>	<b>7</b>
<b>B-Acronymes</b>	<b>15</b>
<b>C-Descriptif du projet</b>	<b>16</b>
<b>D-But, champ et clients de l'évaluation</b>	<b>18</b>
D1-But général de l'Evaluation	18
D2-Champ/porté de l'évaluation	19
D3-Principaux clients	
<b>E-Méthodologie</b>	<b>20</b>
E1-Methodologie de l'évaluation	20
E2-Déroulement de l'évaluation et limitations	20
<b>F-Résultats clairement identifiés</b>	<b>22</b>
<b>F1-Pertinence et alignement stratégique du projet</b>	<b>22</b>
F.1.1-Pertinence stratégique et harmonie avec les besoins et plans de développement nationaux en Tunisie	22
F.1.2- Cohérence et complémentarité avec d'autres programmes et projets du BIT en Tunisie	24
F.1.3 - Le processus de planification et de conceptualisation du projet	24
<b>F.2-Validité de la conception du projet</b>	<b>25</b>
F.2.1-Coherence et réalisme des objectifs du projet	25

F.2.2-Cohérence et harmonie entre objectifs, produits, activités et indicateurs	25
F.2.3-Etendu de l'usage des différents modèles d'intervention et instrument du BIT	27
F.2.4- Cohérence Genre et étendu d'inclusion des priorités et droits de femmes dans la conception du projet.	27
<b>F.3- Performance et efficacité du projet</b>	<b>28</b>
F3.1-Performance et efficacité en termes des objectives	28
F3.2- Performance et efficacité en termes des résultats	
F3.2.1-Performance en termes de résultats pour les objectifs immédiats en général	31
F3.2.2-Performance en termes de résultats pour les gouvernorats couverts par le projet	37
F3.3- Dimensions transversales :	39
F3.3.1- Performance en termes du Genre	39
F3.3.2-Performance en termes de contribution à la réduction de la pauvreté	39
F3.3.3-Performance en termes de tripartismes et dialogue social	40
<b>F.4-Efficacité du dispositif de gestion</b>	<b>41</b>
F.4.1-Structure du management du projet et mécanismes de coordination et d'exécution.	41
F.4.2- Approche participative, création de partenariats et de réseaux.	42
F.4.3- Mécanismes de suivi et d'évaluation	42
F.4.4-Efficacité en termes de partage de connaissances	42
F.4.5- Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles	43
F.4.6-Appui par les bureaux du BIT au projet PEJTUN	44
<b>F.5- Efficience des ressources utilisées</b>	<b>45</b>
F.5.1- Budget et financement du projet	45
F.5.2- Distribution des dépenses	45

F.5.3-Efficience de délivrance à temps	45
<b>F.6-Impact du projet au niveau de création d'emplois.</b>	<b>47</b>
<b>F.7-Durabilité du projet</b>	<b>49</b>
F.7.1-Appropriations nationale et locale	49
F.7.2-Institutionnalisation et standardisation	49
F.7.3-Capacité des partenaires à capitaliser les effets du projet et à maintenir ses bénéficiaires	51
<b>G-Conclusions</b>	<b>53</b>
<b>H-Recommandations</b>	<b>56</b>
<b>I-Leçons apprises et bonnes pratiques</b>	<b>64</b>
I1-Leçons apprises	64
I2-Bonnes pratiques	65
<b>J-Annexes</b>	<b>67</b>
Annexe 1 Termes de Reference pour la mission d'évaluation	68
Annexe 2 Liste des Personnes Rencontrées	84
Annexe 3 Liste de documents consultes	87
Annexe 4 Structure de gouvernance du projet PEJTUN	91
Annexe 5 Etat des lieux des dépenses du projet PEJTUN	92
Annexe 6 Schémas récapitulatif du programme d'action des 3 gouvernorats et impacts en termes d'emploi	99
Annexe 7 Leçons apprises – Canevas BIT	104
Annexe 8 Les bonnes pratiques du projet- Canevas BIT	109

## A-Résumé Exécutif

### Contexte

#### Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet "Emploi décent pour la jeunesse tunisienne" - PEJTUN, est un projet exécuté par l'OIT dans le cadre de la continuité de son partenariat avec le gouvernement Tunisien et les différents partenaires sociaux tunisiens dans le domaine de l'emploi et le développement régional. C'est un projet qui a été financé par la Coopération Danoise au Développement (DANIDA) avec un budget de 2,763,187 USD. Il a été exécuté entre Septembre 2014 et Décembre 2017. La durée initiale du projet a été de deux ans (septembre 2014- août 2016) qui a été prolongée jusqu'au Décembre 2017.

Le projet visait la réalisation d'un changement visible au niveau national dans le contexte du marché de l'emploi chez les Jeunes à travers la définition de deux objectifs immédiats :

- 1- Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux élaborent et mettent en œuvre des politiques ainsi que des services pertinents pour l'emploi des jeunes.
- 2- La vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l'employabilité et à favoriser la création d'emplois dans les trois gouvernorats cibles de Beja, Jendouba et Siliana.

Le projet PEJTUN avec ses axes de travail se positionne bien au cœur de ces orientations stratégiques nationales (qui d'ailleurs ont été les résultats du dialogue national sur l'emploi un des fruits de ses efforts) en réponse aux défis d'emploi de la jeunesse Tunisienne et ces cercles vicieux.

En Tunisie, le chômage est un phénomène structurel et durable et constitue un défi à surmonter prioritairement. Il touche particulièrement les jeunes où selon les données de l'Institut National des Statistiques (INS), au cours de la période 2012-2014, un jeune sur trois en moyenne était en situation de chômage<sup>1</sup>. C'est un phénomène qui touche les diplômés et les non diplômés.

La cohérence et l'harmonie entre objectifs, produits et activités sont, en général, réalisées au niveau de la structure dans le document du projet. Un cadre logique a été défini à la conception du projet. Des indicateurs ont été déterminés au niveau des objectifs et des produits. Quant à la validité de ces indicateurs alors que le cadre logique a inclus des indicateurs valides au niveau de certains produits, il est à noter que de nombreux objectifs et résultats ont été combinés avec des indicateurs cibles mais sans indicateurs de base. D'autres ont contenu des indicateurs définis en termes de concept mais sans indicateurs de bases ni cibles. De plus, il est à constater que certains objectifs et des résultats combinés avec des indicateurs cibles qui ne sont pas réalistes par rapport à la durée du projet et ses dimensions de travail.

#### Etendu de l'usage des différents modèles d'intervention et instruments du BIT

Le projet PEJTUN a été conçu en tenant en considération les modèles de projets du BIT conçus et exécutés dans la région du Maghreb et en Egypte, des succès et des échecs et des leçons apprises particulièrement

---

<sup>1</sup> L'Inventaire de l'Emploi des Jeunes en Tunisie : Trente ans de politiques de l'emploi – OIT Geneve-2015

sur la nécessité de viser l'emploi des jeunes par une approche intégrée incluant formation, accompagnement, provision d'outils, mise en place de chaîne de valeurs et financement. En plus le projet a capitalisé sur des programmes et projets précédents exécutés en Tunisie particulièrement le "Programme régional pour la promotion de l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Mauritanie, Maroc et Tunisie" financé par l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID) ainsi que le projet "La crise de l'emploi des Jeunes : Appel à l'action" financé par la coopération Italienne.

Lors de son exécution, le projet PEJTUN a fait usage des outils méthodologiques du BIT tels que TREE (Training for Rural Economic Empowerment programme); programme de formation sur le renforcement économique rurale; EF (Education Financière), CLE (comprendre l'Entreprise), TRE (Techniques de Recherche d'Emploi), PNE (Politiques Nationale de l'Emploi), YBA (Young Business Advisors) et GERME (Gérer Mieux Votre Entreprise).

### **But, destinataire et portée de l'évaluation**

L'évaluation finale du projet "Emploi décent pour la jeunesse Tunisienne" est effectuée en conformité avec la politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'Administration en Novembre 2005, qui consiste à ce qu'une évaluation systématique des projets ait lieu à la fin de l'exécution de chaque projet dans le but d'apprécier de manière neutre et objective les accomplissements de ce projet à la fin de son exécution.

L'évaluation à couvert la période d'exécution du projet et sa mise en œuvre depuis sa phase de lancement et de démarrage à partir de Septembre 2014, jusqu'à sa fin effective en Décembre 2017. La zone géographique couverte par l'évaluation inclut : 1- la capitale Tunis impliquée dans l'exécution d'axes et macro activités du projet qui visent le renforcement des capacités institutionnelles centrales en matière de politiques d'emploi, de développement de standards et des outils, de renforcement de capacité humaine du MFPE et des instances tripartites au niveau central, partage de connaissances et formulation d'études de référence. 2- Les quatre gouvernorats ciblés (Beja, Jendouba, le Kef et Siliana).

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont : La coopération Danoise au Développement en tant que bailleur de fonds, le gouvernement Tunisien comme pays bénéficiaire y compris les mandants tripartites et les différentes parties prenantes concernées, l'OIT et ses différents bureaux et départements concernés tels que le Bureau de l'OIT en Afrique du Nord à Alger l'équipe du Travail Décent au Caire, les départements clés au siège à Genève ainsi que les différentes équipes de projets en Tunisie.

### **Méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation du projet PEJTUN est basée sur une méthodologie incluant une revue documentaire et des visites terrain et des interviews avec le personnel du BIT et les parties prenantes clés. Les visites terrain ont consisté pour le consultant international à réaliser une mission en Tunisie pour s'entretenir avec l'équipe du projet, les parties prenantes au niveau central ainsi qu'effectuer des visites des gouvernorats où le projet a été mis en œuvre pour collecter des informations, des données liées à l'exécution du projet. Elles visaient également à collecter les impressions des différentes parties prenantes pour mesurer dans un cadre de triangulation les performances du projet. En plus des entretiens sur le terrain, des entretiens téléphoniques ont été programmés particulièrement avec le directeur du BIT pays du Maghreb à Alger ainsi qu'avec les spécialistes Emploi de l'équipe du travail décent au Caire et du département Emploi à Genève.



L'équipe de l'évaluation comprenait un consultant international chef de mission et un consultant national. La phase pratique de l'évaluation et la visite terrain se sont déroulées entre le 25 Février et le 3 Mars 2018, elles ont été précédées par une courte revue documentaire de deux jours entre le 23 et le 24 Février 2018. Il est à noter que la durée de l'évaluation a été très courte. Cependant, l'évaluation a été bien organisée grâce à la gestionnaire d'évaluation basée à Abidjan et à la bonne mobilisation du bureau du BIT à Alger et surtout de l'équipe du PEJTUN en Tunisie et leur collaboration ensemble.

## Résultats principaux et Conclusions

En termes de performance et d'efficacité, le projet a atteint majoritairement les résultats attendus. Pour l'objectif 1 alors que la Politique Nationale de l'Emploi n'a pas abouti à la date butoir du projet, ceci est dû à la complexité de la démarche, notamment la pluralité des intervenants et les temps impartis qui n'ont pas été suffisamment analysés néanmoins toutes les prémisses et les résultats intermédiaires se prononcent pour l'éminence de sa concrétisation.

Aussi le Projet PEJTUN, à la demande du chef de gouvernement et du ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, a accompagné le gouvernement et les partenaires sociaux afin de constituer un comité tripartite. Le projet a aussi organisé neuf ateliers thématiques. La clôture de ces ateliers a été suivie par une Conférence Nationale sur le Dialogue National pour l'Emploi, où étaient présents le Secrétaire Général des Nations Unies, le président de la Banque Mondiale et le Directeur Général de l'OIT. Lors de cette conférence il y a eu l'adoption de la Déclaration Tunisienne pour l'Emploi qui présente 11 recommandations pour lutter contre le chômage des jeunes notamment la nécessité d'élaborer une Stratégie Nationale de l'Emploi.

Le projet a également contribué considérablement au renforcement de la capacité institutionnelle à travers les nombreuses formations qu'il a effectué que ça soit au niveau central qu'au niveau local pour les cadres et fonctionnaires accompagnateurs des jeunes dans les services d'emploi et d'entrepreneuriat.

Pour l'objective 2 la vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l'employabilité et à favoriser la création d'emplois dans les trois gouvernorats ciblés de Beja, Jendouba et Siliana. Des chaînes de valeur à fort potentiel d'emploi ont été identifiées dans les trois gouvernorats. Deux filières ont été finalement retenues par les CLS : l'aviculture villageoise à Siliana et l'apiculture biologique à Béja et à Jendouba, ce qui a permis de créer des emplois via des activités génératrices de revenus.

A la différence des expériences précédentes et projets similaires mise en œuvre par le BIT dans l'Afrique du Nord et le Moyen Orient, l'approche de PEJTUN pour la mise en œuvre des chaînes de valeurs pour le jeunes incluait la formation, la provision du matériel, l'accompagnement durant tout le processus de production y compris en aval pour la promotion et la commercialisation. Il incluait également un volet financement par un micro crédit. En plus l'approche du projet consistait également à rassembler les jeunes bénéficiaires des chaînes de valeurs dans des groupements de l'économie sociales et solidaires où 9 Groupements de Développement Agricoles (GDA) ou Groupement d'Intérêt Economiques (GIE) ont été créés. C'était une approche qui visait le renforcement de culture de travail collectif et davantage de performance dans la production, et la commercialisation via l'effort collectif plus avantageux que l'effort individuel dispersé

Afin d'accompagner les jeunes, le projet a élaboré, 3 manuels de suivi technico-économique de l'élevage avicole fermier et de l'apiculture, 2 manuels en apiculture et un guide technique de l'élevage avicole fermier.

Les résultats obtenus dans le contexte du projet PEJTUN notamment par l'exécution de chaînes de valeur dans les filières de l'apiculture biologique et l'aviculture fermière villageoise dans la Région du Nord-Ouest de la Tunisie, sont une reconnaissance de la qualité et l'efficacité du projet, il est devenu un exemple à suivre dans la lutte contre le chômage des jeunes et l'intégration de la femme dans le milieu rural dans le champ économique. Il est important de signaler que les outils du BIT adaptés au contexte local ont fourni un appui considérable pour l'atteinte de ces résultats notamment l'accessibilité des jeunes à l'emploi et l'auto-emploi.

Le projet PEJTUN a été sensible au genre dans les orientations, les objectifs à atteindre et les activités. L'inclusion des droits des femmes a été bien avancée dans la conception du projet ; la dimension genre est incluse dans les différentes parties du document du projet que ça soit dans le contexte et la justification ou les taux de chômage élevés parmi les femmes sont bien traités quantitativement et dans l'analyse des problèmes. L'approche genre a été durant toutes les étapes du projet très visible. L'implication de la femme a été à deux niveaux institutionnel et local auprès des bénéficiaires ultimes. Sur le plan quantitatif, on peut observer que la participation des femmes au renforcement institutionnel du Projet PEJTUN a avoisiné les 32% à la fin du projet, et 33% des femmes bénéficiaires locales.

Le projet PEJTUN a adopté un modèle de management consistant en : 1-CTP pour assurer l'accompagnement technique du projet 2-Un coordonnateur national : pour assurer les fonctions de coordination au niveau national du projet 3-Trois coordonnateurs régionaux dans les trois gouvernorats couverts par le projet (Beja, Jendouba, le Kef et Siliana) 4- Un Assistant administratif et un Assistant financier. 5-Un chauffeur. Donc c'est un projet qui a été réalisé à travers une combinaison d'expertise internationale (CTP) et des expertises nationales Tunisiennes au niveau central (coordonnateur national du projet) ainsi qu'au niveau des trois gouvernorats couverts par le projet (trois coordonnateurs régionaux du projet). Cette structure a permis le partage de connaissances et de pratiques en matière de gestion des questions d'emploi des jeunes en tenant en considération les spécificités du contexte Tunisien et les nuances au niveau de chaque gouvernorat. C'est une structure efficace et bien taillée sur les champs d'exécution du projet permettant de couvrir ses dimensions centrale et régionale.

En complémentarité de l'équipe du PEJTUN, Le projet a adopté comme mentionné ci-dessus, une approche de gouvernance du projet efficace avec l'implication engagée des mandants ainsi que des parties prenantes dans le système de gestion du projet qui est structuré à trois niveaux : Central avec le Comité National Tripartite de Pilotage qui se réunissait à une fréquence Semestrielle ; Régional avec le comité local de suivi qui se réunissait trimestriellement et Local avec le Forum Technique de Développement/FTD qui se tient mensuellement au niveau de chaque délégation où l'exécution a eu lieu. Le projet a été très participatif et tripartite en impliquant le MFPE en tant que partenaire clé en plus que UGTT, UTICA et autres parties prenantes concernées par les questions de l'emploi. Cependant, du fait qu'un axe intégré du projet consistait à l'exécution des chaînes de valeurs dans le secteur agricole, le Ministère de l'Agriculture et ses directions régionales auraient dû être impliqués en tant que partenaire principal avec le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi et pas en tant que partenaire secondaire.

En termes d'efficacité, le calcul de la performance du projet par rapport aux ressources allouées est difficile car ses bénéfices et ses effets sont plutôt sur le long terme. Cependant, par rapport aux enjeux et aux objectifs stratégiques à atteindre, l'investissement en PEJTUN est important et même insuffisant. C'est un placement dans l'avenir où la rentabilité du montant investi (Value for Money) ne pourra pas être mesurée dans l'immédiat.

Il est à noter qu'entre 2013 et 2017, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet PEJTUN<sup>2</sup> a été, respectivement, de 33,58% et 66,42%, les dépenses du personnel se sont révélées en harmonie avec les taux habituel pour les projets de développement (entre 30-35%). Vue les performances du projet et ses bonnes pratiques, la structure d'exécution du projet représentait un bon rapport qualité/coût.

En termes de produits, il est avéré que le projet, et ce malgré les retards du début, a pu réaliser toute la majorité des éléments prévus dans le document de projet et le cadre logique. Ceci a été rendu possible par le grand dynamisme de l'équipe du projet<sup>3</sup>. Par ailleurs, PEJTUN s'est appuyé sur plusieurs autres compétences tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux. Cependant, les procédures du BIT ont engendré parfois certains délais de réponse sur le déroulement de certaines activités. Les agendas des responsables institutionnels et parties prenantes ont causé également certains retards sur l'exécution d'autres activités. Il faudra tenir également en considération les aspects de sécurité particulièrement en 2015 où des attentats ont eu lieu dans le pays.

En termes d'impact et emplois créés, PEJTUN a pu générer grâce à la filière d'apiculture 380 emplois à Beja, dont respectivement 100 directs, 50 indirects, 30 ultimes et 200 induits. Les résultats pour Jendouba sont meilleurs puisqu'on a pu atteindre 149 emplois directs, 223 indirects, 40 ultimes et 250 induits. Pour la filière d'aviculture fermière, les emplois directs créés sont de l'ordre de 141 contre 90 indirects, 30 ultimes et 30 induits. Le total des emplois créés pour les deux filières et les trois gouvernorats est de 1333 emplois dont un tiers est réalisé par des femmes, répartis comme suit : 390 directs dont 33% des femmes, 363 indirects, 100 ultimes et 480 induits. En plus, il est clair que PEJTUN a été efficace en matière de création de projets (auto entrepreneurs) puisqu'on a atteint 390, soit plus que le maximum souhaité (300).

L'exécution des chaînes de valeur a eu également comme effet, d'attirer et de faire bénéficier un nombre important de jeunes dont une proportion importante des diplômés dans des métiers non agricoles. En d'autres termes cette mise en œuvre de chaîne de valeur a eu comme effet, de resurgir un intérêt parmi les jeunes dans le secteur agricole qui souffrait pendant des décennies de marginalisation accrue au profit des secteurs de service et d'industrie en Tunisie. En plus elle a eu un important effet socio-psychologique. L'équipe d'évaluateurs a pu mesurer à travers des témoignages individuels, lors des visites de terrain, le bénéfice que le projet PEJTUN a pu apporter à ces jeunes particulièrement en termes d'esprit d'entrepreneuriat, de créativité, de culture de travail en groupe et surtout en termes de nouveaux espoirs et croyances en eux et en elles-mêmes.

Le projet a engendré une profonde appropriation au niveau régional dans les différents gouvernorats couverts par le projet que ça soit au niveau de l'office du développement local, la direction locale de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que les bureaux locaux de l'UGTT et l'ETICA.

Un travail significatif en termes d'institutionnalisation a été réalisé par le projet PEJTUN dans le cadre de support à la Tunisie dans le développement de la stratégie nationale de l'emploi. Ce support a inclus principalement l'accompagnement du gouvernement des partenaires sociaux dans le processus du Dialogue National pour l'Emploi et la définition de ses orientations stratégiques à travers l'organisation de 9 ateliers thématiques suivis par une conférence nationale sur le dialogue national pour l'emploi avec la présence du

---

<sup>2</sup> Sur la base de l'état des dépenses totales du projet au 08/03/2018 fourni à l'évaluation

<sup>3</sup> Les comptes rendus des différentes parties prenantes à l'équipe de l'évaluation

Secrétaire Général des Nations Unies, le président de la Banque Mondiale et le Directeur Général de l'OIT. La contribution du projet PIJTUN en matière d'institutionnalisation a été également à travers l'organisation du projet de réunions en 2017 pour décider du processus de formulation de la Stratégie Nationale de l'Emploi et son dispositif institutionnel. Le support de PEJTUN a inclus également la gestion de la plateforme (<http://www.tdmaghreb.org/tunisie>) en tant que support au MFPE, le partenaire clé dans la préparation de la stratégie nationale de l'emploi. La plateforme constituée d'un réseau d'experts dans le but d'améliorer la gestion et le partage des documents liés à l'emploi et à la formation professionnelle. Cependant en matière d'institutionnalisation, l'équipe de l'évaluation pense que le projet PEJTUN aurait dû davantage fournir un support au ministère de l'agriculture et ses directions régionales au niveau de développement, de gestion et de généralisation des chaînes de valeurs dans le secteur agricole comme un vecteur de création d'emploi.

Le projet PIJTUN a eu des apports importants en matière de standardisation. Les efforts du projet en termes de standardisation ont inclus un support en matière de développement de guides, des applications web ainsi que sur d'autres efforts de standardisation. En matière de développement de guides, le projet PIJTUN a mis à la disposition de l'ANETI un guide sur les « Techniques de Recherche d'Emploi », élaboré en 2015 par le BIT. En plus il a également apporté son appui dans l'élaboration d'un « manuel de procédures d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi » expliquant les procédures, les méthodes et outils du profilage ainsi que les procédures nécessaires pour l'ensemble des actions à entreprendre en matière de counseling et d'accompagnement des jeunes à la recherche d'emploi. Un autre guide du formateur de conseillers est en cours de finalisation.

Quant aux efforts en matière de standardisation appliqués au niveau des web, et pour atteindre en large les tranches de jeunes en tenant en considération les outils qu'ils utilisent, le projet PIJTUN a conçu et appliqué une application mobile Androïde et IOS ainsi qu'un site web « responsive design » inscrivant le guide méthodologique de l'ANETI « Techniques de Recherche d'Emploi » ont été finalisés et mis en ligne au mois de juin 2016. L'objectif était de mettre le guide dans une progression dynamique, plus accessible aux jeunes chercheurs d'emploi permettant d'améliorer leur connaissance sur le marché de l'emploi, et leur fournir les outils nécessaires pour développer leur parcours de recherche d'emploi, afin d'être en mesure de faire les choix qui correspondent à leurs atouts et aspirations.

Il est à noter que le projet a dispensé ses propres formations aux jeunes bénéficiaires en leur délivrant des certificats par le projet et le BIT sans alignement avec le système de formation professionnelle et les certificats qui y sont normalement attribués. De ce fait, Il s'est avéré que les certificats dispensés par le projet et le BIT ne soient reconnus par le gouvernement. Ceci a eu comme conséquence de priver les jeunes bénéficiaires du projet et des formations de pouvoir accéder à des crédits de la Banque Tunisienne de Solidarités qui auraient pu les aider afin d'accroître leurs activités initiées dans le cadre du projet PEJTUN.

Malgré une approche extrêmement avancée qui s'est résulté par une appropriation du projet lors de son exécution par les différentes partenaires au niveau central et local, cette appropriation semble plutôt liée à la vie du projet et sa période de fonctionnement. Après la fin du projet, l'équipe de l'évaluation a constaté, dans les comptes rendus des différentes parties prenantes avec la valorisation du projet et de ses bienfaits, une attente à une nouvelle phase du projet ou un nouveau projet pour assurer la continuité du PEJTUN. L'idée d'une continuation du PEJTUN ou de ses principaux axes d'action par les parties prenantes, chef de partie ou associés au niveau central et local semble plutôt absente. Une analyse synthétique des différents comptes rendus mène à déduire que ce phénomène est dû à quatre facteurs : 1- Une culture administrative répandue de manque d'initiative particulièrement lorsqu'il s'agit d'action intra-ministérielle. 2- Le grand afflux des projets et programmes de coopération technique des différentes organisations internationales et bailleurs de fonds en Tunisie a causé un réflexe de dépendance auprès de nombreuses administrations et

institutions et parties prenantes. 3- Les contraintes budgétaires et insuffisance de finances publiques des ministères et institutions publiques et directions locales. 4-Faiblesse et manque de capacités techniques au sein de nombreuses institutions gouvernementales Tunisienne en plus des taux de turnovers réguliers au niveau des points focaux chargés de faire le suivi des activités. Cependant l'équipe de l'évaluation pense que ces contraintes auraient dû être surmontées pour assurer une durabilité du projet, il aurait été plus pertinent d'élaborer une stratégie de sortie concrète, discutée avec les mandats et les parties prenantes, signée par eux et mise en œuvre dès le début du projet, avec la pérennité des actions comme objectif assurant la continuité du projet. De plus, il aurait fallu profiter de la structure performante de gouvernance établie par le projet, avec des comités pilotes tripartites et comités de suivi au niveau régional, pour la transformer en une structure légale formulée par un décret, de manière à institutionnaliser les structures de coordination dans le but de les rendre stables jouissant d'un rôle permanent pour assurer le suivi institutionnel des projets et les questions liées à l'emploi des jeunes.

## Recommandations

1-Le projet PEJTUN devrait avoir une deuxième phase pour capitaliser sur les nombreux bénéfices réalisés durant la première phase ainsi que les leçons apprises et aller vers davantage de généralisation pour améliorer la situation de l'emploi de la jeunesse Tunisienne.

2-Il serait important que la nouvelle phase de PEJTUN soit formulée pour une durée de 4 à 5 ans afin d'engendrer des progrès verticaux dans le fond et obtenir des résultats concrets.

3-Du fait de la multi-dimensionnalité du projet et ses interventions au niveau national, régional et local, il serait préférable, en fonction des fonds disponibles, pour une future phase de PEJTUN, de l'envisager dans un cadre Programme (et non un projet).

4- Il est nécessaire lors de la conception de cadre logique de futur projet PEJTUN, que les indicateurs objectifs quantitatifs soient basés sur des indicateurs de référence calculés et déterminés par les enquêtes et études statistiques. Ces indicateurs de base devraient être bien précis dans le cadre logique pour justifier et mesurer les indicateurs objectifs.

5-Il est important dans l'exécution de chaînes de valeurs d'impliquer le ministère de l'agriculture au niveau central ainsi que ses directions dans les gouvernorats dans le but de profiter du savoir-faire technique du ministère mais également dans le but d'amener ultérieurement la généralisation des bonnes pratiques et success story relevées au niveau local et les introduire dans la politique générale agricole gérée par ministère de l'agriculture. La généralisation des chaînes de valeurs mènera à la création d'opportunités d'emploi pour de nombreux jeunes tunisiens.

6-Il serait important que le projet soutienne le Ministère de l'Agriculture dans la préparation du volet développement chaînes de valeurs des secteurs agricoles dans la stratégie de son ministère, étant donné leur importance en termes de génération d'emploi.

7-Il est primordial que le BIT cherche à orienter les jeunes qui ont été impliqués dans les chaînes de valeur à profiter des crédits alloués par la Banque Tunisienne de Solidarité (qui peuvent atteindre 150,000 Dinars) par

bénéficiaire. Le crédit de cette banque est un excellent moyen dans le système tunisien qui pourrait supporter les jeunes entrepreneurs dans l'expansion des entrepreneuriats de l'apiculture.

