



BIT – ÉVALUATION

- **Titre du projet:** JEMP « Jeunes et Employabilité »
- **ILO TC/SYMBOL:** TUN/16/08/NLD
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale indépendante
- **Pays :** Tunisie
- **Date de l'évaluation:** Du 30 juin au 11 juillet 2019 (mission de terrain)
- **Nom(s) du consultant:** Consultant internat. : Thomas Ranz, Socio-économiste et pédagogue
- **Pour les évaluations jointes : Organisation responsable :** Bureau de l'OIT à Dakar
- **Autres organisations participantes :** Gouvernement de la Tunisie, représenté par le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE
- **Gestion de l'évaluation:** Mme Fatime Christiane N'Diaye, BIT Dakar
- **Bureau administratif:** OIT/CO-Alger
- **Bureau Technique:** Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, ANETI
- **Fin du projet (date):** Avril 2019
- **Donateur: pays et budget US\$** Pays Bas avec un budget total de 1.800.000 million euros (2.006.688 USD)
- **Mots clés:** Emploi – Emploi des jeunes – Formation professionnelle – Genre
- **Budget de l'évaluation:** 18,000 euros

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.

Table des matières

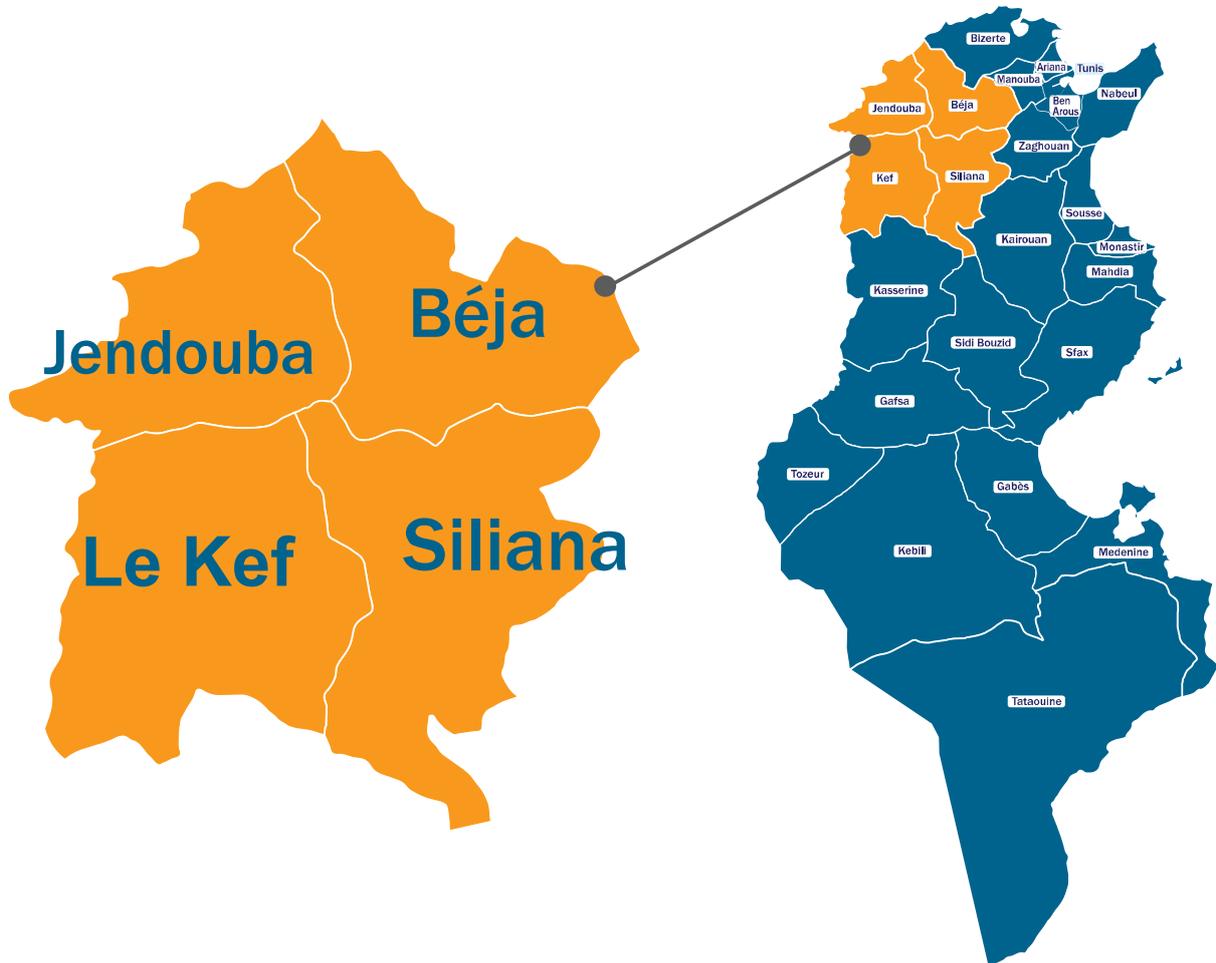
Résumé exécutif.....	5
0. Remerciements.....	12
1. Description du projet.....	12
1.1 Contexte du projet.....	12
1.2 Cadre et historique de la conception du projet.....	13
1.3 Objectif, lignes d’action et résultats attendus du projet.....	14
1.4 Structure de gestion et organes du projet.....	16
2. But, champ et clients de l’évaluation.....	17
3. Méthodologie et limitations	18
4. Appréciation du projet selon les critères CAD.....	20
4.1 Pertinence et alignement stratégique du projet.....	21
4.2 Validité de la conception du projet	23
4.3 Performances et efficacité du projet	24
4.4 Efficience des ressources utilisées	27
4.5 L'efficacité du dispositif de gestion.....	28
4.6 Impact et durabilité du projet.....	30
4.7 Genre.....	31
5. Constatations et Conclusions	32
6. Recommandations.....	33
7. Leçons apprises et bonnes pratiques	35
Annexe 1 : Calendrier de la mission et personnes rencontrées	35
Annexe 2 : Liste de littérature et de documents.....	38
Annexe 3 : Termes de référence.....	40
Annexe 4 : Formulaire « Leçons apprises et Bonnes pratiques »	56
Annexe 5 : Présentation PowerPoint, restitution à la fin de la mission.....	

Acronymes

AF	Assistant Administratif et Financier
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ATFP	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
BIT	Bureau International de Travail
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CENAFFIF	Centre National de Formation des Formateurs et de l'Ingénierie de Formation
CIF	Centre International de formation (de l'OIT à Turin)
CNP	Coordinatrice Nationale de projet
CLS	Comité local de suivi
DRFPE	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
FORSATI	Mon opportunité
GERME	Accompagnement Entrepreneurial
GIZ	Coopération technique allemande
INS	Institut National de Statistique
JEMP	« Jeunes et Employabilité »
LED	Développement Economique Local
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectif de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail des Nations Unies
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPPs	Partenariats Public-Privé
PPTD	Programme Pays pour le Travail Décent en Tunisie
SMIG	Salaire minimum interprofessionnel garanti
S&E	Suivi et Evaluation
TdR	Termes de Référence
TOT	Formation des Formateurs (<i>Training of Trainers</i>)
UE	Union Européenne
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UNDAF	UN Development Assistance Frameworks
UNDSS	Department of Safety and Security of the United Nations
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USD	Dollars américains
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

Zones d'intervention du projet JEMP, « Jeunes et Employabilité »

La carte suivante présente les quatre zones d'intervention du projet JEMP dans les gouvernorats tunisiens de Jendouba, Béja, le Kef et Siliana.



Source: Projet JEMP, Juillet 2019

A l'instar du partenariat avec le gouvernement à Tunis et les quatre points focaux régionaux, la gestion du projet est également structurée sous la forme d'un comité national et de quatre comités régionaux.

Vu que l'Organisation Internationale du Travail, OIT est la seule agence des Nations Unies dont les membres sont des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, cette structure tripartite est également prise en compte dans la composition des différents comités. Celle-ci ressemble à ce qui suit :

- Le Comité National de Pilotage, CONAP est présidé par le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE ;
- Le Comité Local de Suivi à Béja; CLS est présidé par la Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, DRFPE;
- Le Comité Local de Suivi à Jendouba; CLS est présidé par la DRFPE;
- Le Comité Local de Suivi à Siliana; CLS est présidé par la DRFPE ainsi que
- le Comité Local de Suivi au Kef; CLS qui est présidé par la DRFPE.

Résumé exécutif

I. Contexte du projet

Ainsi que d'autres pays du Maghreb, la Tunisie peut faire état de progrès notables au cours des dernières années en ce qui concerne les principaux indicateurs de développement. La croissance économique est remontée à 2,5% en glissement annuel en 2018, contre 2% en 2017. La transition politique qui se déroule depuis 2011 a donné des résultats remarquables, notamment la signature du Contrat Social en 2013 et le Dialogue National sur l'Emploi en 2016.

Le taux de chômage en Tunisie a atteint 15,3% au cours du premier trimestre de l'année 2019. La proportion de diplômés universitaires est nettement plus élevée. En particulier le taux de chômage des jeunes femmes diplômées est proche de 40%.

Le concept du projet qui date de 2016 analyse les problèmes de manière très détaillée et étaye cette analyse par de nombreuses données. Il est important de souligner ici que l'idée du projet « Jeunes et Employabilité », JEMP n'est pas l'exclusive du BIT. Inspiré par le programme national d'emploi « FORSATI » (Mon opportunité), l'idée de soutenir certaines composantes clés de ce programme est née parmi les dirigeants de l'Ambassade des Pays-Bas.

Le programme FORSATI a visé à obtenir un changement visible dans les résultats à moyen et à court termes sur le marché du travail des jeunes et ce, à travers la professionnalisation et le renforcement des capacités des services publics ainsi que l'orientation des demandeurs d'emploi vers les secteurs économiques clés. L'objectif très ambitieux de FORSATI était de faire bénéficier 50.000 candidats au cours de l'année 2016 pour atteindre 120.000 en 2017 dans l'ensemble du pays.

Mais comme le programme FORSATI a été arrêté au début du cycle du projet JEMP pour des raisons politiques et n'a continué qu'en partie dans les quatre zones d'intervention du JEMP (Béja, Jendouba, Siliana et le Kef), cette situation a influencé non seulement le début du JEMP mais sa mise en œuvre dans son ensemble.

La durée relativement courte de 24 mois (avec une prolongation de quatre mois) résulte d'un postulat imposé par le bailleur.

II. Description du projet

L'objectif de développement (ou objectif spécifique) du projet JEMP est défini comme suit :

Les jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, ont un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.

La réalisation de l'objectif de développement passe par deux objectifs immédiats et interdépendants :

1. Les institutions du marché du travail, les partenaires sociaux, les ONG et les autres parties prenantes aux niveaux national et local sont mieux outillés pour fournir des services de conseil, d'orientation professionnelle, et de coaching aux jeunes chercheurs d'emploi afin d'améliorer leur employabilité.

2. L'employabilité et les compétences entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes chercheurs d'emploi sont améliorées grâce à des services de conseil et de coaching.

Le projet s'articule donc autour de deux axes, (i) l'appui institutionnel à l'ANETI et (ii) l'amélioration des chances des jeunes chômeurs sur le marché du travail. Les bénéficiaires directs du projet sont donc les chercheurs d'emploi et les conseillers de l'ANETI sont considérés comme des « intermédiaires ».

Le résultat de l'objectif immédiat 2 du document de la planification initiale vise un total de 13.089 jeunes hommes et femmes, inscrits au programme FORSATI à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef.

Les indicateurs mentionnés dans le cadre logique sont tous purement quantitatifs, ce qui est un peu étonnant dans le cadre d'un projet qui, en fin de compte, s'engage dans le domaine de l'éducation et traite de l'apprentissage et du changement des comportements.

Les grandes lignes d'action du projet JEMP sont :

- Le coaching en *soft skills* ;
- L'accompagnement intensif dans des clubs de chercheurs d'emploi ;
- La formation et l'accompagnement en éducation financière ;
- L'accompagnement entrepreneurial ;
- L'accompagnement pour le placement à l'international.

L'organigramme du projet se compose d'un chef de projet assisté par un assistant administratif et financier et un chauffeur, en fin de compte sous la supervision du directeur de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger. Sur le plan technique, le projet est appuyé par un *backstopper* basé à Genève.

Dans un ensemble le projet JEMP est basé sur le principe de « faire faire », avec une petite cellule de coordination qui « achète » et contrôle la fourniture effective des services à travers des appels d'offres.

La relation avec les partenaires est définie dans les comités de pilotage tripartites, aux niveaux national et régional.

III. But, champ et clients de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle a examiné toute l'intervention du projet à partir de janvier 2017 jusqu'à sa fin en avril 2019 (28 mois).

L'évaluation est indépendante et finale, puisqu'aucune phase ultérieure n'a été programmée dans la planification initiale, même si le financement d'une deuxième phase de projet semble actuellement possible. Elle a pour objet de produire une appréciation objective, basée sur l'évidence de l'accomplissement des résultats du projet par rapport aux critères évaluatifs du Comité d'aide au développement, CAD de l'Organisation

de Coopération et de Développement Économique, l'OCDE : Pertinence, Efficience, Efficacité, Impact et Durabilité.

Le but de l'évaluation était de :

- Fournir une évaluation finale de la pertinence du projet formulée, de la modalité d'implémentation et des résultats ;
- Apprécier la performance du projet selon les objectifs prévus et indicateurs formulés dans le cadre logique ;
- Apprécier le niveau d'efficience du projet par rapport à l'utilisation du budget et les « produits » obtenus ;
- Évaluer les stratégies mises en place au niveau du projet en ce qui concerne la durabilité des effets du projet ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes ;
- Evaluer dans quelle mesure les résultats du projet seront durables.

En tant que clients pour cette évaluation, les parties prenantes suivantes ont été citées dans les TdR :

- Les représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE et de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, ANETI ;
- Les mandants du Bureau International de Travail, BIT ;
- La cellule de coordination du projet JEMP ;
- Les représentants du Gouvernement des Pays-Bas en tant que bailleur de fonds ;
- Le Bureaux de Pays de l'OIT à Alger et au Caire ainsi que
- le Centre International OIT de Formation à Turin.

IV. Méthodologie

En général, le déroulement de cette évaluation était basé sur trois piliers, (i) des discussions avec l'équipe de pilotage du BIT et avec des *coachs* du projet, (ii) des entretiens avec des représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE en tant que titulaire du projet JEMP et des membres des Comités Locaux et National de Pilotage, et (iii) des discussions avec des *focus groups* de bénéficiaires et des conseillers de l'ANETI pendant des visites de terrain.

L'approche méthodologique a tenu compte de ce fait, en utilisant par exemple entre autres techniques ce qu'on appelle des proxy-indicateurs pour substituer des variables qui ne pouvaient pas être mesurées (p. ex, changement de comportements). De plus, l'enquête auprès des groupes cibles dans le cadre de ce qu'on appelle les « focus groups » apparaît de loin comme l'instrument d'évaluation le plus important.

Le projet JEMP a pris fin le 30 avril 2019, deux mois avant la visite de terrain de l'évaluation. En conséquence, la participation directe à des activités de formation n'était plus possible et l'évaluation avait déjà un caractère ex-post. La plupart des informations recueillies étaient donc des informations indirectes et étaient largement tirées des conversations menées.

