



BIT-ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local)
- **ILO TC/SYMBOL:** TUN/17/02/NOR
- **Type d'évaluation :** Mi-parcours, interne
- **Pay(s) :** Tunisie
- **Résultat(s) du P&B** 1 et 5
- **ODD(s)** 8 avec contribution aux 1,2,5 et 17
- **Date de l'évaluation:** Novembre 2019- Février 2020
- **Nom(s) de l'évaluateur:** Pacome DESSERO
- **Bureau Administratif:** Bureau OIT Alger
- **Bureau Technique:** DWT/CO-Cairo
- **Fin du projet (date):** 31 Décembre 2020
- **Donateur: pays et budget US\$** Norway, USD 3,010,801
- **Gestionnaire de l'évaluation:** David ANDREVON
- **Budget de l'évaluation:** 60,000 USD / 3,225 USD (utilisé)
- **Mots clés:** Economie sociale et solidaire, Travail décent, Entrepreneuriat,

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

Contents

Acronymes	4
Résumé exécutif	5
1. Introduction	11
2. Objectif, résultats et stratégie du projet	12
2.1. Objectif général du projet.....	12
2.2. Résultats du projet.....	12
2.3. La stratégie du projet.....	12
3. Objectifs, utilisateurs et champs de l'évaluation.....	13
3.1. Objectif général de l'évaluation.....	13
3.2. Objectifs spécifiques de l'évaluation	13
3.3. Utilisateurs de l'évaluation	14
3.4. Champ / Portée de l'évaluation	14
4. Critères et questions évaluatives.....	15
4.1. Pertinence, alignement stratégique et validité du projet.....	15
4.2. Performances et efficacité du projet	16
4.3. Efficacité des ressources utilisées	16
4.4. Efficacité du dispositif de gestion	16
4.5. Orientation sur l'impact et la durabilité du projet.....	16
4.6. Genre	17
5. Méthodologie de l'évaluation.....	17
6. Les Constats	20
6.1. Pertinence et alignement stratégique du projet	20
6.2. Performance et efficacité du Projet.....	22
6.3. Défis dans la mise en œuvre	28
6.4. L'efficacité du projet	29
6.5. Orientation vers l'impact et la durabilité des acquis du projet	30
7. Conclusions	32
8. Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP).....	33
9. Recommandations	33
Annexes.....	37
Annexe 1 : Termes de Référence	37

Annexe 2 : Chronogramme	61
Annexe 3 : Liste des participants	63
Annexe 4 : Outils de collecte de données.....	65
Annexe 5 : Leçons apprises	72
Annexe 6 : Bonnes pratiques	76
Annexe 7 : Cadre évaluatif.....	81
Annexe 8. Liste des documents exploités pour le rapport	85

Liste des tableaux

Tableau N°1. Plan d'échantillonnage

Tableau N°2 : Matrice des indicateurs du projet

Acronymes

AIK	Association Initiative Kairouan
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
BETI	Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant
BIT	Bureau International du Travail
CAD	Comité d'Aide au Développement
CEFE	Compétence Economique par la Formation à l'Esprit Entrepreneuriale
CLP	Comité Local de Projet
CONAP	Comité National de Pilotage
DRFPE	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
EDJEF	Emplois Décents pour le Jeunes et les Femmes
M&E	Monitoring and Evaluation (Suivi et Evaluation)
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectif pour le Développement Durable
OIT	Organisation Internationale de Travail
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme par Pays de promotion du Travail Décent
SNE	Stratégie Nationale de l'Emploi
TDR	Termes de Référence
UGTT	Union Générale des Travailleurs de Tunisie
UTICA	Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat

Résumé exécutif

Le projet EDJEF vise à apporter des changements visibles à court et à moyen terme dans les résultats sur le marché du travail des jeunes et des femmes dans les zones défavorisées de la Tunisie. Il prévoit plusieurs types d'intervention, à savoir (i) la création d'emplois directs pour les groupes cibles en tant que priorité au niveau local, et (ii) le renforcement des capacités institutionnelles par le biais de deux composantes interconnectées et centrées sur les niveaux local et national. Le projet investira beaucoup plus de ressources en termes de coûts directs d'activités, de gestion et de dotation en personnel technique au niveau local.

Il adopte donc une approche localisée de la promotion de l'emploi dans les zones économiquement défavorisées de la Tunisie. Les quatre régions cibles pour les interventions pilotes du projet sont tirées parmi les plus défavorisées du pays et seront déterminées en consultation avec les partenaires institutionnels sur la base des critères suivants :

- Les gouvernorats de la priorité nationale et les progrès dans le processus de décentralisation ;
- L'indice de pauvreté ;
- Les mesures des résultats de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- Les indicateurs de la qualité des emplois pour les jeunes et les femmes au niveau local ;
- Les mesures des disparités régionales / locales.

Méthodologie de l'évaluation

L'approche méthodologique est à priori participative combinant à la fois les méthodes qualitatives et quantitatives, essentiellement fondés sur un processus prenant en compte les contraintes et opportunités liées à la mise en œuvre des activités, la progression vers l'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet. Les données quantitatives sont captées pour démontrer l'efficacité et l'efficacé du projet à la fois au niveau de la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain, pendant que les données qualitatives sont captées pour démontrer la pertinence et l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet. La triangulation des données a été de rigueur à travers la combinaison de diverses sources d'informations et diverses techniques de collecte de données (revue documentaire, focus groupe et entretien individuel). L'évaluation a été menée de façon participative et itérative en faisant recours aux techniques éprouvées d'animation et de facilitation.

Limites méthodologiques de l'évaluation : Les consultations avec les bénéficiaires pour des échanges spécifiques portant sur la durabilité des projets octroyés, pour apprécier la pertinence, la rentabilité et la durabilité des projets financés, le mode de gestion et l'accompagnement n'a pas été possible. Pour compenser ce manque en information, la structure ENDA Inter Arabes qui est chargé de l'analyse, du

financement et de l'accompagnement des projets a servi de relais et fourni les informations recherchées.

Pertinence et alignement stratégique du projet.

Alignement avec le PPTD, le P&B, le UNDAF et les ODD : Le projet EDJEF a été élaboré sur la base du Programme par Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2017 – 2018) de la Tunisie auquel il contribue directement et qui s'inscrit dans le Programme et Budget (P&B) 2018-2019) de l'OIT.

Les interventions proposées 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 » ; tout en contribuant aux ODDs 1, 2, 5 et 17.

Alignement avec les politiques et stratégies nationales de développement: Au niveau national, le projet EDJEF contribue directement au développement de la stratégie nationale de l'emploi dont il soutient la formulation et la mise en œuvre sous le résultat 1. Aussi il soutient clairement les quatre axes stratégiques de la vision 2030 de l'Agence Nationale de l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) que sont la communication, la formation, la norme qualité et la digitalisation des services.

Performance et efficacité du Projet :

Le taux d'atteinte de l'indicateur direct du résultat 1 est de 0%. Cependant il est important de noter que deux actions majeures ont été menées sous ce résultat et pourraient dans un bref délais enclencher sa réalisation.

La première action est le soutien ferme apporté au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi devant aboutir à son adoption et son application. Ce soutien se traduit par :

- L'appui technique à la finalisation d'un diagnostic de l'emploi en Tunisie, à travers 20 réunions avec les mandants tripartites et les parties prenantes ;
- Le financement et la participation à la réalisation de quatre études préliminaires dont les conclusions ont fortement contribué à la formulation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) ;
- Contribution à l'élaboration de la SNE avec la participation des mandants tripartites et parties prenantes (la SNE adoptée en conseil des ministres mais pas encore validé ni financé).

- Au niveau du résultat 2, le taux d'atteinte des indicateurs s'établit comme suit:
- 729 (73%) jeunes formés sur l'employabilité et la création d'emploi dans les 04 gouvernorats ;
- 240 jeunes ont participé à la formation au mentoring et la création des plans d'affaires ;
- 0% des 1000 jeunes a eu accès à un emploi décent.

En comparaison au résultat prévu au début du projet, même si le volet concernant la formation sur l'employabilité et la création d'emploi semble mieux avancé, beaucoup reste à faire car la finalité c'est 'l'accès à l'emploi décent pour 1000 jeunes à la suite d'une série de formation.

Efficienc : La première remarque lorsque l'on observe le budget global du projet est que celui-ci est reparti de manière presque égal sur la période des trois ans du projet avec une budgétisation à 100% du personnel direct. Cela laisse entrevoir un dynamisme et une constance dans la gestion du projet durant tout son cycle de vie. La seconde remarque est que dans son approche de mise en œuvre, les 2/3 du budget opérationnel ont été mis à la disposition d'une autre structure contractuelle (ENDA Inter Arabes) qui gère ce budget suivant les procédures de gestion du BIT. Cette contractualisation devrait permettre au BIT d'avoir la main libre et faire un contrôle rigoureux dans la gestion des fonds mis à disposition.

2,6% du budget est réservé à l'appui au partenaires pour la mise en œuvre des activités. Comme l'ont notifié certains partenaires interrogés, le BIT est flexible et fait face à toute demande de financement dans le cadre du projet, cela est encourageant et contribue à la bonne marche du projet. Cette flexibilité du BIT en cause est bien dû à l'existence de cette ligne budgétaire dédiée au partenariat. Aussi une ligne budgétaire équivalent à 2,6% du budget est mis à la disposition de consultants expert, ce qui a donné lieu à des recherches et des formations sur des thématiques relatives aux chaînes de valeurs. Enfin, conformément aux directives du BIT en matière d'évaluation, un budget de 2% est réservé aux évaluations dont les conclusions devront aider à améliorer le projet.

Orientation vers l'impact et la durabilité des acquis du projet

Renforcement des capacités des acteurs et des bénéficiaires : Le projet EDJEF a axé son approche sur le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs du projet et plus spécifiquement des structures étatiques tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. Ceci a permis de rapprocher les différentes visions pour en faire une seule et de créer une dynamique entre les services de l'emploi au niveau central et décentralisé pour collaborer étroitement, développer des plans communs d'action, de communication et d'accompagnement de tous les projets financés en matière d'emploi en Tunisie.

La participation de tous les acteurs au processus de mise en œuvre du projet, le BIT est très flexible et s'adapte facilement à l'évolution de la situation dans la gestion du projet. Le projet s'est basé sur les potentialités économiques locales pour proposer sa stratégie d'intervention, par exemple, développer la stratégie d'emploi locale à partir des chaînes de valeur locales les plus prometteuses d'emplois. Les parties prenantes ont toutes été impliquées dans la réalisation des différents diagnostics, l'identification des chaînes de valeurs, la définition des approches et leur mise en œuvre, ce qui garantit l'appropriation des approches et outils développés dans le cadre de ce projet.

Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP)

LA.1. La réussite de tout projet implique nécessairement de nouer des partenariats stratégiques forts tant au niveau central qu'au niveau communautaire, le bénéfice c'est la définition commune des approches fondées sur les potentialités et aspirations réels des bénéficiaires directs du projet et surtout l'appropriation des acquis du projet par les acteurs.

LA.2. Tout projet qui développe une approche à base communautaire crée toujours une dynamique, une articulation et une synergie entre acteurs, ce qui donne aux bénéficiaires et populations l'opportunité de toujours bénéficier de quelque chose.

BP.1. Dans le processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi, le BIT a fait intervenir des experts multidisciplinaires et multisectoriels, ce qui a permis de prendre en compte tous les aspects de l'emploi dans cette stratégie qui se veut complète.

BP.2. L'approche du BIT est participative tant au niveau central qu'au niveau des gouvernorats, impliquant à la fois les mandants, les partenaires et les populations locales dans une réflexion commune sur les problèmes touchant à l'emploi dans lesdites localités. En laissant plus de possibilités aux échanges et aux décisions communes qu'il a utilisé pour peaufiner sa stratégie au fur et à mesure, le BIT a ainsi suscité l'intérêt de tous dont les bénéficiaires ultimes, ce qui a permis de découvrir les problèmes et besoins réels des populations qu'il essaye de solutionner dans sa stratégie de mise en œuvre. Ce fut une occasion pour des parties prenantes de se retrouver et de débattre ensemble des problèmes qui par le passé étaient parfois conflictuels et sont restés sans suite, en d'autre terme le dialogue social engagé par le BIT a aidé à résoudre des divergences de points de vue.

BP.3. La création d'une page Facebook pour le projet est une excellente initiative car chaque acteur peut s'y rendre en temps voulu pour s'informer à défaut de participer aux réunions et même publier en temps réel des informations relatives au projet.