8-En rapport avec le point 6, il faudrait que le BIT dans une future extension du projet PEJTUN ou à travers d'autres projets, cherche à négocier avec la Banque Tunisienne de Solidarité un compromis d'équivalence des certificats de formation qui ont été délivrés aux jeunes bénéficiaires de la mise en œuvre des chaînes de valeur. Le but est de permettre à ces jeunes de profiter des crédits de la banque.

9-Il est important d'accompagner une nouvelle phase du projet PEJTUN par une stratégie ou un volet de communication et de sensibilisation sur les différents aspects du projet, particulièrement l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat ainsi que les chaînes de valeur. De plus, il serait important que cette stratégie ou volet de communication inclue un accompagnement et un support des jeunes entrepreneurs en matière de marketing mix et commercialisation des produits de la chaîne de valeur (y compris la promotion de produits de la chaîne de valeurs dans la capitale et sur des marchés extérieures).

10-Il serait nécessaire qu'une stratégie concrète de sortie soit bien définie dans le document du projet ou au début de son exécution. La stratégie devrait bien définir d'une manière précise le rôle que le mandant et la partie prenante devra prendre après la fin du projet. Ce dernier devrait bien préparer les différentes parties prenantes à pouvoir continuer seules les orientations du projet.

11-Il est à considérer que la transformation du comité de pilotage du projet ainsi que les autres comités régionaux et locaux en comités officiels via un décret du cabinet assurera la durabilité et la continuité des orientations stratégiques du projet PEJTUN en matière de gouvernance de l'emploi des jeunes. De plus, une telle transformation et institutionnalisation des comités de pilotage et de suivi, permettrait de surmonter les contraintes de rotation et turnover dans les institutions concernées. Elle pourrait également permettre une meilleure capitalisation par les futurs projets et programmes de coopération techniques qui visent l'emploi des jeunes.

## **Abréviations et Acronymes**

ANETI	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
ATFP	Agence tunisienne de la formation professionnelle
BIT/OIT	Bureau International du Travail (Organisation Internationale du Travail)
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CEDE	Centre d'Entrepreneuriat & Développement Endogène
DDR	Direction de Développement Régional
CGDR	Commissariat General au Développement Régional
CLS	Comité Local de Suivi
DANIDA	Agence danoise de développement international
INS	Institut national de la statistique
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi
ODNO	Office du Développement du Nord-Ouest (Ministère du développement et de la Coopération Internationale)
ONG	Organisation non gouvernementale
PEJTUN	Projet "Emploi décents pour la Jeunesse Tunisienne"
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PPP	Partenariats public-privé
PIB	Produit Intérieur Brut
UGTT	Union général tunisienne du travail
UTICA	Union Tunisienne d'Industrie, de Commerce et de l'Artisanat

### C- Descriptif du projet

Le projet "Emploi décent pour la jeunesse tunisienne" - PEJTUN, est un projet exécuté par l'OIT dans le cadre de la continuité de son partenariat avec le gouvernement Tunisien et les différents partenaires sociaux tunisiens dans le domaine de l'emploi et le développement régional. C'est un projet qui a été financé par la Coopération Danoise au Développement (DANIDA) avec un budget de 2,763,187 USD. Il a été exécuté entre Septembre 2014 et Décembre 2017. La durée initiale du projet a été de deux ans (septembre 2014- août 2016) qui a été prolongée jusqu'au Décembre 2017.

Le projet visait la réalisation d'un changement visible au niveau national dans le contexte du marché de l'emploi chez les Jeunes à travers la définition de deux objectifs immédiats :

- 3- Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux élaborent et mettent en œuvre des politiques ainsi que des services pertinents pour l'emploi des jeunes.
- 4- La vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l'employabilité et à favoriser la création d'emplois dans les quatre gouvernorats cibles de Beja, Jendouba, Siliana et le Kef

Les bénéficiaires ont été définis comme étant des jeunes initialement sélectionnés sur la base des critères d'Age entre 16 et 35 ans, chômeurs, diplômés ou non diplômés habitant les localités ciblées par le projet (gouvernorats de Beja, Jendouba, Siliana et le Kef).

Pour atteindre l'objectif final et les objectifs immédiats, le projet a défini deux axes interdépendants. L'un au niveau national consistant à accompagner le gouvernement et les partenaires sociaux dans l'élaboration de la Stratégie Nationale de l'emploi. L'autre au niveau local consistant à améliorer les services de l'emploi des jeunes et les services d'accompagnement de la création d'emploi entrepreneurial dans les gouvernorats de Beja, Jendouba, Siliana puis le Kef. En plus il consistait à améliorer le développement régional durable et le renforcement des compétences et de l'employabilité dans ces gouvernorats.

Le projet PEJTUN se positionne en tant que contribution au résultat global 1 de l'OIT : "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus", et au résultat 2 "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".

Il contribue aussi au Country Project Outcome (CPO) TUN 101 du programme national tunisien de l'OIT. En plus le projet appuie le Domaine d'importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes", et appui en plus le Domaine d'importance Critique 6 "La formalisation de l'économie Informelle".

Au niveau du bailleur de fonds, le projet est financé par le Ministère Danois des Affaires Etrangère via la Coopération Danoise au Développement (DANIDA), sous le Programme Dano-Arabe de Partenariat (DAPP). Il est une réponse aux objectifs stratégiques de coopération pour le développement qui ont été définis en Avril 2013 pour le DAPP particulièrement le quatrième domaine thématique du DAPP "La croissance économique et la création d'emplois". Ce domaine inclut trois objectifs intermédiaires : 1- créer des emplois et



réduire le chômage. 2- Promouvoir les micro- et les petites entreprises et les entrepreneurs et 3- Promouvoir les réformes du marché du travail et le dialogue social.

Pour exécuter le projet, un dispositif de gestion a été mis en place. Il incluait un Conseiller Technique Principal en tant que Chef de Projet, une coordinatrice Nationale du Projet, trois Coordonnateurs locaux dans les trois gouvernorats couverts par le projet, deux assistants administratifs, un financier et un chauffeur.

Cette structure a été complétée par une structure de gouvernance institutionnelle tripartite composée d'un Comité National de Pilotage Tripartite (CONAP) présidé par le MFPE, d'un Comité Local de Suivi (CLS) dans chacun des gouvernorats couverts par projet, présidé par le représentant local du Ministère de Développement de la Coopération Internationale (MDCI). En plus dans chacune des communes où le projet a été exécuté, un Forum Local de Développement a été constitué avec la participation des parties prenantes locales.

## **D-But, champ et clients de l'évaluation**

### **D1-But général de l'évaluation**

L'évaluation finale du projet "Emploi décent pour la jeunesse Tunisienne" est effectuée en conformité avec la politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'Administration en Novembre 2005, qui consiste à ce qu'une évaluation systématique des projets ait lieu à la fin de l'exécution de chaque projet dans le but d'apprécier de manière neutre et objective les accomplissements de ce projet à la fin de son exécution. L'appréciation en général se fait en termes de pertinence stratégique, de cohérence, de performance, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité. Elle vise également à identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, les leçons apprises. Dans l'objectif d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail et de partage des connaissances sur les expériences qui peuvent se généraliser.

L'évaluation doit viser en particulier, tel que défini dans les Termes de Références (annexe 1), à :

- 1- Donner une appréciation indépendante et neutre des progrès réalisés par le projet vers l'atteinte des objectifs et résultats attendus, ainsi que l'appréciation de la performance selon les deux objectifs prévus et à la lumière des indicateurs des objectifs, de résultats et des produits.
- 2- Donner une appréciation indépendante et objective des stratégies, des modalités et des approches de mise en œuvre choisies ; des partenariats établis au cours d'exécution du projet ainsi que des contraintes et des opportunités.
- 3- Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Tunisie ou dans d'autres pays en termes de stratégies, d'approches, d'arrangements institutionnels, de partenariat ou tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaiterait faire des recommandations.

### **D2-Champ/Portée de l'évaluation**

L'évaluation a couvert la période d'exécution du projet et sa mise en œuvre depuis sa phase de lancement et de démarrage à partir de Septembre 2014, jusqu'à sa fin effective en Décembre 2017.

Il est à prendre en considération que bien que les termes de référence mentionnent Décembre 2017 en tant que date fin du projet, des informations et des détails ont été fournis sur des activités qui ont eu lieu après 2017 et donc, dépassent la période qui devrait être couverte par l'évaluation. En effet, l'équipe du projet y compris la coordinatrice nationale et les coordonnateurs régionaux dans les trois gouvernorats ont continué, bien qu'engagés sur d'autres projets du BIT, dans un esprit de volontariat à finaliser certaines activités qui n'ont pas été achevées durant l'exécution du projet PEJTUN telles que prodiguer des conseils et orienter les parties prenantes et les communautés locales bénéficiaires du projet PEJTUN.

La zone géographique couverte par l'évaluation inclut : 1- la capitale Tunis impliquée dans l'exécution d'axes et macro activités du projet qui visent le renforcement des capacités institutionnelles centrales en matière de politiques d'emploi, de développement de standards et des outils, de renforcement de capacité humaine

du MFPE et des instances tripartites au niveau central, partage de connaissances et formulation d'études de référence. 2- Les quatre gouvernorats ciblés (Beja, Jendouba, Siliana et le Kef).

Un échantillon représentatif des zones couvertes par le projet a été retenu et a fait l'objet de visites sur le terrain par l'équipe de l'évaluation dans trois des quatre gouvernorats couverts par le projet.

### **D3-Principaux Clients**

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont : La coopération Danoise au Développement en tant que bailleur de fonds, le gouvernement Tunisien comme pays bénéficiaire y compris les mandants tripartites et les différentes parties prenantes concernées, l'OIT et ses différents bureaux et départements concernés tels que le Bureau de l'OIT en Afrique du Nord à Alger l'équipe du Travail Décent au Caire, les départements clés au siège à Genève ainsi que les différentes équipes de projets en Tunisie.

## **E-Méthodologie**

### **E1-Methodologie de l'évaluation**

Sur la base des termes de référence (TdR), ainsi qu'une liste de questions établie selon les normes de OCDE/DAC (annexe 1), l'évaluation du projet PEJTUN est basée sur une méthodologie incluant une revue documentaire et des visites terrain et des interviews avec le personnel du BIT et les parties prenantes clés.

La revue documentaire (annexe 3) a consisté à faire une analyse des différents documents fournis par le projet et par le BIT y compris les rapports d'avancement périodiques préparés par l'équipe du projet ainsi que les documents liés aux différentes activités exécutées par le projet.

Les visites terrain ont consisté pour le consultant international à réaliser une mission en Tunisie (annexe 2) pour s'entretenir avec l'équipe du projet, les parties prenantes au niveau central ainsi qu'effectuer des visites des gouvernorats où le projet a été mis en œuvre pour collecter des informations, des données liées à l'exécution du projet. Elles visaient également à collecter les impressions des différentes parties prenantes pour mesurer dans un cadre de triangulation les performances du projet. En plus des entretiens sur le terrain, des entretiens téléphoniques ont été programmés particulièrement avec le directeur du BIT pays du Maghreb à Alger ainsi qu'avec les spécialistes Emploi de l'équipe du travail décent au Caire et du département Emploi à Genève.

En suivant cette méthodologie, l'équipe de l'évaluation a alors adopté une approche axée sur les résultats, basée sur les droits humains et sensible au genre. Afin de réaliser une évaluation de qualité, elle s'est référée aux normes spécifiques du BIT en matière d'évaluation en tenant compte des standards de l'évaluation du Groupe des Nations Unies (UNDG) ainsi que ceux de l'OCDE/DAC. Elle a porté sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation incluant :

- i) la pertinence et l'adéquation stratégique,
- ii) la validité de la conception,
- iii) l'avancement du projet et son efficacité,
- iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources,
- v) l'efficacité des mécanismes de gestion et
- vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT.

### **E2-Déroulement de l'évaluation et limitations**

L'équipe de l'évaluation est composée par un consultant international en tant que chef de mission et un consultant national. La phase pratique de l'évaluation et la visite terrain se sont déroulées entre le 25 Février et le 3 Mars 2018, elles ont été précédées par une courte revue documentaire de deux jours entre le 23 et le 24 Février 2018. Il est à noter que la durée de l'évaluation a été très courte. Cependant, l'évaluation a été bien organisée grâce à la gestionnaire d'évaluation basée à Abidjan et à la bonne mobilisation du bureau du BIT à Alger et de l'équipe du PEJTUN en Tunisie et leur collaboration ensemble.

La phase pratique de l'évaluation a été complétée par une période d'élaboration du rapport par le consultant international aidé par le consultant national.

La visite du pays a inclus une phase centrale et une phase visite terrain des trois gouvernorats couverts par le projet PEJTUN. La phase centrale de la visite terrain a inclus deux jours : une journée de rencontres étendue avec l'équipe du projet et une autre de rencontres avec les instances tripartites y compris une rencontre étendue au Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi avec le Chef de Cabinet et président du comité du pilotage et les directeurs et directrices des directions chargées de l'emploi, de l'ANETI et de la Coopération Internationale du Ministère et des rencontres avec l'UGTT et l'UTICA.

Quant à la phase de visite terrain, elle s'est déroulée sur trois jours dans les trois gouvernorats de Beja, Jendouba et Siliana. La visite de chaque gouvernorat a inclus des rencontres de l'équipe d'évaluation avec le président du comité local de suivi ainsi que le directeur de l'emploi aux gouvernorats et les deux directions concernées locales du ministère de l'emploi (BETI et Espace entreprendre) ainsi que les représentants locaux de UGTT et UTICA. La visite de chaque gouvernorat a été complétée par une visite à une unité locale de production (à Beja et Djendouba) et des entretiens avec un groupe représentant un GDA formé dans le cadre du projet (en tant qu'échantillon représentative de chaque zone couverte). A Siliana le programme de mission terrain a consisté en des visites des éleveurs bénéficiaires du projet des rencontres avec des directeurs locaux du ministère de l'agriculture dans le gouvernorat.

Les rencontres avec les différents partenaires du projet se sont réalisées dans la transparence et chacun a pu s'exprimer librement.

Outre les entretiens durant la visite du pays et du terrain, des entretiens Skype ont eu lieu particulièrement avec le directeur du BIT pays du Maghreb à Alger ainsi qu'avec les Spécialistes Emploi au Bureau du Caire et au Département Emploi à Genève.

La mission d'évaluation a pu se bien dérouler, il est à relever les contraintes dues au : temps très court alloué à la mission, le départ du chargé de programme de DANIDA et de l'ancien CTP du projet plusieurs mois auparavant et leur indisponibilité ont empêché l'équipe du projet PEJTUN de pouvoir mettre le consultant international en contact avec eux pour un entretien à distance.

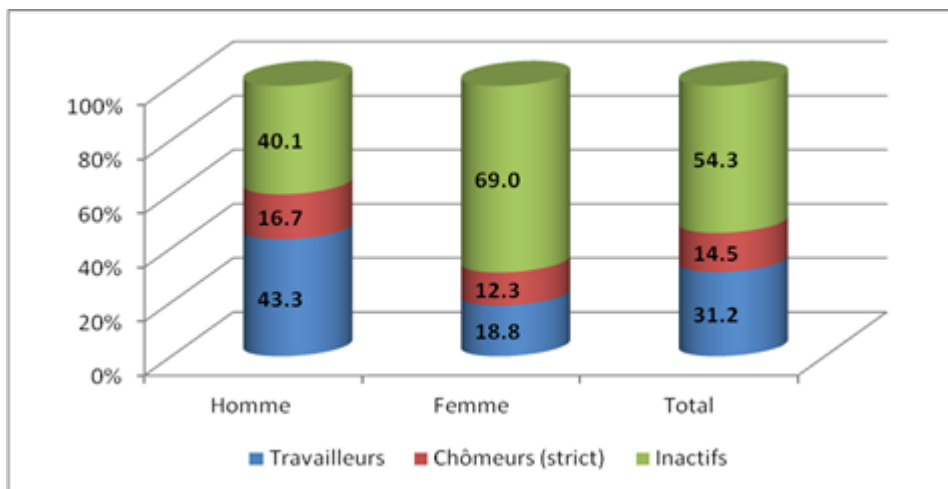
## F- Résultats Clairement identifiés

### F1-Pertinence et alignement stratégique du projet

#### F.1.1-Pertinence stratégique et harmonie avec les besoins de développement nationaux en Tunisie

En Tunisie, le chômage est un phénomène structurel et durable et constitue un défi à surmonter prioritairement. Il touche particulièrement les jeunes où selon les données de l'Institut National des Statistiques (INS), au cours de la période 2012-2014, un jeune sur trois en moyenne était en situation de chômage<sup>4</sup>.

#### Répartition des Jeunes (15-29) par statut d'emploi (2013)



Source : L'enquête sur la Transition Ecole-Travail de 2013

Malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics pour faciliter la transition des jeunes vers le marché du travail, il n'y a toujours pas eu signe d'amélioration. C'est un phénomène qui touche les diplômés et les non diplômés. Selon l'Enquête sur la transition de l'école vers la vie active <sup>5</sup>137 677 chômeurs ont un niveau d'éducation supérieur, soit 32,8%. La part de ceux ayant un niveau secondaire et primaire est respectivement de 34,2 % et 32,4 %. De même, l'Enquête sur la transition des jeunes de l'école vers la vie active<sup>6</sup> a montré que cette transition est très lente, avec 37,7 % des jeunes ayant une durée de chômage de 2 ans et plus. La

<sup>4</sup> L'Inventaire de l'Emploi des Jeunes en Tunisie : Trente ans de politiques de l'emploi – OIT Geneve-2015

<sup>5</sup> ETVA-Tunisie, BIT-ONEQ- 2013,

<sup>6</sup> Idem

situation de ceux qui ont déjà trouvé un emploi n'est pas non plus satisfaisante : 55% des jeunes ne possèdent pas de contrat de travail, et 91 % ne bénéficient d'aucune indemnité de licenciement.

A partir des événements de la révolution de Janvier 2011, le nombre de programmes et d'interventions d'appui à l'emploi des jeunes a significativement augmenté. Ces interventions sont réalisées ou financées par des organisations internationales supportées par des bailleurs de fonds. En Effet, malgré la transition et ses résultats positifs, le marché de travail était toujours confronté à des profonds déséquilibres touchant de nombreux citoyens particulièrement des jeunes qui sont laissés en marge de la société. Qu'ils soient dans l'inactivité ou le chômage ou dans des emplois précaires, les travailleurs se retrouvent au-dessous ou près du seuil de la pauvreté. A considérer aussi la fracture entre les sexes et les différences territoriales considérables.

D'où les mesures d'urgence à prendre à plusieurs niveaux comme l'a mentionné le Dialogue National sur l'Emploi en Mars 2016. Il s'agit de s'attaquer au Marché de l'emploi et les programmes actifs pour l'emploi ; l'entrepreneuriat et la création de petits projets ; l'économie sociale et solidaire ; les potentialités d'emploi ; le partenariat entre les secteurs publics et privés.

La déclaration Tunisienne pour l'emploi issue de ce dialogue<sup>7</sup>, a confirmé ces niveaux et a exprimé dans 11 points, qu'il faut travailler :

- "A instaurer un modèle de développement capable de créer le plus grand nombre d'emplois décents dans toutes les régions du pays" (recommandation 1).
- Jeter les bases d'un système unifié pour piloter les affaires, promouvoir des projets contribuant à développer l'esprit d'initiative, l'amour du travail et la culture de l'auto-assistance, permettant aux promoteurs de projets de bénéficier de l'accompagnement, de l'encadrement et du soutien nécessaires, avant, pendant et après lancement de projet, et facilitant l'accès aux marchés et aux sources de financement appropriées (recommandation 5).
- Moderniser les services publics de l'emploi et en augmenter les capacités, aux plans quantitatifs, et qualitatif, en tant que médiateurs entre l'offre et la demande, sur le marché de l'emploi et pour tout ce qui concerne la mise en œuvre du processus d'accompagnement et d'appui aux demandeurs d'emploi (Recommandation 8).
- Elaborer une stratégie nationale intégrée qui fasse de l'emploi l'élément axiale de toutes les politiques sectorielles" (Recommandation 11)

Le projet PEJTUN avec ses axes de travail se positionne bien au cœur de ces orientations stratégiques nationales (qui d'ailleurs ont été les résultats du dialogue national sur l'emploi un des fruits de ses efforts) en réponse aux défis d'emploi de la jeunesse Tunisienne et ces cercles vicieux. PEJTUN a tenté dans sa conception d'apporter une différence en matière des efforts entrepris en se basant sur les leçons apprises du passé.

---

<sup>7</sup> Déclaration Tunisienne pour l'emploi – 29 mars 2016

### **F.1.2- Cohérence et complémentarité du projet PEJTUN avec d'autres programmes et projets du BIT en Tunisie**

L'OIT a considérablement accentué son soutien au gouvernement Tunisien ainsi qu'aux partenaires sociaux en Tunisie depuis la révolution de 2011. Elle l'a accompagné pour faciliter le dialogue social et la signature du contrat social en Tunisie qui sert de base pour les différentes parties prenantes Tripartites et pour l'OIT dans la promotion des réformes des politiques socio-économiques. En plus, l'OIT soutient l'emploi et les politiques de développement des compétences et des capacités institutionnelles par le biais du "Programme régional pour la promotion de l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Mauritanie, Maroc et Tunisie" financé par l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID). L'OIT a également soutenu l'état tunisien par le biais du projet "La crise de l'emploi des Jeunes : Appel à l'action" financé par la coopération Italienne.

Lors de la conception de PEJTUN, l'OIT menait une coopération profonde avec plusieurs ministères y compris : le Ministère du Développement et de la Planification (Ministère du développement de l'investissement et de la coopération internationale actuellement) pour soutenir le développement économique et régional par le biais du programme : "Programme d'Appui au Développement des Zone Défavorisées (AZD) financé par l'Union Européenne qui visait l'appui à la relance économique et l'intégration sur le marché du travail des jeunes chômeurs, notamment ceux ayant peu de qualifications. L'OIT coopérait également avec le Ministère des Affaires Sociales à travers le projet "Promotion du dialogue social et amélioration de la gouvernance du travail en Tunisie – Projet Dialogue Social, financé par la Norvège qui appuie le processus de dialogue social et l'accompagnement de la mise en œuvre des réformes des 5 axes du contrat social. En plus l'OIT coopérait avec ce ministère à travers le projet "Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte" financé par la coopération Suisse qui avait pour but de promouvoir la bonne gouvernance de la migration de travail et la protection des droits des travailleurs migrants. L'OIT coopérait également avec le Ministère des Affaires de la Femme et de la Famille par le biais du projet "Travail décent des femmes" (DWW) financé par la Finlande qui visait la promotion de l'entrepreneuriat féminin, l'amélioration de la participation des femmes dans les structures de décisions des partenaires sociaux ainsi que le renforcement des capacités des femmes.<sup>8</sup>

D'où, le projet PEJTUN qui s'est appuyé sur une large base de réseaux et d'expériences de l'OIT en Tunisie ainsi que des relations solides de l'OIT avec les principaux ministères, les partenaires sociaux et autres parties prenantes dans les domaines économiques et sociales au niveau national, dans les différents gouvernorats ainsi qu'avec la société civile.

### **F.1.3- Le processus de planification et de conceptualisation du projet**

La phase de conception du projet a eu lieu en 2014. Comme le projet PEJTUN est multidimensionnel, sa conception a impliqué plusieurs spécialistes du BIT de l'équipe du travail décent au Caire, particulièrement les spécialistes Emploi, skills et Entreprise et les départements Emploi et Entreprise à Genève sous la supervision du bureau BIT Alger pour les pays du Maghreb. Plusieurs visites de spécialistes ont eu lieu et le processus de conceptualisation a été participatif avec la consultation des instances tripartites et autres différentes parties prenantes.

---

<sup>8</sup> Liste des Projets en Tunisie – Mars 2017 - OIT



## **F.2-Validité de la conception du projet**

### **F.2.1-Coherence et réalisme des objectifs du projet**

Le projet PEJTUN s'est fixé l'objectif d'apporter un changement visible à court et à moyen termes au niveau de l'emploi des jeunes en Tunisie. Pour cela il a adopté une double approche visant le niveau central (national) et le niveau local avec deux objectifs visant les deux niveaux.

Un objectif immédiat de renforcement de capacité de gouvernance et des institutions responsables des politiques et portefeuille d'emploi, a été défini pour que les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux s'établissent et fournissent des services et des politiques pour l'emploi des jeunes. Cet objectif vise le renforcement des capacités institutionnelles, la politique et les services d'emploi au niveau central, particulièrement au sein du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et de ses directions : emploi et entrepreneuriat et également au niveau local décentralisé au sein de ses directions locales et des agences d'emploi et de l'entrepreneuriat.

Un autre objectif au niveau local (décentralisé) a été défini comme visant la création des opportunités d'emploi pour les jeunes dans trois gouvernorats et la réduction de la vulnérabilité des jeunes femmes et hommes sur le marché du travail, grâce aux programmes d'employabilité et la création d'emplois dans les trois gouvernorats cibles (Beja, Jendouba et Siliana). C'est un objectif au niveau décentralisé qui vise particulièrement le court terme, la visibilité des résultats et le test des modèles qui peuvent être généralisés au niveau national.

Cette double démarche est pertinente, car les deux approches sont d'une part interdépendante et permettent d'autre part une double appropriation nationale et locale. Le fait d'impliquer les instances nationales et locales dans un projet, permet à la fois une bonne concentration d'exécution des modèles visant la création d'emploi au niveau décentralisé tout en renforçant les capacités de gouvernance au niveau centralisé et décentralisé. Effectivement, il faudrait soutenir l'exécution de ces modèles ainsi que leur suivi, soutien, résolution des obstacles, test, et apprentissage, afin de tirer les leçons de l'exécution au niveau décentralisé et éventuellement les adopter en tant que modèles ultérieurement au niveau central, les inclure dans les politiques nationales et les généraliser à tous les gouvernorats.

C'est une approche pertinente à la différence d'autres projets exécutés parfois dans d'autres pays où l'approche est décentralisée et vise uniquement le local à travers la mise en œuvre des programmes et des initiatives pour la création de l'emploi dans le secteur agricole ou d'autres secteurs, sans inclure une dimension centrale de renforcement de capacités nationales. L'approche décentralisée visant seulement le local s'est avérée d'une très faible durabilité et sans éventuelle capitalisation nationale et même d'une performance limitée à cause de l'incapacité des parties prenantes locales à résoudre, sans le soutien profond du central, tous les obstacles à temps qui peuvent apparaître particulièrement en matière de la mise en place des chaînes de valeur dans le secteur agricole.

### **F.2.2-Coherence et harmonie entre objectifs, produits et activités et leurs indicateurs**

La cohérence et l'harmonie entre les objectifs immédiats et les résultats sont atteintes dans la conception. Cette constatation a été relevée de manière générale entre les résultats et les activités définies.

Une remarque est à relever concernant l'activité 1.1.3 au niveau de résultat 1 (une politique nationale de l'emploi) qui cible le partage de connaissances et la coordination sur les questions d'ordre technique entre

les principaux ministères compétents, notamment le Ministère des affaires sociales, de l'industrie, de l'Agriculture et du développement régional aurait du également cibler le renforcement de capacités institutionnelles de ces ministères sur les question d'emploi et pas uniquement le partage de connaissances.