Les quelques indicateurs exclusivement quantitatifs du cadre logique (« Nombre de... ») ont été utilisés pour des aperçus statistiques très complets, mais ne pouvaient

pas servir de lignes directrices pour une analyse systématique de l'impact. L'enquête auprès des groupes cibles dans le cadre de ce qu'on appelle les « focus groups » constituait donc de loin l'instrument d'évaluation le plus important.

V. Constatations et Conclusions

Constatations

1. La coordination du projet et surtout sa documentation sont très détaillées et pertinentes. La coopération avec les différents acteurs du partenariat tripartite a été très bien structurée et documentée.
2. L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à sa visibilité sur le terrain.
3. Dans la pratique, le système de monitoring semble performant dans la production des statistiques, mais reste peu analytique dans l'ensemble (aspect qualitatifs), conformément au cadre logique qui ne présente que des indicateurs purement quantitatifs.
4. Toutes les grandes lignes budgétaires ont été respectées. Les coûts de transaction du projet semblent raisonnables (22,8%) par rapport à la part du budget qui est parvenue directement aux bénéficiaires. En particulier, la renonciation à un Conseiller Technique Principal international y a contribué.
5. Les synergies assumées par le programme national « FORSATI » ne sont devenues réalité que dans une mesure très limitée. Dans certains domaines, cela signifie que les objectifs fixés n'ont pas pu être pleinement atteints.
6. Le projet s'est exécuté pendant 24 mois (avec une prolongation de 4 mois). Cette durée était insuffisante pour la consolidation des acquis et la visibilité des impacts du projet.
7. La restriction et la concentration aux quatre gouvernorats au départ a considérablement accru l'effet du JEMP. Ceci s'applique également aux synergies avec de nombreux autres projets dans la même zone d'intervention.
8. Le salaire minimum interprofessionnel garanti, SMIG est actuellement de 357 Dinars. Beaucoup d'interviewés ont dit qu'ils gagnent moins que cela. Souvent, seul l'argent de poche est payé. Le fait d'être disposé à déménager à un autre endroit augmente considérablement les chances de trouver un emploi.
9. Le Comité National de Pilotage, CONAP ainsi que les quatre Comités Locaux de Suivi du projet JEMP constituent une plate-forme multi-acteurs assez représentative. De par les compétences qui s'y siègent, ils ont su jouer ses rôles de pilotage, d'appui-conseils et d'appropriation technique qui ont impulsé une dynamique dans l'exécution du projet.
10. Trois considérations fondamentales concernant la situation de la formation en Tunisie :
 - Le nombre de diplômés universitaires a énormément augmenté au cours des dernières décennies.
 - Cela a également affecté la qualité de la formation, en particulier en ce qui concerne les « *soft skills* », car les capacités de formation n'ont pas été augmentées au même rythme que le nombre d'étudiants.
 - D'autre part, il y a un manque d'artisans bien formés qui, par exemple, sont à

peine représentés dans les formations du projet JEMP. Et par définition, ils font également partie du groupe cible du JEMP.

11. Le salaire minimum interprofessionnel garanti, SMIG est actuellement de 357 Dinar. Beaucoup d'interviewés ont dit qu'ils gagnent moins que cela. Souvent, seul l'argent de poche est payé. Le fait d'être disposé à déménager à un autre endroit augmente considérablement les chances de trouver un emploi.

Conclusions

12. Avec les thèmes coaching et *soft skills*, le projet JEMP a identifié un besoin croissant à l'heure actuelle. L'instrument du coaching jouit d'une grande popularité en Tunisie et ailleurs. Mais, il y a aussi le risque que des déficits inhérents du système éducatif soient comblés sans s'attaquer à la racine du problème, à savoir la formation formelle initiale.
13. La grande majorité des chômeurs inscrits et enregistrés avec l'ANETI sont des diplômés d'études supérieures. Au moins trois quarts des inscrits (et des participants aux formations) sont des femmes. De facto le groupe cible du JEMP est principalement constitué de femmes universitaires au chômage.
14. La documentation de la cellule de coordination mentionne que 1.302 jeunes avaient signé un contrat rémunéré sur un ensemble de 5.268 chercheurs d'emploi coachés en *soft skills*. Dans ce contexte des enquêtes sur place ont montré que le succès du JEMP dépend fortement du nombre d'emplois disponibles dans l'industrie dans une zone d'intervention.
15. La qualité du contenu des formations JEMP est généralement reconnue par les participants. Les *coachs* du projet sont considérés comme très compétents. La satisfaction des consultants de l'ANETI à l'égard des mesures du projet est toutefois nettement moins prononcée.
16. Les matériels d'enseignement et d'apprentissage, développés par le projet, sont tous de très bonne qualité technique.
17. L'instrument de loin le plus innovant du JEMP est la création et l'animation des clubs d'emploi. Avec l'aide des clubs, de nombreux participants peuvent prouver qu'ils peuvent trouver un emploi. Ce sont surtout les processus de dynamiques de groupe qui rendent cet instrument très efficace.
18. Le moteur innovateur du JEMP était constitué par les *coachs*. Toutefois, ils ne sont plus disponibles après la fin du projet.
19. La distribution et la répartition des tâches de travail entre les *coachs* et les conseillers de l'ANETI a été perçue parfois de manière critique par les employés de l'ANETI. Le souhait de s'impliquer aussi davantage dans le travail pédagogique (p. ex. co-animation) a été exprimé, de même que de ne pas se voir confier uniquement des questions d'organisation.
20. Les droits des travailleurs, des salaires adéquats et des conditions de travail durables et décentes ne sont pas très visible dans ce projet du BIT.

VI. Recommandations

1. Avant d'étendre et/ou de poursuivre le projet JEMP, la phase précédente devrait être analysée et évaluée en détail. Ceci devrait être basé sur des méthodes qualitatives telles que les entretiens individuels et/ou en groupes, car seuls des échantillons ont pu être vérifiés au cours de l'évaluation indépendante.
2. Dans le contexte du suivi, jusqu'à présent essentiellement quantitatif et statistique, une approche qualitative fondée sur des enquêtes est donc fortement recommandée.
3. Dans le cadre d'une nouvelle phase de financement, la zone d'intervention du projet JEMP devrait être planifiée de façon modérée dans d'autres régions, sans couvrir une trop grande zone qui en diluerait l'impact.
4. Jusqu'à présent, l'expérience a clairement montré que l'approche du projet fonctionne beaucoup mieux dans les zones avec des postes de travail industriels que dans les régions éloignées et purement agricoles. Il convient d'en tenir compte lors du choix de nouvelles zones d'intervention.
5. Néanmoins des travaux antérieurs devraient être poursuivis et consolidés dans les gouvernorats Béja, Jendouba, Siliana et le Kef. L'expérience acquise pourrait servir de guide pour de nouvelles zones d'intervention.
6. Les matériels pédagogiques disponibles devraient être rationalisés et en particulier, faciliter l'accès aux autodidactes (p. ex. conseillers de l'ANETI). Le matériel excédentaire devrait être placé dans des annexes.
7. L'instrument des *coachs* en tant que courroies de transmission des contenus des formations a fait ses preuves dans le passé et devrait être maintenu.
8. Cependant, comme le modèle du *coach* ne peut fonctionner que dans le cadre d'un financement de projet externe, une forme d'intégration dans l'une des structures partenaires doit être envisagée à moyen terme.
9. À l'avenir le rôle des conseillers devrait être étendu vers un engagement pédagogique plus fort (p. ex. clubs d'emploi).
10. Un module de soutien supplémentaire pour ceux qui ont décidé de travailler comme entrepreneurs indépendants est recommandé.
11. Les clubs d'emploi sont devenus l'instrument de loin le plus innovant du JEMP. Bien que cela implique des coûts d'investissement, il est important d'étendre cet instrument, notamment en créant des ressources humaines mieux formées avec l'ANETI.
12. Le BIT est synonyme de conditions de travail équitables. Ceci devrait devenir plus visible à l'avenir et jouer un rôle central.

VII Leçons apprises et bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : Le grand succès de l'instrument du club n'était pas prévisible au début du projet. La durée de réalisation relativement courte du JEMP a laissé l'instrument à la fin du projet néanmoins comme projet modèle au stade expérimental. Mais l'expérience acquise jusqu'à présent devrait donc être évaluée en détail et utilisée comme un élément clé pour une nouvelle phase du projet.

Leçon apprise 1 : L'approche du projet JEMP fonctionne là où il y a aussi d'autres opportunités d'emplois (salariés) en dehors de l'agriculture, par exemple dans l'industrie, le secteur des services et/ou le tourisme. Il convient d'en tenir compte lors de la sélection des futures zones de projet.

Leçon apprise 2 : A première vue, le domaine des *soft skills* et le soutien de *coachs* externes utilisés à cette fin semblent être très efficaces. Toutefois, cet instrument ne peut plus être utilisé sans financement externe du projet. « Ici, un moteur a été utilisé, sans faire attention à la quantité de carburant suffisante (manque de pérennité) ».

Leçon apprise 3 : Les conseillers de l'ANETI ont été sous-utilisés de deux façons : (i) trop peu de connaissances leur ont été transférées pour compenser au moins partiellement l'absence de l'instrument « coach » à la fin du projet ; (ii) le fait de limiter les conseillers à des tâches purement organisationnelles a trop peu utilisé leurs ressources pédagogiques existantes et a également provoqué un mécontentement parmi les conseillers de l'ANETI.

0. Remerciements

Avec les remerciements à l'équipe du projet JEMP pour la bonne qualité de la préparation du séjour, consacré à l'évaluation du projet qui s'est déroulé dans une atmosphère détendue, de franche collaboration et d'enrichissement mutuel.

1. Description du projet

1.1 Contexte du projet

Le contexte général du projet JEMP est largement documenté. En particulier, le concept du projet qui date de 2016 analyse les problèmes de manière très détaillée et étaye cette analyse par de nombreuses données. Par conséquent, seuls quelques facteurs clés pertinents pour le projet seront discutés ici.

Ainsi que d'autres pays du Maghreb, la Tunisie peut faire état de progrès notables au cours des dernières années en ce qui concerne les principaux indicateurs de développement. En 2017, la Tunisie s'est classée 96^{ème} sur 188 pays dans l'indice de développement humain. La croissance économique est remontée à 2,5% en glissement annuel en 2018, contre 2% en 2017, grâce à l'agriculture. Le taux devrait atteindre 2,7% en 2019¹.

La transition politique qui se déroule depuis 2011 a donné des résultats remarquables, notamment la signature du Contrat Social en 2013 et le Dialogue National sur l'Emploi en 2016. Ce dernier a conduit à l'adoption de la Déclaration de Tunis sur l'Emploi, un ensemble de lignes directrices et une foule de mesures visant à donner un coup de pouce à l'emploi en Tunisie.

Le taux de chômage en Tunisie a atteint 15,3% au cours du premier trimestre de l'année 2019, enregistrant une légère baisse de 0,1 point (15,4%) par rapport au premier trimestre de 2018 et de 0,2 point par rapport au quatrième trimestre de la même année. Selon les données de l'enquête nationale sur la population et l'emploi, relatives au premier trimestre de l'année 2019, menée par l'Institut National de la Statistique, INS, le nombre total des chômeurs a été établi à 637.700.

Evolution de la population active en chômage selon le sexe en pourcent :

Période	II 2018	III 2018	IV 2018	I 2019
Par sexe	15,4%	15,5%	15,5%	15,3%
Masculin	12,5%	12,5%	12,5%	12,4%%
Féminin	22,7%	22,8%	22,9%	22,6%

Source : Institut National de la Statistique, 20.05.2019

Cette inégalité devient encore plus évidente lorsque l'on considère les chômeurs ayant un niveau d'instruction supérieur. D'une part, le chômage dans ce groupe de personnes est généralement beaucoup plus élevé que la moyenne. Et, en particulier le taux de chômage des jeunes femmes est proche de 40%.

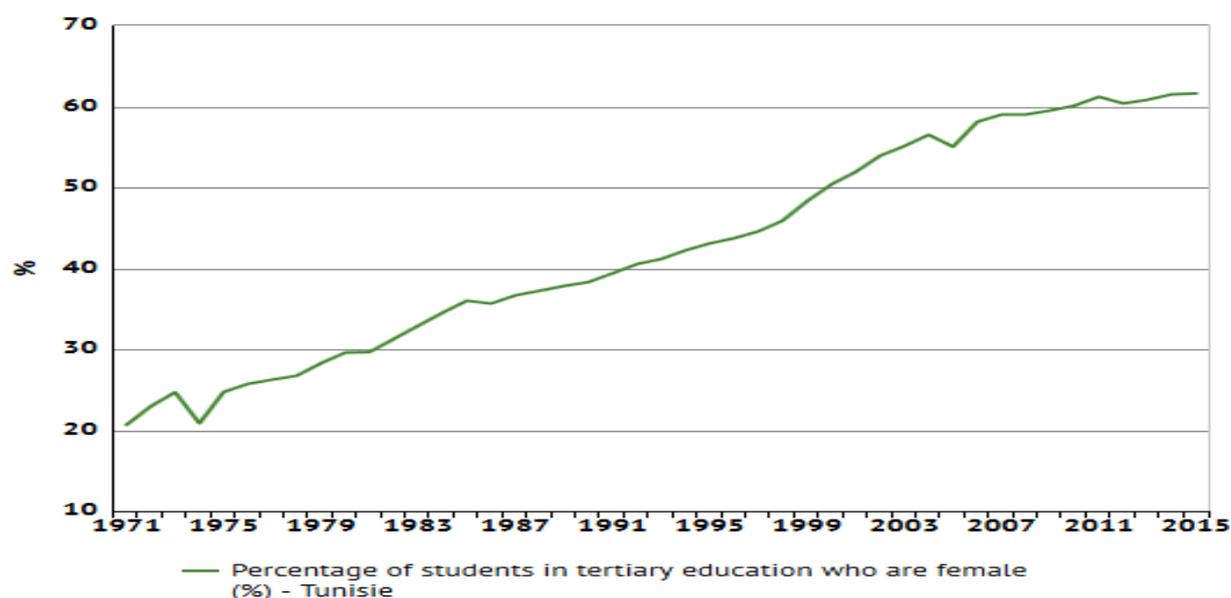
¹ <https://www.leconomistemaghrebin.com>

Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur selon le genre :

Période	II 2018	III 2018	IV 2018	I 2019
Masculin	18,0%	18,4%	17,2%	16,5%
Féminin	38,6%	39,6%	38,8%	38,3%

Source : Institut National de la Statistique, 20.05.2019

Le graphique suivant montre également la proportion croissante d'étudiantes au cours des 50 dernières années. Malgré des recherches intensives, il n'a pas été possible d'étudier le nombre croissant de diplômés annuels. 360.172 étudiants sont recensés durant l'année 2008-2009, alors que ce nombre n'était que de 321.838 en 2005-2006. La proportion des jeunes femmes a atteint 59,5% en 2008-2009².



Source : <https://knoema.fr/WBEDS2017Jun/education-statistics>

1.2 Cadre et historique de la conception du projet

Il est important de souligner ici que l'idée du projet JEMP n'est pas l'exclusive du BIT, mais est né d'un travail de concertation avec le bailleur de fonds, le Gouvernement du Royaume des Pays-Bas. Inspiré par le programme national d'emploi « FORSATI » (Mon opportunité), l'idée de soutenir certaines composantes clés de ce programme est née parmi les dirigeants de l'Ambassade des Pays-Bas (voir chapitre 4.1). Sur le plan conceptuel, le JEMP s'est appuyé sur le manuel de procédures et les documents de FORSATI ainsi que la requête adressée par le Ministère de l'emploi au bailleur de fonds et qui consiste en l'appui à l'ANETI dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes à travers le recrutement de 88 *coachs* qui assurent le coaching des jeunes inscrits dans le programme FORSATI.