Recommandations

▪ Niveau stratégique

Rec.1. Soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de la SNE, pour réussir à déployer avec succès une SNE aussi complexe, le BIT devrait appuyer encore plus le ministère de l'emploi pour non seulement considérer cette stratégie comme une priorité mais aussi à mettre en place une coordination centrale indépendante qui puisse développer un plan multisectoriel de mise en œuvre, un mécanisme de suivi évaluation et redevabilité. Cette coordination centrale indépendante devrait avoir dans chaque ministère impliqué, une unité de gestion interne qui rende compte à l'organe

central. Mais, si chaque Ministère impliqué dans la mise en œuvre de la SNE devrait le fonctionner de manière isolée, ce projet risque bien de ne pas produire les résultats escomptés. (CONAP et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.2. Impliquer l'Observatoire national de l'emploi dans le suivi et évaluation, le former et l'outiller pour assurer le suivi, capitaliser les leçons apprises et bonnes pratiques et assurer le rapportage sur cette intervention y compris la SNE, serait une excellente mesure de pérennisation des acquis du projet. (CONAP et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, faibles ressources.

Rec.3. Développer un manuel des normes et procédures avec des responsabilités, à tous les niveaux, de chaque acteur y compris ENDA Inter Arabes et les bénéficiaires ultimes clairement établis, expliquer cela et obtenir un accord formel de chacun est fondamental pour la réussite et la pérennisation du projet. (Equipe du Projet) ; Priorité moyen, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.4. Elaborer et discuter un plan consensuel de sortie; toute véritable stratégie de désengagement devrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés pendant la mise en œuvre du projet, le BIT devrait songer à mettre en place une telle stratégie. (CONAP et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, faibles ressources.

Rec.5. Mettre à la disposition des services de l'emploi étatique tous les livrables du projet y compris ceux des projets similaires et des guides d'accompagnement à élaborer pour assurer la pérennité. (CONAP et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, faibles ressources.

- **Niveau opérationnel**

Rec.6. Assurer une formation complète des jeunes pour chaque corps de métier choisi. Les formations (ex. : métier de l'image) données à certains jeunes promoteurs ne couvrent pas la totalité des volets des domaines de compétences choisis. Pour permettre aux jeunes promoteur d'avoir des compétences complètes et mieux maîtriser l'environnement de leurs projets, le BIT devrait songer ajouter les autres options de formation complémentaires payantes existant dans les centres de formation mais qui ne sont pas couverts par la subvention. Les jeunes n'ont pas les moyens de payer pour ces options et donc se limitent à la formation offerte gratuitement par le projet. (Equipe du Projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources moyen.

Rec.7. Renforcer la communication entre tous les acteurs, associer tous les acteurs à toutes les réunions et prises de décisions, effectuer des visites de terrain communes de manière coordonnés impliquant toutes les parties prenantes pour permettre à chaque acteur d'être au même niveau d'information afin de contribuer

efficacement au projet en vue de sa réussite. (Equipe du Projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.8. Impliquer toutes les structures d'encadrement et de formation des jeunes dans le suivi et l'accompagnement. Selon plusieurs parties prenantes, les structures centrales ou décentralisées qui font la formation et l'encadrement des jeunes en matière d'entrepreneuriat dans les différentes chaînes de valeur ont les compétences techniques nécessaires pour encadrer et faire l'accompagnement post création de l'entreprise. Ces structures connaissent mieux à la fois les jeunes et leurs projets et sont en mesure de les suivre régulièrement et leur prodiguer des conseils qui vont bien au-delà de la gestion de leurs projets. Celles-ci devraient se joindre à ENDA Inter Arabes pour ensemble assurer le suivi et l'accompagnement post création des projets et rendre compte étant donné que cette étape est cruciale pour la réussite globale du projet. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.9. Renforcer la communication entre ENDA Inter Arabes et les autres acteurs : pour régler la question de communication entre ENDA Inter Arabes et les parties prenantes il faut impérativement mettre en place un comité consultatif BIT-UGTT-UTICA-Bureau de l'emploi et ENDA Inter Arabes pour tenir des réunions régulières sur l'avancement des dossiers au niveau de ENDA Inter Arabes et rendre compte à toutes les parties prenantes y compris les bénéficiaires ultimes. ENDA Inter Arabes en tant que partie prenante doit participer régulièrement aux réunions du projet dans les gouvernorats, elle ne doit pas rester à l'écart car elle constitue l'un des maillons essentiels de la chaîne. (Equipe de projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.10. Sensibiliser les parents et proches des promoteurs et les amener à soutenir et accompagner également les jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leur projet. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.11. L'indicateur du résultat 2 dans le cadre logique ne semble pas suffisamment spécifique et mieux adapté au contexte du projet en évoquant par exemple la terminologie "travail indépendant". Pour remédier à cela, il est fortement recommandé de le reformuler en deux indicateurs complémentaires dont l'un relatif aux formations à l'employabilité et la création de l'auto emploi et l'autre relatif à l'accès à un emploi décent (salarie), et si nécessaire faire une révision complète du cadre logique. (Equipe de projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

1. Introduction

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 humain¹. 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 reste insuffisante (2,6% en 2018²) pour réduire le taux de chômage. Le marché du travail montre peu d'indication d'amélioration. 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 à travers des politiques et des programmes adéquats.

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 36 mois (2018-2020). Il a officiellement commencé le 1^{er} janvier 2018 pour le volet SNE (Stratégie Nationale pour l'Emploi) et le 15 mars 2018 pour les autres volets. La mise en œuvre des activités a démarré en avril 2018. Le budget total est de **3,010,801 US\$**.

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".

¹ En 2018, l'indice de développement humain (IDH) de la Tunisie est resté relativement stable à 0,735 (contre 0,63 en 2000). Ainsi, la Tunisie occupe la 95^e place au niveau mondial sur 188 pays, le quatrième pays africain, après les Seychelles, les Îles Maurice et l'Algérie.

² Banque Mondiale, <https://donnees.banquemondiale.org/pays/tunisie>

2. Objectif, résultats et stratégie du projet

2.1. Objectif général du projet

L'objectif global du projet EDJEF est le suivant : « les jeunes femmes et hommes dans les gouvernorats ciblés de la Tunisie ont accès à davantage d'opportunités de travail décent ».

2.2. Résultats du projet

L'objectif général devra être atteint par le biais de deux résultats :

Résultat 1 : Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local sont capables de concevoir et de fournir des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes

Résultat 2 : La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail est réduite grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats cibles.

2.3. La stratégie du projet

- **L'approche programmatique et intégrée de l'OIT pour l'emploi des jeunes en Tunisie et les synergies avec les autres interventions en cours**

Depuis sa conception, ce projet a été fait pour s'appuyer sur les réalisations et les outils mis à disposition à travers les interventions passées (DEPART) ou en cours (PROMESS) de l'OIT sur l'emploi des jeunes en Tunisie.

La logique d'intervention des programmes de l'OIT pour l'emploi des jeunes repose sur une approche intégrée (le développement de chaînes de valeur), dans le cadre de laquelle chaque projet offre une combinaison adaptée d'actions liées à la demande et à l'offre.

- **L'approche territoriale**

Une logique d'intervention à deux volets est envisagée dans les municipalités et les délégations sélectionnées dans les gouvernorats ciblés, qui combine (i) le renforcement des capacités régionales et locales des institutions pertinentes liées à l'emploi des jeunes ; (ii) l'amélioration de l'offre et de la demande de main-d'œuvre ; le processus d'appariement (gouvernance du marché du travail local).

- **Partenariats, y compris avec le secteur privé**

En renforçant les capacités des acteurs locaux, en construisant des réseaux, en identifiant les besoins des acteurs (matériels et connaissances), en créant des accords et en coopérant avec d'autres partenaires sur des interventions concrètes sur le terrain.

▪ **Les principaux bénéficiaires du projet**

Les bénéficiaires directs du projet sont les gestionnaires et le personnel des institutions et des organisations à tous les niveaux de gouvernance du marché du travail, mais en particulier dans les zones cibles.

Les bénéficiaires indirects du projet sont les entreprises et les industries régionales et locales.

Les bénéficiaires ultimes de ce projet sont les chômeurs peu qualifiés et de longue durée, en particulier les jeunes femmes et hommes défavorisés dans les zones rurales ainsi que les jeunes et les femmes dans des formes de travail précaires et vulnérables (en particulier dans l'économie informelle) et les jeunes sous-employés. Certaines activités donneront la priorité aux femmes en tant que groupe cible principal.

▪ **Niveau des politiques**

Le travail au niveau des politiques s'appuie sur l'engagement actuel de l'OIT à soutenir la formulation et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) avec le gouvernement et les partenaires sociaux reliant le niveau local et central.

3. Objectifs, utilisateurs et champs de l'évaluation

3.1. Objectif général de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation à mi-parcours interne du projet « EDJEF » est de faire le bilan à mi-parcours de l'exécution du projet depuis son début, de dégager les atouts, les faiblesses et les contraintes, à travers une analyse de sa performance suivant les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats se basant sur des outils spécifiques des directives d'ÉVAL: la liste de vérification N°3 intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de vérification N° 4 « méthodologies de validation du rapport » et la liste de vérification N° 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

3.2. Objectifs spécifiques de l'évaluation

Plus précisément, cette évaluation à mi-parcours devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels - s'ils existent - qui pourraient avoir des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de redevabilité. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

- a) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu

- et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social et économique) ;
- b) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) ;
 - c) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
 - d) Quelles sont les ressources (financières, humaines, expertises...) mobilisées : sont-elles allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
 - e) Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (OOD), aux objectifs de l'OIT, au PPTD, à l'UNDAF, et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
 - f) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
 - g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs du projet.

3.3. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux, au donateur (Royaume de Norvège), 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, SME ENTREPRISES, EMPLOI, ACTRAV, ACT/EMP, Employment Policy/CEPOL, EMPLOYMENT/SKILLS, SECTEUR, Centre International OIT de Formation (OIT/ITC).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche dans la seconde phase du projet.

3.4. 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 met l'accent sur la mesure des progrès vers l'atteinte des résultats et les orientations vers la durabilité des acquis. Elle examine toute l'intervention du projet à partir de Janvier 2018 jusqu'à Novembre 2019. Elle considère l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prend également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

Elle analyse comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage.

- *Couverture géographique*

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain à Kairouan, Zaghouan, Tunis et Manouba pour des entretiens avec les parties prenantes.

4. Critères et questions évaluatives

La mission a consisté d'abord à examiner les questions se rapportant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre.

Ensuite pour la mesure des critères de l'évaluation, l'évaluateur s'est référé de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultats du document de projet pour élaborer cinq questionnaires en direction des différentes parties concernées par le projet, comportant des questions plus précises en lien avec les indicateurs et résultats du projet. Ces questionnaires sont joints à ce rapport. 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, sont explicitement pris en compte dans cette évaluation. Les questions ci-après ont aidé à guider et faciliter l'évaluation, il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

4.1. Pertinence, alignement stratégique et validité du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de la Tunisie, de l'UNDAF, de l'OIT, les ODDs, des autres cadres de développement des gouvernorats, 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 ?
- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? 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 ?
- 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 ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- 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 ?

- 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 ?

4.2. Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?

- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?

- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?

- Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?

- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

4.3. Efficience des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?

- Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficace ?

- Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

4.4. Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, le siège du BIT ?

- 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 ?

- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?

- 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 ?

4.5. Orientation sur l'impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (Ex : une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?

- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà 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 pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

4.6. Genre

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- 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 ?

5. Méthodologie de l'évaluation

L'approche méthodologique est a priori participative combinant à la fois les méthodes qualitatives et quantitatives, essentiellement fondés sur le processus prenant en compte les contraintes et opportunités liées au processus de conception et de mise en œuvre des activités, la progression vers l'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact du projet. Les données quantitatives sont captées pour démontrer l'efficacité du projet à la fois au niveau de la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain pendant que les données qualitatives sont captées pour démontrer la pertinence, l'efficacité et l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet. La triangulation des données a été de rigueur à travers la combinaison de diverses sources d'informations et diverses techniques de collecte de données. L'évaluation a été menée de façon participative et itérative en faisant recours aux techniques approuvées d'animation et de facilitation.

A la suite de la revue documentaire qui a consisté à parcourir les documents (Cadre logique, PRODOC, rapport d'avancement, articles de presse et publications) existants du projet et de rassembler les données secondaires utiles existants, des entretiens avec les parties prenantes ont été conduits au niveau local dans les quatre gouvernorats sélectionnés : Tunis, Manouba, Zaghuan et Kairouan. Deux séances de focus groupe ont été organisés avec les bénéficiaires ultimes dans les gouvernorats de Tunis et de Zaghuan. Des entretiens avec les principales parties prenantes du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet ont été menés dans les quatre gouvernorats ciblés.