Quant à la validité des indicateurs du cadre logique du projet, il est à constater que :

- 1- Tous les indicateurs quantitatifs objectifs ne sont pas accompagnés par des indicateurs de base et de départ. Par exemple alors qu'un indicateur objectif a été fixé pour l'objectif immédiat/résultat 1 : "50,000 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs services d'emploi dans les gouvernorats cibles", l'indicateur de base n'est pas clair lors de la conception du projet en termes de l'état des lieux du nombre des demandeurs d'emploi ayant accès aux services d'emploi dans les trois gouvernorats. Un autre exemple, alors qu'un indicateur objectif a été fixé pour le Résultat 2 : "Hausse de 20% de la production économique et des opportunités d'emploi dans les secteurs cibles", les indicateurs de base (Baseline) de la production économique et emplois dans les secteurs cibles, secteur par secteur ne sont pas définis. Dans un troisième exemple au niveau du Résultat 2.3, l'indicateur objectif de "1000 Jeunes (dont 30% des femmes) ont accès à des services de mentorat, à des services de préparation de plan d'entreprise et de prêt", n'a pas défini un indicateur repère de référence afin de mesurer les résultats réels par rapport au nombre total de jeunes et jeunes femmes ayant accès à des services de mentorat, aux services de préparation de plan d'entreprise et l'accès au prêt durant l'année de la conception du projet ou selon les dernières statistiques disponibles.

Ceci s'applique aux indicateurs des résultats 1.2 : "PES atteint 50% de plus de demandeurs d'emploi grâce à des services de conseils et des services d'orientation", ou "ES enregistre 25% de plus de postes vacants" où les indicateurs de base sont absents.

- 2- D'autres indicateurs quantitatifs ont été élaborés en termes de définition mais sans indicateurs de base et sans indicateur cible. Par exemple pour l'indicateur "Jeunes dans les zones cibles ont une meilleure et plus favorable compréhension de l'entrepreneuriat comme option de carrière" (au niveau de résultat 2.3), on a déterminé que des enquêtes de base et de suivi allaient déterminer l'amélioration d'une telle compréhension, cependant, il n'y a pas de résultats d'une telle enquête, ni un indicateur cible en termes d'amélioration. De même l'indicateur "Augmentation des dépenses publiques en matière de services du marché du travail et des programmes en % du PIB" (Objectif immédiat/résultat 1), n'a pas été associé, ni avec un indicateur de base ni avec un indicateur cible. Ceci s'applique également à l'indicateur "augmentation du taux des investissements publics locaux dans les projets économiques productifs" (Résultat 2).
- 3- Il est également à constater que pour certains indicateurs objectifs quantitatifs ont été trop ambitieux par rapport à la durée du projet et à ses champs d'intervention tels que la "Hausse de 20% de la production économique et des opportunités d'emploi dans les secteurs cibles" au niveau de résultat 2 ou "PES atteint 50% de plus de demandeurs d'emploi grâce à des services de conseils et des services d'orientation, ou ES enregistré 25% de plus de postes vacants. Au niveau du résultat 1.2.
- 4- D'autres indicateurs ont été plus pertinents et valides particulièrement au niveau des produits tels que "Former 10 Promoteurs coopératifs par gouvernorat" (Résultat 2.2), ou "Au moins 3 nouveaux

projets productifs Public/ privé sont lancés à la fin du projet” ou “#Au moins 10 producteurs locaux ont noué des partenariats avec des gros acheteurs.” (Résultat 2.2).

### **F.2.3-Etendu de l’usage des différents modèles d’intervention et instrument du BIT**

Le projet PEJTUN a été conçu en tenant en considération les modèles de projets du BIT conçus et exécutés dans la région du Maghreb<sup>9</sup> et en Egypte<sup>10</sup>, des succès et des échecs et des leçons apprises particulièrement sur la nécessité de viser l’emploi des jeunes par une approche intégrée incluant formation, accompagnement, provision d’outils, mise en place de chaîne de valeurs et financement. En plus le projet a capitalisé sur des programmes et projets précédents exécutés en Tunisie particulièrement le “Programme régional pour la promotion de l’emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Mauritanie, Maroc et Tunisie” financé par l’Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID) ainsi que le projet “La crise de l’emploi des Jeunes : Appel à l’action” financé par la coopération Italienne.

Lors de son exécution, le projet PEJTUN a fait usage des outils méthodologiques du BIT tels que TREE (Training for Rural Economic Empowerment programme) ; programme de formation sur le renforcement économique rurale ; EF (Education Financière), CLE (comprendre l’Entreprise), PNE, (guide formulation d’une Politiques Nationale de l’Emploi), YBA (Young Business Advisors) et GERME (Gérer Mieux Votre Entreprise).

### **F.2.4- Cohérence Genre et étendu d’inclusion des priorités et droits de femmes dans la conception du projet.**

L’inclusion des droits des femmes a été bien avancée dans la conception du projet ; la dimension genre est incluse dans les différentes parties du document du projet que ça soit dans le contexte et la justification ou les taux de chômage élevés parmi les femmes sont bien traitées quantitativement et dans l’analyse des problèmes. Par Exemple, la tendance dans le taux de chômage ainsi que la répartition des jeunes (15-29) par statut d’emploi sont traitées selon hommes et femmes. La dimension genre est bien reflétée dans la détermination des objectifs immédiats ainsi que leur référence. Elle est bien reflétée au niveau des résultats. Par Exemple l’objectif immédiat 2 se définit comme étant la vulnérabilité des jeunes femmes et hommes sur le marché du travail est réduite grâce aux programmes d’employabilité. Alors que sur un autre niveau des résultats nous trouvons par Exemple, résultat 2.3 se définissant comme étant les jeunes chômeurs femmes et hommes sont capables de créer et de maintenir leur propre entreprise. De même, le résultat 2.4. est défini comme étant “les jeunes chômeurs femmes et hommes deviennent plus aptes”. La dimension genre est donc présente dans la définition des indicateurs où l’indicateur sous résultat 2.3 se définit comme étant 1000 jeunes dont 30 femmes ont accès à des services de mentorat.

---

<sup>9</sup> Entretien téléphonique avec le directeur du Bureau BIT pour les pays du Maghreb

<sup>10</sup> Entretien téléphonique avec le spécialiste emploi- Equipe du travail décent – BIT Egypte.

### F.3- Performance et efficacité du projet

#### ***F3.1-Performance et efficacité en termes des objectives***

De manière générale le projet a réalisé des résultats intéressants et très satisfaisants à l'égard au cadre logique et au Plan de Travail du projet.

Alors que les produits concernant les gouvernorats ont dans leur totalité été réalisés, il reste que sur le plan national, la Politique Nationale de l'Emploi n'a pas abouti à la date butoir du projet, ceci est dû à la complexité de la démarche, notamment la pluralité des intervenants et les temps impartis qui n'ont pas été suffisamment analysés au lancement du projet. Cependant de très grandes avancées sont à considérer qui permettent d'être optimiste quant à la réalisation de cet objectif :

1. L'implication au plus haut niveau du pouvoir et des responsables ce qui a permis de lancer l'élaboration de la Stratégie Nationale de l'Emploi, (qui devrait se prolonger jusqu'au 2018 grâce à l'appui de financements complémentaires de la Norvège)
2. Des instances au plus haut niveau des comités Politique de pilotage et technique ainsi que des sous commissions de suivi
3. L'organisation tripartite pour l'élaboration du Programme Pays pour le Travail décent (PPTD)

Sur le plan national et des gouvernorats, les institutions nationales et locales ainsi que les bénéficiaires ont pu profiter du projet et de ses activités, les résultats atteints ont été au-delà de ce qui a été prévu :

1. Des formations ont été organisées par le projet (Comprendre l'Entreprise, Gérer Mieux Votre Entreprise (GERME), Formation Professionnelle en milieu rural (TREE), Education Financière). 520 jeunes dont 50% des jeunes femmes ont bénéficié des différentes formations dispensées dans le cadre de PEJTUN (Chacun de ces 520 jeunes a reçu deux formations en CLE et en Education Financière de plus une partie parmi eux a suivi la formation en GERME). En plus, 5126 cadres institutionnels nationaux ont profité des différentes formations et ateliers de travail organisés dans le cadre de PEJTUN.
2. Sept études et enquêtes ont été réalisées et publiées pour aider les instances nationales à mieux comprendre le marché du travail, son évolution et ses défis. Elles incluent : L'inventaire de l'emploi des jeunes en Tunisie 1987-2014, Transition vers le marché du travail des jeunes femmes et hommes en Tunisie, Transition vers le marché du travail des jeunes femmes et hommes en Tunisie/Résultats de l'enquête auprès des entreprises, Enquête sur l'attitude des jeunes du Nord-Ouest de la Tunisie à l'égard de l'entrepreneuriat, La Jeunesse Tunisienne et l'Economie Informelle, Etude Diagnostique sur l'apprentissage dans les gouvernorats de Beja, Jendouba, Siliana et le Kef, Les droits des jeunes au travail.
3. Des guides, des applications, plateforme et sites web pour faciliter la recherche d'emploi ont été élaborés et largement utilisés. Huit guides ont été préparés et publiés incluant : Techniques de Recherche d'Emploi pour les Jeunes, Manuel de procédures pour l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi, Manuel de l'Education financière, Manuel de procédures pour le placement à l'international, Comprendre l'Entreprise (CLE), Gérer Mieux Votre Entreprise (GERME), La Formation professionnelle en milieu rural (TREE), Guide pour la formation des politiques nationales de l'emploi (PNE). Deux applications digitales et développements numériques : Droit des Jeunes au Travail (DJT)

et Techniques de Recherche d'Emploi (TRE). Une Plateforme interactive a été créée en tant que relais central entre les différents acteurs de la formation (Tunisie Apprentissage). Deux sites web incluant un site apportant un soutien stratégique aux entreprises tunisiennes en matière de renforcement des compétences des employés dans 4 secteurs d'activité (Label Confiance) et un autre site web informatif sur les réalisations des différents projets exécutés en Tunisie pour la promotion de l'emploi auprès des jeunes (emploi-jeunes.org).

4. Trois marques de produits dans le cadre de chaînes de valeurs ont été déposées et promues APIS VAGA (Apiculture biologique à Beja), Aseln-Miel de Jendouba (Apiculture biologique à Jendouba) et Volailles ZAMA (Aviculture fermière à Siliana).
5. 33% des femmes de la population cible ont bénéficié du projet, ce qui est un pourcentage fort satisfaisant vu les conditions structurelles et culturelles des régions rurales de la position de la femme.

L'évaluation de la performance a pris en considération les éléments du cadre logique fourni, afin de mesurer la réalisation par rapport aux macro-activités énoncées.

**Objectif immédiat 1 :** Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux élaborent et mettent en œuvre des politiques ainsi que des services pertinents pour l'emploi des jeunes.

**Macro-Activité1 :** La politique nationale de l'emploi est adoptée par le gouvernement et financée.

Comme annoncé plus haut ce résultat n'a pas été atteint, néanmoins toutes les prémisses et les résultats intermédiaires se prononcent pour l'éminence de sa concrétisation.

Aussi le Projet PEJTUN, à la demande du chef de gouvernement et du ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, a accompagné le gouvernement et les partenaires sociaux afin de constituer un comité tripartite. Le projet a aussi organisé neuf ateliers sur les thèmes :

(1) L'emploi dans la fonction publique et les mécanismes de l'emploi précaire, (2) La promotion de l'investissement et le rôle du secteur privé, (3) L'encouragement des initiatives et le rôle du secteur privé, (4) L'économie sociale et solidaire, (5) Les gisements d'emploi non exploités, (6) Les politiques actives et les mesures d'urgence pour les demandeurs d'emploi, (7) L'emploi à l'étranger, (8) le cadre réglementaire et institutionnel, (9) Le rôle du climat des affaires et du climat social ainsi que l'avancement des réformes sur la promotion du développement inclusif et de l'emploi durable .

La clôture de ces ateliers a été suivie par une Conférence Nationale sur le Dialogue National pour l'Emploi, où étaient présents le Secrétaire Général des Nations Unies, le président de la Banque Mondiale et le Directeur Général de l'OIT. Lors de cette conférence il y a eu l'adoption de la Déclaration Tunisienne pour l'Emploi qui présente 11 recommandations pour lutter contre le chômage des jeunes notamment la nécessité d'élaborer une Stratégie Nationale de l'Emploi.

Le projet a appuyé l'organisation de réunions tripartites pour la formulation de la SNE ainsi que son dispositif institutionnel.

**Objectif Immédiat 2 :** La vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l’employabilité et à favoriser la création d’emplois dans les trois gouvernorats ciblés de Beja, Jendouba et Siliana.

Les résultats obtenus dans le contexte du projet PEJTUN notamment dans les filières de l’apiculture biologique et l’aviculture fermière villageoise dans la Région du Nord-Ouest de la Tunisie, sont une reconnaissance de la qualité et l’efficacité du projet, il est devenu un exemple à suivre dans l’implantation ou la création des petits projet ou microprojets, la lutte contre le chômage des jeunes et l’intégration de la femme dans le milieu rural dans le champ économique. Il est important de signaler que les outils du BIT adaptés au contexte local ont fourni un appui considérable pour l’atteinte de ces résultats notamment l’accessibilité des jeunes à l’emploi et l’auto-entreprenariat

**Macro-Activité 2 :** Hausse de 20% de la production économique et des opportunités d’emploi dans les secteurs ciblés

Bien qu’il n’y ait pas d’information sur les indicateurs formulés, les emplois créés selon le type de bénéficiaires<sup>11</sup> sont respectivement 29% de type direct, 27 % indirects, 08% ultimes et 36% induits.

**Emplois créés par type et par région**

	<b>Beja</b>	<b>%</b>	<b>Jendouba</b>	<b>%</b>	<b>Siliana</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Directs</b>	100	26%	149	23%	141	48%	<b>390</b>
<b>Indirects</b>	50	13%	223	34%	90	31%	<b>363</b>
<b>Ultimes</b>	30	8%	40	6%	30	10%	<b>100</b>
<b>Induits</b>	200	53%	250	38%	30	10%	<b>480</b>
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>	<b>662</b>	<b>100%</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>	<b>1333</b>

A noter que les jeunes chômeurs ne bénéficient que de 8% alors que les familles et les communautés locales sont plus avantagées. On peut considérer que le projet a contribué à la croissance économique locale.

**Macro-Activité 3 :** 3000 jeunes chômeurs ciblés bénéficient de formations en employabilité et en création d’emplois, dont 50% accèdent à l’emploi ou l’auto-emploi.

Le chiffre de 3000 jeunes ciblés a été largement dépassé pour atteindre 82 589 jeunes, dont 33% de femmes, ce taux est très satisfaisant vu la situation de la femme dans le milieu rural, où il y a besoin de plus de sensibilisation et un long processus pour influencer les changements de mentalité.

---

<sup>11</sup> Bénéficiaires directs : Les gestionnaires et le personnel des institutions dans les régions cibles, en particulier, le personnel des bureaux régionaux et bureaux locaux de l’emploi, les structures de gouvernance régionales ainsi que les gestionnaires et praticiens des institutions de formation. Bénéficiaires indirects : Les entreprises et les industries régionales et locales, qui bénéficieront du programme de développement des compétences, des améliorations dans le fonctionnement du marché du travail, et de la formation de leur main-d’œuvre. Bénéficiaires ultimes : Les chômeurs de longue durée, les diplômés chômeurs, les jeunes sous-employés; ainsi que les jeunes et les femmes en situation d’emploi précaire et de grande vulnérabilité issus notamment des zones rurale set/ou de l’économie informelle. Bénéficiaires induits : Les familles et les communautés locales bénéficiant des activités induites par la mise en œuvre des activités du Projet PEJTUN

### *F3.2- Performance et efficacité en termes des résultats*

#### **F3.2.1-Performance en termes de résultats pour les objectifs immédiats en général**

**Résultat 1 : Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux établissent et fournissent des services et des politiques pour l'emploi des jeunes**

**Résultat 1.1 : Une politique nationale de l'emploi, avec un accent sur l'emploi des jeunes est finalisée et prête pour être adoptée**

Résultat atteint 75%

Par ce résultat il est prévu le renforcement des compétences des mandants pour l'élaboration de la Stratégie Nationale de l'Emploi. Ce résultat n'est pas atteint à 100%, vu que la PNE n'a pas été élaborée, cependant la SNE est une étape importante pour la PNE. Aussi les macro-activités relatives à la budgétisation, au plan de travail et à la promotion de la PNE par les parties prenantes n'ont pas été appliquées.

Par ailleurs le projet a soutenu fortement plusieurs activités qui étaient nécessaires et entrent dans le processus pour aboutir à la PNE.

##### **1.1.1. Fournir un soutien et un renforcement des capacités pour la formulation d'études de référence et diagnostiques valables pour l'examen et l'adoption de la PNE.**

Dans ce cadre plusieurs activités ont été lancées et réalisées dans un processus cohérent et complémentaire, tels que :

- le dialogue national pour l'emploi où presque 600 cadres ont été impliqués,
- des ateliers importants ont bénéficié aux institutionnels et aux acteurs sociaux,
- Une déclaration tunisienne pour l'emploi et 16 mesures d'urgence pour l'emploi ont été établies, qui doivent être prises en considération immédiate par les parties prenantes. Parmi ces mesures la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE),
- la désignation du comité tripartite pour le suivi de la Stratégie Nationale pour l'Emploi.
- l'élaboration des TDRs du dispositif institutionnel de la SNE : 1 COPOL, 1 COFIL, 1 COTEC
- Processus d'élaboration de la SNE
- 1 revue de littérature de la situation de l'emploi en Tunisie (document final en cours de validation)
- Des études thématiques sur : l'impact des politiques macroéconomiques et sectorielles, l'employabilité, la gouvernance du marché du travail, les questions de mise en œuvre de la SNE et les Politiques Actives de l'Emploi pour élaborer le diagnostic (documents en cours de validation)

1.1.2. Faciliter la définition tripartite des priorités de la PEN, sa budgétisation et son calendrier de travail détaillé, avec la participation des principales parties prenantes (en particulier les jeunes et les associations des femmes).

L'activité n'a pas été réalisée.

Le comité tripartite désigné a été fortement sollicité par le projet, où il s'est penché sur plusieurs points qui rentrent dans la préparation de la PNE, notamment la Stratégie Nationale de l'Emploi,

Cependant la question se pose sur le nombre d'associations des femmes ont été impliquées dans les débats au niveau de la stratégie ou au niveau d'autres activités du projet.

1.1.3. Faciliter le partage des connaissances et la coordination sur les questions d'ordre technique entre les principaux ministères compétents, notamment le Ministère des affaires sociales, de l'industrie, de l'Agriculture et du développement régional, pour permettre à la PNE de couvrir les principaux domaines de politiques structurelles ayant un lien direct et un impact indirect sur l'emploi (comme par exemple le marché du travail et les transferts sociaux, le développement rural et industriel, l'investissement étranger, le développement régional).

Le partage des connaissances a été observé à deux niveaux, un niveau institutionnel entre les institutions et instances tunisiennes, les organisations tripartites et à un niveau local entre les centres et institutions locales ainsi qu'entre les bénéficiaires eux-mêmes dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques par exemple.

Les éléments pour faciliter le partage des connaissances ont été mis en place par le projet, le BIT et soutenu par le chef de l'Etat qui en sa présence a été constitué le Comité Politique de la SNE.

D'autres comités et commissions ont été mis en place et se sont penchés sur plusieurs actions coordonnées, ce qui constitue une plateforme d'échanges de connaissance et de partage et ce qui a permis de valider par le COPIL les 5 principaux thèmes à étudier dans le cadre de la SNE à savoir : l'impact des politiques macroéconomiques et sectorielles, l'employabilité, la gouvernance du marché du travail, le processus de suivi et de mise en œuvre de la SNE. Le Comité Technique de la SNE (COTEC) a tenu 5 réunions, deux études ont été réalisées dans ce contexte une revue littérature sur la situation de l'emploi et des études sur : l'impact des politiques macroéconomiques et sectorielles, l'employabilité, la gouvernance du marché du travail, les questions de mise en œuvre de la SNE et les Politiques Actives de l'Emploi (documents en cours de validation)

Le projet a permis dans ce cadre de partager des connaissances avec d'autres projets, aussi en collaboration avec le projet « Appel à l'Action sur la crise de l'Emploi des Jeunes » (financé par la Coopération Italienne), trois études sur le marché de travail tunisien, en vue d'actualiser le diagnostic sont mis à la disposition des partenaires

1.1.4. Fournir des outils d'assistance technique et un soutien à la collaboration avec le Ministère de l'économie et des finances pour la couverture de la PNE dans le budget national.

Les outils d'assistance ont été fournis au Ministère, cependant ce ne fut pas dans le cadre de la PNE



## Résultat 1.2 : Des services supplémentaires sont fournis au niveau local par les centres d'emploi

### Résultat atteint à 95%

1.2.1 Soutenir les centres locaux d'emploi dans la conduite d'enquêtes de satisfaction des clients pour leurs services existants et concentrer les sessions de discussion pour identifier la demande insatisfaite des services et/ou des modalités alternatives pour les chômeurs et les employeurs 15. Ces évaluations guideront le soutien du projet et serviront comme base de référence pour mesurer l'impact.

En collaboration avec l'ANETI, des enquêtes de satisfaction des clients de l'ANETI ont été conduites courant mois de février et mars 2016 par les coordinateurs locaux du projet dans l'ensemble les Bureaux de l'Emploi et du Travail Indépendant des quatre gouvernorats bénéficiaires du Projet. Les données collectées de l'enquête ont été codifiées et saisies sur une plateforme Access et l'interprétation statistique des données ainsi recueillies a été réalisée (document disponible).

-840 jeunes des quatre gouvernorats sont enquêtés sur les services d'accompagnement et de conseil de l'ANETI

1.2.3 Faciliter la collaboration entre l'ANETI, les fournisseurs des services de formation de compétences publics et privés locaux et d'autres acteurs pour s'attaquer à ces lacunes du travail.

Cette activité a été réalisée via un atelier de formation de formateurs 20 conseillers de l'ANETI sur l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi permettant d'expérimenter et de finaliser "le manuel de formateur de conseillers" pour l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi.

1.2.4 Soutenir la conception d'un manuel technique sur le counseling relatif à d'emploi, se basant sur les besoins locaux, et former les centres locaux d'emploi sur cette base.

Cette activité a été fort performante, car elle a abouti à la conception et mise en ligne sur téléphone mobile Androïde et IOS, ainsi que qu'un site web sur les techniques de recherche d'emploi (TRE), appuyé par un guide technique. Ceci offre aux jeunes un accès aux offres d'emploi et autres services de l'ANETI, ainsi que les Droits des jeunes au Travail. Au total plus de 4000 utilisateurs de TRE et presque 10900 pour le DJT

1.2.5 Organiser d'autres programmes de perfectionnement du personnel identifiés localement pour les acteurs locaux (faire marcher les centres de recherche, fournir des conseils pour l'agriculture, etc.) ;

Cette activité a aussi été réalisé avec succès, une cinquantaine de conseillers de l'ANETI sont formés sur les techniques de recherche d'emploi (TRE) et 36 Directeurs régionaux pour l'emploi et la formation professionnels ont été formés sur la méthodologie de développement des chaines de valeurs , l'objectif de cette formation fut de renforcer leurs compétences en matière de développement des chaines de valeur en mettant l'accent sur les compétences pratiques pour la sélection du secteur, l'analyse du marché, la conception et la mise en œuvre des chaines de valeur y compris celles de l'économie verte.

**Résultat 2 : la vulnérabilité des jeunes femmes et hommes sur le marché du travail est réduite grâce aux programmes d'employabilité et à la création d'emplois dans les trois gouvernorats cibles (Beja, Jendouba et Siliana)**

**Résultat 2.1 Les investissements publics locaux pour la promotion de l'emploi des jeunes conçue, mise en œuvre et contrôlée.**

Résultat atteint 100%

**2.1.1 Réviser et piloter la méthodologie de planification stratégique du MDICI et partager les coûts de planification stratégique pilotes dans les trois gouvernorats.**

Cette activité a été totalement réalisée et a permis l'élaboration de la « Note d'Orientation » nationale concernant le Plan Quinquennal qui a été adoptée par le Conseil des Ministres 2015. Par ailleurs, une Convention a été signée entre le MDICI et deux acteurs au développement que sont le PNUD (concernant le sud tunisien et notamment 6 Gouvernorats) et la GIZ (concernant les régions du Centre, Est et Nord de la Tunisie, relatives à 14 Gouvernorats) pour l'élaboration et la conception des Plans de Développement Régionaux quinquennaux.

Le projet PEJTUN pour sa part, a contribué par une expertise technique et un appui stratégique par le renforcement des compétences des comités locaux (planification stratégique avec la participation des coordinateurs locaux du projet) lors des consultations régionales élargies et des commissions dédiées. A l'issue de cette contribution il y a eu l'élaboration du diagnostic de la situation du développement, la vision, la synthèse et la proposition de nouveaux projets pour les quatre gouvernorats.

**2.1.2 Mener des études de base et prospectives pour identifier des diagnostics économiques, forger localement un consensus sur les avantages comparatifs, les secteurs et les chaînes de valeur pour la croissance de l'environnement de l'entreprise**

En parallèle avec l'activité 2.1.1, le projet a organisé des ateliers « Approche Basée sur les Droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats » au bénéfice des Comités Locaux de Suivi (CLS) du projet PEJTUN, participants à l'élaboration des PDR dans les gouvernorats de Béja, Jendouba et Siliana. Il s'agit de 4 rapports : diagnostiques de la situation de développement, vision, synthèse et proposition de nouveaux projets pour Béja, Jendouba, Siliana et le Kef dans le cadre de la préparation des plans quinquennaux.

**2.1.3 Effectuer des études de faisabilité avec le MDICI et d'autres intervenants pour identifier les produits et services ayant un potentiel élevé de croissance**

Plusieurs études avec le MDICI ont été réalisées dont les 4 PDR (Béja +El Kef+ Jendouba +Siliana) dont le résultat est de dresser les priorités en besoin sectoriels avec une analyse économique des régions et l'élaboration d'une stratégie de développement régional dont une liste de projets d'investissement.

**2.1.4 apporter un appui à la participation des acteurs privés, nationaux et locaux, dans la définition, le financement et la mise en œuvre des plans de développement régionaux (y compris les PPP),**

Cette activité découle de la précédente qui a établi au niveau de la Commission « Planification, Finances et développement » de l'ARP.

## **Résultat 2.2. Les chaînes de valeur agro-alimentaires et les produits à plus fort potentiel d'emploi sont promus**

### Résultat atteint 100%

#### 2.2.1 Identifier les capacités des services de développement entrepreneurial (BDS) localement et à l'échelle nationale pour les produits à potentiel élevé dans le nord-ouest et soutenir/établir des partenariats avec ceux-ci dans la mise en œuvre des activités ci-dessous.

Cette activité a enregistré un vrai succès, en effet des chaînes de valeur à fort potentiel d'emploi ont été identifiées à Béja, Jendouba et Siliana. Six filières ont été identifiées à savoir : (i) pêche côtière artisanale, (ii) pisciculture en eau douce, (iii) aviculture du poulet fermier, (iv) élevage de cailles, (v) élevage caprin laitier et (vi) élevage bovin laitier. Deux filières ont été finalement retenues par les CLS : l'aviculture villageoise à Siliana et l'apiculture biologique à Béja et à Jendouba, ce qui a permis de créer des emplois via des activités génératrices de revenus.

Afin d'accompagner les jeunes, le projet a élaboré, 3 manuels de suivi technico-économique de l'élevage avicole fermier et de l'apiculture, 2 manuels en apiculture et un guide technique de l'élevage avicole fermier.

De même le BIT a appuyé cette démarche de chaînes de valeur par une méthodologie qui a donné ses preuves en l'occurrence TREE « Training for Rural Economic Empowerment ». Cette méthodologie permet de renforcer l'autonomie économique des populations rurales vulnérables, en vue de réduire la pauvreté et de renforcer leur capacité d'autogestion au niveau local et communautaire. Aussi 131 partenaires techniques en ont bénéficié au niveau national et central afin de planifier, concevoir et mettre en œuvre des programmes de soutien pendant et après la formation.

#### 2.2.2 Identifier les éventuels gros acheteurs/acheteurs en vrac dans les marchés tunisiens et européens et analyser leurs conditions d'achat ;

Dans le cadre de la collaboration avec le projet « Coopération décentralisée en matière de développement local innovant axé sur l'Economie Sociale et Solidaire » financé par la coopération italienne, des jeunes sélectionnés ont partagé leurs expériences et les cas de bonnes pratiques en Italie.