² Voir : https://fr.wikipedia.org/wiki/Enseignement_sup%C3%A9rieur_en_Tunisie.

Lors du lancement du projet, et en fonction du nombre de jeunes inscrits au programme FORSATI, le nombre de 88 *coachs* a été révisé par l'ANETI pour s'élever à 38 *coachs* externes.

L'ambassade avait déjà financé divers autres projets dans les quatre Gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et au Kef. Afin de ne pas compromettre l'impact visible d'une zone d'exécution trop vaste, les parties prenantes, notamment les partenaires sociaux, et le bailleur de fonds ont retenu de se concentrer sur les quatre Gouvernorats susmentionnés. Dans la recherche d'une organisation de mise en œuvre appropriée, le BIT a finalement été choisi. C'est là que la future coordinatrice du JEMP a élaboré le concept du projet en détail et en étroite coordination avec l'Ambassade des Pays-Bas, le Ministère de la Formation Professionnelle de l'Emploi et l'Agence nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant.

La durée relativement courte de 24 mois résulte d'un postulat imposé par le bailleur. Après une prorogation à neutre coûts de quatre mois, une autre nouvelle prolongation n'a pas été acceptée par le bailleur, malgré la forte demande de l'ANETI et la disponibilité des fonds en raison de la forte baisse de la valeur du Dinar tunisien.

1.3 Objectif, lignes d'action et résultats attendus du projet

Selon les documents de projet, l'objectif de développement (ou objectif spécifique) du projet est défini comme suit :

Objectif de développement du projet JEMP

Les jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, ont un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.

La réalisation de l'objectif de développement passe par deux objectifs immédiats et interdépendants :

Objectif immédiat 1

Les institutions du marché du travail, les partenaires sociaux, les ONG et les autres parties prenantes aux niveaux national et local sont mieux outillés pour fournir des services de conseil, d'orientation professionnelle, et de coaching aux jeunes chercheurs d'emploi afin d'améliorer leur employabilité.

Objectif immédiat 2

L'employabilité et les compétences entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes chercheurs d'emploi sont améliorées grâce à des services de conseil et de coaching.

Selon le Cadre logique, le projet devrait fournir pendant son cycle de projet de 24 mois deux soi-disant « produits » par objectif immédiat.

Produit 1.1 : Des outils stratégiques et de coaching sont développés et mis à la disposition des *coachs* et de l'ANETI pour la mise en œuvre du programme FORSATI.

Produit 1.2 : La capacité des bureaux de l'emploi au niveau régional est renforcée à travers le recrutement et la formation de *coachs* pour fournir des services de conseil et de coaching aux jeunes demandeurs d'emploi.

Produit 2.1 : Des services de conseil, de coaching et de formation sont fournis aux jeunes chercheurs d'emploi pour développer leur accès à l'emploi salarié ou indépendant.

Produit 1.2 : Les outils d'accompagnement sont mis à la disposition des jeunes sur une plateforme électronique.

Les activités assignées aux produits respectifs dans le cadre logique ont été validés conjointement avec les partenaires lors d'un atelier national de planification en avril 2017. A cette occasion un plan de déploiement concret a également été élaboré.

Bien que la formulation de l'objectif immédiat numéro 1 est un peu lourde et surchargée, il apparaît clairement que le projet JEMP devrait fonctionner essentiellement à deux niveaux différents : (i) le niveau institutionnel, principalement à travers de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et ses conseillers, et (ii) le niveau des demandeurs d'emploi.

En ce qui concerne les groupes cible du projet, on peut donc parler (i) d'intermédiaires au deuxième niveau et (ii) des bénéficiaires finaux au premier niveau, à la base³.

Le concept du projet mentionne les chiffres initiaux suivants en ce qui concerne ses bénéficiaires :

- Le résultat immédiat 1 vise les institutions du marché du travail de 2.000 représentants, les partenaires sociaux, les ONG, le secteur privé et d'autres parties prenantes clés.
- Le résultat immédiat 2 vise 13.089 jeunes hommes et femmes inscrits au programme FORSATI à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef.

Les indicateurs mentionnés dans le cadre logique sont tous purement quantitatifs⁴. Cela ne semble plus d'actualité, surtout dans le cadre d'un projet qui, en fin de compte, s'engage dans le domaine de l'éducation et traite de l'apprentissage et du changement

³ Le rapport ne suit donc pas les termes du concept du projet où les jeunes demandeurs d'emploi tunisiens sont désignés comme « bénéficiaires indirects » et les conseillers de l'ANETI sont appelés « bénéficiaires directs ». Par contre, dans ce rapport les bénéficiaires directs du projet sont les chercheurs d'emploi et les conseillers de l'ANETI sont considérés comme des « intermédiaires ».

⁴ Pour la formulation des indicateurs appropriés, la méthode **SMART** est devenue la norme. Pour se rappeler des paramètres d'un bon indicateur, celui-ci doit être à la fois : **S**ignificatif, **M**esurable, **A**ceptable, **R**esponsable et **T**emporellement défini.

des comportements. (Par exemple : Nombre de jeunes demandeurs d'emploi coachés/formés dans le cadre du Programme FORSATI ; Nombre de conseillers ANETI formés/coachés ; Nombre de *coachs* formés ; Nombre de jeunes demandeurs d'emploi bénéficiant de clubs etc.)

Dans le contexte des hypothèses et risques, formulés dans le cadre logique du JEMP, le danger d'une éventuelle suspension du programme « FORSATI » n'a pas encore été mentionné comme une menace.

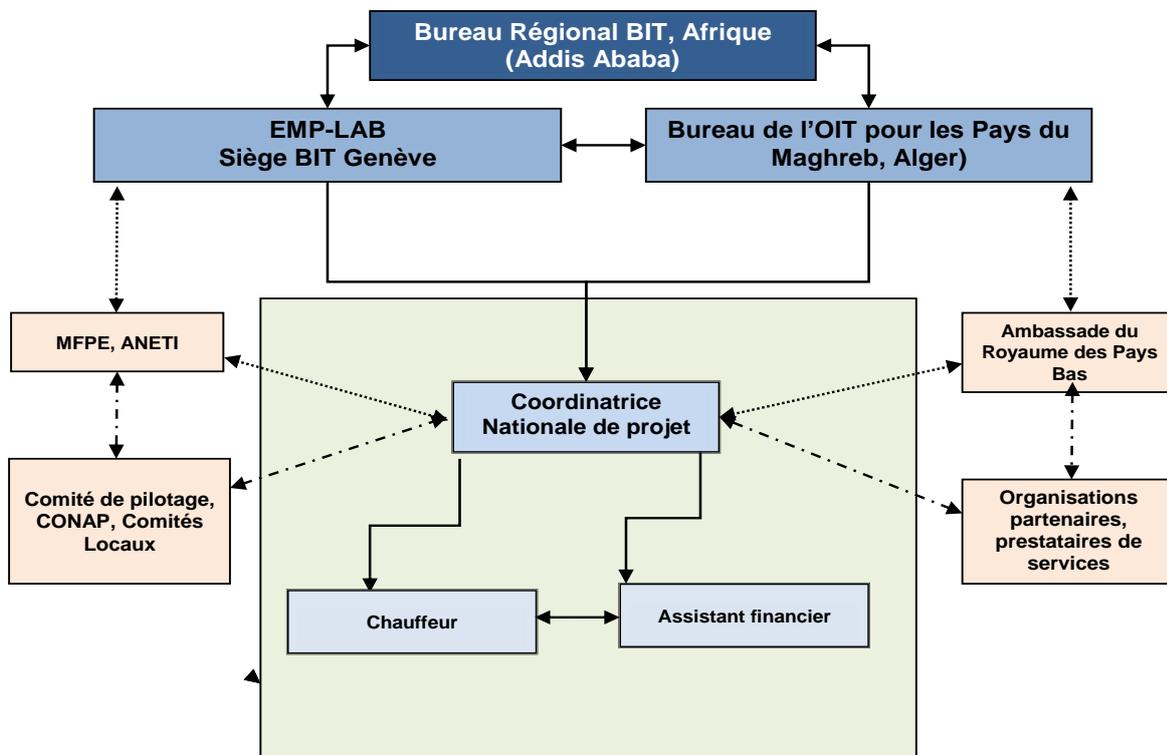
Les grandes lignes d'action du projet JEMP sont :

- Le coaching en *soft skills* ;
- L'accompagnement intensif dans des clubs de chercheurs d'emploi ;
- La formation et l'accompagnement en éducation financière ;
- L'accompagnement entrepreneurial ;
- L'accompagnement pour le placement à l'international.

1.4 Structure de gestion et organes du projet

L'organigramme suivant montre la structure de gestion étendue du projet JEMP :

Organigramme du projet « Jeunes et Employabilité, JEMP »



A ce stade, il semble important de souligner que l'ensemble du processus d'appel d'offres et de sélection des *coachs* a été organisé par l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, ANETI en tant que partenaire. Pourtant, en fin de compte le BIT était le responsable des recrutements des *coachs* externes.

L'organigramme du projet se compose d'un chef de projet assisté par un assistant administratif et financier et un chauffeur, en fin de compte sous la supervision du directeur de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger. Sur le plan technique, le projet est appuyé par un *backstopper* basé à Genève.

Dans un ensemble le projet JEMP est basé sur le principe de « faire faire », avec une petite cellule de coordination qui « achète » et contrôle la fourniture effective des services à travers des appels d'offres.

La relation avec les partenaires est définie dans les comités de pilotage, aux niveaux national et régional, qui sont présidés respectivement par le chef de cabinet du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE ainsi que les directeurs régionaux de la formation et de l'emploi. Le BIT est représenté dans ces comités, mais seulement en tant que membre.

2. But, champ et clients de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle a examiné toute l'intervention du projet à partir de janvier 2017 jusqu'à sa fin en avril 2019 (28 mois). L'évaluation a pris également en compte l'évolution du contexte en Tunisie en ce qui concerne la politique, les aspects sociaux, économiques et sécuritaires. L'analyse géographique de l'évaluation a couvert, à côté de la capitale Tunis, des visites de terrain au quatre zones d'intervention de Béja, Jendouba, Siliana et du Kef.

L'évaluation est indépendante et finale, puisqu'aucune phase ultérieure n'a été programmée dans la planification initiale, même si le financement d'une deuxième phase de projet semble actuellement possible. L'évaluation a été conduite conformément à la politique et aux caractéristiques techniques du Bureau International de Travail, BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de produire une appréciation objective, basée sur l'évidence de l'accomplissement des résultats du projet par rapport aux critères évaluatifs du Comité d'aide au développement, CAD de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique, l'OCDE : Pertinence, Efficience, Efficacité, Impact et Durabilité.

Le but de l'évaluation était de :

- Fournir une évaluation finale de la pertinence du projet formulée, de la modalité d'implémentation et des résultats ;
- Apprécier la performance du projet selon les objectifs prévus et indicateurs formulés dans le cadre logique ;
- Apprécier le niveau d'efficience du projet par rapport à l'utilisation du budget et les « produits » obtenus ;

- Évaluer les stratégies mises en place au niveau du projet en ce qui concerne la durabilité des effets du projet ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes ;
- Evaluer dans quelle mesure les résultats du projet seront durables.

En tant que clients pour cette évaluation, les parties prenantes suivantes ont été citées dans les TdR :

- Les représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE et de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, ANETI ;
- Les mandants du Bureau International de Travail, BIT ;
- La cellule de coordination du projet JEMP ;
- Les représentants du Gouvernement des Pays-Bas en tant que bailleur de fonds ;
- Le Bureaux de Pays de l'OIT à Alger et au Caire ainsi que
- le Centre International OIT de Formation à Turin.

3. Méthodologie et limitations

En général, le déroulement de cette évaluation était basé sur trois piliers, (i) des discussions avec l'équipe de pilotage du BIT et avec des *coachs* du projet, (ii) des entretiens avec des représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE en tant que titulaire du projet JEMP et des membres des Comités Locaux et National de Pilotage, et (iii) des discussions avec des *focus groups* de bénéficiaires et des conseillers de l'ANETI pendant des visites de terrain. Des entretiens détaillés ont été menés de manière bilatérale ou en groupes avec différents membres des comités tripartites, avec des représentants des secteurs publics et privés et de la société civile ainsi qu'avec des groupes de bénéficiaires finaux. Ces trois sources d'information provenant de différents niveaux ont facilité la triangulation de l'ensemble des informations reçues.

Pendant la visite de terrain les outils suivant ont été utilisés :

- Discussions avec l'équipe BIT du projet JEMP ;
- Analyse des statistiques du JEMP et leur discussion avec la cellule de coordination.
- Entretiens individuels avec des représentants des partenaires étatiques et de la société civile au niveau national à Tunis.
- Discussions avec des représentants de la direction de l'ANETI dans les quatre régions du projet.
- Discussions avec des conseillers de l'ANETI formés par le projet dans les quatre régions du projet
- Discussions avec des « *focus groups* », composé par des anciens participants aux activités du JEMP dans les quatre régions du projet⁵.

Un aperçu plus détaillé en ce qui concerne le calendrier de la mission et les personnes rencontrées se trouve dans l'annexe 1, page 35 du présent rapport.

⁵ Pour des données sur la composition des groupes de discussion, ventilées par sexe, veuillez consulter l'annexe 1, calendrier de la mission et personnes rencontrées.

Le projet JEMP a pris fin le 30 avril 2019, deux mois avant la visite de terrain de l'évaluation. En conséquence, la participation directe à des activités de formation n'était plus possible et l'évaluation avait déjà un caractère ex-post. La plupart des informations recueillies étaient donc des informations indirectes et étaient largement tirées des conversations menées.

Le processus d'évaluation en Tunisie et en particulier les visites des quatre sites du projet étaient, pour ainsi dire, prédéterminés, en particulier par la situation sécuritaire. Les chefs respectifs des services de l'ANETI avaient été demandés par le bureau du BIT à Tunis d'inviter des interlocuteurs et des groupes à des discussions. Les groupes thématiques respectifs étaient identiques, mais la composition et le nombre de participants étaient très différents. Cela n'a pas pu être influencé par l'évaluateur (voir annexe 1, calendrier de la mission).

Normalement, des évaluations de cette ampleur sont réalisées en collaboration avec un co-évaluateur national. Il/elle peut s'occuper en particulier des normes spécifiques dans le pays, des réglementations légales et des questions transversales. Il n'y a pas eu de co-évaluateur national dans cette évaluation. En même temps, le déroulement de l'évaluation était clairement limité par les exigences du système de sécurité des nations unies.

Le projet évalué est avant tout un projet éducatif. Les questions générales de principe et les questions transversales ne jouent pas un rôle clé dans ce domaine. Néanmoins, il a également été répondu à ces questions dans la mesure où elles ont été formulées sous forme de questions dans le TdR.

L'approche méthodologique a tenu compte de ce fait, en utilisant par exemple entre autres techniques ce qu'on appelle des proxy-indicateurs pour substituer des variables qui ne pouvaient pas être mesurées (p. ex, changement de comportements). De plus, l'enquête auprès des groupes cibles dans le cadre de ce qu'on appelle les « focus groups » apparaît de loin comme l'instrument d'évaluation le plus important.

En raison de la phase de préparation relativement courte, malheureusement aucun expert national en évaluation qualifiée n'a été trouvé en réponse à l'appel d'offres du BIT. Bien que l'évaluateur international soit l'unique responsable du travail, un consultant ou une consultante nationale est en général très enrichissant, surtout en ce qui concerne le contexte spécifique d'un projet à évaluer.