- **Echantillonnage**

En concertation avec l'équipe de projet et compte tenu du temps imparti à la mission et de l'étendu de la zone géographique couverte par l'évaluation, une liste des sites à visiter et des parties prenantes à interviewer a été établie suivant un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné. Le choix de cette méthode a été fait pour permettre à l'ensemble des gouvernorats dans lesquels le projet a été mis en œuvre y compris l'ensemble des structures impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet de participer à l'évaluation. Ainsi ce sont au total 73 (23 femmes et 50 hommes) qui ont été interrogées pendant la mission terrain en Tunisie, incluant 12 jeunes (10 filles et 2 hommes) bénéficiaires ultimes ayant participé à 2 focus groupes.

Tableau 1. Plan d'échantillonnage

Sites	Man-dants	Bénéficiaires (Focus groupe)	SNE	ENDA Inter Arabes	BIT	Bailleur	Autres	Total
Tunis	9	7	9	2	2	1	7	37
Manouba	8	0	0	0	1	0	1	10
Zaghouan	8	5	0	0	0	0	1	14
Kairouan	7	0	0	0	1	0	4	12
Total	32	12	09	02	04	01	14	73

- **Techniques et instruments de collecte de données**

La revue documentaire, les entretiens individuels avec les parties prenantes et les focus groupes sont les techniques de collecte de données utilisées pour cette évaluation. Il y a eu un mix d'entretiens individuels avec les parties prenantes, le BIT et le bailleur et des focus groupes avec des bénéficiaires ultimes tenant compte de la nature des sujets à traiter et de l'information recherchée. Pour les focus groupe, selon le profil des participants, des questions directes ont été posées suivant un questionnaire et les réponses directement consignées sur du papier prévu à cet effet. Pour les entretiens individuels, les questions ont été posées en face à face avec chaque participant et les réponses directement consignées dans le questionnaire élaboré à cet effet. En plus des questionnaires, un dictaphone a été utilisé dans la plupart des cas pour enregistrer les conversations en vue de disposer de suffisamment d'information à exploiter pour le rapport

Au total 05 outils de collecte des données ont été utilisés :

-un canevas de fiche de synthèse documentaire afin de faciliter l'exploitation des données secondaires

-04 guides d'entretien, soit 01 guide pour le CONAP et l'équipe central du BIT, 01 guide pour le CLP, l'équipe BIT du projet au niveau des gouvernorats et les partenaires locaux du projet, 01 guide pour le donateur et 01 guide pour les bénéficiaires ultimes (focus groupe). Chaque guide a mis en avant des points d'attention spécifiques.

▪ **Phase 1. Préparation de la mission**

Le processus a démarré par une étude et l'analyse de l'ensemble des documents importants du projet, qui a permis d'exploiter les données secondaires et de dégager un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour ont contribué à alimenter, affiner et enrichir les questions évaluatives. Les documents exploités sont : les compte rendus des principales réunions (notamment du CONAP et des CLP), des ateliers et des études réalisées ; les rapports d'avancement, le plan de travail, les documents de presse etc. A la suite des analyses vient l'élaboration du rapport de démarrage. Des membres du bureau du BIT de Tunis, du siège et du Bureau Régional Afrique de l'OIT ayant un lien direct avec le projet EDJEF ont été consultés pour constituer une base de données qui vont enrichir le rapport de l'évaluation.

▪ **Phase 2 : Visite de terrain**

Les entretiens avec les parties prenantes ont eu lieu du 18 au 29 Novembre 2019 au niveau national dans les quatre gouvernorats ciblés par le projet : Tunis, Manouba, Zaghuan et Kairouan. Des entretiens individuels ont été organisés avec les principales parties prenantes du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet. Deux focus groupe sont organisés avec les bénéficiaires ultimes du projet. La collecte des données sur le terrain est réalisée auprès des participants ciblés dans le plan d'échantillonnage.

▪ **Phase 3 : Restitution à chaud des résultats préliminaires**

Les données tirées de la revue documentaire et celles collectées à l'issue des différents entretiens sont compilées et croisées afin de tirer des constats majeurs. A l'aide d'une présentation PowerPoint suivi d'une séance de questions et réponses, les résultats préliminaires et recommandations sont restituées aux membres du CONAP et le personnel du BIT en Tunisie lors d'un mini atelier organisé le 29 Novembre à Tunis. Les différentes interventions des participants à cet atelier ont permis d'enrichir le rapport. Ce sont au total 21 personnes issues du CONAP et du BIT qui ont participé à cet atelier.

▪ **Phase 4 : Analyse et production du rapport provisoire et final de l'évaluation,**

Afin de répondre aux questions soulevées dans les TDR, l'analyse des données s'est fait en combinant deux méthodes d'analyse en rapport avec les objectifs de la mission. Les données quantitatives collectées sur le terrain et tirées de la revue documentaire ont fait l'objet d'une analyse de contenu suivant une méthode inspirée de l'analyse de l'énonciation, particularité de l'analyse de contenu en sémiologie. Cette méthode

permet d'aller au-delà du dit pour prendre en compte le non-dit, dégager des éléments significatifs des discours et procéder à la mise à plat de l'ensemble des éléments qui ressortent comme significatifs des entretiens.

Un rapport d'évaluation préliminaire (livrable 2) est rédigé conformément à la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et soumis à l'appréciation du gestionnaire de l'évaluation.

Enfin, le rapport final d'évaluation (livrable 3) prenant en compte les observations formulées sur le rapport provisoire est produit.

▪ **Limites méthodologiques de l'évaluation**

Limites méthodologiques de l'évaluation : Durant la phase des consultations, l'évaluateur aurait voulu, bien au-delà des focus groupes, consulter des bénéficiaires pour des échanges spécifiques portant sur la durabilité des projets octroyés. En fait, ces échanges devraient permettre de mieux apprécier la pertinence, la rentabilité et la durabilité des projets financés, le mode de gestion et l'accompagnement qui est fait pour envisager si ceux-ci sont durables ou non, mais du fait qu'aucun projet ne soit encore été installé à ce stade, cette activité n'a pas été possible. Pour compenser ce manque en information, la structure ENDA Inter Arabes qui est chargé de l'analyse, du financement et de l'accompagnement des projets a servi de relais et fourni des informations sur la pertinence et la durabilité des projets développés à l'intérieur des chaînes de valeurs choisies, qui lui sont soumis pour analyse et financement.

6. Les Constats

6.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

Alignement avec le PPTD, LE P&B, le UNDAF et les ODDs

Le projet EDJEF a été élaboré sur la base du Programme par Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2017 – 2018) de la Tunisie auquel il contribue directement et qui s'inscrit dans le Programme et Budget (P&B) 2018-2019 de l'OIT.

Les interventions proposées 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» ; tout en contribuant aux ODDs 1, 2, 5 et 17. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 place l'être humain au centre et donne à la communauté internationale l'impulsion dont elle a besoin pour travailler ensemble afin de relever les formidables défis auxquels l'humanité est confrontée, y compris ceux du monde du travail. Le fait de placer la création d'emplois pour les jeunes dans l'économie rurale au cœur des politiques économiques et des plans de développement ne générera pas seulement des opportunités de travail décent mais aussi une croissance plus robuste, inclusive et qui permette de réduire la pauvreté. C'est un cercle vertueux qui est aussi bon pour l'économie que pour les gens et qui favorise le développement durable.

Concernant les résultats du programme de pays que l'OIT a spécifiquement définis pour la Tunisie, ce projet contribuera au CPO TUN 101 : « Les capacités des partenaires nationaux en termes d'intégration professionnelle et de rapprochement entre l'offre de compétences et les besoins du marché du travail sont renforcées » et TUN 102 : « Les capacités institutionnelles sont renforcées pour promouvoir les politiques et programmes d'emploi et améliorer les systèmes d'information et d'analyse du marché du travail pour un emploi décent », ainsi que TUN 103 : « L'emploi pour les jeunes et les femmes grâce à l'entrepreneuriat, au développement de la chaîne de valeur, aux entreprises vertes, aux entreprises sociales, aux coopératives et à l'encouragement des programmes de développement des entreprises».

Alignement avec les politiques et stratégies nationales de développement

Au niveau national, le projet EDJEF contribue directement au développement de la stratégie nationale de l'emploi dont il soutient la formulation et la mise en œuvre sous le résultat 1. Aussi il soutient clairement les quatre axes stratégiques de la vision 2030 de l'Agence Nationale de l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) que sont la communication, la formation, la norme qualité et la digitalisation des services.

Pour mieux aligner ses actions avec les besoins réels des demandeurs d'emploi dans les gouvernorats, le BIT et ses partenaires du projet EDJEF ont mené des consultations au niveau local avec les structures centralisées et décentralisées de l'Etat et des Organisations partenaires et plus particulièrement les populations dont les jeunes pour évaluer les besoins réels des populations en matière d'emploi. Les conclusions issues de ces consultations ont permis au BIT d'orienter sa stratégie globale définitive qui s'aligne parfaitement aux besoins réels des populations au niveau de chaque gouvernorat.

Validité de la conception du projet

De l'analyse des documents du projet et des données issues des consultations menées sur le terrain, il ressort clairement que la pertinence de ce projet est aussi le résultat d'une étude diagnostique de la situation de l'emploi tant au niveau central qu'au niveau décentralisé menée par le BIT et ses partenaires. Cette analyse a non seulement permis d'identifier les résultats et activités à développer pour résoudre le problème identifié mais aussi de cibler les risques et hypothèses et de proposer les moyens de mitigation qui sont reflétés de manière cohérente dans la stratégie du projet, le cadre logique.

Aussi, il ressort clairement que le projet EDJEF est le fruit de consultations menées en amont avec différentes couches de la société dans les zones de mise en œuvre du projet et des expériences tirées d'autres projets comme DEPART, par exemple, mis en œuvre auparavant par le BIT en Tunisie. Ce fut donc une approche basée sur l'implication et la participation de tous les d'acteurs : les structures centrales et décentralisées du gouvernement, les Organisations des travailleurs et les

organisations des employeurs, le secteur privé, les populations dont les jeunes et autres parties prenantes du projet.

L'indicateur du résultat 2 dans le cadre logique ne semble pas suffisamment spécifique et mieux adapté au contexte du projet en évoquant par exemple la terminologie "travail indépendant". Pour remédier à cela, il est important de le reformuler en deux indicateurs complémentaires dont l'un relatif aux formations à l'employabilité et la création de l'auto emploi et l'autre relatif à l'accès à un emploi décent (salarié), et si nécessaire faire une révision complète du cadre logique.

La prise en compte du genre et la non-discrimination

La logique d'intervention du projet EDJEF a deux volets qui ciblent de manière spécifique les jeunes hommes et femmes qui sont exclus du marché du travail et qui de plus en plus sont exposés à la migration irrégulière. Le premier volet du projet cible le renforcement des capacités des institutions pertinentes liées à l'emploi des jeunes tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. Le second volet est axé sur la formations et l'offre de projet ou d'emploi à ces jeunes hommes et femmes dont 50% sont des femmes. Cela est clairement reflété dans le cadre logique qui stipule au niveau du résultat 2 : 1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois, et ont accès à un emploi décent.

Même si la question du genre est clairement reflétée dans le résultat 2 du projet, le résultat 1 qui a la plus grosse cible (30 000 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs services d'emploi dans les gouvernorats ciblés) n'est pas spécifique quant au nombre de femmes et d'hommes bénéficiaires ciblés de manière spécifique.

Aussi, la question du genre et la non-discrimination est entièrement pris en compte dans le processus de mise en œuvre du projet. Les personnes interrogées sont toutes unanimes que plus de 2/3 des participants au projet sont des femmes. Cela se traduit par le fait que les activités au sein des chaînes de valeur choisies au niveau des gouvernorats, notamment l'artisanat orienté vers l'habillement et le tourisme alternatif sont généralement menées par les femmes en grande partie.

6.2. Performance et efficacité du Projet

Les réalisations en matière d'activités et les approches développées par le projet ont été pertinentes et appréciables. Cependant, à ce stade du projet, le taux d'atteinte des résultats est très variable et reste plus ou moins faible comme présenté au niveau de chaque résultat ci-dessous.

Résultat 1 : Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local sont capables de concevoir et de fournir des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes

Indicateur : *Au moins 03 plans d'action pour l'emploi sont adoptés par le gouvernement local. 30 000 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs services d'emploi dans les gouvernorats ciblés*

A ce stade du projet aucun des 03 plans d'action prévus n'est ni élaboré ni adopté par le gouvernement. Sur les 30 000 demandeurs d'emploi prévus, aucun à ce jour n'a accédé à de meilleurs services d'emploi comme énuméré dans le tableau N°2. Cependant il est important de noter que deux actions majeurs ont été menées sous ce résultat et pourraient dans un bref délais enclencher la réalisation de ce résultat.