Il n'y a pas d'éléments additionnels sur les retombées de cette visite, et non plus sur des cas d'études réalisées pour identifier et analyser le marché européen.

#### 2.2.3 faciliter l'organisation de groupes économiques/coopératives pour les petits producteurs locaux afin de répondre aux besoins du marché identifiés, et soutenir le jumelage avec des acheteurs/investisseurs ;

Une première partie de cette activité a été réalisée, tels que l'organisation des petits producteurs en GIE : 05 groupements ont été créés pour l'apiculture à Béja et 4 GDA ont été créés à Jendouba.

En outre, 278 activités ont pu obtenir la carte de l'UTAP ce qui a permis leur formalisation avec l'obtention de 88 micro crédit accordés par des IMF (66 Enda-microfinance et 22 de Taysir-microfinance).

De même, à Jendouba dans le cadre du partenariat entre SMSA Fernana et le gouvernorat, 108 Crédits fournisseurs ont été octroyés, à noter que 160 Bourses d'accompagnement octroyées par les structures d'appui au profit des jeunes bénéficiaires.

La deuxième partie n'a pas été réalisée dont le jumelage et l'ouverture sur un autre marché d'investisseurs et d'acheteurs.

2.2.4 faciliter l'émergence de nouveaux acteurs du marché (concours de plans d'affaires dans les secteurs ciblés, campagnes de sensibilisation, accompagnement (coaching), foires de PME) ;

La création et structuration des chaînes de valeur au niveau des gouvernorats, a permis la mise en place et le dépôt de nouvelles marques, ce qui équivaut à la naissance de nouveaux acteurs du marché.

Le projet a soutenu tout le processus, et a permis aux jeunes de s'affirmer et de présenter leurs produits. Le projet avec des outils du BIT, s'est accordé pour maintenir un niveau qualitatif, et répondre aux besoins.

Néanmoins, il y a un effort à déployer afin de souscrire cette dynamique à un niveau d'un marché plus grand.

2.2.5 Fournir une assistance technique (études de faisabilité, des projets de démonstration, formation) pour les nouveaux services et projets publics/privés afin qu'ils soient lancés sur des produits à haute valeur ajoutée locale.

Dans le même contexte plusieurs actions ont été réalisées notamment concernant les accords d'exécution pour le développement des chaînes apicole et avicole respectivement à Béja, Jendouba et Siliana - un court métrage sur le lancement des trois Programmes d'Actions pour le développement des chaînes apicole et avicole respectivement à Béja, Jendouba et Siliana est réalisé et publié - 02 diagnostics de la chaîne apicole sont réalisés à Béja et à Jendouba - 14 forums techniques de développement sont constitués dans les délégations d'intervention du projet - 390 emplois directs créés pour des jeunes ayant déjà bénéficié de formation technique, théorique et entrepreneuriale (249 apiculteurs et 141 aviculteurs). -363 emplois indirects créés (273 pour l'apiculture et 90 aviculture) -100 emplois ultimes créés pour (70 pour l'apiculture et 30 aviculture) -480 emplois induits créés (450 pour l'apiculture, et 30 pour l'aviculture)

2.2.6 Soutenir la commercialisation de ces produits parmi les tunisiens et les acheteurs/investisseurs européens (campagnes de consommateurs, foires avec les acheteurs et les investisseurs européens).

Le projet à travers cette activité a mis les jalons de qualité, par le dépôt de marques des produits des **GIE** et **GDA**, aussi 3 marques commerciales ont été créées « APIS VAGA » « ASALNA » « ZAMA » respectivement pour l'apiculture à Béja et Jendouba, et l'aviculture à Siliana. Le groupement du miel à Béja ont créé un site web pour la commercialisation de leurs produits.

**Résultat 2.3. Les jeunes chômeurs femmes et hommes sont capables de créer et de maintenir leur propre entreprise**

Le projet au-delà des appuis dans la structuration des chaînes de valeurs, des formations et coaching des jeunes a permis de mettre contact les bénéficiaires des 4 délégations avec les institutions de micro-finance tels que Enda, Taysir micro finance ainsi que les autres structures d'appui (APIA, CRDA, OEP, ANETI).

Sur le plan quantitatif les résultats sont très probants, 82 589 jeunes ont été ciblés, dont 33% de femmes, ce qui a abouti à la création de ... ???

2.3.1 exécuter une étude de référence/ de base sur les attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat chez les jeunes, mettre en œuvre une campagne de sensibilisation avec l'ANETI et d'autres intervenants clés, et procéder à une enquête de suivi;

Activité réalisée puisqu'une étude sur l'attitude des jeunes à l'égard de l'entrepreneuriat dans les gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et le Kef a été réalisée, suite à cela un atelier national de validation a été organisé pour 51 participants (l'ANETI, BETI, UTICA, UGTT) aussi bien du niveau central que régional.

### 2.3.2 Établir des services d'encadrement et de soutien pour les jeunes entrepreneurs au sein des bureaux d'emploi locaux ou d'autres fournisseurs;

Plusieurs études, outils, formations, accompagnement et soutien ont été réalisés et mis au bénéfice des jeunes, parmi les outils de BIT adaptés au contexte tunisien, des mallettes de jeu, guide d'accompagnement des jeunes tel que l'outil GERME traduit en français,

Par ailleurs les conseillers de l'ANETI ont aussi bénéficié de formations de pointe dans l'accompagnement post création d'entreprises, l'éducation financière.

ATFP a aussi bénéficié de formation avec l'ANETI sur les méthodologies du BIT tels que EF, CLE pour laquelle des conseillers ont été certifiés « formateurs germe ».

Dans la même lancée plusieurs ateliers d'échanges et d'apprentissage ont été organisés en partenariat avec le gouvernorat de l'Ariana, qui a permis de favoriser l'échange entre demandeurs d'emplois et chefs d'entreprises.

## **Résultat 2.4. Les jeunes chômeurs femmes et hommes deviennent plus aptes**

2.4.1 Dans les niches d'emploi identifiées (cf. 1.2), la prise en charge à court terme de certaines compétences ciblées, par le secteur privé et les prestataires publics afin de combler les lacunes des compétences (par la révision/ conception du cursus et l'amélioration des compétences, des dispositions de partage des coûts);

2.4.2 soutenir les Centres de Formation Professionnelle(CFPs) pour faciliter la mise à niveau de l'apprentissage informel de ceux qui abandonnent leurs études scolaires;

Un diagnostic terrain réalisé par le projet en collaboration avec l'ATFP, sur les méthodes d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle a mis en exergue les lacunes et élaboré des recommandations afin d'améliorer l'apprentissage et l'adapter aux besoins des jeunes.

### **F3.2.2-Performance en termes de résultats pour les gouvernorats couverts par le projet**

Au niveau des 4 gouvernorats les performances atteintes sont très importantes, effectivement un ensemble d'activités ont été mises en place de manière cohérente. Bien que le Gouvernorat de Kef rejoint le projet après son démarrage, il y a eu des activités réalisées avec un impact visible.

La plupart des activités ont été menées en parallèle en partenariat avec l'ANETI et les établissements parties prenantes.

Les mêmes activités ont donc été mises en place avec des résultats différents notamment le nombre de bénéficiaires et l'analyse des chaînes des valeurs.

- Gouvernorat de Béja, où la filière d'apiculture a été jugée adaptée au gouvernorat, a bénéficié d'un appui dans cette filière par des forums techniques de développement. A cet effet 100 bénéficiaires ont été sélectionnés selon des critères validés par le CLS. Ils ont été dotés de 1000 ruches -La sélection des bénéficiaires a été réalisée dans les cinq délégations pour arrêter la liste des bénéficiaires selon des critères validés par le CLS. Cette action a été appuyée par des outils de communication et des formations par CEDE. D'autres formations dans le domaine de gestion, finance ont été organisées. Un atelier d'échanges de bonnes pratiques a été un moment de partage d'expériences.

Le résultat le plus important de cet ensemble d'activités a été le lancement de la marque « APIS VAGA » qui a mis en exergue la capacité acquise des bénéficiaires via les activités du projet.

Dans ce cadre des jeunes leur permettant ainsi de disposer de la carte UTAP à l'Union Tunisienne des Agriculteurs et des Pêcheurs y qui leur offre des avantages inhérents à l'économie formelle tels que la couverture sociale à l'adhérant ainsi qu'à sa famille, la participation aux événements agricoles régionaux ou nationaux et à bénéficier des produits issus des conventions signées entre l'UTAP et les entreprises d'import/export.

Par ailleurs des jeunes ont été accompagnés dans le cadre du projet, pour l'octroi de microcrédits auprès d'ENDA ou la BTS avec les représentants des délégations des institutions concernées à : AmdounNefza-Thibar - Testour- Téboursouk ainsi que leur accompagnement post création à travers la formation GERME et les bourses d'accompagnement. ☒ Les primes d'investissements octroyés par le CRDA au profit des jeunes promoteurs selon le nouveau code d'incitation aux investissements agricoles

D'autres formations dont certaines déjà évoquées ont été organisées localement.

D'autres part le projet a réalisé en partenariat avec des projets d'autres bailleurs de fonds, ce qui a créé une synergie et harmonie dans la démarche pour un résultat final très satisfaisant.

Concernant le Gouvernorat de Jendouba, même démarche a été adoptée que pour Béja, la filière apicole a été désignée comme filière à fort potentiel , aussi un diagnostic de la filière a été réalisé et 149 jeunes ont été sélectionnés pour être appuyés pour acquérir les bases de la chaîne de valeur de la filière .

Des formations ont été organisées sous forme d'ateliers de coaching, dans le métier et dans la gestion ainsi que pour le regroupement en GDA. (Groupements de Développement Agricole)

D'autres avantages ont été octroyés aux jeunes dans le cadre de la collaboration de l'ANETI, le projet a facilité l'accès à des formations selon l'approche GERME, qui offre aussi une indemnité différenciée pendant une année.

En outre 4 GDA ont été créés par des jeunes et des femmes et 149 jeunes ont bénéficié dans le cadre de UTAP de carte d'adhésion leur permettant plusieurs avantages économiques et sociaux.

Autres bénéfices pour les jeunes, l'octroi de microcrédits pour promouvoir leurs activités<sup>12</sup>

Afin de prospecter le suivi de l'impact de la méthodologie TREE adoptée pour le développement et la mise en œuvre de la chaîne de valeur apicole dans le gouvernorat de Jendouba, l'équipe du projet PEJTUN et la spécialiste en Développement des Compétences du Bureau de l'OIT au Caire ont entrepris une mission technique sur le terrain

---

<sup>12</sup> - 66 crédits ont été accordés par l'association Enda. , - 12 Crédits ont été accordés par Taysir microfinance. - 70 Crédits fournisseurs de la part de SMSA Fernana ont été octroyés. - 68 Bourses d'accompagnement ont été octroyées par l'ANETI - 35 Dossiers pour l'octroi des primes d'investissement ont été déposés au niveau du CRDA.

-Le comité local de suivi du projet à Jendouba a été organisé le 03 février 2017, durant lequel le gouverneur de Jendouba a décidé séance tenante l'octroi d'une prime d'encouragement de 2000 TND (environ 1000 USD) ainsi qu'un local au profit de chacun des 4 GDA créés.

Un des résultats probants s'est manifesté par la sélection de 4 GDA créés dans le contexte de PEJTUN afin d'assister à des ateliers en Italie dont l'objectif est le partage des bonnes pratiques et les expériences réussies.

Le Gouvernorat de Siliana a été dédié à la filière Avicole, dans la même démarche, le projet a appuyé 141 jeunes bénéficiant ainsi de formations, ateliers et coaching. Ils ont aussi bénéficié de matériel et du cheptel avicole, des guides techniques d'élevage et un manuel de suivi technico-économique de l'élevage avicole fermier, ils ont aussi pu profiter dans ce cadre d'une assistance en matière de santé animale grâce à une convention signée par Wifa Bargou avec 5 vétérinaires.

Un des résultats fort probant à l'instar de la filière apiculture, une marque commerciale a été déposée « ZAMA » pour les produits avicoles tels que : œufs, poulets fermiers, poussins et poules pondeuses.

Le projet en partenariat avec l'ANETI a déployé des formations pour 58 jeunes bénéficiaires en « gestion des petites et moyennes entreprises » selon l'approche GERME avec des indemnités (allant de 100 à 200 dinars) durant 12 mois pour appuyer les jeunes bénéficiaires.

Par ailleurs, dans la même démarche que pour les deux autres gouvernorats le projet a facilité l'adhésion de 38 jeunes bénéficiaires à (l'Union Tunisienne des Agriculteurs et des Pêcheurs), et de disposer ainsi de la carte UTAP qui leurs permet de bénéficier d'avantage économiques et sociaux.

### *F3.3- Dimensions transversales :*

#### **F.3.3.1-Performance en termes de l'approche Genre**

L'approche genre a été durant toutes les étapes du projet très visible, effectivement, malgré les conditions de la femme dans le milieu rural, des taux approchant les 40% ont été atteints.

L'implication de la femme a été à deux niveaux institutionnel et local auprès des bénéficiaires ultimes, toutefois les institutions ont un effort à faire pour une meilleure implication des femmes.

Aussi on peut noter :

- l'organisation conjointe du projet PEJTUN et du projet PROMESS financé par le Royaume des pays Bas, d'une conférence sur l'autonomisation économique de la femme artisanne dans le milieu rural .

- un atelier national sur :« Les centres de formation de la jeune fille dans le milieu rural : Appui à l'emploi et à l'insertion économique et sociale » a été organisé en collaboration avec le Projet PEJTUN et le MFPE en présence du Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi ainsi que du Directeur de l'OIT pour les Pays du Maghreb. Un des résultats majeur est l'élaboration d'un plan d'action pour la promotion des centres de la jeune fille dans le milieu rural sous tutelle de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle.

Sur le plan quantitatif, on peut observer la participation des femmes au renforcement institutionnel du Projet PEJTUN avoisine les 32% à la fin du projet, et 33% des jeunes femmes bénéficiaires.

#### **F.3.3.2-Performance en termes de contribution à la réduction de la pauvreté**

Le projet a contribué directement à la réduction de la pauvreté via l'exécution des chaînes de valeur dans les filières d'apiculture et d'aviculture fermières. Le total des emplois créés pour les deux filières dans les trois gouvernorats est de 1333 emplois dont un tiers est réalisé par des femmes, répartis comme suit : 390 directs

dont 33% des femmes, 363 indirects, 100 ultimes et 480 induits (Annexe 5). En termes d'emplois créés par gouvernorat, PEJTUN a pu générer grâce à la filière d'apiculture 380 emplois à Beja, dont respectivement 100 directs, 50 indirects, 30 ultimes et 200 induits. Les résultats pour Jendouba sont meilleurs puisqu'on a pu atteindre 149 emplois directs, 223 indirects, 40 ultimes et 250 induits. Pour la filière d'aviculture fermière à Siliana, les emplois directs créés sont de l'ordre de 141 contre 90 indirects, 30 ultimes et 30 induits.

#### **F.3.3.3-Performance en termes de tripartisme et dialogue social.**

L'une des réussites du projet réside dans son approche tripartite. L'équipe du projet s'est engagée, et a bien réussi, à appuyer le tripartisme en adoptant une approche de gouvernance du projet tripartite avec l'implication engagée du MFPE, UGTT et UTICA dans le système de gestion du projet qui est structuré à trois niveaux : Central avec le Comité National Tripartite de Pilotage qui se réunissait à une fréquence Semestrielle ; Régional avec le comité local de suivi qui se réunissait trimestriellement et Local avec le Forum Technique de Développement/FTD qui se tient mensuellement au niveau de chaque commune où l'exécution a lieu. Chaque session offrait l'occasion pour établir le suivi par les entités tripartites du progrès réalisé par le projet, échanger les points de vue et prendre les décisions nécessaires concernant les différents aspects liés à l'exécution du projet que ça soit au niveau national, ou régional au niveau de chaque gouvernorat couvert ou local au niveau de chaque commune. Tous les événements, formations, études et activités du projet, ont été organisés et exécutés au niveau central et dans les trois gouvernorats couverts par le projet de manière tripartite créant ainsi, à travers ces événements, un espace d'échange, de ponts entre ces parties et des liens personnels de coordination.

Un cas intéressant particulier à tenir en considération est celui de l'organisation du dialogue national pour l'emploi où presque 600 cadres des instances tripartites et autres ont été impliqués. Elle s'est résulté par la déclaration tunisienne pour l'emploi établissant 16 mesures d'urgence pour l'emploi, y compris la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE).



## F.4-Efficacité du dispositif de gestion

### **F.4.1-Structure du management du projet et mécanismes de coordination et d'exécution.**

#### L'équipe du projet

Le projet PEJTUN a adopté un modèle de management consistant en :

- 1- CTP pour assurer l'accompagnement technique du projet
- 2- Un coordonnateur national : pour assurer les fonctions de coordination au niveau national du projet
- 3- Trois coordonnateurs régionaux dans les trois gouvernorats couverts par le projet (Beja, Jendouba et Siliana).
- 4- Un Assistant administratif et un Assistant financier
- 5- Un chauffeur

Donc c'est un projet qui a été réalisé à travers une combinaison d'expertise internationale (CTP) et des expertises nationales Tunisiennes au niveau central (coordonnateur national du projet) ainsi qu'au niveau des trois gouvernorats couverts par le projet (trois coordonnateurs régionaux du projet). Cette structure a permis le partage de connaissances et de pratiques en matière de gestion des questions d'emploi des jeunes en tenant en considération les spécificités du contexte Tunisien et les nuances au niveau de chaque gouvernorat. C'est une structure efficace et bien taillée sur les champs d'exécution du projet permettant de couvrir ses dimensions centrale et régionale.

#### Gouvernance nationale du projet

En complémentarité de l'équipe du PEJTUN, le projet a établi un mécanisme de gouvernance du projet consistant en trois niveaux de comités :

Comité National Tripartite de Pilotage présidé par le MFPP et ayant comme membres les autres instances tripartites UGTT et UTICA en plus les autres parties prenantes concernées par le projet (MAS, MDCl, ODNO, ANETI, AFTP, ONEO, Représentants des CLS). Ce comité est en charge d'assurer le pilotage au niveau national du projet.

Comité Local de Suivi dans chacun des trois gouvernorats couverts par le projet, présidé par le DDR et ayant comme membres les Représentants du MFPE et autres ministères techniques pertinents en plus des représentants d'ANETI, AFTP, UTICA, UGTT, OSC. Le président de chacun des trois comités locaux de suivi est membre du comité national d'une manière à assurer une liaison et une bonne coordination entre les deux.

Forum technique de Développement (FTD) au niveau local de la commune des différentes communes sélectionnées dans chaque gouvernorat pour exécuter le projet.

#### **F.4.2- Approche participative, création de partenariats**

Le projet a adopté comme mentionné ci-dessus, une approche de gouvernance du projet très participative avec l'implication engagée des mandants ainsi que des parties prenantes dans le système de gestion du projet qui est structuré à trois niveaux : Central avec le Comité National Tripartite de Pilotage qui se réunissait à une fréquence Semestrielle ; Régional avec le comité local de suivi qui se réunissait trimestriellement et Local avec le Forum Technique de Développement/FTD qui se tient mensuellement au niveau de chaque commune où l'exécution a lieu. Chaque session offrait l'occasion pour établir le suivi par les mandants et les parties prenantes du progrès réalisé par le projet, échanger les points de vue et prendre les décisions nécessaires concernant les différents aspects liés à l'exécution du projet que ça soit au niveau national, ou régional au niveau de chaque gouvernorat couvert ou local au niveau de chaque commune.

#### **F.4.3- Mécanismes de suivi et d'évaluation**

Le système de suivi et d'évaluation du projet était basé sur les trois comités mentionnés ci-dessus.

Quant aux outils de suivi et d'évaluation ils incluaient :

- 1- Un cadre logique qui a été conçu durant la phase de conception du projet comprenant une définition des macro- activités par objectif immédiat et résultats, les indicateurs et cibles, moyens de vérification, Hypothèses et risques et budget basé sur le résultat.
- 2- Des tableaux de bord Excel ont été conçus par l'équipe du projet sur la base du cadre logique dans le but d'assurer un suivi des performances et leur actualisation sur une fréquence trimestrielle y compris au niveau de nombre de participants et bénéficiaires des différentes activités du projet dans les différents gouvernorats.
- 3- Des récapitulatifs produits semestriellement par l'équipe de projet sur la base des tableaux de bord listés par région, par sexe, nombre de bénéficiaires du projet par genre et par année. D'autres tableaux de bords ont été conçus pour mesurer la performance en termes de créations d'emplois pour les jeunes. Une compilation des bénéficiaires totaux était actualisée semestriellement sur la base de trois critères :1- accès à l'emploi salarié ou l'auto-emploi individuel ou collectif 2- amélioration de l'employabilité et des compétences et 3- Jeunes chercheurs d'emploi et accès à des services améliorés de l'emploi.
- 4- Rapports d'avancements : L'équipe du projet préparait des rapports d'avancement à fréquence semestrielle. 6 rapports ont été élaborés durant le fonctionnement du projet. Il y avait des rapports dédiés à l'usage interne du BIT et d'autres destinés au donateur Danois et partenaires nationaux. Les différents rapports de progrès ont été élaborés sur la base du cadre logique pour bien permettre de mesurer les résultats achevés par rapport aux objectifs cibles fixés au niveau des différentes activités.

#### **F.4.4-Efficacite en termes de partage de connaissances**

Le projet PEJTUN a développé une stratégie de connaissance basée sur trois approches complémentaires :

- 1- **Partage dynamique** : réalisé à travers les réunions des FTD, CLS et CONAP , il offre un espace d'échanges et de suivi des progrès du projet et les leçons apprises. Ces dernières offrent

également l'opportunité aux représentants tripartites et parties prenantes d'acquérir des connaissances sur les approches du BIT en matière d'emploi et les bonnes pratiques et méthodes telles que, par Exemple, les chaînes de valeurs en tant qu'approche génératrice d'emploi. Les procès-verbaux de ces réunions reflètent bel et bien, l'importance de ces réunions en tant qu'espace de partages d'information. Le partage dynamique s'est fait également à travers les nombreux ateliers de travail, formations qui ont été organisées dans le cadre d'exécution de PEJTUN.

- 2- **Partage informatique (numérique)** : a eu lieu à travers la création d'un site web du projet <sup>13</sup> et à travers la création de deux applications mobiles : "Droit des Jeunes au travail" (DJT) et "Techniques de recherche d'emplois" (TRE) qui ont été mises à disposition des jeunes mais également aux différentes instances concernées par les questions d'emploi des jeunes.
- 3- **Partage Visuel** : A travers la production et la publication de nombreux rapports d'études, outils méthodologiques, manuels et notes conceptuelles.

#### **F.4.5- Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles**

La structure du projet consistait en deux niveaux de coordination : Central et local avec un coordinateur central en charge de faire le suivi avec les ministères et les instances au niveau central et un coordonnateur local pour chacun des trois gouvernorats couverts par le projet et tous travaillant sous la supervision du CTP du projet. Cette structure est idéale pour la coordination avec les différentes parties prenantes au niveau national et local et pour réaliser le suivi à temps afin de parer à toute difficulté en temps voulu. Par ailleurs, il est à noter que chaque coordonnateur local, est originaire du gouvernorat où il était basé durant le projet dont il était responsable. Donc il appartient au tissu local social et il est bien connaisseur des spécificités sociales, économiques et institutionnelles de son gouvernorat. En outre il était connu de la communauté locale et avait donc la crédibilité pour convaincre, sensibiliser avec efficacité et promouvoir les orientations du projet dans son gouvernorat.

La structure de gouvernance tripartite établi par le projet, composée par les trois niveaux de comités qui inclut les représentants des différentes parties prenantes concernées par le projet a été une approche d'une grande efficacité pour surmonter les obstacles au niveau central ou local.

L'approche extrêmement participative du projet dans la prise de décisions au niveau central ainsi qu'au niveau des communautés dans les gouvernorats couverts, a démontré de sa pertinence et son adéquation, par exemple lors du choix de la filière de la chaîne de valeur, la sélection des filières a été votée démocratiquement par les représentants des parties prenantes et la communauté locale.

De plus, les formations, le renforcement des capacités, la production et la publication des manuels réalisés par le projet à l'intention des parties prenantes et institutions au niveau central (MFPE et UGTT, UTICA), local et décideurs locaux, ont eu pour effet la réduction des réticences.

---

<sup>13</sup> ([www.emplois-jeunes.org.tn](http://www.emplois-jeunes.org.tn))

#### **F.4.6- Appui par les bureaux du BIT au projet PEJTUN**

L'équipe du projet PEJTUN travaillait principalement sous la supervision du bureau de l'OIT à Alger pour les pays du Maghreb qui assurait la direction administrative, financière. Ce bureau également assurait le soutien politique par la participation du directeur du bureau pour les pays de Maghreb à certaines consultations et évènements liés au projet PEJTUN. Au niveau technique, l'équipe du projet PEJTUN a bénéficié d'une assistance technique de la part de l'équipe du travail décent au Caire et particulièrement de la part de Spécialiste Emploi, de la spécialiste Compétences et de la part de spécialiste Entreprises en plus que le soutien plus large des départements Emploi et Entreprise à Genève.

## **F.5- Efficience des ressources utilisées**

### **F.5.1- Budget et financement du projet**

Le projet a été conçu pour une période de deux ans (Septembre 2014- Aout 2016) mais prolongé jusqu'au 31 décembre 2017. Un budget total de 2,763,178 de dollars a été alloué au projet financé par le Ministère Danois des Affaires Etrangère via la Coopération Danoise au Développement (DANIDA). Il a officiellement été lancé en Septembre 2014, mais n'a réellement commencé que six mois après, avec l'embauche du conseiller technique principal.

Le calcul de la performance du projet par rapport aux ressources allouées est difficile car ses bénéfices et ses effets sont plutôt sur le long terme. Cependant, par rapport aux enjeux et aux objectifs stratégiques à atteindre, l'investissement en PEJTUN est important et même insuffisant. C'est un placement dans l'avenir où la rentabilité du montant investi (Value for Money) ne pourra pas être mesurée dans l'immédiat.

### **F.5.2- Distribution des dépenses**

Il est à noter qu'entre 2013 et 2017, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet PEJTUN<sup>14</sup> a été, respectivement, de 33,58% et 66,42% (annexe 5). Donc, les dépenses du personnel se sont révélées en harmonie avec les taux habituel pour les projets de développement (entre 30-35%). Ceci s'explique particulièrement par la structure d'exécution (voir le chapitre dispositif de gestion) nécessitant une coordination technique et administrative au niveau central et coordination locale dans chacun des trois gouvernorats couverts par le projet, et un appui technique des spécialistes des bureaux du BIT régionaux et à Genève. Vue les performances du projet et ses bonnes pratiques, la structure d'exécution du projet représentait un bon rapport qualité/coût.

Il faut également noter que dans la répartition des dépenses, les contrats de sous-traitances avec les associations et experts locaux ont représenté 31,55% des dépenses alors que les séminaires et les formations ainsi que les réunions des différents comités ont représenté 12,2%.

### **F.5.3-Efficacité de délivrance à temps**

En termes de produits, il est avéré que le projet, et ce malgré les retards du début, a pu réaliser toute la majorité des éléments prévus dans le document de projet et le cadre logique. Ceci a été rendu possible par le grand dynamisme de l'équipe du projet<sup>15</sup>. Par ailleurs, PEJTUN s'est appuyé sur plusieurs autres compétences tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux.

---

<sup>14</sup> Sur la base de l'état des dépenses totales du projet au 08/03/2018 fourni à l'évaluation

<sup>15</sup> Les comptes rendus des différentes parties prenantes à l'équipe de l'évaluation

Cependant, les procédures du BIT ont engendré parfois certains délais de réponse sur le déroulement de certaines activités. Les agendas des responsables institutionnels et parties prenantes ont causé également certains retards sur l'exécution d'autres activités. Il faudra tenir également en considération les aspects de sécurité particulièrement en 2015 où des attentats ont eu lieu dans le pays.