Les quelques indicateurs exclusivement quantitatifs du cadre logique (« Nombre de... ») ont été utilisés pour des aperçus statistiques très complets, mais ne pouvaient pas servir de lignes directrices pour une analyse systématique de l'impact. Ces aspects qualitatifs ont été examinés lors des entrevues dans les quatre Gouvernorats Béja, Jendouba, Siliana et le Kef. Les groupes de discussion ont été composés de manière uniforme dans les quatre lieux et comprenaient (i) une discussion avec les responsables des bureaux régionaux de l'ANETI, (ii) une discussion avec les conseillers de l'ANETI qui avaient participé aux cours de formation du JEMP, et (iii) des entretiens avec des groupes de demandeurs d'emploi qui avaient eux-mêmes participé à divers cours thématiques du JEMP. Cette approche a permis de comparer aussi la manière spécifique de la mise en œuvre du projet en particulier aux niveaux régionaux.

En respect des critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE, CAD (Pertinence, efficacité, efficience, impact et pérennité), au total, 23 questions ont été formulées dans les TdR. Cette liste de questions a fourni suffisamment d'orientation pour les conversations et les discussions des *focus groups*.

Pour des raisons de sécurité, le BIT a choisi des visites d'une journée dans les régions du projet avec chaque fois un aller-retour de Tunis.

Les TdR ont proposé l'élaboration d'un questionnaire pour des interviews à mener. Mais, un questionnaire est avant tout un instrument rigide et inflexible de mesure de la pertinence statistique (qui existait déjà suffisamment). C'est pourquoi un catalogue de questions clés était établi en fonction des questions évaluatives des TdR pour structurer les discussions de manière flexible. De cette façon, aussi les aspects imprévus pouvaient être traités en profondeur dans les discussions.

Toutes les questions d'évaluation formulées dans le TdR ont été examinées, discutées et toutes les questions ont reçu une réponse systématique dans le chapitre 4 suivant.

L'approche méthodologique a finalement été limitée par trois facteurs :

1. Le processus d'évaluation en Tunisie et en particulier les visites des quatre sites du projet étaient, pour ainsi dire, prédéterminés, en particulier par la situation sécuritaire. Les chefs respectifs des services de l'ANETI avaient été demandés par le bureau du BIT à Tunis d'inviter des interlocuteurs et des groupes à des discussions. Les groupes thématiques respectifs étaient identiques, mais la composition et le nombre de participants étaient très différents. Cela n'a pas pu être influencé par l'évaluateur (voir annexe 1, calendrier de la mission).
2. Normalement, des évaluations de cette ampleur sont réalisées en collaboration avec un co-évaluateur national. Il/elle peut s'occuper en particulier des normes spécifiques dans le pays, des réglementations légales et des questions transversales. Il n'y a pas eu de co-évaluateur national dans cette évaluation. En même temps, le déroulement de l'évaluation était significativement limité par les exigences du système de sécurité des nations unies.
3. Le projet évalué est avant tout un projet éducatif. Les questions générales de principe et les questions transversales (p. ex. compatibilité écologique) ne jouent pas un rôle clé dans ce domaine. Néanmoins, il a également été répondu à ces questions dans la mesure où elles ont été formulées sous forme de questions dans le TdR.

4. Appréciation du projet selon les critères CAD

Les TdR mentionnent en chapitre 3.3 (voir page 5 à 8) les critères d'évaluation ainsi que les questions principales de cette évaluation par critère. Tout en sachant que ces critères mentionnés ne suivent pas à cent pour cent les normes de qualité pour l'évaluation du développement, établi par le CAD de l'OCDE, les sous-chapitres ci-après suivront la même séquence. En plus, les réponses par sous-chapitre suivent les questions évaluatives particulières, listées dans les TdR au-dessous de chaque critère mentionné.

4.1 Pertinence et alignement stratégique du projet

Le projet JEMP s'aligne parfaitement aux priorités du Gouvernement de la Tunisie. Plus que cela, JEMP a représenté à l'époque même une partie intégrale du programme national FORSATI, en français « Mon opportunité », qui a été conçu par le Gouvernement tunisien en 2016 et a été enchâssé dans le décret n° 2016-904 du 27 juillet 2016. Le programme FORSATI a visé à obtenir un changement visible dans les résultats à moyen et à court termes sur le marché du travail des jeunes et ce, à travers⁶ :

1. La professionnalisation et le renforcement des capacités des services publics de l'emploi et des partenaires sociaux, en particulier dans les régions les plus appauvries, en leur fournissant les outils et l'expertise nécessaires à la mise en œuvre de nouveaux programmes d'emploi ;
2. Le développement des compétences professionnelles et interpersonnelles des demandeurs d'emploi tunisiens grâce à une combinaison d'évaluation personnalisée, de formations en compétences générales et techniques, de coaching, de conseil individuels et de stages ;
3. l'identification des domaines clés présentant un fort potentiel de création d'emplois et de développement économique, mais confrontés à des contraintes de croissance en raison de la rareté des compétences requises (à la fois quantitatives et qualitatives) ;
4. L'orientation des demandeurs d'emploi vers les secteurs économiques clés en identifiant les profils adaptés à ces secteurs et en leur offrant des conseils supplémentaires de formation et de recyclage ;
5. La fourniture d'un soutien global aux autorités locales et aux partenaires sociaux et l'adoption d'une approche décentralisée en matière de promotion de l'emploi.

L'objectif très ambitieux de FORSATI était de faire bénéficier 50.000 candidats au cours de l'année 2016 pour atteindre 120.000 en 2017 dans l'ensemble du pays. Le programme JEMP s'appelait d'abord *JEMP-FORSATI « Jeunes et Employabilité »* : *Appui au programme FORSATI.*

La liste suivante présente les projets en cours du Bureau International du Travail, BIT en Tunisie et montre déjà de synergies potentielles sur la base des titres de projets respectifs⁷ :

- Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (2012-2019)
- Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (2018-2020)
- Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire, PROMESS (2016-2019)
- Travail décent des Femmes en Egypte et en Tunisie (2018-2021)

⁶ <http://www.emploi.gov.tn/fr/emploi/programmes-de-lemploi/programme-forsati/>

⁷ Cette évaluation a été réalisée sur place par un seul expert en onze jours. Une analyse détaillée des effets de synergie entre le projet JEMP et d'autres projets du BIT - passés et en cours, - est donc totalement impossible. Cela nécessiterait une évaluation complètement différente et nouvelle. Néanmoins, il y a plus à ce sujet dans le concept initial de projet du JEMP.

- Initiative Pilote de Développement Local Intégré (2018-2020)
- Programme d'urgence de récupération socio-économique suite aux inondations dans le gouvernorat de Nabeul (2019)
- Appui à la Migration Equitable pour le Maghreb (AMEM)
- *Sustaining competitive and responsible enterprises* (2019-2021)
- Appui à la Migration Equitable pour le Maghreb (AMEM) (2018-2021)
- Relever les défis du marché du travail en matière d'égalité de chance et de traitement pour les femmes (2019-2020)
- Rendre les compétences visibles (2019-2020)
- Jeunes et Employabilité (2017-2019)
- Programme intégré de recrutement équitable (2019-2021)
- Faire progresser l'agenda du travail décent en Afrique du nord (2019-2023)
- Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales (2019-2021)
- Ensemble contre le travail des enfants en Tunisie (2017-2020).

Un autre projet GIZ, « Agripreneur 2.0 » est situé dans les mêmes gouvernorats que le JEMP et a pour principal objectif de promouvoir au moins 250 modèles testés et économiquement viables dans le secteur agricole/agroalimentaire et services reliés avec un focus sur l'intégration des technologies d'information et de communication. Là aussi, les synergies potentielles sont nombreuses.

Dans son ensemble le cadre logique du projet JEMP est cohérent. Les deux seuls résultats immédiats sont tout à fait suffisants et rendent clairement visibles les interventions prévues au niveau institutionnel et au niveau des bénéficiaires finaux en tant que chercheurs d'emploi. Toutefois, les indicateurs sélectionnés sont exclusivement quantitatifs et ne sont donc plus à jour. En conséquence, le suivi du projet était très fortement basé sur des chiffres et des statistiques (voir chapitre 1.3).

Vue dans son ensemble, les interventions du projet JEMP sont directement liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en particulier à l'objectif de développement durable, ODD numéro 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Le projet contribue à mettre en œuvre la déclaration tunisienne de l'emploi, adoptée en mars 2016 lors du dialogue national de l'emploi. La composante de renforcement des compétences du projet contribue à l'élaboration de la Stratégie Nationale de l'Emploi qui est en cours de validation.

4.2 Validité de la conception du projet

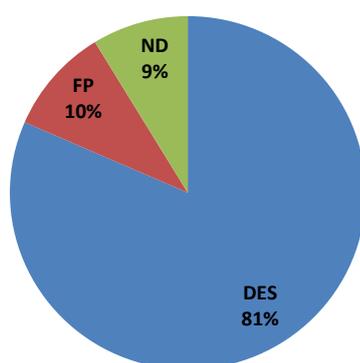
En principe, la conception générale du projet JEMP a soutenu le gouvernement de la Tunisie en particulier à travers le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE et l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, ANETI.

Ce concept a été très bien adapté aux besoins du pays. Et le concept du projet a été développé pour fonctionner dans le cadre du programme national FORSATI (voir chapitre 4.1). Mais comme le programme FORSATI a été arrêté au début du cycle du projet JEMP et n'a continué qu'en partie dans les quatre zones d'intervention du JEMP, cette situation a influencé non seulement le début du JEMP mais sa mise en œuvre dans son ensemble. Un petit exemple est destiné à illustrer cela :

La participation aux formations du JEMP était initialement formellement liée à une admission au FORSATI. Par définition, cela comprenait également un soutien financier d'une durée d'un an à un an et demi maximum. Au cours de diverses conversations avec des bénéficiaires du JEMP, il est apparu clairement que très peu d'entre eux avaient reçu une aide financière, que d'autres étaient inscrits avec FORSATI sans rémunération et que beaucoup n'étaient inscrits qu'au chômage avec l'ANETI. Par conséquent, les plaintes concernant l'absence de soutien, par exemple pour le transport aux formations, étaient fréquentes. Finalement le manque d'une assistance financière de l'État a limité au moins partiellement la réalisation des objectifs du projet JEMP.

Le projet JEMP voulait rendre des services adéquats aux jeunes femmes et hommes. Les tableaux statistiques montrent que la proportion moyenne de femmes dans tous les cours de formation et dans les quatre gouvernorats était d'environ 80%. D'autre part, cela correspond aussi au nombre d'étudiantes (voir chapitre 1.1).

Répartition des Jempers selon leurs qualifications scientifiques depuis le démarrage du projet en 2017



Le graphique de gauche montre que la proportion de participants ayant une formation universitaire (DES) est absolument dominante par rapport aux participants ayant une formation pratique (FP) ou sans qualification professionnelle formelle (ND).

Le graphique fait référence à des cours de formation sur les compétences en *soft skills*, mais la situation est légèrement différente pour d'autres sujets. De facto, il y avait beaucoup de formations avec quasiment que des diplômés universitaires.

Dans le prolongement des informations données ci-dessus, on peut dire que le groupe cible du projet JEMP est en fin de compte essentiellement constitué de femmes universitaires au chômage. Les documents de projet ne précisent pas si telle est (ou était) l'intention. A ce stade, il est évalué comme un résultat inattendu, mais pas comme un résultat négatif.

L'instrument central de la mise en œuvre a finalement été un groupe d'un total de 30 (+8) *coachs* qui a constitué le moteur innovateur du JEMP. L'ensemble de ces *coachs* - tous titulaires d'un certificat de *coach*, - exerçaient en temps que consultants indépendants. Comme le modèle du *coach* ne peut fonctionner que dans le cadre d'un financement de projet externe, les *coachs* ne sont plus payés après la fin du projet et ne sont donc plus disponibles. Une forme d'intégration dans l'une des structures partenaires n'a pas été réalisée jusque-là. Toutefois, cet aspect sera discuté en détail à un stade ultérieur.

Théoriquement, il aurait été concevable de chercher dans le concept du projet des moyens de transférer au moins une partie des tâches assignées aux *coachs* aux conseillers de l'ANETI d'ici la fin du projet. Mais, du point de vue des conseillers, la formation dispensée n'a pas permis de transférer suffisamment des compétences sur des conseillers de l'ANETI. En conséquence, cela a entraîné certaines insatisfactions parmi les conseillers (voir chapitre 4.6).

4.3 Performances et efficacité du projet

A ce stade, il convient de souligner une fois de plus : Le JEMP a opéré au sein de l'ANETI sur quatre sites. Par conséquent, le projet dépendait également des structures internes de l'ANETI, en ce qui concerne les mécanismes de suivi. Comme les agences pour l'emploi présentent naturellement leurs résultats de travail de manière statistique, le suivi du projet JEMP s'est également basé principalement sur des chiffres statistiques, transférés par les quatre gouvernorats à la cellule de coordination de Tunis. Il ne semble pas y avoir eu de suivi détaillé et qualitatif d'accompagnement sous la forme d'enquêtes régulières auprès des participants aux cours⁸.

Le Projet JEMP s'est articulé autour de deux composantes principales à savoir :

- L'appui institutionnel de l'ANETI.
- Une offre de cours de formation sur divers sujets dans les quatre gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et au Kef.

Les sujets importants des cours de formation comprenaient :

- Le coaching en *soft skills* ;
- L'accompagnement intensif dans des clubs de chercheurs d'emploi ;
- La formation et l'accompagnement en éducation financière ;
- L'accompagnement entrepreneurial ;
- L'accompagnement pour le placement à l'international.

Le tableau ci-dessous présente les chiffres des différents nombres de participants par thème et par Gouvernorat ciblé. Les différents domaines thématiques suivent les nombres respectifs par importance des participants :

Activité	Le Kef	Jenduba	Siliana	Béja	Total
----------	--------	---------	---------	------	-------

⁸ Après chaque module de formation les participants ont rempli des fiches d'évaluation préétablies par le projet. Bien que leur satisfaction a fait l'objet d'un sondage après chaque séminaire, ce type de questionnaire ne devrait pas remplacer les entretiens individuels et collectifs détaillés et approfondis.

1. Le coaching en <i>soft skills</i>	1.794	2.225	804	445	5.268
2. Changement d'orientation professionnelle vers l'entrepreneuriat suite aux <i>soft skills</i>	530	719	221	155	1.625
3. La formation et l'accompagnement en éducation financière	279	328	325	221	1.153
4. L'accompagnement entrepreneurial suite aux <i>soft skills</i> (éducation financière et GERME)	173	217	146	70	606
5. L'accompagnement intensif dans des clubs de chercheurs d'emploi	30	30	30	30	120
6. Changement d'orientation professionnelle vers le placement à l'international	2	22	10	0	34
Total de formés, coachés et accompagnés en <i>soft skills</i>, éducation financière et clubs	2.043	2.583	1.159	696	6.541

Source : Projet JEMP, Juillet 2019

Le résultat de l'objectif immédiat 2 du document de la planification initiale vise un total de 13.089⁹ jeunes hommes et femmes, inscrits au programme FORSATI à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef. C'est presque le double de ce chiffre par rapport à ce qui a été réalisé. Le nombre de participants par formation thématique n'était pas prédéfini.