La première action est le soutien ferme apporté au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi devant aboutir à son adoption et à son application. Ce soutien se traduit par :

- L'appui technique à la finalisation d'un diagnostic de l'emploi en Tunisie, à travers 20 réunions avec les mandants tripartites et les parties prenantes ;
- Le financement et la participation à la réalisation de quatre études préliminaires dont les conclusions ont fortement contribué à la formulation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) ;
- Contribution à l'élaboration de la SNE avec la participation des mandants tripartites et parties prenantes (la SNE adoptée en conseil des ministres mais pas encore validé ni financé).

Pour réaliser cette action majeure, le projet a mis en place trois comités pour développer et valider la SNE à travers le dialogue social qui implique les mandants tripartites et les partenaires opérationnels. Le premier comité composé du BIT et de ses mandants a pour mission de définir et conduire le processus d'élaboration de la SNE, le second comité composé de hauts représentants des Organisations tripartites a pour objet de valider le document de stratégie élaboré et ses différentes orientations. Le dernier comité présidé par le chef du gouvernement intègre des partenaires, son rôle est de valider la politique globale de la SNE et d'adopter un budget pour sa mise en œuvre.

Pour élaborer une SNE fondée sur les aspirations réelles des populations, EDJEF a organisé trois études au niveau de chaque gouvernorat pour consulter les populations, les structures centralisées et décentralisées du gouvernement et partenaires sociaux, le secteur privé et réalisé l'analyse de l'ensemble des politiques publiques et sectorielles sous l'angle de l'emploi afin d'identifier les mesures déjà adoptées qui auront un effet sur l'emploi en Tunisie.

Les conclusions de ces différentes consultations ont été utilisées comme base pour élaborer la SNE dont une synthèse et ses différentes orientations a été validé en Conseil des Ministres le 3 Juillet 2019. Cependant la validation de la politique globale de la SNE et de son budget de mise en œuvre par le chef du gouvernement et les parties prenantes est toujours en attente.

La finalisation de la SNE est un tremplin pour la réalisation des activités et l'atteinte du résultat 1. Du fait de la non nomination d'un gouvernement à la suite des élections présidentielles et législatives tenus suite au décès du président de la république, la validation de la politique globale de la SNE par le gouvernement et sa budgétisation

sont suspendues, du coup l'élaboration des plans d'action et la réalisation des activités résultants de ces plans d'action pour chaque gouvernorat sont bloquées et devront toujours attendre. Pour que ce résultat soit atteint, la levée de ce blocage est un impératif.

La seconde action forte menée par le projet est le renforcement des services décentralisés du Bureau de l'Emploi et de l'Emploi décent (BETI) de la Tunisie au niveau de chaque gouvernorat dans le but de les amener à disposer des capacités nécessaires et à offrir des services adéquats aux jeunes demandeurs d'emploi. A cet effet le projet EDJEF a soutenu :

- La mise en place d'un système de management de la qualité + note sur une agence modèle ;
- La géolocalisation des offres d'emploi en lien avec la « digitalisation » de l'ANETI ;
- Le renforcement de la relation conseiller d'emploi / entreprises ;

L'appui direct apporté aux services du BETI dans chacun des quatre gouvernorats a contribué à l'amélioration de leurs services, ce qui a pour conséquence directe la baisse du nombre de demandeurs d'emploi comme indiqué dans le tableau N°2.

Résultat 2 : La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail est réduite grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats cibles. Indicateur : 1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois, et ont accès à un emploi décent.

Au niveau du résultat 2, le taux d'atteinte des indicateurs s'établit comme suit :

- 729 (73%) de jeunes formés sur l'employabilité et la création d'emploi dans les 04 gouvernorats ;
- 240 jeunes ont participé à la formation au mentoring et la création des plan d'affaires.
- 0% des 1000 jeunes a eu accès à un emploi décent.

En comparaison au résultat prévu au début du projet, même si le volet concernant la formation sur l'employabilité et la création d'emploi semble mieux avancé, beaucoup reste à faire car la finalité c'est 'l'accès à l'emploi décent pour 1000 jeunes à la suite d'une série de formation.

Pour ce qui concerne l'accès à un emploi décent pour 1000 jeunes chômeurs, le volet financement et installation des jeunes bénéficiaires qui intervient à la suite d'une série de formations, a été confiée à ENDA Inter Arabes, une organisation à but non lucratif doté d'une filiale de micro finance avec qui le projet EDJEF a contracté à cet effet. La décision de financement des projets portés par les jeunes intervient à la suite d'une sélection basée sur l'analyse des plans d'affaires soumis par les jeunes à ENDA Inter Arabes. Ainsi vient l'installation proprement dite du projet à travers l'achat et la mise à disposition du matériel nécessaire à la création du projet puis le suivi et accompagnement. Il est bon de noter ici que beaucoup de jeunes ont des diplômes mais n'ont pas la qualification nécessaire pour occuper un poste en entreprise ou

gérer un business pendant que d'autres n'ont même pas de diplômes. Les formations portant sur le CEF, le soft skills, moraine, la gestion de projet et d'autres formations techniques faites par le BIT et ses partenaires a permis d'une part à ces jeunes d'obtenir le minimum de qualification requis pour occuper un poste dans une entreprise et d'autre part d'éveiller l'esprit de l'entrepreneuriat et préparer ces jeunes à développer et gérer leur propre business.

La principale difficulté dans le cadre du financement des projets des promoteurs se situe au niveau de ENDA Inter Arabes qui jusque-là, du fait de ses lourdeurs administratives et aussi de la faible communication entre elle et les bénéficiaires et autres partenaires, n'a installé aucun des 18 projets soumis à elle bien que le délais contractuel requis pour installer les projets liés aux premiers plans d'affaire soumis soit largement dépassé. Cela suscite l'inquiétude voire même le découragement de certains bénéficiaires ultimes dont l'un se plaignait en ces termes :

« Nous voulons être informé de la suite des dossiers que nous avons envoyé à ENDA Inter Arabes, nous avons placé toute notre confiance dans ce projet mais telles que les choses avancent nous commençons à perdre espoir, des amis que nous avons informé qui sont venus s'inscrire pensent que nous les avons menti car depuis 3 mois maintenant personne ne nous dit quoique ce soit. J'ai même appris que quelqu'un d'autre qui a les moyens et qui a entendu parlé de mon projet l'a volé et cherché à présent à le mettre en œuvre avant moi »

Une telle situation mérite d'être corrigée au plus vite en considération du rôle important que le BIT joue dans la mise en œuvre du projet. Ceci est l'une des attentes les plus importantes des parties prenantes.

Globalement, les progrès enregistrés dans l'exécution du projet au niveau du résultat 2 sont limités et beaucoup reste à faire. Le projet a prévu renforcer au moins 5 coopératives à travers la formation, le coaching et l'équipement, mais une seule de ces coopératives a été renforcée jusque-là. Il est urgent que ces activités fassent l'objet d'une attention particulière de la part des responsables du projet car toutes doivent contribuer à l'atteinte des résultats escomptés.

Des centres de formation en apprentissage comme Wecode, l'association AFEK et d'autres centres de formation professionnelle étatiques ou privés ont été techniquement renforcés et sensibilisés afin de les amener à participer pleinement au projet de formation des jeunes. Cela a contribué à accroître le nombre d'apprenants dans ces centres comme indiqué dans le tableau ci-dessous,

Tableau N°2 : Matrice des indicateurs du projet

Indicateurs/ produits	Valeurs de départ	Valeurs réalisées (Novembre 2019)	Taux de réalisation	Cibles fin 2020
Résultat 1				
Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local sont capables de concevoir et de mettre en œuvre des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes				
4 plans d'actions sur l'emploi élaborés dans les gouvernorats ciblés	N/A	0	0%	4
30,000 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs services de l'emploi dans les gouvernorats ciblés	N/A	0	0%	30000
Au moins quatre bureaux locaux de l'emploi au service des demandeurs d'emploi locaux sont améliorées (5% supplémentaires de demandeurs d'emploi placés dans le système éducatif, la formation ou des emplois durables)	Tunis : 7237	4321*	4321*	7599
	Manouba : 1593	1203*	1203*	1673
	Kairouan : 2763	2597*	2597*	2901
	Zaghouan : 4230	3786*	3786*	4441
Le ratio des demandeurs d'emploi hommes/femmes placés dans le système éducatif, la formation ou dans des emplois durables augmente dans au moins 4 bureaux locaux de l'emploi	Tunis : 62%	61%	61%	< 62%
	Manouba : 67%	41%	41%	< 67%
	Kairouan : 72%	33%	33%	< 72%
	Zaghouan : 64%	43%	43%	< 64%
Quatre comités locaux actifs	N/A	4	100%	4
Un diagnostic territorial du potentiel d'emploi dans les gouvernorats ciblés est réalisé	N/A	4	100%	4
1000 emplois sont créés en faveur des jeunes bénéficiaires (dont 50% de femmes)	Tunis	0	0%	250 (125H/125F)
	Manouba	0	0%	250 (125H/125F)

	Kairouan	0	0%	250 (125H/125F)
	Zaghouan	0	0%	250 (125H/125F)
Résultat 2				
La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail est réduite grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats ciblés.				
1000 jeunes (dont 50% de femmes) ont accès à des services de "mentoring" (1), de plan d'affaires (business plan) et de préparation à des prêts aux entreprises // 1000 jeunes chômeurs ciblés (dont 50% de femmes) bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois	Tunis	240 (96H/144F)	96%	250 (125H/125F)
	Manouba	107 (39H/68F)	43%	250 (125H/125F)
	Kairouan	238 87H/151F	95%	250 (125H/125F)
	Zaghouan	144 31H/113F	58%	250 (125H/125F)
Au moins cinq coopératives (avec une participation égale entre les hommes et les femmes) sont formées et renforcées par des formations, du coaching et des équipements	N/A	0	0%	5
Les centres de formation professionnelles couvrent 10% de plus des personnes en abandon scolaire grâce à des apprentissages améliorés	Tunis : 1244	908 * 242H/666F	908 * 242H/666F	1 368
	Manouba : 485	383 * 125H/137F	383 * 125H/137F	533
	Kairouan : 513	729 (253H/476)	729 (253H/476)	538
	Zaghouan : 534	0	0	560

*Indique les chiffres variables et indirectement produit par le projet mais par les services renforcés.

Sources : Rapports du projet.

Malgré des limites observées dans le progrès vers l'atteinte du résultat 2 à ce stade du projet, des actions spécifiques remarquables et appréciables, fondées sur le dialogue social à travers les consultations avec les parties prenantes ont été menées dans l'ensemble des gouvernorats. Ces actions constituent le processus idéal qui mène inexorablement à l'atteinte du résultat escompté, ce sont :

- **Chaînes de valeur : création d'emploi et entrepreneuriat des jeunes et des femmes**

Le projet a mis en place au niveau central un Comité National de Pilotage (CONAP) composé des directions centrales des mandant sous la présidence du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), il a pour responsabilité de déterminer les orientations stratégiques et les priorités du projet et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du projet.

Au niveau de chaque gouvernorat, un Comité Local de Projet (CLP) présidé par la Direction Régional de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE) a été mis en place dans le but de mener les actions ciblées en consultation avec les populations.

Dans chacun des gouvernorats, le BIT et ses partenaires ont conduit des séances de consultation de la population en vue d'identifier les chaînes de valeur les plus favorables pour générer des emplois. Ainsi la chaîne de valeur identifiée à Tunis est le métier de l'image, à Manouba l'artisanat orienté vers le textile, à Zaghouan et Kairouan le tourisme alternatif.

Des actions spécifiques axées sur le renforcement des capacités ont été menées dans les gouvernorats à l'endroit des jeunes demandeurs d'emploi pour leur permettre d'une part de développer des capacités pour entreprendre mais aussi d'acquérir les compétences et outils nécessaires pour accéder à un emploi salarié ou indépendant.

Le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre qui a eu pour conséquence l'émergence de résultats importants pas forcément prévus par le projet au départ.

A Kairouan, l'Association Initiative Kairouan (AIK), une coopérative bénéficiaire du projet EDJEF a demandé et obtenu de la municipalité un espace d'échange et envisage créer un cluster qui va contribuer à animer périodiquement des échanges sur la question de l'emploi entre les investisseurs privés de Kairouan et la population dont les jeunes demandeurs d'emploi. L'objectif étant d'amener les entreprises à engager régulièrement des échanges avec les populations sur les possibilités et opportunités d'emploi disponibles.