## F6- Impact du projet en termes de création d'emplois

En termes d'emplois créés, PEJTUN a pu générer grâce à la filière d'apiculture 380 emplois à Beja, dont respectivement 100 directs, 50 indirects, 30 ultimes et 200 induits. Les résultats pour Jendouba sont meilleurs puisqu'on a pu atteindre 149 emplois directs, 223 indirects, 40 ultimes et 250 induits.

Pour la filière d'aviculture fermière, les emplois directs créés sont de l'ordre de 141 contre 90 indirects, 30 ultimes et 30 induits.

Le total des emplois créés pour les deux filières et les trois gouvernorats est de 1333 emplois dont un tiers est réalisé par des femmes, répartis comme suit : 390 directs dont 33% des femmes, 363 indirects, 100 ultimes et 480 induits (Annexe 5).

En faisant référence au CR de l'Atelier National de Planification Opérationnelle organisé le 27/05/2015 et dont les principaux livrables sont le plan d'action et le cadre logique finaux du projet, nous pouvons voir qu'en termes d'emplois à créer, deux indicateurs principaux ont été retenus :

### **Indicateur 1:**

3000 jeunes chômeurs ciblés bénéficient de formations en employabilité et en création d'emplois, dont 50% accèdent à l'emploi ou l'auto-emploi.

### **Indicateur 2:**

Au moins 2000 jeunes bénéficient de formation améliorée, et au moins 60% ont accès à l'emploi salarié.

Le croisement des deux indicateurs nous permet de conclure que le projet s'est fixé l'objectif de créer 1500 emplois (auto-entrepreneur ou salarié) dont au moins 1200 emplois salariés. Le corollaire en termes d'emplois « auto-entrepreneurs » est d'en créer 300 au maximum. Il n'est pas très courant de fixer la cible par le plafond mais plutôt par sa valeur exacte ou minimale (plancher), car on ne sait pas si ceci voudrait finalement dire qu'aucune cible n'ait été escomptée pour ce résultat. Pour ces indicateurs, nous pouvons aussi remarquer qu'aucune désagrégation par genre n'a été faite, autrement dit aucune cible en termes d'emplois à créer au profit des femmes n'a été fixée.

Il est clair que PEJTUN a été efficace en matière de création de projets (auto entrepreneurs) puisqu'on a atteint 390, soit plus que le maximum souhaité (300). Concernant les autres types d'emplois créés, nous soulevons en premier lieu l'hétérogénéité des définitions retenues pour les notions d'emploi indirects, induits ou ultimes telle que reportés dans le rapport final du projet. Les définitions n'étaient pas les mêmes pour les 3 gouvernorats, ce qui posait la question de la qualité de l'information ainsi que l'exactitude des chiffres consolidés, considérant le risque qu'on faisait la somme des pommes et des oranges. Un deuxième souci d'ordre méthodologique est celui des références utilisées pour estimer les coefficients multiplicateurs pour les différentes filières en question. Il est clair qu'il n'est pas aussi facile d'estimer le nombre d'emplois indirects ou induits générés par un emploi créé, mais l'absence d'une tentative de conceptualisation théorique pour expliquer les coefficients retenus (de 1 à 4 fois pour Jendouba par exemple) mettent d'avantage

en question la qualité des données collectées. Le tableau suivant calcule les coefficients multiplicateurs utilisés pour estimer les différentes catégories d'emplois créés sur la base de ceux créés directement par le projet. Nous pouvons voir, surtout en comparant Beja et Jendouba qui ont travaillé sur une même filière, la différence surtout pour les emplois indirects créés. Nous voyons que l'équipe de Siliana a été plus conservatrice en termes de calcul.

	<b>Coefficients multiplicateurs (pour 1 emploi direct créé)</b>		
	<b>Beja</b>	<b>Jendouba</b>	<b>Siliana</b>
Emplois indirects créés	0,5	1,5	0,6
Emplois ultimes créés	0,3	0,3	0,2
Emplois induits créés	2	1,7	0,2

Un troisième aspect est d'ordre qualitatif, puisqu'on parle de travail décent, alors la question est comment cette notion de décence a été définie pour ces emplois indirects/induits et ultimes et comment on a pu la vérifier.

Ce dernier point a été d'ailleurs évoqué lors de la réunion du CONAP du 15/09/2015, quand « *Mr Bouakkez (Directeur Régional au MFPE/Beja), s'est interrogé sur la possibilité de créer en 12 mois et avec un budget de 500 MTND, 400 emplois décents par gouvernorat, cette interrogation avait été appuyée par Mr Ridha Bouselmi (représentant de l'ODNO)...* »

Les efforts de l'équipe du projet à l'échelle centrale comme locale sont louables en matière de mise en œuvre des activités et en matière de reporting. En matière de monitoring, le projet aurait à gagné en mettant en place une matrice de suivi et évaluation conçue sur la base des indicateurs retenus avec des cibles claires. D'après les discussions avec l'équipe du projet, les résultats du projet étaient mis à jour à une fréquence semestrielle et le tableau de bord du projet montrait des chiffres cumulés. Cette structure permettait d'avoir l'avancement du projet à l'instant « t » mais ne permettait pas de voir l'évolution de la cadence d'une période à une autre ou encore de suivre la réalisation par rapport à des cibles.

Une des explications qui pourrait être avancée pour ce manque de précision au niveau des résultats escomptés (voir les 2 indicateurs mentionnés ci-dessus) est le caractère innovant de l'approche multi acteurs décentralisée et des activités à développer qui n'étaient pas encore connues au moment de la conception du projet puisque les filières n'étaient pas fixées à l'amont en plus de l'absence de référentiels technico-économiques permettant l'estimation du nombre d'emplois désagrégés à créer.



## **F.7-Durabilité du projet**

### **F.7.1-Appropriations nationale et locale**

L'équipe du projet a adopté une approche extrêmement participative dans la conception ainsi que lors de l'exécution du projet. La structure de gouvernance du projet incluant un comité de pilotage tripartite au niveau central, un comité technique de coordination au niveau de chaque gouvernorat a eu un effet d'engendrer une appropriation du projet au niveau central au niveau du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi qu'auprès du UGTT et l'UTICA. Elle a aussi engendré une profonde appropriation au niveau régional dans les différents gouvernorats couverts par le projet que ça soit au niveau de l'office du développement local, la direction locale de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que les bureaux locaux de UGTT et l'UTICA.

### **F.7.2-Institutionnalisation et standardisation**

#### **Institutionnalisation**

Un travail significatif en termes d'institutionnalisation a été réalisé par le projet PEJTUN dans le cadre de support à la Tunisie dans le développement de la stratégie nationale de l'emploi. Ce support a inclus principalement l'accompagnement du gouvernement des partenaires sociaux dans le processus du Dialogue National pour l'Emploi et la définition de ses orientations stratégiques à travers l'organisation de 9 ateliers thématiques suivis par une conférence nationale sur le dialogue national pour l'emploi avec la présence du Secrétaire Général des Nations Unies, le président de la Banque Mondiale et le Directeur Général de l'OIT.

A l'issue de ce Dialogue National pour l'Emploi, seize mesures urgentes pour l'emploi ont été annoncées ainsi qu'une Déclaration Tunisienne pour l'Emploi, comportant onze axes prioritaires, dont l'élaboration d'une Stratégie Nationale de l'Emploi, a été prononcée.

La contribution du projet PEJTUN en matière d'institutionnalisation a été également à travers l'organisation du projet de réunions en 2017 pour décider du processus de formulation de la Stratégie Nationale de l'Emploi et son dispositif institutionnel. -Ces réunions ont abouti à la validation des Termes De Références du dispositif institutionnel de la SNE composé par quatre niveaux de comités : un Comité politique 'COPOL'- présidé par le Chef de Gouvernement et composé de la présidente de l'UTICA, du Secrétaire Général de l'UGTT, du Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), du Ministre des Finances (MF), du Ministre du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI) et du Ministre des Affaires sociales (MAS). Un Comité de pilotage 'COPI' – présidé par le Ministre de l'emploi ; il est tripartite et interministériel. Un comité technique 'COTEC' sous la présidence de la Directrice Générale de la Promotion de l'Emploi au sein du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, constitué des représentants du MFPE, du MF, du MDICI, du MAS et des représentants des partenaires sociaux. Des sous-commissions thématiques- définies en fonction des orientations et objectifs stratégiques retenues par les différents partenaires d'une manière participative pour la SNE et composées des acteurs et experts liés à la thématique.

Le support de PEJTUN a inclus également la gestion d'une plateforme (<http://www.tdmaghreb.org/tunisie>) en tant que support au MFPE, le partenaire clé dans la préparation de la stratégie nationale de l'emploi. La

plateforme constituée d'un réseau d'experts dans le but d'améliorer la gestion et le partage des documents liés à l'emploi et à la formation professionnelle.

### **Standardisation**

Le projet PEJTUN a eu des apports importants en matière de standardisation. Les efforts du projet en termes de standardisation ont inclus un support en matière de développement de guides, des applications web ainsi que sur d'autres efforts de standardisation.

En matière de développement de guides, le projet PEJTUN a mis à la disposition de l'ANETI un guide sur les « Techniques de Recherche d'Emploi », élaboré en 2015 par le BIT. En plus, le projet a organisé deux sessions de renforcement des compétences<sup>16</sup> de 35 conseillers d'orientation professionnelle des bureaux de l'emploi et du travail indépendant des quatre gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et Le Kef, à l'utilisation de ce guide, afin d'être capables d'assurer l'accompagnement approprié des jeunes chercheurs d'emploi leur permettant ainsi de prendre des décisions adéquates sur leurs choix de carrières. Le projet PEJTUN a également apporté son appui à la Direction d'Information et d'Orientation Professionnelle de l'ANETI, dans l'élaboration d'un « manuel de procédures d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi » expliquant les procédures, les méthodes et outils du profilage ainsi que les procédures nécessaires pour l'ensemble des actions à entreprendre en matière de counseling et d'accompagnement des jeunes à la recherche d'emploi. Un autre guide du formateur de conseillers est en cours de finalisation.

Quant aux efforts en matière de standardisation appliqués au niveau des web, et pour atteindre en large les tranches de jeunes en tenant en considération les outils qu'ils utilisent, le projet PEJTUN a conçu et appliqué une application mobile Android et IOS ainsi qu'un site web « responsive design » inscrivant le guide méthodologique de l'ANETI « Techniques de Recherche d'Emploi » ont été finalisés et mis en ligne au mois de juin 2016. L'objectif était de mettre le guide dans une progression dynamique, plus accessible aux jeunes chercheurs d'emploi permettant d'améliorer leur connaissance sur le marché de l'emploi, et leur fournir les outils nécessaires pour développer leur parcours de recherche d'emploi, afin d'être en mesure de faire les choix qui correspondent à leurs atouts et aspirations. Après le lancement et la mise en ligne de l'application mobile sur les « Techniques de Recherche d'Emploi », le projet a assuré au mois de mars 2017, leur positionnement sur le serveur de l'ANETI, et a assuré des sessions de formation au profit de l'équipe de l'unité informatique afin de renforcer leur compétence sur son administration et sa gestion ;

Le projet PEJTUN a également conçu et réalisé un site web sur les indicateurs du marché de l'emploi pour les pays du Maghreb à travers un support fourni au Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi dans l'organisation d'un atelier régional au niveau de la région du Maghreb en coopération avec l'Union du Maghreb Arabe (UMA). L'atelier de travail était une occasion pour présenter aux différents Ministères de Travail des pays du Maghreb l'expertise du Bureau International du Travail dans le domaine du « système d'information et indicateurs clés du marché du travail ».

---

<sup>16</sup> Ces deux ateliers de formations ont eu lieu à Tabarka les 19, 20 et 21, 22 avril 2016.

### **F.7.3-Capacite des partenaires nationaux à capitaliser les effets du projet et à maintenir les bénéfices du projet**

Malgré une approche extrêmement avancée qui s'est résulté par une appropriation du projet lors de son exécution par les différentes partenaires au niveau central et local, cette appropriation semble plutôt liée à la vie du projet et sa période de fonctionnement. Après la fin du projet, l'équipe de l'évaluation a constaté, dans les comptes rendus des différentes parties prenantes avec la valorisation du projet et de ses bienfaits, une attente à une nouvelle phase du projet ou un nouveau projet pour assurer la continuité du PEJTUN. L'idée d'une continuation du PEJTUN ou de ses principaux axes d'action par les parties prenantes, chef de partie ou associés au niveau central et local semble plutôt absente. Il est de même de constater que les réunions de coordination<sup>17</sup> des comités de pilotage au niveau central comme au niveau des 3 gouvernorats où le projet a été exécuté, se sont arrêtées après la fin du projet. Une analyse synthétique des différents comptes rendus mène à déduire que ce phénomène est dû à quatre facteurs :

- 1- Une culture administrative répandue de manque d'initiative particulièrement lorsqu'il s'agit d'action intra-ministérielle ou institutionnelle mais également au niveau vertical de chaque ministère ou institution. Certainement la fluctuation politique et les changements courant de cabinets qui ont eu lieu en Tunisie durant les dernières années depuis la révolution avec des cabinets ou ministre de longévité de quelques mois et avec des agendas politiques différents est un facteur important qui peut endommager une culture d'initiative dans les administrations habituées à la bureaucratie (demander l'aval de niveau au-dessus avant chaque activité même quand il s'agit des activités liées au mandat et aux services ordinaires qui se situent dans le domaine de compétence du ministère ou l'institution).
- 2- Le grand afflux des projets et programmes de coopération technique des différentes organisations internationales et bailleurs de fonds en Tunisie a causé un réflexe de dépendance auprès de nombreuses administrations et institutions et parties prenantes. Un penchant est bien dominant pour que chaque action ou continuation devrait être dans le cadre d'un projet ou programme supporté par une organisation onusienne ou une ONG internationale ou un bailleur de fonds.
- 3- Les contraintes budgétaires et insuffisance de finances publiques des ministères et institutions publiques et directions locales.
- 4- Bien que le projet PEJTUN ait été bien participatif et a considérablement œuvré pour le renforcement des capacités institutionnelles, l'institutionnalisation et la standardisation des aspects liés à l'emploi des jeunes et la chaîne de valeur, le projet aurait dû, dès le départ, définir une stratégie claire de sortie avec une définition précise des responsabilités des chefs de file au niveau centralisé et décentralisé quant à la coordination et la continuité des interventions initiées par le projet PEJTUN après la fin de celui-ci et le retrait de bailleur de fonds et du BIT. Il aurait été nécessaire que le projet PEJTUN insiste sur l'institutionnalisation des comités de pilotage et de suivi du projet afin que ces comités de pilotage ou de suivi se transforment en comités formels gouvernementaux via des décrets légiférés par le cabinet. Par ailleurs il aurait fallu aligner le suivi des actions et activités exécutés dans le cadre de PEJTUN avec les responsabilités d'un comité national interministériel ou local déjà existant. (Par exemple au niveau décentralisé de chaque gouvernorat, il y a déjà un comité local lié à l'office du gouverneur chargé des questions de l'emploi.

---

<sup>17</sup> très bien menées durant la période d'exécution du projet

- 5- Faiblesse et manque de capacités techniques au sein de nombreuses institutions gouvernementales Tunisiennes en plus des taux de turnovers réguliers au niveau des points focaux chargés de faire le suivi des activités.

Cependant il est à espérer que la durabilité sera renforcée par la capacité d'autres projets du BIT tel que JEMP « jeunes et Employabilité » financé par le Royaume des Pays bas et le projet emplois décents pour les femmes et les jeunes » financé par la Norvège à capitaliser et sur les résultats de PEJTUN.

## G-Conclusions

PEJTUN est un projet qui s'est distingué par un nombre de bonnes pratiques qui ont été le fruit d'un discours de la méthode qui a bien capitalisé sur des expériences précédentes du BIT en Tunisie et dans la région et des leçons apprises, des succès et des échecs précédents. Le projet qui s'est positionné au cœur des orientations stratégiques nationales et aspirations en matière de l'emploi des jeunes, qui est un défi stratégique voir le défi le plus stratégique du pays, a su jouer un rôle du premier plan dans le paysage institutionnel Tunisien. Le Dialogue National sur L'emploi organisé en Mars 2016, avec la participation du Secrétaire Général des Nations Unies et La déclaration Tunisienne pour L'emploi qui a fixé les orientations du pays en matière de l'emploi sont des évènements marquants qui ont été le fruit de ce projet et des équipes de support du BIT dans les bureaux régionaux à Alger et au Caire et des départements concernés à Genève. Ils ont été le résultat d'un travail intensif de sensibilisation, de négociation et de médiation pour atteindre un consensus entre les instances tripartites et des différentes parties prenantes dans un contexte national politique évoluant voire tumulte ou le consensus est souvent hors porté.

Le projet a été multidimensionnel avec des axes de travail et activités au niveau central/national, d'autres au niveau régional au niveau de quatre gouvernorats sélectionnés et local au niveau de jeunes bénéficiaires dans des communes sélectionnés dans les 4 gouvernorats. Par conséquent c'est un projet qui a eu l'originalité de traiter les questions de l'emploi de jeunes, en termes économiques, aux niveaux Macro, Méso et Micro.

Pour couvrir ces différentes axes et niveaux géographiques et institutionnel de travail, le projet a adopté une structure de gestion adéquate avec une équipe au centre incluant le CTP et une coordinatrice nationale et des assistants administratif et financier et trois coordonnateurs régionaux basés dans les trois gouvernorats sélectionnés. Cette structure a permis à l'équipe de projet d'être proche au quotidien avec les instances institutionnelles et parties prenantes au centre mais également aux différents niveaux géographiques et administratifs couverts de gouvernorats et de communes. Elle a aussi permis au projet d'être proche des groupes des Jeunes bénéficiaires dans les trois gouvernorats et de mener un vrai travail d'accompagnement permettant de traiter les obstacles qui peuvent surgir à temps réel sur place. En plus le projet a eu l'originalité de créer une structure de gouvernance tripartite du projet aux trois niveaux de son exécution (central, gouvernorat et commune) à travers les comités de pilotage, de suivi et les forums de développement local impliquant également toutes les parties prenantes concernées par les questions de l'emploi des jeunes. Cette structure a permis de réaliser des vraies appropriations nationale et locale du projet mais également elle a permis d'améliorer la cohésion entre les instances triparties et autres concernées par les questions de l'emploi des jeunes aux différents niveaux de son exécution sans parler de leur importance en termes d'espace d'échange et d'apprentissage pour les décideurs et les parties prenantes. En d'autres termes c'est un projet tripartite et participatif par excellence.

En plus que l'apport du projet en matière d'orientations de politiques d'emploi à travers l'organisation du Dialogue National sur l'emploi et la déclaration Tunisienne pour l'emploi le projet a assuré une continuité des efforts déjà entrepris lors de deux projets précédents pour la préparation de la stratégie nationale de l'emploi. Bien que ce but n'ait pas été achevé par PEJTUN à cause des évolutions politiques dans le pays et la complexité du contexte institutionnel, cependant des progrès sur cet axe ont été fait par PEJTUN particulièrement au niveau de la création d'un mécanisme institutionnel participatif pour la préparation de cette stratégie incluant un comité de pilotage, un comité technique et des comités/groupes thématiques.

Une continuité devrait être assurée pour l'achèvement de cette stratégie via le projet Emplois décents pour les femmes et les jeunes financé par la norvège.

Le projet a également contribué considérablement au renforcement de la capacité institutionnelle à travers les nombreuses formations qu'il a effectué que ça soit au niveau central qu'au niveau local pour les cadres et fonctionnaires accompagnateurs des jeunes dans les services d'emploi et d'entrepreneuriat.

Le projet PEJTUN a eu également une signifiante valeur ajoutée en matière de standardisation à travers la préparation et publication d'un certain nombre de guides qui vont servir d'outils et standards pour les directions et services chargés des questions d'emploi et d'entrepreneuriat au sein du MFPE. Il était également initiateur en matière de création et de consolidation deux application digitales (Droit de Jeunes au Travail et Techniques de Recherche d'emploi) qui sont des outils aux services des jeunes et accessibles aux jeunes via les moyens numériques et digitaux à grand usage quotidien par eux et elles.

Quant au niveau local et les initiatives directes à l'égard des jeunes, le projet PEJTUN a exécuté trois programmes d'action pour la mise en œuvre de deux chaînes de valeur à fort potentiel de création d'emplois dans l'Apiculture dans deux gouvernorats (Beja et Jendouba) et dans l'Aviculture fermière dans un autre gouvernorat (Siliana). Les filières de chaîne valeurs ont été sélectionnées d'une manière participative par les parties locales et les représentants des communautés locales et elles visaient la création d'emplois directs et indirects. A la différence des expériences précédentes et projets similaires mise en œuvre par le BIT dans l'Afrique du Nord et le Moyen Orient, l'approche de PEJTUN pour la mise en œuvre des chaînes de valeurs pour le jeunes incluait la formation, la provision du matériel, l'accompagnement durant tout le processus de production y compris en aval pour la promotion et la commercialisation. Il incluait également un volet financement par un micro crédit. En plus l'approche du projet consistait également à rassembler les jeunes bénéficiaires des chaînes de valeurs dans des groupements de l'économie sociales et solidaires où 9 Groupements de Développement Agricoles (GDA) ou Groupement d'Intérêt Economiques (GIE) ont été créés. C'était une approche qui visait le renforcement de culture de travail collectif et davantage de performance dans la production, et la commercialisation via l'effort collectif plus avantageux que l'effort individuel dispersé. Les trois chaînes de valeur mises en œuvre se sont résultés par la création de trois marques de production agricole (2 marques commerciales en Apiculture et une marque commerciale en Aviculture). Elles ont eu également comme effet, d'attirer et de faire bénéficier un nombre important de jeunes dont une proportion importante des diplômés dans des métiers non agricoles. En d'autres termes cette mise en œuvre de chaîne de valeur a eu comme effet, de resurgir un intérêt parmi les jeunes dans le secteur agricole qui souffrait pendant des décennies de marginalisation accrue au profit des secteurs de service et d'industrie en Tunisie. Bien que le projet a défini des indicateurs et catégories de bénéficiaires qui nécessitaient davantage d'élaboration en terme de définition et de précision lors d'une future phase du projet pour bien mesurer l'impact en terme de l'emploi, cependant l'équipe d'évaluateurs a pu mesurer à travers des témoignages individuels, lors des visites de terrain, le bénéfice que le projet PEJTUN a pu apporter à ces jeunes particulièrement en terme d'esprit d'entrepreneuriat, de créativité, de culture de travail en groupe et surtout en termes de nouveaux espoirs et croyances en eux et en elles-mêmes.

Le porté limité de portefeuille de support de bailleur du fonds Danois et un changement de ses priorisations en termes de pays et de secteur ont fait en sorte que le projet n'a pas pu continuer au-delà de Décembre 2017 alors que d'autres performances auraient pu être achevées.

Il est important de signaler que malgré la performance du projet au niveau institutionnel, de renforcement de tripartisme et de création de mécanismes de coordination performants au niveau central et régional, entre les différentes parties prenantes, il s'est avéré que ces mécanismes ont été liés à la vie du projet et ont pris fin effective après sa fin. D'où il serait nécessaire dans une future continuation du projet, de tenir en considération la faiblesse de l'esprit d'initiative institutionnel dans le pays surtout lorsqu'il s'agit d'initiatives impliquants d'autres ministères pairs et les convictions répandues dans les rouages de l'administration publique que chaque action devrait être initiée et entreprise dans le cadre d'un projet de coopération internationale et le support d'un bailleur de fond. D'où il est nécessaire de prévoir dans tout nouveau projet une stratégie de sortie concrète et que cette stratégie de sortie soit mise en application dès le démarrage du projet. Il faut dans une telle stratégie bien clarifier qu'une continuation de l'action entreprise par le projet de coopération internationale devrait avoir lieu après la fin du projet par les mandants et les parties prenantes nationales et locale elles même avec une claire définition des rôles et responsabilités. Une autre possibilité à envisager serait de légaliser les comités de coordination créés via des décrets de cabinet.

## H-Recommandations

- 1- Le projet PEJTUN devrait avoir une deuxième phase pour capitaliser sur les nombreux bénéficiaires réalisés durant la première phase ainsi que les leçons apprises et aller vers davantage de généralisation pour améliorer la situation de l'emploi de la jeunesse Tunisienne.
- 2- Il serait important que la nouvelle phase de PEJTUN soit formulée pour une durée de 4 à 5 ans afin d'engendrer des progrès verticaux dans le fond et obtenir des résultats concrets.
- 3- Du fait de la multi-dimensionnalité du projet et ses interventions au niveau national, régional et local, il serait préférable, en fonction des fonds disponibles, pour une future phase de PEJTUN, de l'envisager dans un cadre Programme (et non un projet).
- 4- Il est nécessaire lors de la conception de cadre logique de futur projet PEJTUN, que les indicateurs objectifs quantitatifs soient basés sur des indicateurs de référence calculés et déterminés par les enquêtes et études statistiques. Ces indicateurs de base devraient être bien précis dans le cadre logique pour justifier et mesurer les indicateurs objectifs.
- 5- Il est important dans l'exécution de chaînes de valeurs d'impliquer le ministère de l'agriculture au niveau central ainsi que ses directions dans les gouvernorats dans le but de profiter du savoir-faire technique du ministère mais également dans le but d'amener ultérieurement la généralisation des bonnes pratiques et success story relevées au niveau local et les introduire dans la politique générale agricole gérée par ministère de l'agriculture. La généralisation des chaînes de valeurs mènera à la création d'opportunités d'emploi pour de nombreux jeunes tunisiens.
- 6- Il serait important que le projet soutienne le Ministère de l'Agriculture dans la préparation du volet développement chaînes de valeurs des secteurs agricoles dans la stratégie de son ministère, étant donné leur importance en termes de génération d'emploi.
- 7- Il est primordial que le BIT cherche à orienter les jeunes qui ont été impliqués dans les chaînes de valeur à profiter des crédits alloués par la Banque Tunisienne de Développement (qui peuvent atteindre 150,000 Dinars) par bénéficiaire. Le crédit de cette banque est un excellent moyen dans le système tunisien qui pourrait supporter les jeunes entrepreneurs dans l'expansion des entrepreneuriats de l'apiculture.
- 8- En rapport avec le point 6, il faudrait que le BIT dans une future extension du projet PEJTUN ou à travers d'autres projets, cherche à négocier avec la Banque Tunisienne de Solidarité un compromis d'équivalence des certificats de formation qui ont été délivrés aux jeunes bénéficiaires de la mise en œuvre des chaînes de valeur. Le but est de permettre à ces jeunes de profiter des crédits de la banque. Au cas de non atteinte d'un compromis avec la BTS, le BIT devrait chercher à faire suivre par les jeunes entrepreneurs de chaîne de valeur du miel du projet PEJTUN, des formations reconnues par le système de Formation Professionnelle Tunisienne. Ceci permettra de présenter un certificat reconnu, tel que requis par la Banque Tunisienne de Développement et autres instances, afin que ces jeunes entrepreneurs du projet PEJTUN puissent profiter des crédits du BTD ainsi que d'autres facilités octroyées par le système Tunisien aux titulaires des certificats de formation professionnelles en règle (comme le crédit de la Banque Agricole pour l'appropriation d'un terrain agricole...)



- 9- Il est important d'accompagner une nouvelle phase du projet PEJTUN par une stratégie ou un volet de communication et de sensibilisation sur les différents aspects du projet, particulièrement l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat ainsi que les chaînes de valeur. De plus, il serait important que cette stratégie ou volet de communication inclue un accompagnement et un support des jeunes entrepreneurs en matière de marketing mix et commercialisation des produits de la chaîne de valeur (y compris la promotion de produits de la chaîne de valeurs dans la capitale et sur des marchés extérieures).
- 10- Il serait nécessaire qu'une stratégie concrète de sortie soit bien définie dans le document du projet ou au début de son exécution. La stratégie devrait bien définir d'une manière précise le rôle que le mandant et la partie prenante devra prendre après la fin du projet. Ce dernier devrait bien préparer les différentes parties prenantes à pouvoir continuer seules les orientations du projet.
- 11- Il est à considérer que la transformation du comité de pilotage du projet ainsi que les autres comités régionaux et locaux en comités officiels via un décret du cabinet assurera la durabilité et la continuité des orientations stratégiques du projet PEJTUN en matière de gouvernance de l'emploi des jeunes. De plus, une telle transformation et institutionnalisation des comités de pilotage et de suivi, permettrait de surmonter les contraintes de rotation et turnover dans les institutions concernées. Elle pourrait également permettre une meilleure capitalisation par les futurs projets et programmes de coopération techniques qui visent l'emploi des jeunes.