La documentation de la cellule de coordination mentionne que 1.302 jeunes avaient trouvé et signé un contrat rémunéré sur un ensemble de 5.268 chercheurs d'emploi coachés en *soft skills*. Mais, de nombreux interlocuteurs locaux se sont plaints des mauvaises conditions de travail. Des enquêtes sur place ont montré que le succès du JEMP dépend fortement du nombre d'emplois disponibles par industrie dans une zone d'intervention.

Le tableau montre clairement que le « *coaching en soft skills* » est le point central du JEMP. Cette formation continue est très complexe et se déroule en trois phases : (i) une première partie théorique, (ii) une phase de coaching en groupe (iii) et puis des séances de coaching individuels pour chaque jeune.

Les formations avancées 2 (Changement d'orientation professionnelle vers l'entrepreneuriat suite aux *soft skills*) et 4 (L'accompagnement entrepreneurial suite aux *soft skills* - éducation financière et GERME) représentent, pour ainsi dire, une spécialisation technique sur la base du coaching général.

Il est également intéressant de noter le nombre élevé de participants au coaching à Kef, où le nombre de ceux qui ont trouvé un emploi était de loin le plus faible en raison de la structure exclusivement agricole.

Bien que le nombre de participants aux clubs d'emploi, 120 à ce jour, reste encore relativement faible, la proportion de ceux qui ont trouvé du travail pendant cette initiative est extrêmement élevée. La particularité de cette mesure est qu'elle est accompagnée exclusivement par les conseillers de l'ANETI. Après un cours intensif de trois semaines, les groupes se réunissent - généralement avec 8 à 16 participants - pendant trois mois une fois par semaine. Les offres d'emploi sont recherchées ensemble, les

⁹ Ce nombre ne change pas, même si au moment de démarrage du projet l'ANETI a communiqué au projet le chiffre de 6.657 jeunes inscrits au programme FORSATI et à coacher.

documents de candidature sont compilés et les situations de candidature sont mises en pratique à l'aide de jeux de rôle. Après trois mois supplémentaires, le groupe se réunit enfin pour faire le point.

Reste à voir dans quelle mesure les formations 6 (Changement d'orientation professionnelle vers le placement à l'international) en tant qu'élément plutôt marginal a valu l'effort investi (34 participants).

Le graphique suivant de la présentation PowerPoint du JEMP montre tous les chiffres pertinents en un mot :



Source: Projet JEMP, Juillet 2019

En ce qui concerne l'éducation financière, JEMP cite les résultats suivants :

- 8 *coachs* engagés et formés en Education Financière,
- 27 Conseillers formés pour l'accompagnement en Education Financière,
- Plus de 1.153 Jeunes formés et accompagnés,
- Plus de 2.830 actions positives après cet accompagnement (voir présentation du projet JEMP en annexe).

En ce qui concerne les clubs d'emploi, JEMP a formé un total de 32 conseillers de l'ANETI pour leur gestion. Au total, 120 demandeurs d'emploi des quatre sites du projet ont participé aux 8 clubs à ce jour. Selon le projet, plus de 45 % des participants ont trouvé un travail salarié au cours du cycle de six mois. Au cours des discussions en *focus groups*, il est toutefois apparu clairement que les relations de travail se situaient souvent dans le domaine social et uniquement sur la base de l'argent de poche, bien

en dessous du salaire minimum garanti par l'État, SMIG ou d'une manière temporaire. Ces impressions étaient sélectives et n'ont aucune pertinence statistique. Néanmoins, une nouvelle enquête qualitative des conditions de travail trouvée semble nécessaire dans ce contexte.

Dans leur ensemble, les interventions du projet sont reconnues par les bénéficiaires ainsi que par les partenaires nationaux et régionaux. La qualité du contenu des formations est très appréciée par les participants et les *coachs* du projet sont considérés comme très compétents. La satisfaction des conseillers de l'ANETI à l'égard des mesures du projet est toutefois nettement moins prononcée. De leur point de vue, une plus grande implication dans les domaines pédagogiques aurait été hautement souhaitable (p. ex. co-animation des formations).

Les participants aux cours se sont plaints à maintes reprises qu'ils n'avaient pas reçu les certificats de participation promis, même deux mois après la fin du projet.

4.4 Efficience des ressources utilisées

Selon la définition des résultats de l'OCDE, l'efficience concerne « la mesure de la façon dont les ressources économiques (fonds, expertise, temps etc.) sont converties en résultats¹⁰.

Entre-temps, de nombreux bailleurs font la distinction entre deux parts de coûts pour les budgets des projets, à savoir (i) la part qui atteint les bénéficiaires (coûts d'activités) et (ii) la part qui doit y être consacrée (coûts de transaction). Cette distinction n'est pas toujours facile, surtout pour les projets qui ne travaillent pas avec du « *hardware* » mais, par exemple, dans le domaine de l'éducation. Dans le tableau suivant, cette répartition a été faite et représentée graphiquement dans le diagramme « Synthèse des dépenses » :

Ru- brique	Ligne budgétaire	Dotation totale en USD	%
Activités	011.050-CONSULTANTS INTERNAT.	139.956,00	7,0%
	015.001-FRAIS DE MISSION (STAFF PROJ.)	21.575,00	1,1%
	016.001-FRAIS DE MISSION (STAFF BIT)	26.319,00	1,3%
	017.051-CONSULTANTS NATIONAUX	750.516,00	37,4%
	021.001-CONTRATS SOUS-TRAITANCE	137.433,00	6,8%
	032.001-SEMINAIRES	472.648,00	23,6%
	Total Activités (Coûts d'activités)	1.548.447,00	77,2%
Support	013.001-STAFF	139.500,00	9%
	016.050-MISSIONS D'EVALUATION	40.200,00	2,0%
	041.001-MATERIEL DE BUREAU	5.000,00	0,2%
	041.002-MATERIEL-VEHICULE	-	0,0%
	051.001-UTILISATION/ENTRETIEN MAT.	5.515,00	0,3%

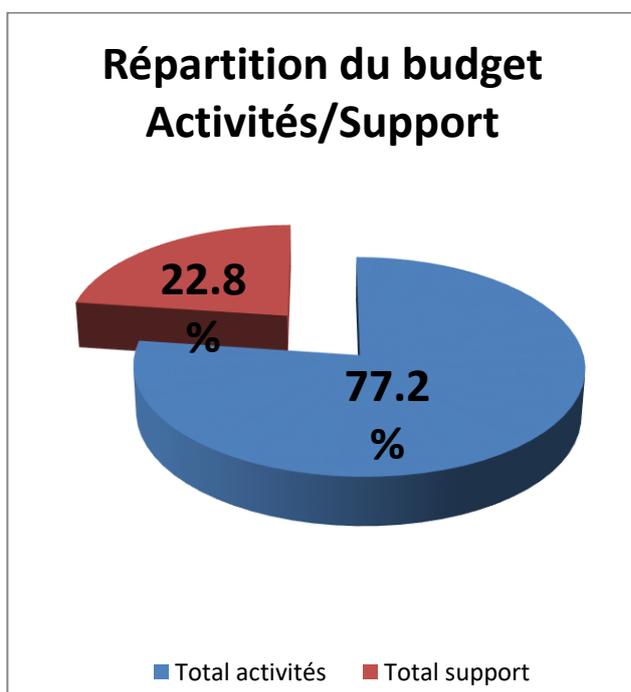
¹⁰ Voir http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/glossary/glo_fr.htm

053.001-DEPENSES DIVERSES	17.862,00	0,9%
053.002-DEPENSES DIV. - LOCATION	17.306,00	0,9%
053.050-DEPENSES DIV. - SECURITE	2.000,00	0,1%
068.001-PROG. SUPPORT COST 13.00 %	230.858,00	11,5%
071.001-PROV. AUGMENTATION COUTS	-	0,0%
Total Support (Coûts de transaction)	458.241,00	22,8%
Total Général	2.006.688,00	100,0%

Source : Projet JEMP, Juillet 2019

Le budget initial a été réajusté, au fur et à mesure par des révisions budgétaires conformément aux règles du BIT et avec l'accord du bailleur des fonds, sans modifier le budget global disponible. Un résultat de cela a été la baisse des activités de support de 28,2% dans le budget initial à 22,8% dans le budget final, grâce à des économies fait essentiellement sur les lignes des équipements et celle relative à l'achat du véhicule qui a été repris du projet PEJTUN.

D'autres changements importants ont résulté d'une nouvelle affectation des dépenses à d'autres lignes budgétaires, ce qui n'a entraîné que des changements internes. Comme le projet a par exemple contracté le Centre International de Formation de l'OIT à Turin pour le développement de ces supports, ces engagements du centre ne se font, selon les procédures du BIT, que sur la ligne budgétaire « Séminaires ».



Aussi l'augmentation de la ligne budgétaire « Consultants Nationaux » avait pour but l'extension des contrats des *coachs* pendant la période de prolongation du projet de janvier à fin avril 2019.

Dans l'ensemble toutes les grandes lignes budgétaires ont été respectées et avec 22,8% les coûts de transaction du projet semblent raisonnables. En particulier, la renonciation à un Conseiller Technique Principal international y a contribué. Il est réjouissant de constater que les dépenses ont ainsi été réduites de manière significative et que la qualité de la coordination a été pleinement garantie, comme le montre les résultats.

4.5 L'efficacité du dispositif de gestion

En règle générale, les coûts du *backstopping* des projets réalisés par le BIT sont très élevés par rapport à ceux réalisés par des bureaux d'études et de conseil privés, par exemple. L'une des raisons en est certainement la structure décentralisée du BIT

(siège à Genève, CIF-OIT à Turin, BIT Alger etc.). En ce qui concerne le projet JEMP, l'équipe du projet a été satisfaite des différents services d'appui. En même temps, les ressources financières dépensées à cette fin sont restées inférieures d'environ 40 % au niveau prévu au budget initial.

La collaboration entre le projet et le Comité National de Pilotage, CONAP, qui est présidé par le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE était tout à fait satisfaisante. Il en va de même pour les quatre Comité Locaux de Suivi à Béja Jendouba et le Kef. En gros, les comités se réunissaient deux fois par an. La compréhension du rôle des membres rappelait celle d'un conseil de surveillance.

A Jendouba, par exemple, des rencontres entre employeurs de la région et clubs de chercheurs d'emploi ont été initiées à l'initiative des membres du club. De telles initiatives auraient pu, par exemple, devenir la règle, avec l'appui concret des membres de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, UGTT. L'Union Générale Tunisienne, UTICA aurait certainement aussi pu mettre à disposition une contribution plus directe pour la formation continue, en particulier pour traiter des questions de droit du travail, d'autonomie tarifaire ou d'autres aspects similaires.

La qualité du partenariat établi entre la direction du projet et le MFPE peut être décrite comme très bonne. Il en va de même pour les bureaux de l'ANETI dans les quatre gouvernorats d'intervention du projet. Nous aimerions souligner ici une particularité du projet JEMP : Le JEMP est réalisé dans son ensemble dans la structure étatique du MFPE et de l'ANETI. A l'époque, le JEMP a été conçu comme une composante du programme national FORSATI et est de facto un programme étatique, assisté par le BIT.

Le chapitre 4.1 énumère déjà les projets actuellement mis en œuvre par le BIT en Tunisie. En ce qui concerne les synergies entre le projet JEMP et les autres projets du BIT, les projets suivants méritent une fois de plus une mention spéciale :

- Le projet « Emploi Décent pour la Jeunesse Tunisienne, PEJTUN » a démarré en 2015. Le projet a visé à créer 1.200 emplois - et indirectement, 50.000 emplois supplémentaires, - et à former 3.000 jeunes à l'emploi. Le projet PEJTUN a directement collaboré avec le MFPE et l'ANETI.
- Le projet DEPART, financé par les Pays-Bas, a utilisé l'approche du Développement Économique Local, DEL de l'OIT pour promouvoir l'emploi des jeunes tunisiens, hommes et femmes, dans trois zones rurales et urbaines isolées, y compris le Kef.
- Le projet PROMESS a permis de consolider, reproduire et valoriser les résultats positifs de DEPART. PROMESS a aidé le gouvernement tunisien, les partenaires sociaux et la société civile à créer un environnement juridique et institutionnel favorable à l'économie sociale et solidaire en Tunisie.

Ni la planification ni le suivi accompagnant du JEMP n'était basé sur des indicateurs SMART (voir chapitre 1.3). Le projet a produit les informations de base très détaillées en ce qui concerne l'aspect quantitatif et statistique. Le projet présente des informations sur le nombre de participants à la formation qui ont changé leur attitude et leurs attentes vis-à-vis d'un travail. Mais, ces informations qualitatives ont été demandées uniformément et régulièrement lors des formations et ne sont pas le résultat d'enquêtes approfondies.

4.6 Impact et durabilité du projet

L'instrument des *coachs* était sans aucun doute le moteur innovateur du JEMP. Mais, les *coachs* ne sont plus disponibles après la fin du projet. Bien que certains conseillers de l'ANETI aient également été formés par des *coachs* dans le cadre du projet, leur nombre est trop faible pour assurer une formation continue régulière en interne.

Pour être clair une fois de plus : Par définition, le rôle des conseillers de l'ANETI - par exemple dans le cadre des formations en *soft skills*, - était limité aux tâches organisationnelles. Lorsque la relation interpersonnelle entre un *coach* et un conseiller était bonne, les conseillers étaient souvent progressivement impliqués dans le travail pédagogique. Mais, certains conseillers se sont également plaints à plusieurs reprises du fait que les *coachs* avaient pour ainsi dire le monopole de la formation continue. Dans ce cas, l'approche de co-animation aurait certainement été plus durable et aurait pu ancrer plus d'expertise en permanence au sein de l'ANETI.

Un héritage permanent du JEMP, pour ainsi dire, sont les nombreux matériels pédagogiques sur les différentes thématiques sous forme de guides d'accompagnements ainsi que de manuels de formateurs et conseillers. Leur conception est sans aucun doute très professionnelle, tout comme la plateforme *e-learning*. L'implication du Centre International de Formation de l'OIT à Turin y a certainement contribué de manière significative. De plus, les différents *coachs* ont apporté leur expérience professionnelle dans leurs modules respectifs. Le Centre National de Formation des Formateurs et de l'Ingénierie de Formation, CEAFFIF a finalement compilé les manuels scolaires à partir des nombreuses contributions.

L'élaboration minutieuse et bien fondée des matériels d'enseignement a donné naissance à des produits très riches et spécifiques, éventuellement parfois un peu trop volumineux (p. ex. Guide d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi pour l'acquisition des compétences principales en *soft skills*, 300 pages). En particulier les documents sur le sujet des compétences en *soft skills* exigent un très haut niveau intellectuel. Mais, dans un contexte où plus de 80% des « Jempers » ont une formation universitaire, le niveau intellectuel relativement élevé des documents est acceptable. Étant donné que le projet JEMP arrivera à son terme même après une éventuelle deuxième phase, il serait judicieux de réviser les matériels de formation à moyen terme en vue d'un auto-apprentissage autodidactique.

Reste à savoir dans quelle mesure toutes les professions imaginables au sein de « Référentiel Tunisien des Métiers et des Compétences » auraient dû être représentées dans une documentation aussi épique d'environ mille pages n'est pas discutée ici.

Les institutions qui ont bénéficié jusqu'à présent du JEMP sont le MPFE ainsi que les bureaux de l'ANETI dans les quatre zones d'intervention. L'utilisation future des matériels dans tous les gouvernorats de Tunisie semble hautement souhaitable. Cela pourrait également être couronné de succès si le programme national FORSATI était repris et poursuivi.