6.3. Défis dans la mise en œuvre

Hormis le retard d'environ 6 mois au démarrage, certains autres défis doivent être relevés pour une réalisation optimale des résultats, quelques-uns de ces défis sont :

Adhésion totale des jeunes au projet : Les jeunes n'ont pas la culture de l'entrepreneuriat et sont pour la plupart tournés vers l'emploi salarié qu'ils considèrent comme une garantie absolue. A Zaghouan par exemple, il existe une zone industrielle à proximité de la ville qui est prisée par la plupart des jeunes locaux. Amener ces jeunes à cultiver un esprit d'entrepreneuriat constitue un défi à relever.

Adopter une stratégie nationale de l'apprentissage : En Tunisie, il n'y avait pas de stratégie suffisamment claire sur l'apprentissage, il fallait donc faire un diagnostic profond de ce secteur et par la suite proposer une approche adaptée et consensuelle.

6.4. L'efficacité du projet

Efficacité du dispositif de gestion,

Au niveau du BIT, une équipe réduite gère avec efficacité l'ensemble des activités du projet, avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT. L'organigramme de l'équipe du projet se structure comme suit :

01 chef de projet basé à Tunis

02 Coordonnateurs supervisant chacun 02 gouvernorats

02 Assistants administratifs et financiers (dont 01 à Alger) et 01 chauffeur.

Cette équipe bénéficie de l'Appui direct de 02 spécialistes basés à Genève, à ceux-ci s'ajoutent le bureau du BIT Alger et le Bureau Régional Afrique.

Pour optimiser la mise en œuvre, malgré la taille modeste de l'équipe de gestion, le BIT a créé deux comités dont le CONAP au niveau central et les CLP au niveau de chaque gouvernorat pour aider à la mise en œuvre et à la prise de décisions à travers des rencontres régulières.

Pour élaborer la SNE par exemple, le projet a mis en place trois comités impliquant les mandants et l'ensemble des acteurs du projet avec des responsabilités suffisamment claires dans un processus qui prend en compte le dialogue social (à travers des réunions et consultations), le genre et la non-discrimination (participation des femmes et hommes tant au niveau central que régional) ce qui a eu pour conséquence l'élaboration et la validation d'une SNE inclusive.

Cependant le projet EDJEF ne dispose pas d'un manuel des normes et procédures avec des responsabilités de chaque acteur clairement établi en début de projet, le mettre en place, l'expliquer et obtenir un accord formel de chacun est fondamental pour un engagement total à tous les niveaux, chose qui contribuerait à la réussite et à la pérennisation des acquis du projet.

Dans le cadre du suivi des activités, des réunions périodiques sont tenues avec les différentes parties prenantes de façons tournantes de sorte à mettre toutes les parties prenantes sur le même pied d'égalité, renforcer la confiance, tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. Lors de ces rencontres chaque partie rend compte de ses actions et les décisions sont prises de manière collégiale. Un compte de rendu de chaque réunion est fait, argumenté puis partagé à toutes les parties prenantes.

Dans le but de permettre à tous les acteurs d'accéder en temps voulu aux informations sur le projet et interagir directement avec l'ensemble des acteurs sur la mise en œuvre, le projet a créé une page Facebook qui est régulièrement alimentée et suivie par les acteurs.

Efficiencia en el uso de recursos

La primera observación cuando se observa el presupuesto global del proyecto es que este se reparte de manera casi igual sobre el período de tres años del proyecto con una presupuestación al 100% del personal directo. Esto permite ver un dinamismo y una constancia en la gestión del proyecto durante todo su ciclo de vida.

La segunda observación es que en su enfoque de puesta en marcha, de acuerdo con los requisitos del financiador, los 2/3 del presupuesto operativo han sido puestos a disposición de una Organización sin ánimo de lucro contratada (ENDA Inter Arabes) que gestiona este presupuesto siguiendo los procedimientos de gestión del BIT. Este presupuesto específico debería permitir a una de las filiales de ENDA Inter Arabes especializada en los microcréditos, financiar directamente y hacer el seguimiento y el acompañamiento de los proyectos de los jóvenes promotores sometidos por el proyecto a la suite de diferentes formaciones.

El 2,6% del presupuesto está reservado para el apoyo directo a los socios en la puesta en marcha de las actividades. Como se ha informado a algunos socios interrogados, el BIT es flexible y hace frente a toda solicitud de financiación y apoyo dentro del marco del proyecto, esto es alentador y hace avanzar el proyecto. Esta flexibilidad del BIT en cuestión se debe a la existencia de esta línea presupuestaria dedicada al asociacionismo.

Asimismo, una línea presupuestaria equivalente al 2,6% del presupuesto está puesta a disposición de los consultores expertos, lo que ha dado lugar a investigaciones y formaciones sobre temas relacionados con las cadenas de valor. Finalmente, de acuerdo con las directrices del BIT en materia de evaluación, un presupuesto del 2% está reservado para las evaluaciones de las que las conclusiones deberían ayudar a mejorar el proyecto y a sacar lecciones.

A pesar de estas prácticas más o menos apreciadas por los actores en la gestión de los recursos, ciertas prácticas internas del BIT susceptibles de entorpecer el buen funcionamiento del proyecto deben ser revisadas. Según el primer responsable del proyecto, los fondos del proyecto se gestionan desde el despacho de Argel que los pone a disposición sobre la base de las solicitudes hechas de manera global por el equipo del proyecto, pero a menudo se constata retraso en la puesta a disposición de los fondos, lo que tiene un impacto sobre la realización de ciertas actividades clave o contratos con consultores. Es importante para resolver esta ecuación anticipar el proceso de puesta a disposición de los fondos desde el despacho de Argel.

6.5. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de los logros del proyecto

En el momento de una evaluación a mitad de camino de un proyecto, a veces es difícil hablar de impacto o de sostenibilidad en el momento en que se están realizando acciones. Sin embargo, algunos logros o acciones en curso de realización permiten ver un impacto real y duradero si estos se siguieran como se debe y llegaran a su fin. Así, para este proyecto las acciones prometedoras, ya realizadas o en curso son:

Renforcement des capacités des acteurs et des bénéficiaires: Le projet EDJEF a axé son approche sur le renforcement des capacités (formation) de l'ensemble des acteurs du projet et plus spécifiquement les structures étatiques tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. Ceci a permis de rapprocher les différentes visions pour en faire une seule et de créer une dynamique entre les services d'emploi au niveau central et décentralisé pour collaborer étroitement dans la mise en œuvre des activités du projet.

Des structures gouvernementales comme l'ANETI ou le BETI ont eu leurs capacités renforcées sur la question de la norme qualité et sont en pole position pour l'obtention de la certification ISO 9001 version 2015 qui est un gage pour assurer des services de qualité aux demandeurs d'emploi en Tunisie.

La participation de tous les acteurs au processus de mise en œuvre du projet, le BIT est très flexible et s'adapte facilement à l'évolution de la situation dans la gestion du projet. Le projet s'est basé sur les potentialités économiques locales pour proposer sa stratégie d'intervention, par exemple, développer la stratégie d'emploi locale à partir des chaînes de valeur locales les plus prometteuses d'emplois. Les parties prenantes ont toutes été impliquées dans la réalisation des différents diagnostics, l'identification des chaînes de valeurs, la définition des approches et leur mise en œuvre ce qui garantit l'appropriation de ces approches et outils développés dans le cadre de ce projet. Cette approche participative et décentralisée du BIT est un gage de réussite et de pérennisation, comme s'exclame un fonctionnaire de l'UTICA à Manouba :

« Voir ici à Manouba 10 à 30 jeunes femmes et hommes qui étaient sans repère auparavant, regagner de l'espoir, s'installer à leur propre compte et gagner leur vie est une réussite totale, ce projet est un espoir pour aujourd'hui et pour l'avenir car ses résultats sont visibles et nous pouvons toucher le fruit de notre travail ici à Manouba, contrairement aux autres projets qui sont centralisés dont on ne voyait pas les fruits ».

Le bailleur soutient également cette thèse à travers cette déclaration : « Il y a beaucoup d'intérêt pour ce projet, il va falloir fortement recommander la mise à l'échelle nationale de ses approches, malgré son budget relativement bas, comparé à d'autres de grande envergure avec des résultats flous, ce projet est très direct et concret, ces résultats sont visibles et palpables tant au niveau central qu'à l'échelle des gouvernorats ». Aussi le bailleur félicite l'initiative qui a consisté à créer une page Facebook dédiée au projet, ce qui permet d'accéder aux informations sur le projet et d'interagir avec les acteurs à tout moment.

Globalement la stratégie de mise en œuvre de ce projet est pertinente, mais une véritable stratégie de désengagement pourrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés pendant même la mise en œuvre du projet. Par exemple le gouverneur de Zaghouan, qui a voulu lui-même participer à cette évaluation, s'engage à contacter le Ministre du Tourisme pour obtenir son appui dans la mise en œuvre du projet au niveau de son gouvernorat. Lui-même s'engage à faciliter l'obtention des autorisations pour chacun des jeunes bénéficiaires du projet

EDJEF à Zaghouan, de telles actions sont à encadrer par le projet pour assurer sa pérennité.

7. Conclusions

Le projet EDJEF, à l'instar du projet DEPART mis en œuvre par le BIT en Tunisie, demeure une excellente initiative qui contribue fortement à la politique du gouvernement en matière de promotion de l'emploi en Tunisie. Ce projet a su réunir les mandants et autres acteurs de la Tunisie, tant au niveau central que local, autour de la problématique de l'emploi, principalement la SNE et créer une dynamique ayant contribué à apporter une solution adéquate à l'épineuse question de l'emploi qui demeure depuis la révolution tunisienne.

Les objectifs du projet EDJEF sont en parfaite harmonie avec les orientations stratégiques du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi de la Tunisie et prend en compte la question de l'écosystème dans son approche. Le projet contribue fortement au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi de la Tunisie à travers la conduite d'une étude diagnostique du secteur de l'emploi auprès des différents secteurs publiques comme privés sans épargner les populations, ce qui laisse entrevoir que cette stratégie a suffisamment pris en compte les besoins réels de la Tunisie en matière d'emploi, d'où la pertinence du projet.

Efficacité, même si le niveau d'atteinte des résultats directs de ce projet sont relativement bas à ce stade, force est de reconnaître que des bases solides ont été posées durant cette première phase et contribueront rapidement, si les choses avancent comme telles, à l'atteinte des résultats escomptés.

Cependant il est important de noter ici que le projet est exposé à certaines menaces qui risquent d'entraver l'atteinte des résultats escomptés et l'impact s'il n'y pas de stratégie de mitigation pour y faire face. D'abord, l'instabilité institutionnelle constitue une menace avec le risque de dysfonctionnement du comité de pilotage en cas de changement en profondeur dans le nouveau gouvernement (par exemple le départ de certains membres du comité pour d'autres ministères ou gouvernorats...). Ensuite vient la question de l'adoption de la SNE et l'attribution d'un budget pour sa mise en oeuvre. Avec la mise en place du nouveau gouvernement, le comité devra anticiper ses actions de sorte à influencer les nouveaux dirigeants et avoir leur adhésion totale au projet. La non adoption complète de cette stratégie pourrait occasionner la non réalisation des actions comme l'élaboration de plans d'action pour chacun des gouvernorats et le blocage de toutes les activités résultants de ces plans d'action.

Enfin la question centrale de financement et d'installation des projets par ENDA Inter Arabes est une question épineuse qui demande l'implication de tous avec une stratégie de communication fluide si on espère un impact réel du projet sur les bénéficiaires ultimes.

8. Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP)

LA.1. La réussite de tout projet implique nécessairement de nouer des partenariats stratégiques forts tant au niveau central qu'au niveau communautaire, le bénéfice c'est la définition commune des approches fondées sur les potentialités et aspirations réels des bénéficiaires directs du projet et surtout l'appropriation des acquis du projet par les acteurs.

LA.2. Tout projet qui développe une approche à base communautaire crée toujours une dynamique, une articulation et une synergie entre acteurs, ce qui donne aux bénéficiaires et populations l'opportunité de toujours bénéficier de quelque chose.

BP.1. Dans le processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi, le BIT a fait intervenir des experts multidisciplinaires et multisectoriels, ce qui a permis de prendre en compte tous les aspects liés à l'emploi dans cette stratégie qui se veut complète.

BP.2. L'approche du BIT est participative tant au niveau central qu'au niveau des gouvernorats, impliquant à la fois les mandants, les partenaires et les populations locales dans une réflexion commune sur les problèmes touchant à l'emploi dans lesdites localités. En laissant plus de possibilités aux échanges et aux décisions communes qu'il a utilisé pour peaufiner sa stratégie au fur et à mesure, le BIT a ainsi suscité l'intérêt de tous dont les bénéficiaires ultimes, ce qui a permis de découvrir les problèmes et besoins réels des populations qu'il essaie de solutionner dans sa stratégie de mise en œuvre. Ce fut une occasion pour des parties prenantes de se retrouver et de débattre ensemble des problèmes qui par le passé étaient parfois conflictuelles et sont restés sans suite, en d'autre terme le dialogue engagé par le BIT a aidé à résoudre des divergences de points de vue.