## Recommandations

### Matrice de suivi

Recommandation	Priorité	Responsabilité	Interval de temps	Ressources nécessaires
<p>1-Le projet PEJTUN devrait avoir une deuxième phase pour capitaliser sur les nombreux bénéfices réalisés durant la première phase ainsi que les leçons apprises et aller vers davantage de généralisation pour améliorer la situation de l'emploi de la jeunesse Tunisienne.</p>	Haute	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb à Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire, DANIDA, autres donateurs.	2018 (Lors des discussions avec DANIDA et autres donateurs)	<p>En cas de disponibilité suffisante de fonds pour financer une nouvelle phase du projet PEJTUN.</p> <p>Un atelier de travail pourrait être organisé avec la participation du DANIDA et autres donateurs et une large participation des parties prenantes nationales et les spécialistes des départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb à Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire lors de la conception du second phase de PEJTUN. Les leçons tirées de la première phase et recommandations du rapport d'évaluation pourraient être présentées et discutées avec les partenaires nationaux.</p>
<p>2-II serait important que la nouvelle phase de PEJTUN soit formulée pour une durée de 4 à 5 ans afin d'engendrer des progrès verticaux dans le fond et obtenir des résultats concrets.</p>	Moyenne	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb à Alger, OIT Equipe du	Lors de la conception de la nouvelle phase du projet/programme.	Ceci nécessitera au moins le double du budget et fonds alloués à la première phase.

		Travail Décent au Caire, donateurs.	Le nouveau programme devrait s'étendre entre 2018-2021/2022.	
3-Du fait de la multi-dimensionnalité du projet et ses interventions au niveau national, régional et local, il serait préférable, en fonction des fonds disponibles, pour une future phase de PEJTUN, de l'envisager dans un cadre Programme (et non un projet).	Moyenne	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb � Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire, donateurs.	2018 (Lors de la conception de la nouvelle phase du projet/programme)	Ceci va nécessiter des ressources supplémentaires financières et humaines. Il s'agit de définir un cadre de programme incluant plusieurs axes/projets dont le renforcement de la capacité institutionnelle en matière de l'emploi des Jeunes et la mise en place et exécution de chaines de valeurs dans le secteur agricole ou autres secteurs.
4-II est nécessaire lors de la conception de cadre logique de futur projet PEJTUN, que les indicateurs objectifs quantitatifs soient basés sur des indicateurs de référence calculés et déterminés par les enquêtes et études statistiques. Ces indicateurs de base devraient être bien précis dans le cadre logique pour justifier et mesurer les indicateurs objectifs.	Moyenne	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb � Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire, MFPE, INS	Lors de la conception de la nouvelle phase du projet/programme PEJTUN.	Un consultant national devrait être engagé pendant la phase de la conception pour collecter les différents indicateurs disponibles en coopération avec le MFPE et l'INS et autres institutions concernées. Des enquêtes et études statistiques pourraient être nécessaires pour combler des vides au niveau de certains indicateurs.
5-II est important dans l'exécution de chaines de valeurs d'impliquer le ministère de l'agriculture au niveau central ainsi que ses directions dans les gouvernorats dans le but de profiter du savoir-faire technique du ministère mais également dans le but d'amener ultérieurement la généralisation des	Haute	Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN, ministère de l'agriculture.	Lors de l'exécution de la nouvelle phase du projet/programme PEJTUN.	Pas de ressources supplémentaires seraient requises au niveau de cette recommandation.

<p>bonnes pratiques et “succès stories” relevées au niveau local et les introduire dans la politique générale agricole gérée par ministère de l’agriculture. La généralisation des chaînes de valeurs mènera à la création d’opportunités d’emploi pour de nombreux jeunes tunisiens.</p>				
<p>6-Il serait important que le projet soutienne le Ministère de l’Agriculture dans la préparation du volet développement chaînes de valeurs des secteurs agricoles dans la stratégie de son ministère, étant donné leur importance en termes de génération d’emploi.</p>	<p>Haute</p>	<p>OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb à Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire</p> <p>Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN</p>	<p>Lors de la conception de la nouvelle phase du projet/programme et pendant l’exécution.</p>	<p>Des missions d’expertise supplémentaires et d’appui du BIT seraient nécessaires.</p>
<p>7-Il est primordial que le BIT cherche à orienter les jeunes qui ont été impliqués dans les chaînes de valeur à profiter des crédits alloués par la Banque Tunisienne de Développement (qui peuvent atteindre 150,000 Dinars) par bénéficiaire. Le crédit de cette banque est un excellent moyen dans le système tunisien qui pourrait supporter les jeunes entrepreneurs dans l’expansion des entrepreneuriats de l’apiculture.</p>	<p>Haute</p>	<p>Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN</p>	<p>Pendant l’exécution de la nouvelle phase du projet/programme PEJTUN</p>	<p>Pas de ressources supplémentaires seraient requises au niveau de cette recommandation.</p>

<p>8-En rapport avec le point 6, il faudrait que le BIT dans une future extension du projet PEJTUN ou à travers d'autres projets, cherche à négocier avec la Banque Tunisienne de Solidarité un compromis d'équivalence des certificats de formation qui ont été délivrés aux jeunes bénéficiaires de la mise en œuvre des chaînes de valeur. Le but est de permettre à ces jeunes de profiter des crédits de la banque. Au cas de non atteinte d'un compromis avec la BTS, le BIT devrait chercher à faire suivre par les jeunes entrepreneurs de chaîne de valeur du miel du projet PEJTUN, des formations reconnues par le système de Formation Professionnelle Tunisienne. Ceci permettra de présenter un certificat reconnu, tel que requis par la Banque Tunisienne de Développement et autres instances, afin que ces jeunes entrepreneurs du projet PEJTUN puissent profiter des crédits du BTS ainsi que d'autres facilités octroyées par le système Tunisien aux titulaires des certificats de formation professionnelles en règle (comme le crédit de la Banque Agricole pour l'appropriation d'un terrain agricole...)</p>	<p>Haute</p>	<p>Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN, MFPE, BTS</p>	<p>Pendant l'exécution de la nouvelle phase du projet/programme PEJTUN</p>	<p>Pas de ressources supplémentaires seraient requises au niveau de cette recommandation mais des négociations et de la coordination.</p>
<p>9-Il est important d'accompagner une nouvelle phase du projet PEJTUN par une stratégie ou un volet de communication et de sensibilisation sur les différents aspects du projet, particulièrement l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat ainsi que les chaînes de valeur. De plus, il serait important que cette stratégie ou volet de communication inclue un accompagnement et un support des jeunes entrepreneurs en matière de marketing mix et</p>	<p>Moyenne</p>	<p>Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN  OIT départements Emploi et Entrepreneuriat,</p>	<p>Pendant l'exécution de la nouvelle phase du projet/programme PEJTUN</p>	<p>Des missions d'expertise supplémentaires et d'appui du BIT seraient nécessaires.</p>

commercialisation des produits de la chaîne de valeur (y compris la promotion de produits de la chaîne de valeurs dans la capitale et sur des marchés extérieures).		OIT bureau des pays du Maghreb à Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire		
10-Il serait nécessaire qu'une stratégie concrète de sortie soit bien définie dans le document du projet ou au début de son exécution. La stratégie devrait bien définir d'une manière précise le rôle que le mandant et la partie prenante devra prendre après la fin du projet. Ce dernier devrait bien préparer les différentes parties prenantes à pouvoir continuer seules les orientations du projet.	Haute	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT bureau des pays du Maghreb à Alger, OIT Equipe du Travail Décent au Caire  Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN	Lors de la conception de la nouvelle phase du projet/programme et pendant l'exécution.	Des missions d'expertise supplémentaires et d'appui du BIT seraient nécessaires.
11-Il est à considérer que la transformation du comité de pilotage du projet ainsi que les autres comités régionaux et locaux en comités officiels via un décret du cabinet assureront la durabilité et la continuité des orientations stratégiques du projet PEJTUN en matière de gouvernance de l'emploi des jeunes. De plus, une telle transformation et institutionnalisation des comités de pilotage et de suivi, permettrait de surmonter les contraintes de rotation et turnover dans les institutions concernées. Elle pourrait également permettre une meilleure capitalisation par les futurs projets et	Haute	Equipe de la deuxième phase du projet PEJTUN, MFPE, UGTT, UTICA	2018	Pas de ressources supplémentaires seraient requises au niveau de cette recommandation.

programmes de coopération techniques qui visent l'emploi des jeunes.				
--	--	--	--	--

## I-Leçons apprises et bonnes pratiques

### Leçons apprises

- 1- Un projet multidimensionnel tel que le projet PEJTUN incluant plusieurs axes y compris le développement de chaînes de valeurs au niveau local, ne peut pas avoir une durée d'exécution uniquement sur deux années ou une période limitée avec des "possibilités d'extension". Une telle durée limitée va se répercuter sérieusement sur les effets et les objectifs du projet et créera un sentiment d'abandon à mi-chemin auprès des tranches des bénéficiaires et les partenaires du BIT. Un manque de visibilité quant à la longévité du projet causera des phénomènes de renoncement parmi les fonctionnaires et les techniciens du projet et une perte de savoir-faire acquis. Il est nécessaire de prévoir une durée allant de 4 à 5 ans.
- 2- Dans le cadre des difficultés macroéconomiques auxquelles la Tunisie est confrontée, et les difficultés des secteurs industriels, de service et de tourisme, le secteur agricole apparaît comme un secteur prometteur avec des avantages comparatifs et des perspectives importantes de développement et de création d'opportunités d'emploi pour les jeunes.
- 3- Les certificats de formation créés par le BIT/projet PEJTUN indépendamment du système de certification professionnelle nationale, délivrés aux bénéficiaires des formations réalisées dans le cadre du projet PEJTUN se sont avérées non reconnues. Le BIT ne peut pas créer son propre système de certification professionnelle dans un pays sans s'aligner sur le système de formation professionnelle en règle dans ce pays.
- 4- Un projet du BIT qui vise le développement de chaîne de valeurs dans le secteur agricole ne peut pas prendre de l'altitude sans un partenariat profond avec le ministère de l'agriculture, ses institutions et ses directions régionales. Un tel partenariat devrait chercher à renforcer les capacités institutionnelles et humaines du ministère et de ses directions régionales dans les régions où les chaînes de valeurs sont exécutées, d'une manière à fournir un support technique efficace et permanent aux jeunes entrepreneurs participant à une chaîne de valeur dans le secteur agricole. Le renforcement de cette capacité est nécessaire dans le but d'assurer une durabilité des projets de chaînes de valeurs et d'amener à une standardisation et généralisation des chaînes de valeurs, leur intégration dans les politiques nationales quinquennales et dans les plans d'action du ministère de l'agriculture ainsi que l'institutionnalisation des mécanismes de suivi des chaînes de valeur dans le secteur agricole.
- 5- Une analyse de chaîne de valeur dans le domaine agricole ne peut pas se faire selon les divisions administratives d'un département ou de communes. Le succès d'une chaîne de valeur nécessite en amont, d'analyser les entrées et les ressources nécessaires qui peuvent se situer hors du département ou de la commune localement, et en aval chercher des espaces de vente dans d'autres départements ou s'orienter vers des marchés extérieurs.



## Les bonnes pratiques

- 1- Le projet PEJTUN à travers l'axe d'exécution des chaînes de valeur a fait apparaître chez les jeunes bénéficiaires un grand intérêt pour le secteur agricole. Il faut prendre en considération que ce secteur a vécu un grand recul durant les dernières décennies et une régression de la population active travaillant dans ce secteur au profit des secteurs industriels et tertiaires. Il est intéressant de constater que la grande majorité des jeunes qui ont bénéficié et participé à la réalisation de cet axe ont des formations et un background non agricoles (y compris des informaticiens, ingénieurs...). Le projet a réussi via cet axe à susciter un grand intérêt chez eux (FGD avec les bénéficiaires). Ils ont montré un grand dynamisme durant l'exécution et un très faible taux d'abandon. Par exemple, il est enthousiasmant de constater que parmi les 120 cas qui ont bénéficié de activités de cet axe dans le gouvernorat de Beja, il n'y a eu aucun cas d'abandon même après la fin du projet ; tous les bénéficiaires ont continué l'activité de production dans la filière du miel. Il y a même eu des initiatives d'expansion comme la création d'une boutique de vente des outils et équipement liés à l'élevage des abeilles.
- 2- Une des plus-values du projet PEJTUN est d'avoir instauré, contrairement à d'autres projets précédents, une culture de travail collective parmi les jeunes à travers l'approche et l'encouragement de la création des Groupements de Développement Agricoles et des Groupement d'Intérêt Economiques. Cette culture de travail collectif via les GDA et GIE, a eu comme effet la création de forums d'échanges d'idées entre les jeunes, alors qu'ils étaient éparpillés avec une culture d'individualisme et sans espoir, ceci leur a permis de renouer avec l'espoir dans un climat de complicité et d'encouragement mutuel.
- 3- L'approche dans la gouvernance et la gestion du projet, structurée en comité national tripartite de pilotage présidé par MFPE et incluant des représentants de différentes parties prenantes et d'un comité local de suivi tripartite incluant des représentants des différentes parties prenantes au niveau de chaque gouvernorat est une bonne pratique et un bon exemple en termes de gouvernance participative dans un projet. Elle concrétise un tripartisme et une approche participative avancée permettant une vraie appropriation nationale et locale du projet. En plus c'est une structure qui mène à une performance en termes de gestion et permet de créer une complémentarité et une bonne coordination entre les niveaux central et local dans l'exécution du projet (Une bonne coordination entre les niveaux Marco et le Méso) et un bon suivi par les instances centrales concernées par l'exécution au niveau local. Une telle structure pourrait en plus permettre ultérieurement de tirer les leçons de l'exécution du projet au niveau local pour les généraliser dans d'autres gouvernorats.
- 4- Les applications mobiles Droit des Jeunes au Travail (DJT) et Techniques de recherche d'Emplois (TRE), sont de très bonnes pratiques en tant qu'outils mis à la disposition des jeunes dans leurs recherches d'emploi. Il s'agit de capitaliser un outil vital à haut usage dans le quotidien des jeunes générations d'aujourd'hui pour l'utiliser dans les programmes d'emploi. De telles applications renforcent l'accessibilité et permettent d'atteindre plus largement les jeunes, beaucoup mieux que les moyens classiques et de les sensibiliser bien davantage. Elles permettront davantage de performance dans l'emploi des jeunes.
- 5- La tendance du projet PEJTUN à capitaliser les expériences, les parcours des projets précédents ainsi que les mécanismes déjà existants, au niveau national ou local est une bonne pratique. C'est un

projet qui n'a pas cherché à dupliquer les actions et réinventer la roue mais plutôt à assurer une continuité des efforts précédents et des initiatives en matière d'emploi.

- 6- Le projet PEJTUN a largement adhéré à l'environnement institutionnel Tunisien, priorités nationales et s'est présenté en tant que porteur de solutions dans le cadre de la mise en application du dialogue social.
- 7- Le projet a renforcé une dimension et une culture interministérielle de travail dans le cadre de la préparation de la stratégie nationale d'emploi en impliquant des nouveaux ministères tels que les ministères de l'éducation ou l'industrie dans les efforts en cours de préparation de la stratégie sous la présidence du MFPE.

## **Annexes**

## Annexe 1

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
**DANIDA** | COOPÉRATION DANOISE  
AU DÉVELOPPEMENT



Département des Politiques de l'Emploi et du Marché du Travail  
(EMP/LAB)

### TERMES DE REFERENCE

Evaluation indépendante finale du projet « Emploi décent pour la jeunesse tunisienne »  
(Projet PEJTUN)

<b>Titre du projet</b>	Emploi décent pour la jeunesse tunisienne (Projet PEJTUN)
<b>Code TC du projet</b>	(TC Symbol) : TUN/14/01M/DAN (Projet code) : M250.05.161.821
<b>Unité(s) technique(s) chargée(s) de soutenir le projet au sein de l'OIT</b>	ED/EMP/MSU
<b>Unité administrative responsable du projet au sein de l'OIT</b>	CO Alger
<b>Couverture géographique</b>	Tunisie (Béja, Jendouba, Siliana et le Kef)
<b>Type d'évaluation</b>	Evaluation indépendante finale
<b>Durée du projet</b>	Septembre 2014- 31 décembre 2017 (initialement au 31 /08/2016)
<b>Donateur</b>	DANIDA
<b>Budget</b>	2.763.178 USD

<b>Période de l'évaluation</b>	Janvier-Février-Mars 2018
<b>Gestionnaire d'évaluation</b>	Assirifix Marie Laure

## **Introduction et Raisons de l'Evaluation**

---

En 2014, la coopération Danoise au développement (DANIDA) a signé un accord de partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour la mise en œuvre du projet intitulé emploi décent pour la jeunesse tunisienne, en vue de favoriser l'accès à plus d'opportunité de travail décent pour les jeunes femmes et hommes en Tunisie, en particulier dans les gouvernorats de Beja, Jandouba et Siliana, celui de Kef ayant été rajouté en 2015.

Conformément à cet accord de partenariat, le projet a été mis en œuvre sur une période de 40 mois, de septembre 2014 à décembre 2016, puis rallongé jusqu'à décembre 2017 pour un budget total de deux millions sept cent soixante-trois mille cent soixante-dix-huit dollars US .

Le but des travaux d'évaluation est de mesurer les progrès accomplis et apprécier la performance au regard des objectifs ainsi que des résultats attendus.

Conformément aux exigences de l'OIT sur les évaluations de projet, il s'agit d'une évaluation indépendante finale, exercice obligatoire pour tous les projets de l'OIT avec un budget de plus d'un million de dollars.

L'évaluation indépendante finale sera donc réalisée selon la politique d'évaluation de l'OIT et rendra également compte des leçons apprises ainsi que des bonnes pratiques possibles. Elle fournira des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Tunisie ou ailleurs.

L'évaluation devra se dérouler sur 20 jours environ et comportera une étude documentaire et des consultations avec le personnel concerné du BIT, les mandants tripartites, la Délégation de l'union, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés.

Les travaux de l'évaluation finale indépendante seront réalisés au regard des normes applicables dans le système des Nations Unies et des lignes directives du BIT dans le respect des garanties d'éthiques.

## Contexte général du projet et justification de l'évaluation

---

### Contexte du projet

Trois ans après la révolution de 2011, le marché du travail en Tunisie est toujours confronté à de profonds déséquilibres. Nombreux sont les citoyens laissés en marge de la société, que ce soit dans l'inactivité et le chômage, ou dans des emplois précaires qui laissent les travailleurs au-dessous ou près du seuil de la pauvreté. La transition en Tunisie a produit des résultats remarquables (l'adoption de la Constitution, en janvier 2014, le Contrat Social de 2013), mais n'a toujours pas produit des emplois, en particulier des emplois en faveur de la jeunesse. Une fracture entre les sexes, en plus des différences territoriales considérables constituent d'autres étapes déterminantes pour la stabilité de la Tunisie à court terme et pour les perspectives d'avenir à plus long terme.

Dans ce contexte, l'OIT soutient le gouvernement tunisien et les partenaires sociaux dans le traitement des priorités urgentes, pour fournir des opportunités de travail décent pour les jeunes à travers un certain nombre d'initiatives et d'assistance technique aussi bien au niveau de la mise en place des politiques que l'implémentation dans les régions. Ce travail a été appuyé depuis 2009 par des projets visant la promotion de l'emploi des jeunes. Elle a en outre contribué à la consolidation du dialogue social ayant abouti à la signature du Contrat Social en 2013, qui sert aujourd'hui de cadre directeur pour les parties prenantes tripartites dans la promotion des réformes de la politique socio-économique du pays.

C'est ainsi que l'OIT a poursuivi son effort par son appui au gouvernement et aux partenaires sociaux tunisiens dans le domaine de l'emploi et de développement régional à travers la mise en œuvre du projet PEJTUN « **Emploi décent pour la jeunesse tunisienne** », financé par la Coopération Danoise au Développement (DANIDA). Un accord de partenariat a donc été signé en septembre 2014 pour une durée initiale de 39 mois qui a été ensuite prolongé jusqu'au 31 décembre 2017.

Le projet vise à apporter un changement visible à moyen et à court terme dans les résolutions/résultats du marché du travail des jeunes en Tunisie, notamment dans les Gouvernorats de Beja, Jendouba et Siliana, puis de Kef grâce à une approche décentralisée pour la promotion de l'emploi.

### Description du projet

En accord avec le Document de Projet (PRODOC), l'objectif de développement est le suivant : « Les jeunes, femmes et hommes, dans les gouvernorats de Beja, Jandouba, Siliana initialement et Kef depuis septembre 2015 ont accès à plus d'opportunités de travail décent ».

Cet objectif global sera atteint grâce à deux objectifs immédiats énoncés comme suit :

- (i) « **Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux élaborent et mettent en œuvre des politiques ainsi que des services pertinents pour l'emploi des jeunes** ».

**(ii) « La vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l'employabilité et à favoriser la création d'emplois dans les trois gouvernorats ciblés de Beja, Jendouba et Siliana ».**

A cet effet, le projet vise à mettre au point un changement visible dans le contexte du marché de l'emploi chez les jeunes en Tunisie. Il présente deux éléments interdépendants, se concentrant respectivement sur le niveau national dans l'accompagnement du gouvernement et des partenaires sociaux pour l'élaboration d'une Politique Nationale de l'Emploi et le niveau local pour le développement régional durable via l'amélioration des services liés à l'emploi des jeunes, la création d'emploi entrepreneurial ainsi que le renforcement des compétences et de l'employabilité.

**Liens avec les cadres stratégiques et les interventions d'autres partenaires au niveau national et régional**

Ce projet contribue au résultat global 1 de l'OIT: "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus", et le résultat 2 "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance". En ce qui concerne les résultats du programme national tunisien, il contribue au **Country Project Outcom (CPO) TUN 101**. Le projet appuie en outre le Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes", et qui entretient des liens importants avec le Domaine d'Importance Critique 6 "La formalisation de l'économie informelle".

En outre, ce projet est financé par le Ministère Danois des Affaires Etrangères, sous le Programme Dano-Arabe de Partenariat (DAPP). Il contribue aux objectifs stratégiques qui ont été définis en avril 2013 pour le DAPP. En particulier, il est lié au quatrième domaine thématique du DAPP, "la croissance économique et la création d'emplois", qui comprend trois objectifs intermédiaires : 1) créer des emplois et réduire le chômage; 2) promouvoir les micro- et les petites entreprises et les entrepreneurs; et 3) promouvoir les réformes du marché du travail et le dialogue social.

**Dispositif institutionnel**

Le suivi de la mise en œuvre du projet au niveau national est supervisé par un Comité National de Pilotage tripartite (CONAP) présidé par le MEFP.

Au niveau local, dans chacun des gouvernorats ciblés, des Comités Locaux de Suivi tripartites (CLS) ont été constitués et présidés par le représentant local du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDCI).

**Dispositif de gestion du projet**

L'équipe de gestion du projet comprend : (i) Un Conseiller Technique Principal (Chef de Projet), (ii) une Coordinatrice National du Projet (CNP), (iii) trois Coordinateurs Locaux de Projet (CLP) dans les gouvernorats, (iv) Deux assistants (administratif et financier) et (v) un chauffeur.

## Justification de l'évaluation

L'évaluation indépendante finale du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats planifiés, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, les leçons apprises, et de partager des connaissances sur la façon dont le projet ou toute autre initiative similaire en Tunisie ou ailleurs pourrait se généraliser et améliorer l'efficacité de ses opérations.

### **1. Objectif, champ et destinataire de l'évaluation**

---

#### Objectifs

L'évaluation indépendante finale portera sur trois principaux objectifs :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance selon les deux objectifs prévus et à la lumière des indicateurs de résultats, des produits,
- ii. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies; des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du projet, des contraintes et opportunités ;
- iii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Tunisie ou ailleurs en termes de stratégies, d'arrangements institutionnels, de partenariat ou tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaiterait faire des recommandations.

#### Champ de l'évaluation

L'évaluation indépendante finale couvrira toute la période de mise en œuvre du projet, de septembre 2014 à décembre 2017. L'évaluation portera sur tous les résultats planifiés dans le cadre du projet en Tunisie. L'évaluation concernera aussi l'ensemble des zones couvertes par le projet à savoir les quatre gouvernorats ciblés (Béja, Jendouba, Siliana et le Kef).

De façon pratique, un échantillon représentatif des zones couvertes par le projet devra être retenu pour faire l'objet de visites sur terrain par l'équipe d'évaluation.

#### Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont La Coopération Danoise au Développement en tant que donateur, le gouvernement Tunisien comme pays bénéficiaire, l'OIT et ses mandants comme exécuteur du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées



dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

## 2. Critères et questions clés de l'évaluation

---

### Critères d'évaluation

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que :

- vii) la pertinence et l'adéquation stratégique,
- viii) la validité de la conception,
- ix) l'avancement du projet et son efficacité,
- x) l'efficacité de l'utilisation des ressources,
- xi) l'efficacité des mécanismes de gestion et
- xii) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT<sup>18</sup>.

Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre, 2007).

L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies<sup>19</sup> et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

### Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

#### **1. Pertinence et adaptation stratégique du projet**

- Les mises à jour opérées dans le cadre du projet répondent-elles à un besoin pertinent ?
- Les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours en Tunisie ?

---

<sup>18</sup> Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

<sup>19</sup> ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Quels sont les liens établis avec les autres activités des Nations Unies ou des organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?

## **2. Validité de la conception du projet**

- La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Les deux objectifs immédiats du projet sont-ils bien cohérents et équilibrés ?
- La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?
- Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

## **3. Etat d'avancement et efficacité du projet**

- Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?
- Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conformément au chronogramme établi ?
- Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?

## **4. Efficience**

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- La budgétisation du projet était-elle en cohérence avec les objectifs (la distribution des engagements financiers à savoir le couple : administratif/ mise en œuvre – besoin réels / programmation ...)
- Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ? Les

ressources sont-elles utilisées de façon efficace ? Dans quelle mesure les principes de gestion de l'OIT ont-ils été respectés par l'équipe de projet ?

- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?

#### **5. L'efficacité du dispositif de gestion**

- Le projet dispose-t-il des capacités techniques et financières suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans ?
- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quelle est son efficacité? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique des bureaux de l'OIT sur le terrain (Le Caire, Alger) et des unités techniques responsables au siège de l'OIT à Genève ?
- Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

#### **6. Impact et durabilité du projet**

- Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
- Quels sont les impacts visibles du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcé un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?
- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

#### **7. Leçons apprises**

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour pouvoir être appliquées aux initiatives similaires ?
- Quels écueils ou difficultés peut-on relever et qu'il faut éviter dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives similaires ?

#### **8. Questions transversales**

- Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle permis de contribuer à la réduction de la pauvreté ?
- Dans quelle mesure les valeurs du tripartisme et du dialogue social ont-elles été respectées dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?

#### **9. Questions liées à l'égalité homme femme**

- Dans quelle mesure l'intégration de l'égalité des sexes a été suivie dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels sont les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes ?

### **3. Méthodologie de l'évaluation**

---

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites de terrain pour la collecte de données à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives à travers des consultations avec le personnel concerné du BIT, les mandants tripartites, la Coopération Danoise au Développement (DANIDA), les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés.

Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (notamment DEV INV, PARDEV, EVAL, etc.), Abidjan (Bureau Régional), Alger (Bureau) et à Caire (Equipe d'Appui Technique) seront faites et la méthode pour le faire, si ce n'est par les moyens de communication à distance, sera décidée par l'équipe d'évaluation.

L'équipe d'évaluation indépendante examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet dans le pays, des mandants tripartites et de tout autre partenaire jugé pertinent.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes, et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé (pas plus de 05 jours). L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation, de classement ou de cotation.