Le titulaire du projet était le MFPE et l'ANETI. Ces structures assureront aussi dans l'avenir l'appropriation des résultats du projet JEMP au niveau des dispositifs de l'état et au niveau des régions couvertes. En particulier, les clubs d'emploi peuvent être étendus à tous les niveaux sans soutien extérieur. Il serait bien entendu souhaitable

que le plus grand nombre possible de conseillers soient formés dans ce domaine au cours d'une phase de suivi.

4.7 Genre

Les chapitres 1.1 ainsi que 4.2 se sont occupés de la grande proportion de jeunes femmes au chômage dans le projet JEMP (environ 80%). Cette proportion correspond également à la proportion récente d'étudiantes dans les universités tunisiennes. Les hommes sont beaucoup plus susceptibles de terminer une formation professionnelle technique. Les professions techniques, en particulier celles avec des cours très pratiques, sont beaucoup plus demandées sur le marché du travail que les professions universitaires.

En outre, les jeunes hommes sont souvent plus flexibles et prêts à changer de lieu de résidence pour un emploi. Même s'ils ne trouvent pas un emploi salarié formel, les hommes essaient de s'en sortir sur le marché du travail gris ou informel. En tout état de cause, ils ne s'inscrivent généralement pas comme demandeurs d'emploi auprès de l'ANETI. Souvent, ils doivent nourrir une famille. Ils ne peuvent donc pas se permettre de ne pas gagner d'argent et de suivre des cours de formation.

Il convient de souligner une fois de plus que les participants à toute formation JEMP sont sélectionnés par le personnel de l'ANETI parmi le groupe de personnes inscrites comme demandeurs d'emploi. En outre, la formation continue dans le domaine des *soft skills* et du coaching en particulier exige un très haut niveau de connaissances intellectuelles préalables et d'autoréflexion. Pour l'avenir, il conviendrait d'examiner si l'offre ne devrait pas être adaptée à un groupe cible plus large¹¹.

Le concept du JEMP fait la déclaration suivante au sujet des groupes cibles : « Les bénéficiaires indirects¹² du projet seront les jeunes demandeurs d'emploi tunisiens - hommes et femmes - déjà inscrits au moins une fois dans les bureaux de l'emploi de l'ANETI de Béja, Jendouba, Siliana et du Kef, qui ont postulé pour le programme FOR-SATI à la suite de l'Appel à candidatures de janvier 2016. De facto 80% d'entre eux sont des diplômés de l'enseignement supérieur, dont 60% sont des femmes ». Ainsi, le programme JEMP s'adresse très fortement à un groupe cible féminin, sans que cela ne soit expressément prévu dans le concept du projet.

¹¹ Le programme FORSATI définit son groupe cible - et donc aussi celui du JEMP - comme suit : « FORSATI est un programme conçu par le gouvernement tunisien (décret n° 2016-904 du 27 juillet 2016). Ses principales priorités sont : (i) le développement du travail indépendant et l'accès des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables à des emplois plus nombreux et de meilleure qualité... » (Document de programmation JEMP, page 12). Le groupe cible n'est donc en aucun cas explicitement constitué de jeunes universitaires.

¹² Ce rapport est basé sur une compréhension différente des groupes cibles : Les employés de l'ANETI sont considérés et définis comme des intermédiaires du projet. Le véritable groupe cible sont les jeunes demandeurs d'emploi.

5. Constatations et Conclusions

Constatations

1. La coordination du projet et surtout sa documentation sont très détaillées et pertinentes. La coopération avec les différents acteurs du partenariat tripartite a été très bien structurée et documentée.
2. L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à sa visibilité sur le terrain.
3. Dans la pratique, le système de monitoring semble performant dans la production des statistiques, mais reste peu analytique dans l'ensemble (aspect qualitatifs), conformément au cadre logique qui ne présente que des indicateurs purement quantitatifs.
4. Toutes les grandes lignes budgétaires ont été respectées. Les coûts de transaction du projet semblent raisonnables (22,8%) par rapport à la part du budget qui est parvenue directement aux bénéficiaires. En particulier, la renonciation à un Conseiller Technique Principal international y a contribué.
5. Les synergies assumées par le programme national « FORSATI » ne sont devenues réalité que dans une mesure très limitée. Dans certains domaines, cela signifie que les objectifs fixés n'ont pas pu être pleinement atteints.
6. Le projet s'est exécuté pendant 24 mois (avec une prolongation de 4 mois). Cette durée était insuffisante pour la consolidation des acquis et la visibilité des impacts du projet.
7. La restriction et la concentration aux quatre gouvernorats au départ a considérablement accru l'effet du JEMP. Ceci s'applique également aux synergies avec de nombreux autres projets dans la même zone d'intervention.
8. Le salaire minimum interprofessionnel garanti, SMIG est actuellement de 357 Dinar. Beaucoup d'interviewés ont dit qu'ils gagnent moins que cela. Souvent, seul l'argent de poche est payé. Le fait d'être disposé à déménager à un autre endroit augmente considérablement les chances de trouver un emploi.
9. Le Comité National de Pilotage, CONAP ainsi que les quatre Comités Locaux de Suivi du projet JEMP constituent une plate-forme multi-acteurs assez représentative. De par les compétences qui s'y siègent, ils ont su jouer ses rôles de pilotage, d'appui-conseils et d'appropriation technique qui ont impulsé une dynamique dans l'exécution du projet.
10. Trois considérations fondamentales concernant la situation de la formation en Tunisie :
 - Le nombre de diplômés universitaires a énormément augmenté au cours des dernières décennies.
 - Cela a également affecté la qualité de la formation, en particulier en ce qui concerne les « *soft skills* », car les capacités de formation n'ont pas été augmentées au même rythme que le nombre d'étudiants.
 - D'autre part, il y a un manque d'artisans bien formés qui, par exemple, sont à peine représentés dans les formations du projet JEMP. Et par définition, ils font également partie du groupe cible du JEMP.
11. Le salaire minimum interprofessionnel garanti, SMIG est actuellement de 357 Dinar. Beaucoup d'interviewés ont dit qu'ils gagnent moins que cela. Souvent, seul

l'argent de poche est payé. Le fait d'être disposé à déménager à un autre endroit augmente considérablement les chances de trouver un emploi.

Conclusions

12. Avec les thèmes coaching et *soft skills*, le projet JEMP a identifié un besoin croissant à l'heure actuelle. L'instrument du coaching jouit d'une grande popularité en Tunisie et ailleurs. Mais, il y a aussi le risque que des déficits inhérents du système éducatif soient comblés sans s'attaquer à la racine du problème, à savoir la formation formelle initiale.
13. La grande majorité des chômeurs inscrits et enregistrés avec l'ANETI sont des diplômés d'études supérieures. Au moins trois quarts des inscrits (et des participants aux formations) sont des femmes. De facto le groupe cible du JEMP est principalement constitué de femmes universitaires au chômage.
14. La documentation de la cellule de coordination mentionne que 1.302 jeunes avaient signé un contrat rémunéré sur un ensemble de 5.268 chercheurs d'emploi coachés en *soft skills*. Dans ce contexte des enquêtes sur place ont montré que le succès du JEMP dépend fortement du nombre d'emplois disponibles dans l'industrie dans une zone d'intervention.
15. La qualité du contenu des formations JEMP est généralement reconnue par les participants. Les *coachs* du projet sont considérés comme très compétents. La satisfaction des consultants de l'ANETI à l'égard des mesures du projet est toutefois nettement moins prononcée.
16. Les matériels d'enseignement et d'apprentissage, développés par le projet, sont tous de très bonne qualité technique.
17. L'instrument de loin le plus innovant du JEMP est la création et l'animation des clubs d'emploi. Avec l'aide des clubs, de nombreux participants peuvent prouver qu'ils peuvent trouver un emploi. Ce sont surtout les processus de dynamiques de groupe qui rendent cet instrument très efficace.
18. Le moteur innovateur du JEMP était constitué par les *coachs*. Toutefois, ils ne sont plus disponibles après la fin du projet.
19. La distribution et la répartition des tâches de travail entre les *coachs* et les conseillers de l'ANETI a été perçue parfois de manière critique par les employés de l'ANETI. Le souhait de s'impliquer aussi davantage dans le travail pédagogique (p. ex. co-animation) a été exprimé, de même que de ne pas se voir confier uniquement des questions d'organisation.
20. Les droits des travailleurs, des salaires adéquats et des conditions de travail durables et décentes ne sont pas très visible dans ce projet du BIT.

6. Recommandations

Les recommandations suivantes portent sur ce qui devrait être modifié, adapté, amélioré en vue d'une phase successive, même si le financement d'une telle phase n'a pas encore fait l'objet d'une décision définitive au moment où le rapport a été établi.

1. Pour le BIT, le MFPE et l'ANETI : Avant d'étendre et/ou de poursuivre le projet JEMP, la phase précédente devrait être analysée et évaluée en détail. Ceci devrait

être basé sur des méthodes qualitatives telles que les entretiens individuels et/ou en groupes, car seuls des échantillons ont pu être vérifiés au cours de l'évaluation indépendante. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Modérée.)

2. BIT et ANETI : Dans le contexte du suivi, jusqu'à présent essentiellement quantitatif et statistique, une approche qualitative fondée sur des enquêtes est donc fortement recommandée. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Faible.)
3. Pour le BIT, le MFPE ainsi que le Partenaire financier : Dans le cadre d'une nouvelle phase de financement, la zone d'intervention du projet JEMP devrait être planifiée de façon modérée dans d'autres régions, sans couvrir une trop grande zone qui en diluerait l'impact. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Importante.)
4. Pour le BIT, le MFPE ainsi que le Partenaire financier : Jusqu'à présent, l'expérience a clairement montré que l'approche du projet fonctionne beaucoup mieux dans les zones avec des postes de travail industriels que dans les régions éloignées et purement agricoles. Il convient d'en tenir compte lors du choix de nouvelles zones d'intervention. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Faible.)
5. Pour le BIT, le MFPE et l'ANETI : Néanmoins des travaux antérieurs devraient être poursuivis et consolidés dans les gouvernorats Béja, Jendouba, Sliana et le Kef. L'expérience acquise pourrait servir de guide pour de nouvelles zones d'intervention. (Priorité : Moyenne ; Délai : Moyen terme ; Incidence financière : Moyenne.)
6. Pour le BIT, le MFPE, l'ANETI et CENAFFIF : Les matériels pédagogiques disponibles devraient être rationalisés et en particulier, faciliter l'accès aux autodidactes (p. ex. conseillers de l'ANETI). Le matériel excédentaire devrait être placé dans des annexes. (Priorité : Moyenne ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Faible.)
7. Pour le BIT, le MFPE ainsi que le Partenaire financier : L'instrument des *coachs* en tant que courroies de transmission des contenus des formations a fait ses preuves dans le passé et devrait être maintenu. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Moyenne.)
8. Pour le MFPE et l'ANETI : Cependant, comme le modèle du *coach* ne peut fonctionner que dans le cadre d'un financement de projet externe, une forme d'intégration dans l'une des structures partenaires doit être envisagée à moyen terme. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Importante.)
9. Pour le BIT, le MFPE et l'ANETI : À l'avenir le rôle des conseillers devrait être étendu vers un engagement pédagogique plus fort (p. ex. clubs d'emploi). (Priorité : Haute ; Délai : Moyen terme ; Incidence financière : Importante.)
10. Pour le BIT, le MFPE et l'ANETI : Un module de soutien supplémentaire pour ceux qui ont décidé de travailler comme entrepreneurs indépendants est recommandé. (Priorité : Haute ; Délai : Moyen terme ; Incidence financière : Moyenne.)

11. Pour le BIT, le MFPE, l'ANETI ainsi que le Partenaire financier : Les clubs d'emploi sont devenus l'instrument de loin le plus innovant du JEMP. Bien que cela implique des coûts d'investissement, il est important d'étendre cet instrument, notamment en créant des ressources humaines mieux formées avec l'ANETI. (Priorité : Haute ; Délai : Court terme ; Incidence financière : Importante.)
12. Pour le BIT : Le BIT est synonyme de conditions de travail équitables. Ceci devrait devenir plus visible à l'avenir et jouer un rôle central. (Priorité : Haute ; Délai : Moyen terme ; Incidence financière : Faible.)

7. Leçons apprises et bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : Le grand succès de l'instrument du club n'était pas prévisible au début du projet. La durée de réalisation relativement courte du JEMP a laissé l'instrument à la fin du projet néanmoins comme projet modèle au stade expérimental. Mais l'expérience acquise jusqu'à présent devrait donc être évaluée en détail et utilisée comme un élément clé pour une nouvelle phase du projet.

Leçon apprise 1 : L'approche du projet JEMP fonctionne là où il y a aussi d'autres opportunités d'emplois (salariés) en dehors de l'agriculture, par exemple dans l'industrie, le secteur des services et/ou le tourisme. Il convient d'en tenir compte lors de la sélection des futures zones de projet.

Leçon apprise 2 : A première vue, le domaine des *soft skills* et le soutien de *coachs* externes utilisés à cette fin semblent être très efficaces. Toutefois, cet instrument ne peut plus être utilisé sans financement externe du projet. « Ici, un moteur a été utilisé, sans faire attention à la quantité de carburant suffisante (manque de pérennité) ».

Leçon apprise 3 : Les conseillers de l'ANETI ont été sous-utilisés de deux façons : (i) trop peu de connaissances leur ont été transférées pour compenser au moins partiellement l'absence de l'instrument « coach » à la fin du projet ; (ii) le fait de limiter les conseillers à des tâches purement organisationnelles a trop peu utilisé leurs ressources pédagogiques existantes et a également provoqué un mécontentement parmi les conseillers de l'ANETI.