BP.3. La création d'une page Facebook pour le projet est une excellente initiative car chaque acteur peut s'y rendre en temps voulu pour s'informer à défaut de participer aux réunions et même publier en temps réel des informations relatives au projet.

9. Recommandations

L'analyse des données issues de la revue documentaire et des consultations avec les acteurs du projet a permis de formuler les recommandations suivantes :

- **Niveau stratégique**

Rec.1. Soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de la SNE, pour réussir à déployer avec succès une SNE aussi complexe, le BIT devrait appuyer le ministère de l'emploi pour non seulement considérer cette stratégie comme une priorité mais aussi à mettre en place une coordination centrale indépendante qui puisse développer un plan multisectoriel de mise en œuvre, un mécanisme de suivi évaluation et

redevabilité. Cette coordination centrale indépendante devrait avoir dans chaque ministère impliqué, une unité de gestion interne qui rende compte à l'organe centrale. Mais si chaque Ministère impliqué dans la mise en œuvre de la SNE devrait fonctionner de manière isolée, ce projet risque bien de ne pas produire les résultats escomptés. (CONAP et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.2. Impliquer l'observatoire national de l'emploi dans le suivi et évaluation, le former et l'outiller pour assurer le suivi, capitaliser les leçons apprises et bonnes pratiques et assurer le rapportage sur cette intervention y compris la SNE, serait une excellente mesure de pérennisation des acquis du projet. (CONAP et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, faibles ressources.

Rec.3. Développer un manuel des normes et procédures avec des responsabilités, à tous les niveaux, de chaque acteur y compris ENDA Inter Arabes et les bénéficiaires ultimes clairement établis, expliquer cela et obtenir un accord formel de chacun est fondamental pour la réussite et la pérennisation du projet. (Equipe du Projet) ; Priorité moyen, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.4. Elaborer et discuter un plan consensuel de sortie : toute véritable stratégie de désengagement devrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés pendant même la mise en œuvre du projet, le BIT devrait songer à mettre en place une telle stratégie (CONAP et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, faibles ressources.

Rec.5. Mettre à la disposition des services de l'emploi étatique tous les livrables du projet y compris ceux des projets similaires et des guides d'accompagnement à élaborer pour assurer la pérennité. EDJEF doit travailler sur l'articulation et la coordination des activités et stratégies similaires développés en Tunisie. (CONAP et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, faibles ressources.

- **Niveau opérationnel**

Rec.6. Assurer une formation complète des jeunes pour chaque corps de métier choisi. Les formations (ex : métier de l'image) données à certains jeunes promoteurs ne couvrent pas la totalité des volets des domaines de compétences choisis. Pour permettre aux jeunes promoteur d'avoir des compétences complètes et mieux maîtriser l'environnement de leurs projets, le BIT devrait songer ajouter les autres options de formation complémentaires payantes existant dans les centres de formation mais qui ne sont pas couverts par la subvention. Les jeunes n'ont pas les moyens de payer pour ces options et donc se limitent à la formation offerte gratuitement par le projet. (Equipe du Projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, ressources moyen.

Rec.7. Renforcer la communication entre tous les acteurs, associer tous les acteurs à toutes les réunions et prises de décisions, effectuer des visites de terrain communes de manière coordonnées impliquant toutes les parties prenantes pour permettre à chaque acteur d'être au même niveau d'information afin de contribuer efficacement au projet en vue de sa réussite. (Equipe du Projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.8. Impliquer toutes les structures d'encadrement et de formation des jeunes dans le suivi et l'accompagnement. Selon plusieurs parties prenantes, les structures centrales ou décentralisées qui font la formation et l'encadrement des jeunes en matière d'entrepreneuriat dans les différentes chaînes de valeur ont les compétences techniques nécessaires pour encadrer et faire l'accompagnement post création de l'entreprise. Ces structures connaissent mieux à la fois les jeunes et leurs projets et sont en mesure de les suivre régulièrement et leur prodiguer des conseils qui vont bien au-delà de la gestion de leurs projets. Celles-ci devraient se joindre à ENDA Inter Arabes pour ensemble assurer le suivi et l'accompagnement post création des projets et rendre compte étant donné que cette étape est cruciale pour la réussite globale du projet. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.9. Renforcer la communication entre ENDA Inter Arabes et les autres acteurs : pour régler la question de partage de l'information entre ENDA Inter Arabes et les parties prenantes il faut impérativement mettre en place un comité consultatif BIT – CONAP - CLP et ENDA Inter Arabes pour tenir des réunions régulières sur l'avancement des dossiers au niveau de ENDA Inter Arabes et rendre compte à toutes les parties prenantes y compris les bénéficiaires ultimes qui estiment ne pas être informé de la politique de gestion et du statut des dossiers déjà transféré à ENDA Inter Arabes. ENDA Inter Arabes en tant que partie prenantes doit rendre compte et participer régulièrement aux réunions du projet dans les gouvernorats, elle ne doit pas rester à l'écart car elle constitue l'un des maillons essentiels de la chaîne. (Equipe de projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.10. Sensibiliser les parents et proches des promoteurs et les amener à soutenir et accompagner également les jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leur projet. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.11. L'indicateur du résultat 2 dans le cadre logique ne semble pas suffisamment spécifique et mieux adapté au contexte du projet en évoquant par exemple la terminologie "travail indépendant". Pour remédier à cela, il est fortement recommandé de le reformuler en deux indicateurs complémentaires dont l'un relatif aux formations à l'employabilité et la création de l'auto emploi et l'autre relatif à l'accès à un emploi décent (salariné), et si nécessaire faire une révision

complète du cadre logique. La formulation des indicateurs peut être envisagée, mais pas obligatoirement, comme suit :

- 1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois décents,
- 1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes ont accès à un emploi décent. (Equipe de projet) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence

Titre du projet objet de l'évaluation	Des emplois décents pour les jeunes et les femmes, une approche de développement locale
Code de coopération technique du projet	TUNISIE
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	OIT/CO-Alger
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	Employment Policy, CEPOL SME ENTREPRISES Département des services publics d'emploi EMPLOYMENT/SKILLS
Pays	Tunisie
Durée	36 mois
Date de démarrage	01.01.2018
Date de fin	31.12.2020
Type d'évaluation	Évaluation à mi-parcours
Donateurs	Royaume de Norvège
Gestionnaire de l'évaluation	David Andrevon

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 humain³. 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 reste insuffisante (2,6% en 2018⁴) pour réduire le taux de chômage. Le marché du travail montre peu d'indication d'amélioration. 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 approuvé pour une période de 36 mois (2018-2020). Il a officiellement commencé le 1^{er} janvier 2018 pour le volet SNE (Stratégie Nationale pour l'Emploi) et le 15 mars 2018 pour les autres volets. La mise en œuvre des activités a démarré en avril 2018. Le budget total est de **3,010,801 US\$**.

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

2.1 Cadre logique

³ En 2018, l'indice de développement humain (IDH) de la Tunisie est resté relativement stable à 0,735 (contre 0,63 en 2000). Ainsi, la Tunisie occupe la 95^e place au niveau mondial sur 188 pays, le quatrième pays africain, après les Seychelles, les Îles Maurice et l'Algérie.

⁴ Banque Mondiale, <https://donnees.banquemondiale.org/pays/tunisie>

L'objectif global du projet EDJEF est le suivant : « les jeunes femmes et hommes dans les gouvernorats ciblés de la Tunisie ont accès à davantage d'opportunités de travail décent ».

Cet objectif global devra être atteint par le biais de deux résultats :

Résultat 1 : Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local sont capables de concevoir et de fournir des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes

Résultat 2 : La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail est réduite grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats cibles.

Les outputs ou produits sont disponibles dans l'annexe 1.

Le projet a reporté jusqu'au juin 2019 les suivantes réalisations principales :

Sur le résultat 1 : Stratégie Nationale pour l'Emploi

- Appui technique à la finalisation d'un diagnostic de l'emploi en Tunisie :
- Une stratégie de communication et son plan d'actions en appui à la formulation de la SNE élaborés et financés
- Un séminaire conjoint BIT/PNUD de 2 jours pour l'alignement de la SNE aux ODD et à la SNE
- Appui technique à la réalisation de 3 études sur :
 - Les jeunes et l'emploi
 - Les entreprises et l'emploi
 - Les politiques publiques et sectorielles et leur impact sur l'emploi
- Appui technique à la réalisation d'une méthodologie pour la phase de formulation de la SNE et contractualisation
- Lancement de la phase de formulation de la SNE en juin 2019
-

Sur le résultat 2 : Employabilité des jeunes et des femmes

a/ services publics de l'emploi

- Méthodologie d'accompagnement des BETIs pilotes dans leur auto-évaluation
- 3 études : demandeurs d'emploi jeunes et femmes, entreprises et conseillers de l'emploi
- Identification de 3 services publics de l'emploi à améliorer : 4 bureaux aux normes internationales, application de géolocalisation des offres d'emplois et formation des conseillers à la relation avec les entreprises

b/ chaînes de valeur

- Diagnostics territoriaux réalisés dans les 4 gouvernorats
- Identification des 4 chaînes de valeur :

- Tourisme alternatif à Kairouan et Zaghouan
- Artisanat au service de l'habillement à Manouba
- Le métier de l'image à Tunis
- Organisation des Forums de promotion de l'entrepreneuriat dans les chaînes de valeurs identifiées :
- Réunions de sensibilisation auprès des jeunes et des femmes :
- Formation des jeunes et des femmes
- Appel d'offre pour l'équipement et l'installation des jeunes et des femmes en cours de finalisation
- Formation des partenaires (34 personnes) sur l'approche chaîne de valeurs avec le Centre International de Formation du BIT de Turin
- c/ apprentissage et décrochage scolaire
- Appui à la formation du nouveau corps de métier AREs (Accompagnement et Relation avec l'Environnement)
- Appui à la formation des tuteurs en entreprises : plan d'actions élaboré
- Sensibilisation des plus vulnérables : une réunion est prévue au Ministère de la Formation professionnelle fin juin 2019 pour identifier les activités précises voire l'appui d'un cabinet en communication.

2.2 La stratégie du projet

2.1.1 L'approche programmatique et intégrée de l'OIT pour l'emploi des jeunes en Tunisie et les synergies avec les autres interventions en cours

Depuis sa conception, ce projet a été fait pour s'appuyer sur les réalisations et les outils mis à disposition à travers les interventions passées et en cours de l'OIT sur l'emploi des jeunes en Tunisie.

La logique d'intervention des programmes de l'OIT pour l'emploi des jeunes repose sur une approche intégrée (le développement de chaînes de valeur), dans le cadre de laquelle chaque projet offre une combinaison adaptée d'actions liées à la demande et à l'offre.

2.1.2 L'approche territoriale

Une logique d'intervention à deux volets est envisagée dans les municipalités et les délégations sélectionnées dans les gouvernorats ciblés, qui combine (i) le renforcement des capacités régionales et locales des institutions pertinentes liées à l'emploi des jeunes ; ii) l'amélioration de l'offre et de la demande de main-d'œuvre ; le processus d'appariement (gouvernance du marché du travail local).

2.1.3 Partenariats, y compris avec le secteur privé

En renforçant les capacités des acteurs locaux, en construisant des réseaux, en identifiant les besoins des acteurs (matériels et connaissances), en créant des accords et en coopérant avec d'autres partenaires sur des interventions concrètes sur le terrain.

2.1.4 Niveau des politiques

Le travail au niveau des politiques s'appuie sur l'engagement actuel de l'OIT à soutenir la formulation et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) avec le gouvernement et les partenaires sociaux reliant les niveaux local et national.

2.1. Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont les gestionnaires et le personnel des institutions et des organisations à tous les niveaux de gouvernance du marché du travail, mais en particulier dans les zones cibles.

Des activités spécifiques seront adressées aux et mises en œuvre avec des représentants des organisations d'employeurs et des syndicats aux niveaux national et local.

Les bénéficiaires indirects du projet sont les entreprises et les industries régionales et locales.

Les bénéficiaires ultimes de ce projet sont les chômeurs peu qualifiés et de longue durée, en particulier les jeunes femmes et hommes défavorisés dans les zones rurales ; ainsi que les jeunes et les femmes dans des formes de travail précaires et vulnérables (en particulier dans l'économie informelle) et les jeunes sous-employés. Certaines activités donneront la priorité aux femmes en tant que groupe cible principal.

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

3.1 Objectif général de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. La présente évaluation à mi-parcours sera conduite par un évaluateur formé par EVAL comme évaluateur interne (supervisé par le Senior Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique).