Après les phases de revue documentaire et de collecte des données sur le terrain, un atelier de restitution sera organisé en Tunisie avec les parties prenantes clés.

#### **Revue documentaire (desk review)**

Une revue documentaire analysera le projet et d'autres documents fournis par l'unité de gestion du projet et le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève, notamment les rapports d'avancement périodique élaborés par l'équipe du projet, ou tout autre rapport jugé pertinents. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

#### **Interviews avec le personnel du BIT**

L'équipe d'évaluation procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel du projet. Elle va également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (l'Equipe d'appui technique au travail décent de l'OIT au Caire, le Bureau pays de l'OIT à Alger, et les départements clés au siège à Genève). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (Coordinateur National du Projet) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

#### **Interviews avec les parties prenantes clés**

Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'équipe d'évaluation devra tenir une séance de briefing avec le directeur du Bureau pays de l'OIT à Alger et l'équipe de projet. La mission en Tunisie permettra à l'équipe d'évaluation d'entreprendre des examens approfondis des stratégies nationales et des produits et résultats des composantes du projet. Après la mission en Tunisie, l'équipe d'évaluation fera un compte rendu au directeur du Bureau de l'OIT à Alger ainsi qu'au Coordinateur National du Projet du projet.

## **4. Principaux livrables attendus de l'évaluation**

---

Le résultat attendu de cette évaluation est un rapport d'évaluation concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Sommaire exécutif
- Bref rappel du contexte
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation

- Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes

Un résumé rédigé suivant une maquette qui sera fournie à l'équipe d'évaluation devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique compatible avec Word pour Windows.

## 5. Modalités de travail, plan de gestion et calendrier

---

### Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée d'un(e) consultant(e) international(e) en évaluation en tant que chef d'équipe et un consultant national.

-Le/la consultant(e) international(e) indépendant(e) en charge de l'équipe aura la responsabilité du rapport d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et, idéalement, des questions relatives au domaine du projet : La mise œuvre ou de l'évaluation des programmes de promotion de l'emploi des jeunes.

- Le/la consultant(e) national (e) sera chargé(e) d'appuyer le chef d'équipe dans la compilation des informations nécessaires et de fournir les appuis techniques susceptibles de fonder le jugement de l'Évaluateur/trice. Il/elle devra avoir une expertise confirmée dans le domaine de l'évaluation des programmes d'emploi. Très bonne connaissance du contexte institutionnel au niveau national et 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.

- L'équipe d'évaluation s'accordera sur la répartition du travail et le calendrier pour l'évaluation et la consultation des parties prenantes.

### **Le consultant international doit avoir les qualifications suivantes :**

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe ;
- Un minimum de 10 années d'expérience professionnelle en particulier dans l'évaluation des initiatives de développement international, de la promotion de l'emploi des jeunes,

du développement des compétences, de l'entrepreneuriat, du développement rural et la gestion des programmes de développement, de préférence dans les pays en voie de développement ;

- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de suivi et évaluation (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;
- La connaissance et l'expérience du système des Nations Unies ;
- La connaissance du contexte de développement de la Tunisie serait un avantage certain ;
- Excellentes compétences en communication et en techniques d'entrevues ;
- Excellentes compétences en rédaction de rapports ;
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais de rigueur ;
- Connaissance parfaite de la langue française (parlé, lu et écrit). La connaissance de l'arabe sera un atout.

#### **Le consultant National doit avoir les qualifications suivantes :**

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe ;
- Un minimum de 5 années d'expérience professionnelle en particulier dans le domaine du suivi et évaluation des initiatives de développement international et des organisations de développement ;
- Expérience professionnelle portant sur la conduite de divers types d'évaluations, notamment les évaluations de processus, des résultats et d'impact en Tunisie ;
- Bonne connaissance et expérience du système des Nations Unies ;
- Excellentes compétences en communication et en techniques d'entrevues ;
- Excellentes compétences en rédaction de rapports ;
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts ;
- Connaissance parfaite de la langue française et de l'arabe (parlé, lu et écrit).

#### **Responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation**

##### **L'Évaluateur/trice**

Il/elle est le Chef de mission de l'Equipe d'Evaluation. Il/elle est responsable de la conduite des travaux d'évaluation et assume la responsabilité du contenu du rapport d'évaluation. A ce titre, les travaux spécifiques seront réalisés par le/la consultant(e) national (e), en vue de fournir des informations complètes répondant aux questions soulevées par l'Evaluation. Au début de la

mission l'Évaluateur/trice consultera le/la consultant(e) national (e) pour confirmer les attributions respectives tant au niveau de la phase de démarrage, de la collecte des données sur le terrain, que de l'analyse et de l'élaboration des rapports. D'une façon générale, Le/la consultant(e) national (e) apportera sa contribution aux activités suivantes :

- Revue documentaire
- Animation des entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires (en arabe si besoins) avec le soutien du chef de mission.
- Synthèse des principaux constats et recommandations (contribution aux aide-mémoires de fin de mission)
- Participation au débriefing à l'intention de l'équipe de projet
- Analyse des données collectées
- Contribution au rapport provisoire
- Le cas échéant, selon les observations partagées, participation à la révision du rapport final.

A titre indicatif, les différentes tâches du/de la consultant(e) national (e) sont présentées comme suit :

Le/la consultant(e) national (e) apportera une assistance au Chef de mission dans les diverses rencontres et visites. Son analyse portera particulièrement sur les questions de pertinence stratégique du projet afin de vérifier de quelle manière il s'articule et s'inscrit en phase avec les orientations stratégiques du BIT, des partenaires des Nations Unies et des stratégies nationales et régionales. Il soutiendra également la réflexion portant sur les autres critères de l'évaluation incluant particulièrement les aspects liés à la durabilité et tenant compte du contexte national.

### **Le gestionnaire de l'évaluation**

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, [Mme Assirifix Marie Laure, assirifix@ilo.org](mailto:assirifix@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec elle en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger et l'appui technique du Chargé de Suivi et Evaluation du Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique.

#### **Plan de travail et calendrier provisoire**

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à **17 jours** de travail pour le consultant international. Cette période est répartie comme suit :

- 2 jours pour le Briefing et débriefing avec le Directeur de l'OIT à Alger et l'unité de programme (par skype)
- 2 jours pour la revue documentaire,



- 4 jours pour les visites sur terrain et contacts avec les partenaires et autorités régionales (1 jour par gouvernorat)
- 2 jours pour les réunions avec les partenaires nationaux et l'équipe du projet,
- 1 jour pour la réunion avec le consultant national
- 6 jours pour la rédaction de la première version du rapport,
- 2 jours pour la prise en compte des commentaires et la finalisation du rapport
- Le consultant international passera au moins 7 jours ouvrables en Tunisie.

La contribution du consultant national est de **11 jours** de travail :

- 2 jours avant l'arrivée du consultant international sur le terrain,
- 6 jours pour les visites sur terrain et contact des partenaires, avec le consultant international,
- 1 jour de réunion avec le consultant international
- 2 jours après le départ du consultant international et la finalisation du rapport.

### Les phases de l'évaluation

Le déroulement prévu de l'évaluation s'effectuera selon les phases suivantes et la période visée pour la publication du rapport final d'évaluation par EVAL est au plus tard le 20 mars 2017.

Phase	Tâches	Personne responsable	Délai	Jours ouvrables
1	Préparation des TDR, consultation avec l'OIT et les parties prenantes clés, approbation des TDR	BIT, Gestionnaire d'évaluation	22 jan- 26 janv	4
2	Sélection et recrutement d'un évaluateur international indépendant et d'un consultant national	BIT, Gestionnaire d'évaluation	26 janv- 01 fév	5
	Elaboration et signature des contrats	Bureau Pays Alger		
	Préparation du budget et de la logistique (voyages des évaluateurs et autres formalités administratives)	BIT, Gestionnaire d'évaluation		
3	Briefing Téléphonique des évaluateurs avec le gestionnaire de l'évaluation	Gestionnaire d'évaluation	01 février	0,5
4	Revue documentaire des documents relatifs au projet	Evalueurs	02- 05 fév	3
	Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire			
	Consultation avec ILO Alger, HQ Units			

5	Voyage en Tunisie	Evaluateur	11 février	1
	Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie	Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet	12-20 fév	7
	Consultations avec le bureau de l'OIT à Alger			
	Consultation avec l'équipe de spécialistes au Caire			
	Consultations avec le bureau régional et le siège			
	Consultation avec les représentants des donateurs en Tunisie			
	Consultations avec les parties prenantes en Tunisie			
	Visites sur le terrain			
6	Préparation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation au BIT Alger	Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet		2
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale	Evaluateurs et Parties prenantes	27 fév	1
7	Retour de l'évaluateur	Evaluateur	27 ou 28 fév	1
8	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur , avec l'appui de l'équipe d'évaluation	28 fev-05 mars	4
9	Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés	Gestionnaire de l'évaluation	05- 09 mars	1
	Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au chef d'équipe d'évaluation			4
11	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Chef d'équipe, avec l'appui de l'équipe d'évaluation	12-13 mars	2
12	Approbation du rapport par EVAL	EVAL	13-19 mars	5
13	Publication du rapport sur le site dédié	EVAL	20 mars	1

Pour cette évaluation indépendante, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- Le consultant international (chef d'équipe d'évaluation) soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle ;
- Le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les enverra au chef d'équipe d'évaluation ;
- Le chef d'équipe finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes et à PARDEV ;
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

#### **Annexes :** Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation du BIT

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)
2. Checklist No. 3 Writing the inception report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)
3. Checklist 5 Preparing the evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)
4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)
5. Template for lessons learnt and Emerging Good Practices  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)
6. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)
7. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)
8. Template for evaluation title page  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)

## Annexe 2

### Liste des Personnes Rencontrées

#### Tunis

##### **BIT-Equipe du projet PEJTUN**

Mme Nawel Marzouki	Coordinatrice Nationale
M. Monaem Khemissi	Coordonnateur Régional
M. Fakhreddine Mehadhbi	Coordonnateur Régional
M. Haytham Aouinet	Assistant Administratif
M. Tarek Frikha	Assistant Financier
M. Mounther Laabidi	Consultant – IT Developer

##### **UNDSS**

M. Cheikh Diouf	Conseiller Sécurité ONU - Tunisie
-----------------	-----------------------------------

##### **Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi**

M. Nizar Kharbach	Chef de cabinet et Président du comité de pilotage
M. Nizar Terzi	Chargé de mission
M. Jaouhar Laabidi	Chargé de mission
Mme Faiza Kallel	Directrice générale de l'emploi
Mme Salwa Lachheb	Directrice de la coopération internationale (ANETI)
M. Lotfi Haddaji	Directeur DIOP (ANETI)
M. Faycal Zahar	Directeur de la micro Entreprise (ANETI)
Mme Fériel Bouden	Directrice de la coopération internationale (ATFP)
M. Mustapha Lakhal	Directeur technique (ATFP)

##### **UGTT**

M. Karim Trabelsi	Directeur des études
-------------------	----------------------

## **UTICA**

M. Abdelaziz Halleb Administrateur

M. Ziad Charfi Administrateur

## **Taysir microfinance**

Ms. Abir Azzi Responsable Partenariats

## **Gouvernorat de Beja**

M. Lassed Bouokkez DDR, le président du CLS

M. Baccouche Mohamed Kacem Administrateur, UTICA

M. Dhouaifi Hamed Directeur Régional - MFPE

M. Maddouri Hama

M. Jbari Nizar Consultant formateur et accompagnateur de projets apicoles

Ms. Ishraq Al-Gharbi Présidente – Association Nationale pour la Créativité et le  
Développement - Beja

M. Nefzi Rabia Manager – Groupement APIS VAGA

Visite d'une unité de production et rencontre avec des membres du GDA

## **Gouvernorat de Jendouba**

M. Nouri Khelifa DDR – Président du CLS

M. Adel Zitouni Directeur Régional de la Formation Professionnelle et l'Emploi

M. Fkiri Ridha Chef Espace Entreprendre

M. Safouen Sallri Chef bureau d'emploi et du travail indépendant de Jendouba

M. Ali Soltani GDA

Visite d'une unité de production et rencontre avec des membres du GDA

### **Gouvernorat de Siliana**

M. Guermezi Housseine	Directeur de développement régional Président CLS
M. Faez Shalbi	Direction de formation et de l'emploi professionnelle
M. Brari Zouhaier	Chef de l'espace entreprendre
M. Bousselmi Ridha	Directeur ODMO
Dr. Mekki Sadok	Chef Service Santé Animale – CRDA
Mme Imen Testouni	Office de l'élevage
M. Riadh Yahyaoui	Directeur exécutif – Association de Développement El-Wifak Bargou
M. Channoufi Majdi	Directeur - Plant Med : Réseau Médecins des Plantes
M. Soltani Lotfi	Coach Entrepreneurial

Visite du terrain et rencontre avec des bénéficiaires

### **Entretiens en Skype**

OIT pour les pays du Maghreb - Alger

M. Mohamed Ali Ould Sidi Deyahi      Directeur de l'OIT pour les pays du Maghreb

Equipe du travail décent – BIT Caire

M. Lucas Fedi      Spécialiste Emploi

Département Emploi – BIT Genève

Ms. Eléonore d'Achon      Spécialiste Emploi

## Annexe 3

### Liste des documents consultés

#### Documents du projet

- Projet de Coopération Technique – PRODOC- PEJTUN – OIT – Septembre 2014
- Rapport Final de Coopération Technique – Projet PEJTUN – OIT – Décembre 2017
- Réalizations au service de la promotion de l’emploi pour les jeunes en Tunisie – PEJTUN – BIT – Tunis.
- Procès-Verbal – Comité National de Pilotage du Programme du BIT pour l’emploi des jeunes en Tunisie (CONAP) – PEJTUN – OIT – Tunis – 18.09.2015
- TDR – Dispositif Institutionnel – Stratégie Nationale de l’emploi – BIT – PEJTUN
- Note sur le processus de formulation de la Stratégie Nationale de l’Emploi (SNE) en Tunisie.
- Ordre du jour – Stratégie Nationale pour l’Emploi – 1ere Réunion COPIL – 26 Octobre 2017
- Compte rendu-lancement officiel des travaux dès la Stratégie Nationale pour l’Emploi (SNE) – Tunis - 22 Aout 2017.
- Compte rendu – Réunion COTEC – SNE – 8 Novembre 2017.
- Compte rendu – Réunion tripartite – SNE – 9 Octobre 2017
- Compte rendu – Réunion tripartite – SNE – 18 Octobre 2017
- Processus de formulation de la Stratégie Nationale de l’Emploi ; quel dispositif institutionnel ? SNE – Mars 2016.
- Identification des Chaînes de Valeur à fort potentiel d’emploi dans les gouvernorats de Béja, Jendouba et Siliana – PEJTUN - Août - Septembre 2015
  
- Schéma Récapitulatif du Programme d’Action - Développement inclusif et durable de la chaîne de valeur de l’apiculture biologique dans le gouvernorat de Béja en vue de la création d’emplois chez les jeunes en milieu rural – PEJTUN – Beja.
  
- Rapport Final - Développement inclusif et durable de la chaîne de valeur de l’apiculture biologique dans le gouvernorat de Béja en vue de la création d’emplois chez les jeunes en milieu rural – PEJTUN – Beja.
  
- Schéma Récapitulatif du Programme d’Action - Développement inclusif et durable de la chaîne de valeur de l’apiculture biologique dans le gouvernorat de Béja en vue de la création d’emplois chez les jeunes en milieu rural – PEJTUN – Jendouba.
  
- Rapport Final - Développement inclusif et durable de la chaîne de valeur de l’apiculture biologique dans le gouvernorat de Béja en vue de la création d’emplois chez les jeunes en milieu rural – PEJTUN – Jendouba.

-Schéma Récapitulatif du Programme d'Action - Développement inclusif et durable de la chaîne de valeur de l'Aviculture dans le gouvernorat de Béja en vue de la création d'emplois chez les jeunes en milieu rural – PEJTUN – Siliana.

-Rapport Final - Développement inclusif et durable de la chaîne de valeur de l'Aviculture dans le gouvernorat de Béja en vue de la création d'emplois chez les jeunes en milieu rural – PEJTUN – Siliana.

-Note Conceptuelle/Agenda – Atelier de formation sur l'Approche Basée sur les Droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats – PEJTUN – Beja – Ramada Plaza – 28-20 Juillet 2015.

-Rapport Final – Atelier de formation sur l'Approche Basée sur les Droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats – PEJTUN – Beja – Ramada Plaza – 28-20 Juillet 2015.

-Note Conceptuelle/Agenda – Atelier de formation sur l'Approche Basée sur les Droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats – PEJTUN – Jendouba – Tabarka – 4-6 Aout 2015.

-Rapport Final – Atelier de formation sur l'Approche Basée sur les Droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats – PEJTUN – Jendouba – Tabarka – 4-6 Aout 2015.

-Note Conceptuelle - Formation pour le Renforcement de l'Autonomie Economique des Populations Rurales la Méthodologie TREE – PEJTUN -Tabarka, du 27 au 29 Octobre 2015.

-PROGRAMME - Formation pour le Renforcement de l'Autonomie Economique des Populations Rurales la Méthodologie TREE – PEJTUN -Tunis – 02au 02 novembre 2015.

-Rapport Final - Atelier national pour l'élaboration d'un plan d'action pour le développement et la promotion des centres de formation de la jeune fille rural- C.F.J.F.R - PEJTUN -Hammamet- 10, 11 et 12 Novembre 2015.

- Rapport d'activité - Comprendre l'Entreprise CLE : Cours de formation CLE – OIT – Tunis 9-13 Mai.

- Rapport d'activité - Comprendre l'Entreprise CLE : Formation des Facilitateurs (FdF) – OIT – Gammath 9-13 Mai.

- Rapport d'activité - Comprendre l'Entreprise CLE : Action de Formation CLE– OIT – Tunis 5-9 Septembre.

–Rapport d'activité -Comprendre l'Entreprise CLE : Formation des Facilitateurs (FdF)– OIT – Tunis 5-9 Septembre 2016.

-Atelier National de Planification Opérationnelle (ANAPO) - Compte-rendu- Houssef BelHadj - PEJTUN - BIT- Tunis, 27 – 28 Mai 2015 Hôtel Le Palace – Gammarth.

-Atelier de présentation de l'étude sur l'apprentissage en Tunisie dans les gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et Le Kef - Compte rendu – PEJTUN – OIT – AFTP- 3 Mai 2017.

-Restitution de l'étude sur l'apprentissage en Tunisie dans les gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et Le Kef – Note de cadrage- PEJTUN – OIT – AFTP- Gammath -3 Mai 2017.



-Atelier de formation des formateurs et des conseillers d'apprentissage de l'ATFP sur la méthodologie CLE « Comprendre L'Entreprise - Note conceptuelle -PEJTUN – OIT – Mai-Septembre 2016.

### **Etudes réalisées dans le cadre du projet**

-Enquête – Attitude des jeunes du nord-ouest de la Tunisie à l'égard de l'entrepreneuriat – BIT – PEJTUN-DANIDA - 2017

-L'inventaire de l'emploi des jeunes en Tunisie : Trente ans de politiques de l'emploi – BIT – Coopération Italienne au Développement – 2015.

-Transition vers le marché du travail des jeunes femmes et hommes en Tunisie : Résultats de l'enquête auprès des entreprises – BIT - Coopération Italienne au Développement – 2015.

-Transition vers le marché du travail des jeunes femmes et hommes en Tunisie : Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications– BIT – Juin 2014.

-La Jeunesse Tunisienne et l'économie informelle – BIT - Coopération Italienne au Développement – 2015.

-Etude diagnostique sur l'apprentissage dans les gouvernorats de Beja, Jendouba, Siliana et le Kef ; diagnostic et recommandations– PEJTUN – BIT- ATFP – DANIDA – 2016.

### **Documents généraux**

La Déclaration Tunisienne pour l'emploi – Gouvernement Tunisien, UGTT, UTICA, OIT – Tunis – 29 Mars 2016

Dialogue National Sur l'Emploi – Gouvernement Tunisien, UGTT, UTICA, OIT – Tunis –Mars 2016

Le Contrat Social – République Tunisienne- UGTT- UTICA- 14 Janvier 2013.

### **Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation du BIT**

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm) 2. Checklist No. 3 Writing the inception report

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm) 3. Checklist 5Preparing the evaluation report

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm) 4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm) 5. Template for lessons learnt and Emerging Good Practices

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm) 6. Guidance note 7  
Stakeholders participation in the ILO evaluation

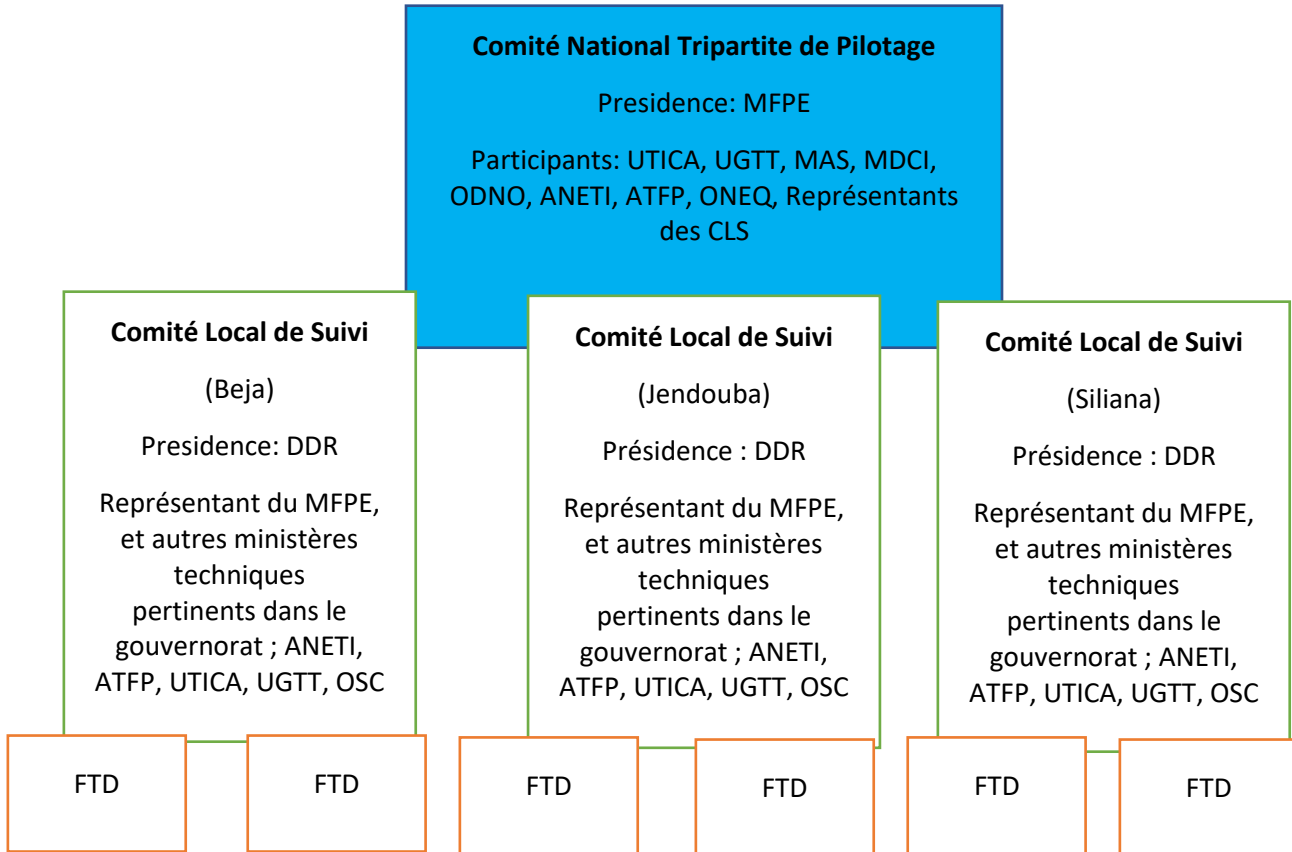
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm) 7. Guidance note 4  
Integrating gender equality in M&E of projects

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm) 8. Template for evaluation  
title page

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)

## Annexe 4

### Structure de gouvernance du projet PEJTUN



**Annexe 5**

**Etats des dépenses du projet PEJTUN**

FISEXT/BMS		International Labour Organisation							ALGIERS		
08-03-2018		Budget Management System - Technical Cooperation Projects							Page 1 / 3		
9:42		Project Financial Report for year 2018							Rp001 (2.2.15)		
TC Symbol : TUN1401MDAN											
Project Code : M.250.05.161.821											
Project Title : Decent jobs for tunisia's young people- tackling the challenge together											
BL. Pos	Sub-Object	Description	Prior Years		Current Year				Future Years		
			Expenditure	Allocations	Commit	Expenditure	Commit Balance	Allocation Balance	Allocations	Commit	Allocation Balance
011.001	1401	Recurring payroll costs	318,316.00								
	1402	Non-recurring costs	73,054.00								
011.001		International Experts	391,462	391,370.00							
011.050	1407	International consultants	129,961.00								
011.050		International Experts	130,396	129,961.00							
<b>Total Budget Line 011</b>			<b>521,858</b>	<b>521,331.00</b>							
013.001	1802	Adm.support pers.act.cost	28,400.00								
013.001		Administrative Support	30,383	28,400.00							
013.002	1802	Adm.support pers.act.cost	49,363.00		446.00	445.60	0.40				
	1803	Overtime	232.00								
		Administrative Support						-446.00			
013.003	1802	Adm.support pers.act.cost	22,046.00								
013.003		Administrative Support	22,046	22,046.00							
013.004	1802	Adm.support pers.act.cost	17,820.00								
	1803	Overtime	429.00								
013.004		Administrative Support	18,249	18,249.00							
013.005	1802	Adm.support pers.act.cost	5,202.00								
	1803	Overtime									
013.005		Administrative Support	5,202	5,202.00							
<b>Total Budget Line 013</b>			<b>126,250</b>	<b>123,492.00</b>	<b>446.00</b>	<b>445.60</b>	<b>0.40</b>	<b>-446.00</b>			
015.001	2304	Mission/project staff	52,378.00								
015.001		Travel Costs	53,464	52,378.00							
<b>Total Budget Line 015</b>			<b>53,464</b>	<b>52,378.00</b>							
016.001	1611	Travel/non project staff	6,829.00								
	1612	Missions/ex.ag/prof.staff	17,220.00								
016.001		Mission Costs	25,259	24,049.00							
016.050	1701	Incent.payments costs	30,000.00								
016.050		Mission Costs (evaluation)	30,000	30,000.00							
<b>Total Budget Line 016</b>			<b>55,259</b>	<b>54,049.00</b>							



<b>FISEXT/BMS</b>	<b>International Labour Organisation</b>	<b>ALGIERS</b>
<b>08-03-2018</b>	<b>Budget Management System - Technical Cooperation Projects</b>	<b>Page 2 / 3</b>
<b>9:42</b>	<b>Project Financial Report for year 2018</b>	<b>Rp001 (2.2.15)</b>

TC Symbol : TUN1401MDAN

Project Code : M.250.05.161.821

Project Title : Decent jobs for tunisia's young people- tackling the challenge together