Annexe 1: Calendrier de la mission de terrain et personnes rencontrées

Lieu	But	Personnes de contact
Dimanche, 30 Juin 2019		
Voyage de Stuttgart via Paris à Tunis		
Lundi, 1^{er} Juillet 2019		
Department of Safety and Security of the United Nations, UNDSS	Briefing de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • M. Kamel Romdhani
Bureau BIT Tunis	Réunion avec l'équipe du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Présentation générale du projet • Echanges du déroulement de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> • Mme Nawel Marzouki, CNP • M. Tarek Frikha, AF
Bureau BIT Tunis	Réunion avec quatre <i>coachs</i> : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Soft skills</i> et • éducation financière 	<ul style="list-style-type: none"> • M. Rafik Ben Ayed • Mme Leila Jilani • Mme Yosra Inehni • Mme Drusef Rentaleb
Bureau BIT Tunis	<i>Whatsap</i> avec le <i>backstopper</i> du projet	<ul style="list-style-type: none"> • M. Gwénael Prouteau, Genève
Mardi, 2 Juillet 2019		
Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MFPE	Partenariat BIT-MFPE-ANETI : Appui à l'ANETI : <ul style="list-style-type: none"> • Coaching, • Développement de guides et de manuels, • Plateformes, • Formations, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • M. Mounir Dakhli, Directeur de la coopération internationale, MFPE • Mme Naima Ben Hadji Mohammed, MFPE • Mme Galcovi, ANETI • Mme Ahlem Kadja, ANETI
Mercredi, 3 Juillet 2019		
Hôtel	Skype avec le CIF-OIT, Turin	<ul style="list-style-type: none"> • Mme Naima Pages
UTICA	Appui du projet à l'UTICA	<ul style="list-style-type: none"> • M. Zied Charfi
Jeudi, 4 Juillet 2019		
Voyage de Tunis à Siliana		
Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, DREFP	Réunion avec le président du CLS et son équipe	<ul style="list-style-type: none"> • DREFP: Hatem Rihani • BETI Siliana • BETI Makthar • BETI Gaafour • Espace entreprendre Siliana

DREFP	Rencontre avec des conseillers	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller Moez Laabidi • Conseillère Jlhene Bouraiou • Conseiller Wejdi Mensi • Conseiller Faycal Bouchareb
DREFP	Rencontre avec des jeunes bénéficiaires des formations	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes bénéficiaires des formations CCE, <i>soft skills</i> et éducation financière (25 personnes, 6 hommes)
Retour de Siliana à Tunis		
Vendredi, 5 Juillet 2019		
Voyage de Tunis au Kef		
DREFP	Réunion avec le président du CLS et son équipe	<ul style="list-style-type: none"> • DREFP: Jamel Militi • BETI Le Kef • BETI Dahmani • BETI Tajerouine • Espace entreprendre Le Kef
DREFP	Rencontre avec des jeunes bénéficiaires des formations	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes bénéficiaires des formations CCE, <i>soft skills</i> et éducation financière (8 personnes, 2 hommes)
DREFP	Rencontre avec des conseillers	<ul style="list-style-type: none"> • Conseillère Hanen Bessifi • Conseiller Mouldi Abbassi • Conseillère Thouraya • Conseiller Zied Essoufi
Retour du Kef à Tunis		
Samedi, 6 Juillet 2019		
Hôtel	Travail interne	Etude de documents
Hôtel	Travail interne	Préparation de la présentation des résultats préliminaires
Dimanche, 7 Juillet 2019		
Hôtel	Travail interne	Etude de documents
Hôtel	Travail interne	Préparation de la présentation des résultats préliminaires
Lundi, 8 Juillet 2019		
Voyage de Tunis à Béja		
DREFP	Réunion avec le président du CLS et son équipe	<ul style="list-style-type: none"> • DREFP: Adel Zitouni • UTICA • UGTT, • BETI Béja

		<ul style="list-style-type: none"> • BETI Medjez el Bab • Espace entreprendre Béja
DREFP	Rencontre avec des jeunes bénéficiaires des formations	<ul style="list-style-type: none"> • Neuf jeunes bénéficiaires des CCE, soft skills , éducation financière (un homme)
DREFP	Rencontre avec des conseillers	<ul style="list-style-type: none"> • Conseillère Monia Brahmi • Conseillère Ilhem Kouki • Conseiller Adel Arfaoui
Retour à Tunis		
Ambassade des Pays Bas	Cadre global du projet	<ul style="list-style-type: none"> • M. Jan Kok • Mme. Adel Ouni
Mardi, 9 Juillet 2019		
Voyage de Tunis à Jendouba		
DREFP	Réunion avec le président du CLS et son équipe	<ul style="list-style-type: none"> • DREFP: Mohamed Rahali • UTICA • UGTT • BETI Jendouba • BETI Tabarka • BETI Boussalem • Espace entreprendre Jendouba
DREFP	Rencontre avec des jeunes bénéficiaires des formations	<ul style="list-style-type: none"> • Trois jeunes bénéficiaires des formations CCE, soft skills, éducation financière (un homme)
DREFP	Rencontre avec des conseillers des formations	<ul style="list-style-type: none"> • Conseillère Najia Zaibi • Conseiller Faouzi Maalemi • Conseiller Chokri Riabi
Retour de à Tunis		
Mercredi, 10 Juillet 2019		
MFPE	Atelier de débriefing de la mission	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité National de Pilotage et autres
Jeudi, 11 Juillet 2019		
Voyage de Tunis via Paris à Stuttgart		
Lundi, 15 Juillet 2019		
Entretiens Skype avec BIT Alger	Débriefing de la mission	<ul style="list-style-type: none"> • Mme Rosa Benyounes • M. Halim Hamzaoui

Annexe 2 : Liste de littérature et de documents

Documentation pertinente au projet

- Brochure des clubs de recherche d'Emploi
- Brochure de la plateforme de e-learning
- Brochure de la plateforme MAHARATI
- Brochure « Jeunes et Employabilité »
- Cadre Logique JEMP
- Compte Rendu-Final de l'Atelier du 19.04.2017
- Document du Projet JEMP, PRODOC
- Guide d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi pour l'acquisition des compétences principales du travail (soft skills)
- Guide d'accompagnateur de projets de l'économie sociale et solidaire
- Guide d'accompagnement des jeunes post-crétations d'entreprise
- Guide d'accompagnement pour le placement à l'international
- Manuel du formateur pour la formation des conseillers ANETI en soft skills
- Manuel de formateur pour l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi qui inclut le profilage et le counseling
- Manuel du conseiller pour l'animation des Clubs de Chercheurs d'Emploi
- Manuel des formateurs des conseillers animateurs des Clubs de Chercheurs d'Emploi
- Présentation PowerPoint JEMP, juillet 2019
- Procès-Verbal, CONAP 01-2018
- Procès-Verbal, CONAP 02-2019
- Procès-Verbal, CONAP 06-208
- Procès-Verbal, CONAP 06-2017
- Rapport d'avancement 12-2018
- Référentiel des fiches de postes et compétences associées de l'ANETI
- Référentiel Tunisien des Métiers et des Compétences, RTMC, Volume I
- Référentiel Tunisien des Métiers et des Compétences, RTMC, Volume II
- Statistiques des formations des partenaires techniques et stratégiques
- Statistiques des formations institutionnelles
- Statistique des formations institutionnelles
- Statistiques des jeunes bénéficiaires en éducation financière
- Statistiques des jeunes bénéficiaires en soft skills
- Version finale Guide placement à l'international

Documents du BIT

- EVAL Guidance Resources, BIT, November 2018
- ILO Code of Conduct Agreement for Evaluators, BIT

- Manuel de gouvernance interne de la coopération pour le développement, BIT Genève 2015
- Méthodologie TREE : Présentation et caractéristiques, Document synthétique à l'usage des partenaires et bénéficiaires, BIT
- Policy Guidelines for result based evaluation, BIT Genève
- Preparing the Evaluation Report, BIT, March 2014

Annexe 3 : Termes de référence



Projet JEMP (TUN/16/08/NLD) « Jeunes et Employabilité »

**Termes de Référence pour la mission d'évaluation indépendante finale
(Avril – Mai 2019)**

Titre du projet objet de l'évaluation	<i>JEMP "Jeunes et Employabilité "</i>
Code de coopération technique du projet	TUNISIE
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	OIT/CO-Alger
Unité technique responsable pour l'appui technique au projet	Département des services publics d'emploi
Pays	Tunisie
Durée	28 mois (compris 4 mois d'extension)
Date de démarrage	2017
Date de fin	Avril 2019
Type d'évaluation	Evaluation finale
Donateurs	Les Pays Bas
Gestionnaire de l'évaluation	Fatime Christiane N'Diaye

1. Contexte

À l'instar d'autres pays de la sous-région nord-africaine, la Tunisie peut faire état de progrès notables au cours des dernières années en ce qui concerne les principaux indicateurs de développement humain¹³. La transition politique qui se déroule depuis 2011 a donné des résultats remarquables, notamment la signature du Contrat Social en 2013 et le Dialogue National sur l'Emploi en 2016. Ce dernier a conduit à l'adoption de la Déclaration de Tunis sur l'Emploi, un ensemble de lignes directrices et une foule de mesures visant à donner un coup de pouce à l'emploi en Tunisie.

Toutefois, la croissance économique n'a cessé de ralentir depuis 2013, le PIB réel ne progressant que de 2,3% en 2014 et passant à 0,8% en 2015¹⁴. Dans le même ordre d'idées, le marché du travail ne montre aucune indication d'amélioration constante. Certaines tendances majeures semblent se consolider au fil du temps : (i) une augmentation de la population économiquement active ; (ii) l'incapacité de l'économie à générer suffisamment d'emplois ; (iii) une série de défis complexes en matière d'emploi affectant de manière disproportionnée les jeunes (15-29 ans) ; (iv) inégalité du genre, et (v) Disparités territoriales importantes en termes de résultats sur le marché du travail et d'opportunités. Afin d'apporter des réponses concrètes aux aspirations des jeunes femmes et hommes en Tunisie, une série de problèmes complexes et interdépendants liés à l'emploi et au marché du travail doivent être abordés de manière cohérente et à travers de politiques et de programmes adéquats.

Le projet à évaluer a été initialement approuvé pour une période de 24 mois (2017-2018). Il a été prolongé de 4 mois (janvier à avril 2019). Il a officiellement commencé en avril 2017, et la mise en œuvre des activités a démarré en avril 2017. Le budget total est de USD **2,006,688** (EUR **1.800.000**).

Ce projet qui vient en appui au service public d'emploi tunisien (ANETI) vise à améliorer l'accessibilité des jeunes hommes et femmes au travail salarié ou indépendant. La stratégie du projet est conçue sur le renforcement institutionnel et des interventions de développement des capacités ciblant les institutions gouvernementales et les partenaires sociaux.

Ainsi, les interventions dans le cadre de ce projet sont directement liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en particulier à l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Le projet contribue à la réalisation de la deuxième priorité du PPTD signé en juillet 2017 à savoir " Emploi et formation professionnelle".

2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

*Le projet JEMP-FORSATI "Jeunes et Employabilité : Appui au programme FORSATI" a pour objectif de développement global d'appuyer les **es jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, à bénéficier d'un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.** Cet objectif global devra être atteint par le biais de deux objectifs immédiats et interdépendants et ces résultats :*

13 En 2014, l'indice de développement humain (IDH) de la Tunisie est resté relativement stable à 0,721 (contre 0,63 en 2000). Ainsi, la Tunisie occupe la 96e place au niveau mondial sur 188 pays, le cinquième pays africain, après les Îles Maurice (63e, IDH: 0.777), les Seychelles (64ème: IDH: 0.772), l'Algérie (83ème, IDH: 0.736) et la Libye 94e; IDH: 0,724).

14 Données de la Banque mondiale. <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=TN>

1. Les institutions du marché du travail, les partenaires sociaux, les ONG et les autres parties prenantes aux niveaux national et local sont mieux outillées pour fournir des services de conseil, d'orientation professionnelle, et de coaching aux jeunes chercheurs d'emploi afin d'améliorer leur employabilité.
 - a. Produit 1.1 : Des outils stratégiques et de coaching sont développés et mis à la disposition des coachs et de l'ANETI pour la mise en œuvre du programme FORSATI.
 - b. Produit 1.2 : La capacité des bureaux de l'emploi au niveau régional est renforcée à travers le recrutement et la formation de coachs pour fournir des services de conseil et de coaching aux jeunes demandeurs d'emploi.
2. L'employabilité et les compétences entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes chercheurs d'emploi sont améliorées grâce à des services de conseil et de coaching.
 - a. Produit 2.1 : Des services de conseil, de coaching et de formation sont fournis aux jeunes chercheurs d'emploi pour développer leur accès à l'emploi salarié ou indépendant.
 - b. Produit 2.2 : Les outils d'accompagnement sont mis à la disposition des jeunes sur une plateforme électronique.

2.1. La stratégie du projet

. Son intervention se concentre sur deux composantes interdépendantes : (i) le renforcement des capacités des institutions du marché du travail et d'autres acteurs clés aux niveaux local et national par le recrutement et la formation de coachs ; et (ii) le coaching et le renforcement des capacités des demandeurs d'emploi pour accroître leur employabilité.

2.2. Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont les gestionnaires et le personnel des institutions et organisations du marché du travail dans les quatre régions cibles (Béja, Jendouba, Siliana et Le Kef), qui bénéficieront des interventions visant le renforcement des capacités. Les bénéficiaires indirects du projet seront les jeunes demandeurs d'emploi tunisiens (hommes et femmes) déjà inscrits au moins une fois dans les bureaux de l'emploi de l'ANETI de Béja, Jendouba, Siliana et du Kef.

Les bénéficiaires induits du projet sont les entreprises et industries régionales et locales qui bénéficieront des programmes de perfectionnement des compétences, de l'amélioration du fonctionnement du marché du travail et de la formation directe de la main-d'œuvre.

2.3. Les résultats principaux du projet informés par le projet :

-L'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (l'ANETI) a étoffé ses services à partir du développement de nouveaux outils pédagogiques et digitaux en soft skills: tels que le guide de coaching en soft skills et la plateforme MAHARTI (<http://maharati.emploi.nat.tn>). MAHARTI représente la première plateforme de e-learning en soft skills, destinée aux chercheurs d'emploi inscrits à l'ANETI bénéficiant d'un accompagnement en soft skills,. La plateforme TadribwaTabadel quant à elle est destinée aux conseillers de l'ANETI pour assurer les formations et l'accompagnement des conseillers en soft skills.

Ces outils ont permis à l'ANETI, de devenir le premier service public d'emploi en Afrique à dispenser ce coaching spécifique aux jeunes chercheurs d'emploi et de leur offrir des services efficaces qui répondent aux besoins du marché du travail.

-Par l'entremise de renforcement des capacités internes de l'ANETI grâce au développement de plusieurs produits pédagogiques d'accompagnement et à la formation de conseillers sur leurs utilisations, plus de **400 cadres ont été formés** sur l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi (profilage et counseling), sur les techniques de coaching et d'accompagnement en soft skills, sur l'éducation financière, sur l'accompagnement post-crédation d'entreprise et sur l'animation des clubs de chercheurs d'emploi, en y incluant la formation de formateurs.

-Ainsi avec l'appui technique du BIT au bénéfice de l'ANETI, concrétisé par la mise en place de **4 clubs de chercheurs d'emploi** ainsi que par le biais de **recrutement de 38 coachs** intervenant en appui aux conseillers de l'ANETI dans le processus d'accompagnement, environ **6000 jeunes chercheurs d'emploi** ont bénéficié du coaching soft skills et de formations et d'accompagnement en éducation financière et de l'accompagnement intensif au sein des clubs de chercheurs d'emploi.

3. Objectif de l'évaluation, champs et acteurs intéressés

3.1 Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation indépendante finale est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de produire une appréciation objective basée en évidence de l'accomplissement des résultats du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Elle se devra de :

- Fournir une évaluation finale de la pertinence du projet formulée, de la modalité d'implémentation et des résultats par rapport au contexte du pays, le PPTD du BIT, le UNDAF et les ODDs;
- Apprécier la performance du projet - selon les objectifs prévus et indicateurs de succès aux niveaux des effets (*outcomes*) et des produits (*outputs*) et des résultats inattendus (positifs et négatifs) ; et aussi tenant compte des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats, des contraintes et opportunités dans la mise en œuvre du projet; tout considérant l'intégration d'une approche de genre
- Apprécier le niveau d'efficacité du projet par rapport à l'utilisation du budget et les produits/output obtenus
- Évaluer les stratégies survient par le projet pour la durabilité des effets du projet
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes.
- Faire des recommandations sur la façon de bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que le projet soit soutenu par les parties prenantes concernées et considérant une suivante phase à être implémenter.
- Evaluer dans quelle mesure les résultats du projet seront durables

3.2 Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux constituantes du BIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux, au donateur (les Pays Bas), et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger - Equipe pour le Travail Décent / Bureau de Pays de l'OIT au Caire – YEP, GED, ENTREPRISES, EMPLOI, ACTRAV, ACT/EMP, SECTEUR, Centre International OIT de Formation (OIT/ITC)), Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer dans la seconde phase du projet.

3.3 Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir d'avril 2017 et jusqu'à avril de 2019. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et les orientations des rapports à mi-parcours. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte des pays cibles (politique, social, économique, sécuritaire).

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, et des entretiens avec les parties prenantes.

3.3 Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants: pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre. Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

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

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

3.1.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, de l'UNDAF, de l'OIT, les ODDs, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
2. En quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent? (Ex: les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement

plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats?)

3. Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

3.1.2. Validité de la conception du projet

4. La conception générale du projet consistant, pour l'essentiel, à soutenir le gouvernement de la Tunisie à travers les institutions du marché du travail et les parties prenantes à rendre des services adéquats aux jeunes femmes et hommes en recherche d'emploi et à renforcer leur employabilité et leurs compétences, est-elle adaptée aux besoins du pays ?
5. Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
6. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?

3.1.3. Performances et efficacité du projet

7. Le projet a mis en place des mécanismes adéquats de suivi, et a-t-il répondu à l'évolution des besoins et des priorités ? Si la nécessité d'une modification de la portée et de la stratégie du projet avait surgi, a-t-elle été officiellement achevée ?
8. Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, la sélection des bénéficiaires adéquate et les activités contribuées aux résultats attendus?
9. Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités des pays ? Parmi les approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? Quelles sont les options pour l'avenir ? Les différentes composantes ont-elles obtenu les niveaux de succès comparables ?
10. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires?

3.1.4. Efficience des ressources utilisées

11. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficace ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

12. La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?

3.1.5. Efficacité du dispositif de gestion

13. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT?
14. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
15. Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet et quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).
16. Capacité d'évaluation et de suivi : Les produits et les effets du projet ont-ils des indicateurs SMART en place? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?

3.1.6. Impact et durabilité du projet

3.1.7.

17. Quel est l'impact du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?
18. Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables (Les résultats sont-ils intégrés ou
19. Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ? (Peut-on faire un lien avec le financement de la deuxième phase ? Si oui, lequel ?)

3.1.8. Genre

20. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ?
21. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
22. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

3.1.9. Leçons apprises et bonnes pratiques

23. Quelles sont les bonnes pratiques à retenir à l'issue du projet et qui pourraient être documentées et répliquées dans des projets similaires ? (Quels facteurs ont contribué à ces succès) – Quelles sont les mauvaises pratiques à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projets similaires ou faisant suite à celui objet de l'évaluation ? (Quels facteurs ont constitué des éléments de contraintes).

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation sera définie en concertation entre les consultants et le Gestionnaire de l'Evaluation.

Ci-après les principales recommandations :

(i) Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet (voir annexe 1): notamment : documents de projet, rapport d'évaluation à mi-parcours, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, compte rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports techniques, rapports intermédiaires d'activités, schéma de planification par objectifs et résultats, etc...;

(ii) Réalisation de contacts et d'entretiens avec les principaux partenaires du projet (voir annexe 2) aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet.

(iii) Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final.

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

Durant le processus de collecte des données, l'équipe d'évaluation va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

L'équipe d'évaluation s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

4.2 Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un/un consultant-e international-e, Evalueur/Evaluatrice compétent dans les domaines des services publics de l'emploi, de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes. Il/elle aura le profil suivant : Il (elle) devra être un Evalueur professionnel. Il (elle) devra avoir une expertise confirmée dans le domaine de l'évaluation des projets avec une emphase sur les sujets relatifs à l'emploi, à l'insertion professionnelle, à l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes et au genre. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi. Expérience professionnelle d'au moins 7-10 ans.

4.2.2 Responsabilités de l'évaluateur/trice

Il/elle est responsable de la conduite des travaux d'évaluation et assume la responsabilité du contenu du rapport d'évaluation

4.2.3 Gestion de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par Mme Fatime Christiane N'Diaye, qui a été désignée comme gestionnaire de l'évaluation et interface au niveau du BIT. La mission discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

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

5. Principaux produits attendus de l'évaluation

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

- Rapport de démarrage - Note méthodologique que devra être approuvé par la gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail à terroir.
- Avant son départ de la Tunisie, la mission présentera les résultats préliminaires du travail a terroir dans un atelier avec les parties prenantes (compris le BIT et le bailleur).
- ***Une première version du rapport d'évaluation*** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 3 qui définit la structure et le contenu du rapport d'évaluation).
- ***Une annexe du rapport d'évaluation fera le commentaire du cadre logique du projet.*** Il s'agira pour l'équipe d'évaluation de reprendre le format du cadre logique du projet pour y analyser et comparer les résultats et les indicateurs effectivement obtenus.

Le rapport devra : être rédigé en français, comporter une quarantaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 3 et comporter une page de garde conformément à l'annexe 4. Les annexes devront inclure le rapport de démarrage, les TdRs, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés, le chronogramme des activités déroulées pendant l'évaluation. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.

- ***Un résumé du rapport final d'évaluation*** sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément à l'annexe 8.

6. Supervision et calendrier de la mission

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

La durée de l'évaluation est estimée à 25 jours selon le chronogramme ci-après. Elle prendra fin en avec la remise du rapport final. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Le calendrier **provisoire** de travail est le suivant :

I – BIT : 18 mars – 15 mai 2019

- Formulation des termes de références de la mission d'évaluation
- Identification d'une ou d'un évaluateur international indépendant.
- Identification de la ou du Consultant national
- Etablissement des contrats de l'équipe de l'évaluation et préparation du budget et de la logistique.

II-Evaluateur : 17 au 19 mai 2019 – Phase de démarrage-

- Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation.
- Entretiens téléphoniques avec le Bureau du Projet, Bureau d'Alger
- Revue documentaire.
- Elaboration en desk des outils de l'évaluation
- Soumission du rapport initial de démarrage
- Planification de la mission en Tunisie

Durée de travail : 5 jours

III- Evaluateur : Du 19 au 30 mai 2019 - Visite de terrains et Collecte de données

- Mission en Tunisie
- Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet
- Entretiens téléphoniques avec le backstopper du projet et le CIF-OIT
- Séance de travail avec la/le consultant (e) national (e) membre de l'équipe d'Evaluation
- Consultations des parties prenantes et des bénéficiaires
- Débriefing et présentation des résultats préliminaires aux parties prenantes du projet

Durée de travail: 12 jours pour le consultant international

IV-Evaluateur: Du 3-6 juin 2019 – Analyse et rapport provisoire

- Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain.
- Soumission du rapport provisoire au gestionnaire de l'évaluation.
- Soumission Annexes.

Durée de travail : 6 jours ouvrables.

V- Gestionnaire de l'évaluation : Juin 2019

- Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet
- Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur

VI- Evalueur : Juin - Rapport final

- Prise en compte de commentaires finaux et envoi du rapport final par l'évaluateur

Durée de travail : 2 jours le chef de mission

VII - Gestionnaire de l'évaluation : Juin 2017

- Approbation du rapport par EVAL et soumission officielle du rapport à Bureaux du pays

7. Honoraires du / de la Consultant (e)

Les honoraires du / de la Consultant (e) prévu **pour 25 jours**.

Par ailleurs les frais de mission du consultant (billet d'avion et perdiem) pour la visite de terrain en Tunisie –seront pris en charge au taux des Nations Unis.

Annexe i : le cadre logique du projet

Structure du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Assertions, hypothèses et risques
Objectifs du développement : Les jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, ont un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.			
Objectif immédiat 1 : Les institutions du marché du travail, les partenaires sociaux, les ONG et les autres parties prenantes aux niveaux national et local sont mieux outillés pour fournir des services de conseil, d'orientation professionnelle, et de coaching aux jeunes chercheurs d'emploi afin d'améliorer leur employabilité.	-Nombre de jeunes demandeurs d'emploi coachés/ formés dans le cadre du Programme FORSATI	Système de S&E de l'ANETI et du Ministère de l'Emploi	Le gouvernement, aux niveaux national et local, s'est engagé à améliorer les services de l'emploi (A) Aucune crise politique majeure ne perturbe le travail normal du gouvernement (R) Les partenaires sociaux ne sont pas suffisamment impliqués dans le programme FORSATI (R) Les ONG ne sont pas suffisamment qualifiées pour assurer le coaching (R)
Produit 1.1 : Des outils stratégiques et de coaching sont développés et mis à la disposition des coaches et de l'ANETI pour la mise en œuvre du programme FORSATI. Produit 1.2 : La capacité des bureaux de l'emploi au niveau régional est renforcée à travers le recrutement et la formation de coaches pour fournir des services de conseil et de coaching aux jeunes demandeurs d'emploi	-Nombre d'outils et / ou manuel développés pour mettre en œuvre le programme FORSATI -Matériaux de communication / Revue de presse de JEMP –FORSATI -Nombre de conseillers ANETI formés / coachés. -Nombre d'ONG formées / coachés -Nombre de coaches formés	Outils et programmes de formation développés Rapports de formation Rapport d'évaluation d'impact	(Continued from previous row)
Objectif immédiat 2 : L'employabilité et les compétences entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes chercheurs d'emploi sont améliorées grâce à des services de conseil et de coaching.	Nombre de jeunes demandeurs d'emploi ayant accès à l'auto-emploi ou à un emploi salarié	Système de S & E de l'ANETI et du Ministère de l'Emploi Base de données ANETI Rapports de formation / coaching E-plateforme	Le gouvernement, aux niveaux national et local, s'est engagé à améliorer les services d'emploi (A) Aucune crise politique majeure ne perturbe le travail normal du gouvernement (R)
Produit 2.1 : Des services de conseil, de coaching et de formation sont fournis aux jeunes chercheurs d'emploi pour développer leur accès à l'emploi salarié ou indépendant.	-Nombre de jeunes chercheurs d'emploi coachés / formés	(Continued from previous row)	(Continued from previous row)

	-Nombre de jeunes demandeurs d'emploi bénéficiant de clubs d'emploi créés	Rapport d'évaluation d'impact Rapports de formation / coaching E-plateforme	Les partenaires sociaux ne sont pas suffisamment impliqués dans le programme FORSATI (R)
Produit 2.2 : Les outils d'accompagnement sont mis à la disposition des jeunes sur une plateforme électronique.	Nombre de plateformes conçues	Rapport d'évaluation d'impact	Les jeunes demandeurs d'emploi ne sont pas suffisamment convaincus par le programme FORSATI et donc abandonnent (R)

Annex II. Documents pertinents du BIT-EVAL

1. Code de conduite form (To be signed by the evaluator)

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

3. Checklist 5 Preparing the evaluation report

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

5. Template for lessons learned and Emerging Good Practices

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/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

7. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects

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

9. Template for evaluation summary: <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

Annexe 3 : Structure du rapport

Le rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation).

1. Résumé analytique
2. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
3. But, portée et destinataires de l'évaluation
4. Méthodologie et limitations
5. Revue/analyse de la mise en œuvre du projet
6. Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
7. Conclusions
8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées, priorité et ressources nécessaires)
9. Leçons apprises et bonnes pratiques
10. Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées,).
11. Annexe : Cadre logique qui analyse et compare les résultats obtenus.

Annexe 4 : Formulaire « Leçons apprises et Bonnes pratiques »

ILO Good Practice 1	
Project Title:	JEMP «Jeunes et Employabilité» (Tunisie)
Project TC/SYMBOL:	TUN/16/08/NLD
Name of Evaluator:	Thomas Ranz
Date:	August 2019
<p>The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.</p>	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le grand succès de l'instrument du club n'était pas prévisible au début du projet. La durée de réalisation relativement courte du JEMP a laissé l'instrument à la fin du projet néanmoins comme projet modèle au stade expérimental. Mais l'expérience acquise jusqu'à présent devrait donc être évaluée en détail et utilisée comme un élément clé pour une nouvelle phase du projet.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Les clubs de chercheurs d'emploi sont un instrument à forte intensité d'engagement pour les conseillers de l'ANETI. Le temps nécessaire à cet effet doit être rendu possible par l'employeur ANETI. En outre, ce travail doit être clairement reconnu.
Establish a clear cause-effect relationship	Tous les jeunes ont le même désir, à savoir trouver un emploi salarié. Il les encourage à apprendre les uns des autres. Dans le même temps, une situation concurrentielle constructive se crée.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les bénéficiaires sont des jeunes à la recherche d'un emploi qui participent aux formations pour améliorer leurs chances sur le marché du travail. Par rapport à la formation conventionnelle, les clubs ont un net avantage dans les dynamiques des groupes, s'ils sont bien instruits.
Potential for replication and by whom	L'instrument des clubs pourrait en principe être utilisé à l'échelle nationale. Cependant, il y a deux conditions de base pour cela : <ul style="list-style-type: none"> • Des formations régulières et continues des conseillers motivés et qualifiés. • Un suivi régulier qui permettra une capitalisation systématique en vue d'une stratégie unifiée à moyen terme.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	not applicable
Other documents or relevant comments	none

ILO Lesson Learned 1

Project Title: JEMP «Jeunes et Employabilité» (Tunisie)

Project TC/SYMBOL: TUN/16/08/NLD

Name of Evaluator: Thomas Ranz **Date:** August 2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L'approche du projet JEMP fonctionne là où il y a aussi d'autres opportunités d'emplois (salariés) en dehors de l'agriculture, par exemple dans l'industrie, le secteur des services et/ou le tourisme. Il convient d'en tenir compte lors de la sélection des futures zones de projet.
Context and any related preconditions	Appui aux jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, à bénéficier d'un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.
Targeted users / Beneficiaries	Les jeunes à la recherche d'un emploi qui participent aux formations pour améliorer leurs chances sur le marché du travail.
Challenges /negative lessons - Causal factors	none
Success / Positive Issues - Causal factors	Lorsqu'il existe au moins un certain besoin de main-d'œuvre, le contact direct avec des employeurs potentiels peut permettre d'accéder à un emploi salarié.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	not applicable

ILO Lesson Learned 2

Project Title: JEMP «Jeunes et Employabilité» (Tunisie)

Project TC/SYMBOL: TUN/16/08/NLD

Name of Evaluator: Thomas Ranz **Date:** August 2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	A première vue, le domaine des <i>soft skills</i> et le soutien de <i>coachs</i> externes utilisés à cette fin semblent être très efficaces. Toutefois, cet instrument ne peut plus être utilisé sans financement externe du projet. « Ici, un moteur a été utilisé, sans faire attention à la quantité de carburant suffisante (manque de pérennité) ».
Context and any related preconditions	Appui aux jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, à bénéficier d'un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.
Targeted users / Beneficiaries	Les conseillers de l'ANETI
Challenges /negative lessons - Causal factors	Sans une formation continue et régulière, ancrée en permanence dans le système des agences pour l'emploi, les activités risquent de s'endormir les unes après les autres.
Success / Positive Issues - Causal factors	none
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	not applicable

ILO Lesson Learned 3

Project Title: JEMP «Jeunes et Employabilité» (Tunisie)

Project TC/SYMBOL: TUN/16/08/NLD

Name of Evaluator: Thomas Ranz **Date:** August 2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Les conseillers de l'ANETI ont été sous-utilisés de deux façons : (i) trop peu de connaissances leur ont été transférées pour compenser au moins partiellement l'absence de l'instrument « coach » à la fin du projet ; (ii) le fait de limiter les conseillers à des tâches purement organisationnelles a trop peu utilisé leurs ressources pédagogiques existantes et a également provoqué un mécontentement parmi les conseillers de l'ANETI.
Context and any related preconditions	Appui aux jeunes demandeurs d'emploi, femmes et hommes, à Béja, Jendouba, Siliana et au Kef, à bénéficier d'un meilleur accès au marché du travail salarié ou indépendant.
Targeted users / Beneficiaries	Les conseillers de l'ANETI
Challenges /negative lessons - Causal factors	Sans suggestions et motivations de l'extérieur dans le système des agences pour l'emploi, les activités de formation risquent de s'endormir les unes après les autres.
Success / Positive Issues - Causal factors	none
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	not applicable