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste

de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Objectifs spécifiques :

Plus précisément, cette évaluation de mi-parcours devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels - s'ils existent - qui pourraient avoir des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

- h) Analyser si le projet est mis conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social et économique) ;
- i) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- j) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- k) Quelles sont les ressources (financières, humaines, expertises...) mobilisées : sont-elles allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
- l) Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (OOD), aux objectifs de l'OIT, au PPTD, à l'UNDAF, et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- m) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- n) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs du projet.

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 (Royaume de Norvège), 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, SME ENTREPRISES, EMPLOI, ACTRAV, ACT/EMP, Employment Policy/CEPOL, EMPLOYMENT/SKILLS, 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 de janvier 2018 jusqu'à août 2019. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain à Kairouan, Zaghouan, Tunis et Manouba ainsi que 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.

L'évaluateur/évaluatrice, 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.

3.3.1 Pertinence et alignement stratégique et validité 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 ciblés ? 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. Dans 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 ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
4. 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 ?
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 ?

3.3.2 Performances et efficacité du projet

6. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
7. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
8. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
9. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
10. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

3.3.3 Efficience des ressources utilisées

11. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

3.3.4 Efficacité du dispositif de gestion

12. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT ?
13. 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 ?
14. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
15. 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 ?

3.3.5 Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

16. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
17. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà 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 pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

3.3.6 Genre

18. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
19. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
20. 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 ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

Pour l'approche méthodologique, il s'agit à priori, d'une évaluation de processus de type plutôt qualitatif. L'élaboration détaillée et définitive de la méthode d'évaluation sera précisée 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 : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, compte rendus des principales réunions (notamment des Comités locaux du projet et du Comité National de Pilotage), ateliers et études réalisées, rapports d'activités annuels, plans de travail, etc.

(ii) Réalisation de contacts, d'entretiens et groupes focaux avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirect compris les bénéficiaires finaux.

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

L'évaluateur/trice 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'évaluateur/trice 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'évaluateur/trice s'assurera que les opinions et les perceptions des différents groupes cibles 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 :

L'évaluateur sera un official du BIT formé par EVAL comme évaluateur interne de projets.

4.2.2 Gestion de l'évaluation

L'évaluateur adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation, David Andrevon. Il discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera supervisé par Ricardo Furman ROAF Senior M&E officier qui donnera u appui technique dans le processus d'évaluation.

Le projet donnera l'appui logistique, et administratif comprenant envoyer les principaux documents et toute information dont il aura besoin pour mener à bien sa mission et faciliter 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 l'évaluateur :

- **Rapport de démarrage/Note méthodologique** qui devra être approuvé par la gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.
- **Un atelier de présentation de résultats préliminaires aux parties prenantes** qu'aura lieu à la fin de la mission de terrain.
- **Une première version du rapport d'évaluation à mi-parcours** 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 projet. 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 à mi-parcours fera le commentaire du cadre logique du projet.** Il s'agira pour l'évaluateur 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 trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 3 et comporter une page de garde conforme à celle des évaluations du BIT. Les annexes devront inclure les TdRs, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des

documents analysés, le chronogramme des activités pendant l'évaluation et les fiches EVAL des leçons apprises et les bonnes pratiques. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.

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

6. Calendrier de l'évaluation à mi-parcours

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours de prestations
01	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des TDR, consultation avec les parties prenantes clés 	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre 2019	
02	<ul style="list-style-type: none"> • Identification d'un évaluateur Interne • Préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre - Octobre 2019	
	Procédure finances, admin, logistique	Supports	Octobre 2019	
03	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing avec l'évaluateur interne 	Gestionnaire de l'évaluation	Octobre 2019	
04	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire • Préparation et soumission du rapport de démarrage de la mission 	Evaluateur	04 au 08 Novembre 2019	5 jours
05	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations avec le bureau de l'OIT à Alger, bureau régional et le siège Consultations avec la coopération Norvégienne néerlandaise 	Evaluateur Consultations à distance	11 et 12 Novembre 2019	2 jours

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours de prestations
	<ul style="list-style-type: none"> Révision et approbation de version finale du rapport de démarrage 	Gestionnaire de l'évaluation et évaluateur	13-15 Novembre 2019	3 jours
	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie Consultation avec les mandants 	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe projet	A Tunis du 18 au 20 Novembre 2019	8 Jours
	Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs), les bénéficiaires et parties prenantes	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe projet	A Manouba le 21 Novembre 2019	
	Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs), les bénéficiaires et parties prenantes	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe projet	A Zaghouan le 22 Novembre	
	Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs), les bénéficiaires et parties prenantes	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe projet	A Kairouan les 25 et 26 Novembre avec une nuit à Kairouan	

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours de prestations
06	<ul style="list-style-type: none"> Echange sur les questions financières Préparation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet.	27 au 29 Novembre 2019	2 jours
07	<ul style="list-style-type: none"> Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution Révision par le gestionnaire 	Evaluateur	Du 02 au 06 Décembre 2019 9 Décembre 2019	5 jours
08	<ul style="list-style-type: none"> Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant 	Gestionnaire de l'évaluation	Du 011 au 22 Décembre 2019	
09	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des commentaires à l'évaluateur 	Gestionnaire de l'évaluation	23 Décembre 2019	
10	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur	Du 2-3 Janvier 2020	2 jours
11	<ul style="list-style-type: none"> Révision par le SMEO du ROAF et EVAL. et approbation par le SMEO du ROAF et téléchargement sur eDiscovery 	SMEO	10-15 janvier 2020	
				27

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours de prestations

7. Financement

Le financement devra couvrir :

- Le voyage international et les transferts de l'évaluateur en Tunisie
- DSA en Tunisie
- Appui local pour les entretiens (interprétation, coordination, etc.)

Le cadre logique du projet

Bénéficiaires directs et finaux : Résultat 1 : 250 représentants des institutions du marché du travail, des partenaires sociaux, des ONG, du secteur privé et d'autres parties prenantes clés ; 100 jeunes et femmes dans les services pilotes Résultat 2 : 1000 jeunes demandeurs d'emploi dont 50% de femmes dans les gouvernorats ciblés			
Titre du projet : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (approche locale du développement de l'emploi)		Durée du projet : 36 mois	
Structure du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions, hypothèses and Risques
Objectifs de Développement : les jeunes femmes et hommes dans les gouvernorats ciblés de Tunisie ont accès à plus d'opportunités de travail décent			
Objectif immédiat / Résultat 1 <i>Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local sont capables de concevoir et de mettre en œuvre des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes</i>	Au moins trois plans d'action pour l'emploi sont adoptés par le gouvernement local. 30 000 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs	Journal officiel du gouvernement Système de S & E du Ministère de l'Emploi	Le gouvernement et les partenaires sociaux aux niveaux national et régional sont pleinement engagés dans le

	services d'emploi dans les gouvernorats ciblés		processus de la PNE et son financement (A)
<p>Extrant 1.1 : Des plans d'action pour mettre en œuvre la stratégie nationale pour l'emploi sont élaborés dans les gouvernorats ciblés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activité 1.1.1 : Soutenir le gouvernement dans la finalisation et la validation de la stratégie nationale pour l'emploi. - Activité 1.1.2 : Préparer une analyse sur les liens entre les niveaux national et régional / local en matière de promotion de l'emploi (gouvernance, financement, planification, mise en œuvre) - Activité 1.1.3 : Soutenir les acteurs locaux dans la formulation de plans d'action pour l'emploi dans les quatre gouvernorats cibles - Activité 1.1.4 : Faciliter le partage des connaissances et les évaluations par les pairs des plans locaux pour l'emploi 	<p>Quatre plans d'action pour l'emploi conçus dans les gouvernorats ciblés</p>	<p>Rapports de réunion tripartites</p> <p>Gazette officielle</p> <p>Plans d'action régionaux pour l'emploi</p> <p>Rapports des bureaux locaux de l'emploi</p>	<p>Les autorités centrales et régionales se sont engagées à améliorer les services de l'emploi (A)</p> <p>Aucune crise politique majeure ne perturbe le travail normal du gouvernement (R)</p>
<p>Extrant 1.2 : Des services publics de l'emploi supplémentaires sont fournis au niveau local par les bureaux locaux de l'emploi afin d'améliorer l'employabilité des jeunes demandeurs d'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activité 1.2.1 : Soutenir les bureaux locaux de l'emploi dans la conduite 	<p>Rapport d'auto-évaluation de l'ANETI</p> <p>Au moins quatre services de</p>		

<p>d'une évaluation de leurs services existants et de la nécessité de services supplémentaires. Ces évaluations orienteront le soutien accordé au projet</p> <p>- Activité 1.2.2 : Sur la base de l'évaluation, concevoir avec les bureaux locaux de l'emploi des outils ou des sessions de formation pour améliorer l'employabilité des jeunes demandeurs d'emploi et des femmes (salariés ou indépendants)</p> <p>- Activité 1.2.3 : Soutenir les bureaux locaux de l'emploi dans le pilotage de nouveaux services sur mesure</p>	<p>l'emploi au service des demandeurs d'emploi locaux sont améliorés : 5% de demandeurs d'emploi supplémentaires placés dans l'éducation, la formation ou des emplois durables ;</p>		
<p>Résultat 2</p> <p><i>La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail est réduite grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats ciblés.</i></p>	<p>1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois, et ont accès à un emploi décent</p>	<p>Ministère des Finances, comptes du PIB national</p> <p>Enquête auprès des établissements des entreprises des secteurs ciblés</p>	<p>Le gouvernement et les partenaires sociaux, aux niveaux local et central, s'engagent à financer le développement économique dans les régions ciblées (A).</p>
<p>Extrant 2.1 : Les diagnostics territoriaux du potentiel d'emploi dans les gouvernorats ciblés sont réalisés.</p>	<p>Quatre comités locaux</p>	<p>Rapports de comités</p> <p>Diagnostic territorial du</p>	<p>L'économie nationale ne souffre pas d'un</p>

<p>Activité 2.1.1 : Créer / réactiver les comités locaux de projet CPL dans les quatre gouvernorats pour le suivi du projet au niveau régional et la sélection des secteurs et des localités ciblées</p> <p>Activité 2.1.2 : Réaliser un diagnostic territorial dans les gouvernorats ciblés pour identifier les opportunités économiques locales et le potentiel d'emploi.</p>	<p>Un diagnostic territorial du potentiel d'emploi des gouvernorats ciblés</p>	<p>potentiel d'emploi des gouvernorats ciblés</p> <p>Tableau de bord et rapports du projet</p>	<p>ralentissement majeur (R)</p> <p>Aucune crise politique majeure ne perturbe le travail normal du gouvernement (R)</p>
<p>Extrant 2.2 : Les chaînes de valeur à fort potentiel d'emploi sont sélectionnées et mises en œuvre dans les gouvernorats ciblés grâce à une approche participative avec les partenaires locaux (institutions, prestataires de services financiers et BDS, ONG, jeunes et femmes, etc.) et les outils et méthodologies TREE⁵, SYIB, Get Ahead (Prenez de l'avance) My Co-op (Ma</p>	<p>1000 emplois sont créés en faveur des jeunes bénéficiaires, 50% pour les femmes</p> <p>1000 jeunes</p>		

⁵ La formation professionnelle dispensée dans le cadre d'une approche TREE communautaire diffère à bien des égards des programmes de formation professionnelle traditionnels : la communauté locale et les partenaires sociaux sont impliqués dans l'identification des opportunités et contraintes d'emploi, ainsi que dans la mise en œuvre du programme. Les besoins de formation des compétences des participants cibles sont identifiés avant la conception des programmes de formation. Les programmes de formation professionnelle sont réalistes, axés sur l'emploi et sur les compétences et ils offrent aux participants un moyen de participer à des programmes formels d'EFTP. La nécessité d'un soutien post-formation est soulignée, y compris les services de soutien à l'emploi, le développement de chaînes de valeur dans l'utilisation des technologies de production, l'accès aux crédits et autres services financiers et la formation de groupes et d'associations rurales et urbaines.