BL. Pos	Sub-Object	Description	Prior Years		Current Year				Future Years					
			Expenditure	Expenditure	Allocations	Commit	Expenditure	Commit Balance	Allocation Balance	Allocations	Commit	Allocation Balance		
017.001	1718	National officers		42,868.00										
017.001		National Professional Perso	42,868	42,868.00										
017.002	1718	National officers		54,310.00		1,897.00	1,896.52	0.48						
		National Professional Perso							-1,897.00					
017.003	1718	National officers		39,797.00										
017.003		National Professional Perso	39,798	39,797.00										
017.004	1718	National officers		22,433.00										
017.004		National Professional Perso	22,433	22,433.00										
017.050	1719	National consultants		82,293.00										
017.050		National Professional Perso	82,293	82,293.00										
<b>Total Budget Line 017</b>			<b>243,816</b>	<b>241,701.00</b>		<b>1,897.00</b>	<b>1,896.52</b>	<b>0.48</b>	<b>-1,897.00</b>					
021.001	3501	Project subcontracts		728,921.00										
	3506	Contractual work: translation		1,057.00										
	3507	Other individual contractors		35,298.00										
	3599	Tc implementation agreement		67,605.00										
021.001		Sub-Contract	834,025	832,881.00										
<b>Total Budget Line 021</b>			<b>834,025</b>	<b>832,881.00</b>										
032.001	8201	Seminars		306,433.00										
	8203	Study tours		15,284.00										
032.001		Seminars	321,734	321,717.00										
032.002		Seminars (steering committee)												
<b>Total Budget Line 032</b>			<b>321,734</b>	<b>321,717.00</b>										
041.001	6101	Office equip & furn (<\$5,000)		24,415.00										
	6201	Data process equip (<\$5,000)		450.00										
041.001		Equipment	24,865	24,865.00										
041.002	6101	Office equip & furn (<\$5,000)		2,936.00										
	6411	Vehicles (>\$5,000)		32,253.00										
041.002		Equipment	35,189	35,189.00										
<b>Total Budget Line 041</b>			<b>60,054</b>	<b>60,054.00</b>										
051.001	4301	Oper.+maint.of equipment		16,804.00										
051.001		Operation & M'ce of Equipme	17,070	16,804.00										
<b>Total Budget Line 051</b>			<b>17,070</b>	<b>16,804.00</b>										

FISEXT/BMS		International Labour Organisation								ALGIERS		
08-03-2018		Budget Management System - Technical Cooperation Projects								Page 3 / 3		
9:42		Project Financial Report for year 2018								Rp001 (2.2.15)		
TC Symbol : TUN1401MDAN												
Project Code : M.250.05.161.821												
Project Title : Decent jobs for tunisia's young people- tackling the challenge together												
BL. Pos	Sub-Object	Description	Prior Years		Current Year					Future Years		
			Allocations	Expenditure	Allocations	Commit	Expenditure	Commit Balance	Allocation Balance	Allocations	Commit	Allocation Balance
053.001	4406	Postage - documents		1,000.00								
	4409	Other communication cost		1,681.00								
	4909	Miscellaneous		33,633.00								
	4915	Stationery & office supplies		10,844.00								
	4921	Freight transport		13,096.00								
	7353	Buildind rep, serv & maint		5,200.00								
	7356	Un common services		4,300.00								
053.001	Sundries		69,754	69,754.00								
053.006	7352	Rental of premises		16,423.00								
	7358	Rental deposits		13,501.00								
053.006	Sundries		29,924	29,924.00								
053.050	4911	Security costs		12,019.00								
053.050	Sundries		12,019	12,019.00								
<b>Total Budget Line 053</b>			<b>111,697</b>	<b>111,697.00</b>								
068.001	9268	Programme sup.costs 13 %		303,693.00								
068.001	Prog. Support Cost 13.00 %		304,879	303,693.00								
<b>Total Budget Line 068</b>			<b>304,879</b>	<b>303,693.00</b>								
071.001	Prov. for Cost Increases											
<b>Total Budget Line 071</b>												



<b>PROJECT TOTAL</b>	2,000,000	2,000,000		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000



## Annexe 6

## SCHEMAS RECAPITULATIF DU PROGRAMME D'ACTION des 3 gouvernorats et impacts en termes d'emploi

	Beja	Jendouba	Siliana
<b>Emplois directs</b>	<p>Les jeunes âgés de 18 à 35 ans diplômés et/ou non diplômés qui vivent dans les délégations de Nefza, Amdoun, Thibar, Teboursouk et Testour de la région de Béja.</p> <p>Ils seront pour la plupart des personnes au chômage et ayant une connaissance de l'apiculture ou des apiculteurs en activité informelle</p>	<p>les jeunes ruraux âgés de 18 à 35 ans dont au moins 30 % de femmes qui vivent en majorité dans les délégations de Fernana, Ghardimaou, Aïn Draham et Tabarka dans le gouvernorat de Jendouba.</p> <p>Il s'agira pour la plupart de jeunes faiblement diplômés ou de l'enseignement supérieur, au chômage et ayant une connaissance du milieu agricole voire de l'apiculture.</p>	<p>Les emplois directs regroupent les emplois liés directement à la production des produits de l'aviculture fermière. Les 150 emplois vont être directement créés suite à l'appui technique et financier qui va être fournis par le projet au profit de 150 promoteurs.</p>
<b>Emplois indirects</b>	<p>La création d'au moins <u>6 emplois</u> supplémentaires <u>par GDA</u> parmi les acteurs économiques en amont et en aval de la chaîne de valeur apicole qui pourront faire évoluer leurs activités et pourront recruter davantage.</p> <p>On peut s'attendre à créer au moins <u>30 nouvel emplois</u> en développant des entreprises dans la filière de l'apiculture (fournisseurs et prestataires de services autour du GDA, fournisseurs de ruches, de cires etc...)</p>	<p>Les <b>familles des jeunes</b> apiculteurs (ascendant et/ou descendant) seront impactées socialement et économiquement par le programme appliqué par <i>Taysir Conseil</i>. On considère ainsi de <b>1 à 4 personnes de l'entourage familial</b> de l'apiculteur seront touchées indirectement.</p> <p>Grâce à la création de nouveaux emplois décents et durables et le renforcement d'apiculteurs plus expérimentés dans les délégations choisies, les acteurs économiques en amont et en aval de la chaîne de valeur apicole pourront faire évoluer leurs activités et ainsi revoir leurs prévisions en matière d'embauche. La communauté rurale et les autorités locales profiteront des bienfaits de cette nouvelle dynamique autour de l'emploi agricole pour des jeunes chômeurs de la région.</p>	<p>Les emplois indirects sont les emplois qui vont être créés suite à la création des unités de production en aviculture fermière.</p> <p><b>Les 150 emplois indirects regroupent les employés dans</b> les unités de production avicole créées.</p>

		<p>Ils seront au moins au nombre de 200 personnes (voire 800 personnes selon le facteur multiplicateur de 1 à 4) à tirer profit des activités générées par les bénéficiaires directs qui seront justifiés par une enquête auprès des apiculteurs.</p> <p>« les entreprises et les industries régionales et locales, qui bénéficieront du programme de développement des compétences, des améliorations dans le fonctionnement du marché du travail, et de la formation de leur main-d'oeuvre »</p>	
<b>Emplois induits</b>	<p>Les familles des 100 apiculteurs soutenus dans la cadre du PA seront impactées socialement et économiquement. On considère ainsi que 2 à 4 personnes de l'entourage familial de l'apiculteur seront touchées indirectement et on aura ainsi entre 200 à 400 personnes qui verront leurs revenus s'améliorer</p>	<p>Les familles et les communautés locales bénéficiant des activités induites par la mise en œuvre des activités du Projet PEJTUN ».</p>	<p>Ils correspondent aux emplois qui vont être créés par des activités de production de biens et de services d'appui à l'aviculture fermière</p>
<b>Emplois ultimes</b>	<p>La communauté rurale profitera durablement de cette nouvelle dynamique autour de l'emploi agricole pour des jeunes chômeurs de la région.</p>		<p>Ils correspondent aux postes de travail créés dans l'ensemble de l'économie grâce aux dépenses réalisées, en seconde étape, par les personnes qui doivent leurs revenus à l'aviculture fermière (salariés et indépendants).</p>

<b>Emplois créés</b>			
<b><i>TREE/PA-CdV (Beja)</i></b>	<b>H</b>	<b>F</b>	<b>T</b>
Directs	78	22	<b>100</b>
Indirects	45	5	<b>50</b>
Ultimes	20	10	<b>30</b>
Induits	140	60	<b>200</b>
<b>Sous-total 1.1</b>	<b>283</b>	<b>97</b>	<b>380</b>
<b><i>TREE/PA-CdV (Jendouba)</i></b>			
Directs	91	58	<b>149</b>
Indirects	136	87	<b>223</b>
Ultimes	25	15	<b>40</b>
Induits	200	50	<b>250</b>
<b>Sous-total 1.2</b>	<b>452</b>	<b>210</b>	<b>662</b>
<b><i>TREE/PA-CdV (Siliana)</i></b>			
Directs	81	60	<b>141</b>
Indirects	43	47	<b>90</b>
Ultimes	14	16	<b>30</b>
Induits	14	16	<b>30</b>
<b>Sous-total 1.3</b>	<b>152</b>	<b>139</b>	<b>291</b>
Directs	250	140	390
Indirects	224	139	363
Ultimes	59	41	100
Induits	354	126	480
<b>Total 1</b>	<b>887</b>	<b>446</b>	<b>1333</b>

<b>CNP+CLP 2 Amélioration de l'employabilité et des compétences</b>				
		H	F	T
CNP	Formation CLE/ATFP	260	260	520
CNP	EF/ATFP	260	260	520
CLP	Formations-AE/PA	0	0	0
CNP	GERME	160	160	320
CNP	YBA	50	50	100
CNP	Tunisie Apprentissage	8743	10415	19158
CLP	Attitude des jeunes entrepreneurs	100	100	200
	<b>Sous-total 2</b>	9573	11245	20818
<b>CNP+CLP 3 Chercheurs d'emplois et accès à des services améliorés de l'emploi</b>				
		H	F	T
CNP	Application DJT	9499,5	9499,5	18999
CNP	Application TRE	5644	5644	11288
CNP	Formation TRE/ANETI	0		0
CNP	Formation Profilage/ANETI	0	0	0
CLP	Enquêtes Satisfaction	271	569	840
CNP	<a href="http://www.Emplois-jeunes.org.tn">www.Emplois-jeunes.org.tn</a>	14725,5	14725,5	29451
	<b>Sous-total 3</b>	30140	30438	60578

Remarque : Les résultats indiqués dans cette dernière table ne sont pas toujours ceux du projet PEJTUN (d'après la coordinatrice nationale du projet).



## Annexe 7 Leçons Apprises – (Canevas BIT)

ILO Lesson Learned Template	
Project Title: <b>Evaluation indépendante finale du projet Emplois décents pour la Jeunesse Tunisienne</b>	
<b>(Projet PEJTUN)</b>	
Project TC/SYMBOL: TUN/14/01M/DAN	
Name of Evaluators: Wael Zakkar (Chef de mission)- Anis Ben Younes	Date: Mars 2018
The following lessons learned have been identified during the course of the evaluation. Further text explaining these lessons may be included in the full evaluation report.	

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Un projet multidimensionnel tel que le projet PEJTUN incluant plusieurs axes y compris le développement de chaines de valeurs au niveau local, ne peut pas avoir une durée d'exécution uniquement sur deux années ou une période limitée avec des "possibilités d'extension". Une telle durée limitée va se répercuter sérieusement sur les effets et les objectifs du projet et créera un sentiment d'abandon à mi-chemin auprès des tranches des bénéficiaires et les partenaires du BIT. Un manque de visibilité quant à la longévité du projet causera des phénomènes de renoncement parmi les fonctionnaires et les techniciens du projet et une perte de savoir-faire acquis. Il est nécessaire de prévoir une durée allant de 4 à 5 ans.
Context and any related preconditions	Les ressources propres du BIT sont Limitées. Dépendance pour l'exécution de certains projets par des bailleurs de fonds. Ces derniers allouent des fonds selon leurs priorités de développement et souvent des fonds pour des périodes limitées (2 ans).



<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Les bailleurs de fonds du BIT mais également les bureaux régionaux et départements de programme au BIT Genève. Ils doivent davantage insister auprès des bailleurs de fonds pour allouer des sommes suffisantes pour couvrir des années d'exécution d'un projet allant jusqu'à 4 ou 5 ans pour pouvoir concrétiser des impacts réels sur le terrain notamment les bénéficiaires du projet.</p>
<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p>Quand la durée d'un projet est limitée et non en harmonie avec les orientations et les objectifs à atteindre, il y a des répercussions négatives en termes de planification et d'exécution des interventions dans le cadre du projet. Souvent le projet prend fin alors que des produits, objectifs n'ont toujours pas été atteints. Ceci cause parfois une déception auprès de certaines catégories de bénéficiaires. En plus la courte durée d'exécution ne permet pas ,parfois, de travailler en profondeur sur les facteurs de durabilité.</p>
<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>La limitation des fonds et de durée d'un projet ont un effet négatif en termes de visibilité pour les gestionnaires quant à la suite future du projet. Cela va se répercuter sur les taux de rotation et on verra des abandons par les staffs du projet qui chercheront des opportunités plus sûres et plus stables.</p>

LL Element

Text

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Dans le cadre des difficultés macroéconomiques auxquelles la Tunisie est confrontée ainsi que celles des secteurs industriels, de service et de tourisme, le secteur agricole apparait comme un secteur prometteur avec des avantages comparatifs et des perspectives importantes de développement et de création d'opportunités d'emploi pour les jeunes.
Context and any related preconditions	La Tunisie est à l'origine un pays agricole jouissant d'un climat agréable. Cependant ce secteur a enregistré un recul durant les décennies précédentes au détriment d'autres secteurs tels que l'industrie et le service -particulièrement le tourisme-. Combiné à une migration rurale importante et croissante interne, vers les villes qui représentent un plus grand attrait socio-économique, le désintéressement du secteur agricole est aggravé. A l'heure actuelle, les difficultés économiques auxquelles la Tunisie est confrontée ainsi que le recul du tourisme, se répercutent sur l'emploi où on observe un taux élevé de chômage particulièrement parmi les jeunes y compris les diplômés, notamment dans les villes.
Targeted users / Beneficiaries	OIT, Bailleurs de fonds, ministère de l'Agriculture, ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, ministère de l'Economie, UGTT, UTICA.
Challenges /negative lessons - Causal factors	
Success / Positive Issues - Causal factors	Les projets incluant des chaînes de valeur dans le secteur agricole en Tunisie sont bien pertinents et prometteurs d'emploi de jeunes en tenant en considération les avantages comparatifs du secteur agricole et ses perspectives en Tunisie.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	OIT devrait viser la réplification du projet PEJTUN avec davantage de composants de chaînes de valeurs dans le secteur agricole en cherchant à accroître le nombre des filières mais également les gouvernorats au-delà des quatre gouvernorats qui ont été couverts par le projet PEJTUN.

LL Element

Text

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le BIT ne peut pas créer son propre système de certification professionnelle dans un pays sans s'aligner sur le système de formation professionnelle en règle dans ce pays.
Context and any related preconditions	Des certificats de formation professionnelle ont été créés par le BIT/projet PEJTUN et ont été délivrés aux jeunes bénéficiaires des différentes formations professionnelles dispensées dans le cadre d'exécution de PEJTUN. Ces certificats ont été créés indépendamment du système de certification professionnelle nationale. Ils se sont avérés non reconnus par les institutions Tunisiennes concernées.
Targeted users / Beneficiaries	BIT et futures équipes des projets BIT en Tunisie. Jeunes bénéficiaires visés par le projet.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Puisque les certificats délivrés par le projet PEJTUN aux bénéficiaires du projet se sont avérés non reconnus par le système Tunisien de formation professionnelle, ils ne permettent donc pas aux jeunes bénéficiaires du projet PEJTUN de bénéficier des avantages dont l'accès au crédit auprès du BTS qui est offert par les certificats de formation professionnelle en cours dans le pays.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	L'équipe du projet PEJTUN qui assure la continuité du projet via le projet PROMESSE devra négocier avec les instances tunisiennes responsables afin de trouver un compromis et obtenir une équivalence nationale à ces certificats délivrés dans le cadre du PEJTUN. Dans le cas, où une future répliation du projet est prévue, il faudra s'aligner au système local de certification et chercher à délivrer des certificats formels tel que exigé par le système tunisien de formation professionnelle.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Un projet du BIT qui vise le développement de la chaîne de valeurs dans le secteur agricole ne peut pas prendre de l'altitude sans un partenariat profond avec le ministère de l'agriculture, ses institutions et ses directions régionales. Un tel partenariat devrait chercher à renforcer les capacités institutionnelles et humaines du ministère et de ses directions régionales dans les régions où les chaînes de valeurs sont réalisées, d'une manière à fournir un support technique efficace et permanent aux jeunes entrepreneurs participant à une chaîne de valeur dans le secteur agricole. Le renforcement de cette capacité est nécessaire dans le but d'assurer une durabilité des projets de chaînes de valeurs et d'amener à leur standardisation et leur généralisation ainsi qu'à leur intégration dans les politiques nationales quinquennales et dans les plans d'action du ministère de l'agriculture et aussi bien qu'à l'institutionnalisation des mécanismes de suivi des chaînes de valeur dans le secteur agricole.
Context and any related preconditions	Le partenaire principal du projet PEJTUN a été le ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. Ce dernier, a bénéficié de renforcements de capacités institutionnelles approfondies dans le cadre de PEJTUN. Par ailleurs, le ministère de l'Agriculture qui a été membre du comité de pilotage et du comité local de suivi, n'a pas bénéficié d'un renforcement approfondi des capacités institutionnelles au niveau central ni local, particulièrement sur les chaînes de valeur en tant que mécanismes de génération d'emploi.
Targeted users / Beneficiaries	BIT Tunisie, ministère de l'Agriculture, ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. UGTT, UTICA.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Il aurait été nécessaire de renforcer les capacités du ministère de l'Agriculture de manière à assurer une durabilité et une continuité des chaînes de valeurs agricoles et leur multiplication avec efficacité dans les gouvernorats couverts par le projet.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Une future conception d'une nouvelle phase du projet PEJTUN devra désigner le Ministère de l'Agriculture en tant que partenaire clé et non secondaire.

## Annexe 8

### Les bonnes pratiques du projet

**EMERGING GOOD PRACTICE TEMPLATE** (filled in by the evaluator)

<b>ILO Emerging Good Practice Template</b>	
<p>Project Title: <b>Evaluation indépendante finale du projet Emplois décents pour la Jeunesse Tunisienne</b>  <b>(Projet PEJTUN)</b></p> <p>Project TC/SYMBOL: TUN/14/01M/DAN</p>	
Name of Evaluators: <b>Wael Zakkar (Chef de mission)- Anis Ben Younes</b>	Date: <b>Mars 2018</b>
<p>The following lessons learned have been identified during the course of the evaluation. Further text explaining these lessons may be included in the full evaluation report.</p>	

GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	Le projet PEJTUN à travers l'axe d'exécution des chaines de valeur a fait apparaitre chez les jeunes bénéficiaires un grand intérêt pour le secteur agricole. Il est intéressant de constater qu'une grande partie des jeunes qui ont bénéficié et participé à la réalisation de cet axe ont des formations et un background non agricoles (y compris des informaticiens, ingénieurs...). Le projet a réussi via cet axe à susciter un grand intérêt chez eux. Ils ont montré un grand dynamisme durant l'exécution et un très faible taux d'abandon.
<b>Relevant preconditions, context</b>	Il faut prendre en considération que ce secteur a vécu un grand recul durant les dernières décennies et une régression de la population active travaillant dans ce secteur au profit des secteurs industriels et tertiaires.
<b>Causal Factors</b>	L'approche intégrée du projet d'exécution de chaine de valeur ; son orientation à rassembler les jeunes bénéficiaires dans des groupement de développement agricole et économique.

<b>Targeted users /beneficiaries</b>	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire, équipes de projets du BIT en Tunisie.
<b>Indicate measurable impact</b>	Faible taux d'abandon parmi les jeunes bénéficiaires du projet. Par exemple, Il est enthousiasmant de constater que parmi les 120 cas qui ont bénéficié des activités de cet axe dans le gouvernorat de Beja, il n'y a eu aucun cas d'abandon même après la fin du projet ; tous les bénéficiaires ont continué l'activité de production dans la filière du miel. Il y a même eu des initiatives d'expansion comme la création d'une boutique de vente des outils et équipement liés à l'élevage des abeilles.
<b>Potential for replication</b>	Elevé
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	<p>Résultat global 1 de l'OIT: "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus".</p> <p>Résultat global 2 "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".</p> <p><u>Country Project Outcom (CPO) TUN 101 et</u> Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes".</p>
<b>Other relevant documents or comments</b>	

GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	Une des plus-values du projet PEJTUN est d'avoir instauré, contrairement à d'autres projets précédents, une culture de travail collective parmi les jeunes à travers l'approche et l'encouragement de la création des Groupements de Développement Agricoles et des Groupement d'Intérêt Economiques.
<b>Relevant preconditions, context</b>	Exécution de chaine de valeur, collaboration entre les différentes parties prenantes locales, une présélection des jeunes bénéficiaires du projet selon des critères précis ; une sélection adéquate et selon une approche participative par les parties prenantes locales de la filière de la chaine de valeur en fonction des avantages comparatifs de la région.
<b>Causal Factors</b>	Cette culture de travail collectif a été atteinte via les GDA et GIE. Elle a eu comme effet la création de forums d'échanges d'idées entre les jeunes, alors qu'ils étaient éparpillés avec une culture d'individualisme et sans espoir, ceci leur a permis de renouer avec l'espoir dans un climat de complicité et d'encouragement mutuel.
<b>Targeted users /beneficiaries</b>	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire, équipes de projets du BIT en Tunisie.
<b>Indicate measurable impact</b>	Le nombre de GDA créé par le projet : 9
<b>Potential for replication</b>	Très élevé
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	<p>Résultat global 1 de l'OIT: "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus".</p> <p>Résultat global 2 "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".</p> <p><b>Country Project Outcom (CPO) TUN 101 et</b> Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes".</p>
<b>Other relevant documents or comments</b>	

GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	Le projet PEJTUN a adopté une approche de gouvernance très participative qui a renforcé son appropriation nationale et locale et s'est résultée par de bonnes performances.
<b>Relevant preconditions, context</b>	L'approche dans la gouvernance et la gestion du projet, structurée en comité national tripartite de pilotage présidé par MFPE incluant des représentants de différentes parties prenantes et d'un comité local de suivi tripartite avec des représentants des différentes parties prenantes au niveau de chaque gouvernorat
<b>Causal Factors</b>	Cette structure concrétise un tripartisme et une approche participative avancée. En plus c'est une structure qui mène à une performance en termes de gestion et permet de créer une complémentarité et une bonne coordination entre les niveaux central et local dans l'exécution du projet (Une bonne coordination entre les niveaux Marco et le Méso) et un bon suivi par les instances centrales concernées par l'exécution au niveau local. Une telle structure pourrait en plus permettre ultérieurement de tirer les leçons de l'exécution du projet au niveau local pour les généraliser dans d'autres gouvernorats.
<b>Targeted users /beneficiaries</b>	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire, équipes de projets du BIT en Tunisie.
<b>Indicate measurable impact</b>	Performance générale du projet – Satisfaction des différentes parties prenantes.
<b>Potential for replication</b>	Très élevé
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	
<b>Other relevant documents or comments</b>	





GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	Les applications mobiles Droit des Jeunes au Travail (DJT) et Techniques de recherche d'Emplois (TRE), sont de très bonnes pratiques en tant qu'outils mis à la disposition des jeunes dans leurs recherches d'emploi.
<b>Relevant preconditions, context</b>	De telles applications renforcent l'accessibilité et permettent d'atteindre plus largement les jeunes, beaucoup mieux que les moyens classiques et de les sensibiliser bien davantage. Elles permettront davantage de performance dans l'emploi des jeunes.
<b>Causal Factors</b>	Il s'agit de capitaliser un outil vital à haut usage dans le quotidien des jeunes générations d'aujourd'hui pour l'utiliser dans les programmes d'emploi.
<b>Targeted users /beneficiaries</b>	Jeunes chercheurs de l'emploi - OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire.
<b>Indicate measurable impact</b>	Indicateur de nombre de consultations par les jeunes de ces applications
<b>Potential for replication</b>	Elevé
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	<p>Résultat global 2 de l'OIT "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".</p> <p><b>Country Project Outcom (CPO) TUN 101</b>-Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes".</p>
<b>Other relevant documents or comments</b>	

GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	La tendance du projet PEJTUN à capitaliser les expériences, les parcours des projets précédents ainsi que les mécanismes déjà existants, au niveau national ou local est une bonne pratique.
<b>Relevant preconditions, context</b>	C'est un projet qui n'a pas cherché à dupliquer les actions et réinventer la roue mais plutôt à assurer une continuité des efforts précédents et des initiatives en matière d'emploi.
<b>Causal Factors</b>	Il y a des progrès qui ont été achevés par les projet précédents, des leçons apprises ainsi que des bonnes pratiques. Des réseaux des partenaires ont été également constitués par les projets précédents. Le projet PEJTUN a cherché à profiter des tous ces acquis.
<b>Targeted users /beneficiaries</b>	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire, équipes de projets du BIT en Tunisie.
<b>Indicate measurable impact</b>	Performance du projet PEJTUN malgré la courte durée de son exécution.
<b>Potential for replication</b>	Elevé
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	<p>Résultat global 1 de l'OIT: "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus",</p> <p>Résultat global 2 de l'OIT "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".</p> <p><u>Country Project Outcom (CPO) TUN 101-Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes".</u></p>
<b>Other relevant documents or comments</b>	

GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	Le projet PEJTUN a largement adhéré à l'environnement institutionnel tunisien, priorités nationales et s'est présenté en tant que porteur de solutions dans le cadre de la mise en application du dialogue social.
<b>Relevant preconditions, context</b>	La structure du projet a consisté à avoir un poste de coordonnateur national au niveau central et des coordinateurs locaux dans chacun des gouvernorats où le projet a été exécuté. Le projet a visé un sujet vital et stratégique pour la Tunisie.
<b>Causal Factors</b>	La coordonnatrice nationale a travaillé dans les projets du BIT précédents visant l'emploi des jeunes en Tunisie et détient la mémoire des expériences accumulées du BIT dans ce domaine. Elle est en plus connectée avec les différentes parties prenantes au niveau central. Les coordonnateurs locaux sont originaires des gouvernorats où le projet a été exécuté et ont des connaissances profondes du terrain et des parties prenantes locales, des besoins et des complexités à surmonter.
<b>Targeted users /beneficiaries</b>	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire, équipes de projets du BIT en Tunisie.
<b>Indicate measurable impact</b>	Performance du projet aux niveaux central et local
<b>Potential for replication</b>	Elevé.
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	<p>Résultat global 1 de l'OIT: "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus",</p> <p>Résultat global 2 de l'OIT "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".</p> <p><u>Country Project Outcom (CPO) TUN 101-Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes".</u></p>
<b>Other relevant documents or comments</b>	



GP Element	Text
<b>Brief description of good practices; link to specific action, task or policy</b>	Le projet a renforcé une dimension et une culture interministérielle de travail dans le cadre de la préparation de la stratégie nationale d'emploi en impliquant de nouveaux ministères tels que les ministères de l'éducation ou de l'industrie dans les efforts en cours de préparation de la stratégie sous la présidence du MFPE.
<b>Relevant preconditions, context</b>	Processus de préparation de la stratégie nationale d'emploi. Un des composants du projet
<b>Causal Factors</b>	L'approche tripartite et participative du projet dans la préparation de la stratégie. Le projet a cherché à élargir au maximum la participation de toutes les parties prenantes concernées directement ou indirectement par les questions de l'emploi.
<b>Targeted users /beneficiaries</b>	OIT départements Emploi et Entrepreneuriat, OIT Alger, OIT Caire, équipes de projets du BIT en Tunisie. L'organisation par le projet du dialogue national sur l'emploi avec la présence du SG des Nations Unies et du directeur de l'OIT a donné une grande crédibilité à l'approche du projet.
<b>Indicate measurable impact</b>	L'annonce et l'adaptation par toutes les parties prenantes de la déclaration tunisienne pour l'emploi qui s'est résultée par le dialogue national pour l'emploi.
<b>Potential for replication</b>	Elevé
<b>Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy</b>	Résultat global 1 de l'OIT: "Plus d'hommes et de femmes ont accès à un emploi productif, un travail décent et des opportunités de revenus",  Résultat global 2 de l'OIT "le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et le caractère inclusif de la croissance".  <u>Country Project Outcom (CPO) TUN 101-Domaine d'Importance Critique 2 "des emplois et des compétences pour les jeunes".</u>
<b>Other relevant documents or comments</b>	