<p>coopérative), Start Your Waste Recycling Business (Démarez votre entreprise de recyclage des déchets), et Entrepreneurial Skills for Agribusiness (Compétences entrepreneuriales pour l'agro-industrie)</p> <p>Activité 2.2.1 : Sélectionner au sein des CLP les chaînes de valeur à fort potentiel d'emploi et les localités ciblées.</p> <p>Activité 2.2.2 : Créer / réactiver un forum de développement technique dans les localités ciblées</p> <p>Activité 2.2.3 : Renforcer les capacités des partenaires aux niveaux national, régional et local sur la méthodologie TREE « formation pour l'autonomisation économique rurale »</p> <p>Activité 2.2.4 : Effectuer un diagnostic approfondi des chaînes de valeur identifiées</p> <p>Activité 2.2.5 : Identifier les bénéficiaires en collaboration avec les ONG et les partenaires aux niveaux régional et local</p> <p>Activité 2.2.6 : Concevoir des modules de formation technique et entrepreneuriale et proposer des formations aux bénéficiaires</p>	<p>(50% de femmes) ont accès à des services de mentorat, de plan d'affaires et de préparation de prêts aux entreprises</p> <p>Au moins cinq coopératives sont formées et renforcées par des formations, du coaching et des équipements</p>		
---	--	--	--

<p>Activité 2.2.7 : Equiper et installer de jeunes bénéficiaires</p> <p>Activité 2.2.8 : Faciliter l'organisation de groupes / coopératives économiques pour les petits producteurs locaux afin de répondre aux besoins identifiés du marché, et soutenir la mise en relation avec les acheteurs / investisseurs</p> <p>Activité 2.2.9 : Fournir aux bénéficiaires des services de coaching, avant, pendant et après l'installation des projets.</p> <p>Activité 2.2.10 : Soutenir la commercialisation de ces produits auprès des Tunisiens et auprès des acheteurs / investisseurs européens (campagnes de consommation, foires auprès des acheteurs et investisseurs européens).</p>		<p>Dossiers des fournisseurs de formation publics et privés</p>	
<p>Extrant 2.3 : Les apprentis dans les gouvernorats ciblés bénéficient d'une mise à niveau des apprentissages conduisant à l'insertion professionnelle ou à la poursuite du développement de carrière.</p> <p>Activité 2.3.1 : Améliorer la structure des capacités en charge de l'apprentissage dans le gouvernorat ciblé</p>	<p>Les centres de formation professionnelle couvrent 10% de plus d'abandons scolaires grâce à des apprentissages</p>		

<p>Activité 2.3.2 : Formation technique pour les maîtres artisans dans les gouvernorats ciblés afin d'assurer l'apprentissage</p> <p>Activité 2.3.3 : Sensibilisation et mobilisation des communautés locales pour améliorer l'image de l'apprentissage</p>	<p>informels améliorés</p>		
---	----------------------------	--	--

Documents pertinent du BIT/EVAL

1. Code of conduct 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>

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 2 : Chronogramme

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais
01	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les parties prenantes clés 	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre 2019
02	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur Interne Préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre - 2019
	Procédure finances, admin, logistique	Supports	Octobre 2019
03	<ul style="list-style-type: none"> Briefing avec l'évaluateur interne 	Gestionnaire de l'évaluation	Octobre 2019
04	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire Préparation et soumission du rapport de démarrage de la mission 	Evaluateur	04 au 08 Novembre 2019
05	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec le bureau de l'OIT à Alger, bureau régional et le siège Consultations avec la coopération néerlandaise 	Evaluateur Consultations à distance	11 et 12 Novembre 2019
	<ul style="list-style-type: none"> Révision et approbation de version finale du rapport de démarrage 	Gestionnaire de l'évaluation et évaluateur	13-15 Novembre 2019
	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie Consultation avec les mandants 	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe du projet	A Tunis du 18 au 20 Novembre 2019
	Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs), les bénéficiaires et parties prenantes	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe du projet	A Manouba le 21 Novembre 2019
	Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs), les bénéficiaires et parties prenantes	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe du projet	A Zaghouan le 22 et 25 Novembre
	Consultations avec les partenaires sociaux (organisations des employeurs et organisations des travailleurs), les bénéficiaires et parties prenantes	Evaluateur, avec l'appui logistique de l'équipe du projet	A Kairouan les 26 et 27 Novembre avec une nuit à Kairouan

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais
06	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires • Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet.	28 et 29 Novembre 2019
07	<ul style="list-style-type: none"> • Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution • Révision par le gestionnaire 	Evaluateur	Du 02 au 9 Décembre 2019
08	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant 	Gestionnaire de l'évaluation	Du 011 au 22 Décembre 2019
09	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission des commentaires à l'évaluateur 	Gestionnaire de l'évaluation	23 Décembre 2019
10	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur	Du 2-3 Janvier 2020
11	<ul style="list-style-type: none"> • Révision par le SMEO du ROAF et EVAL. et approbation par le SMEO du ROAF et téléchargement sur eDiscovery 	SMEO	10-15 janvier 2020

Annexe 3 : Liste des participants

Noms	Gouvernorat	Org
M. David ANDREVON	Tunis	BIT
M. Mahmoud OSMAN	Tunis	BIT (SNE)
M. Abdelmonaem LABIDI	Tunis	BIT
Mme Faiza KALLEL	Tunis	SNE
M. Yahia KCHAOU	Tunis	SNE
M. Mounir Dakhli	Tunis	SNE
Mme Soumaya BENMENADI	Tunis	MFPE
M. Youssef Fennira	Tunis	ANETI
M. Mondher Bouhaddi	Tunis	SNE
Mme Amira Guerhazi	Tunis	SNE
Mme Ilham Ben Reeb	Tunis	SNE
M. Belgacem Aye	Tunis	SNE
Mme Maha Miriou	Tunis	SNE
M. Zied CHARFI	Tunis	Patronat
M. Walid Troudi	Tunis	SNE
M. Imed Chagra	Tunis	AFTP
Mme Reidun ANDERSEN	Tunis	Bailleur
M. Mounir Grami	Tunis	CENAFFIF
M. Chafik Abdellatif	Manouba	DRFPE
M. Tarek Gharsalli	Manouba	Gouvernorat
M. Riadh Hamouda	Manouba	UTICA
M. Naim Ben Malek	Manouba	UGTT
M. Arfaoui Hassen	Manouba	UGTT
Mme Souad Fathalli	Manouba	BETI
Mme Fatma Dridi et Assistante	Manouba	Assoc. AFEK
Mme Mamia Nabli	Manouba	Artisanat
M. Lamjed Harbaoui	Manouba	CFA
M. Foued AZRI	Tunis	DRFPE
Mme Nouha Ben Lahbib	Tunis	TICDCE
M. Hassen El ADERSA	Tunis	BETI
M. Mohamed Ali B	Tunis	Wecode
M. Ghassen MEZGHANNI	Tunis	Wecode
Mme Wala Kasmi	Tunis	Wecode
M. Nouredine Boudhraa	Tunis	UGTT
M. Lassâad Ben Attia UTICA	Tunis	UTICA
M. Abdelfatteh Bouabdallah	Tunis	CFAMA
M. Ahmed Hermassi	Tunis	Assoc. Prod'IT
Focus groupe (07 personnes)	Tunis	EDJEF
Mr Salah Mtiraoui	Zagouhan	Gouverneur
M. Taieb Elwafi,	Zagouhan	BIT

Mme Faten Jrijni	Zagouhan	DRFPE
M. Mohamed Baroumi	Zagouhan	CFA
M. Fathi Hammami	Zagouhan	BETI
M Rami Akari	Zagouhan	UTIKA
M. Lassad haj Mohamed	Zagouhan	UGTT
M. Taher AMRI	Zagouhan	Artisanat
M. Mohamed TUIRI	Zagouhan	Assoc. AREZ
Focus group bénéficiares (5 pers)	Zagouhan	DRFPE
M. Mohamed BAKEY	Tunis	UGTT
M. Mohamed Hajri	Kairouan	DRFPE
M. Faical ZAIRI	Kairouan	Communauté
M. Lotfi CHAMKHI	Kairouan	BETI
Mme Ines Rhouma	Kairouan	Assoc. Femmes
M. Lamjed SEBRI	Kairouan	Assoc. AIKA
M. Kamel Mejbri	Kairouan	CFA
M. Mahdi Oueslati	Kairouan	Centre affaire
M. Mongi Makhloufi	Kairouan	UGTT
M. Adel Tibra	Kairouan	UTICA
M. Walid Rahali,	Kairouan	Tourisme
M. Lazhar Hamdi	Kairouan	Gouvernorat
ENDA Inter Arabe (02 pers)	Tunis	ENDA

Annexe 4 : Outils de collecte de données

Guide d'entretien destiné aux membres du CONAP, du BIT et de la stratégie nationale

Gouvernorat
.....
Cible : 1. BIT 2. Org Travailleur 3. Org Employeur 4. Gouvernement 5. Stratégie Nationale 6. Partenaires
Service.....
.....
.....
Date
.....
Téléphone :.....E-
mail.....

I. Pertinence et alignement stratégique du projet

1. En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet EDJEF sont-ils en cohérence avec les priorités du Gouvernement et des gouvernorats de Tunisie, le UNDAF, les ODD et le mandat de l'OIT

2. En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des bénéficiaires en matière d'emploi au niveau national et local ?

3. Existe-t-il des projets qui sont mis en œuvre ou qui sont en cours dans le pays avec des résultats similaires ? Oui Non. Si oui lesquelles.

4. Pensez-vous que les risques pouvant entraver la mise en œuvre et le succès du projet ont été identifiés dès la conception ? Oui Non si non quels sont les risques non identifiés et quelles mesures de mitigation ?

II. Performances et efficacité du projet

5. Une stratégie nationale de l'emploi et des plans d'action locaux ont-ils été élaboré et adopté ? Oui Non, si non pourquoi ?

6. Quels sont les changements les plus significatifs induits par le projet selon vous

7. Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'atteinte des résultats portant sur la conception et mise en œuvre des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes par les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local du projet et comment le projet a fait face ?

8. Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'atteinte des résultats portants sur la réduction de la vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail et comment le projet a-t-il fait face ?

9. Quels sont les défis persistents auxquels le projet doit s'attaquer ?

10. Selon vous, quelles ont été les leçons et meilleures pratiques dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet ?

11. Pour la suite du projet, que recommanderez-vous à l'équipe du projet ? au BIT, au CONAP ? pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?

III. Efficience des ressources utilisées

12. Que pensez-vous des ressources (humaines, matérielles, financières) mises à la disposition du projet, sont-elles suffisantes et permettront-elles de réaliser les résultats ?

13. Quelles sont les principales contraintes et difficultés observées dans l'exécution, la coordination et la gestion administrative et financière du projet et les solutions mises en œuvre ?

IV. Efficacité du dispositif de gestion

14. Y a-t-il une division et une compréhension claires des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes clés ? Oui Non Veuillez expliquer

15. L'équipe de gestion a-t-elle mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ? si oui comment fonctionne-t-il ?

16. Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandats tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? expliquez

V. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

17. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

18. L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ? expliquez

Questionnaire destiné aux membres du comité local du projet (CLP) et du Forums de Développement Technique » (FDT) et autres parties prenantes

Gouvernorat Cible : 1.CLP 2. FDT 3. Autres parties prenantes Service..... Date Téléphone :.....E- mail.....
--

I. Performances et efficacité du projet

- 1.Quels sont les facteurs qui ont contribué à l’atteinte des résultats portants sur la conception et mise en œuvre des politiques et des services pertinents pour l’emploi des jeunes par les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local du projet ?
- 2.Quels sont les facteurs qui ont contribué à l’atteinte des résultats portants sur la réduction de la vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail ?
- 3.Quels sont les facteurs qui ont entravé l’atteinte de certains résultats du projet et comment ?
- 4.Y a-t-il des produits et des résultats inattendus produits par le projet ? Oui Non
Si oui lesquelles ?
- 5.Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- 6.Quels sont les changements les plus significatifs induits par le projet selon vous ?.
- 7.Comment jugez-vous la participation des hommes et des femmes dans le processus d’élaboration et de mise en œuvre du projet ?
- 8.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 ?
- 9.Selon vous quelles sont les leçons et meilleurs pratiques dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet ?
- 10.Pour la suite du projet que recommanderez-vous à l’équipe du projet ? au BIT, au CONAP ? pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation du projet?
- 11.Comment se fait la gestion des connaissances entre acteurs du projet ?

II. Efficacité du dispositif de gestion

12. Comment le projet mesure-t-il sa performance basée sur les résultats ?

13. Y a-t-il des failles dans la stratégie de gestion du projet ?

III. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

14. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

15. Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?

Chef et coordonnateurs du projet au BIT: Efficacité et efficience du projet

Gouvernorat
.....
Cible : 1. Chef projet 2. Coord 3. Autres parties prenantes
Service.....
.....
.....
Date
.....
Téléphone :.....E-
mail.....

Pertinence et efficience

1. En relation avec les résultats atteints du projet quelle est le taux d'utilisation du budget dédié aux activités ?..... Pensez-vous que ce taux est raisonnable ? Oui Non

2. Pensez-vous qu'il y a une autre manière d'optimiser l'utilisation des ressources affectés au projet ? Oui Non Si oui comment cela se sera-t-il ?

3. Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats du projet ? Oui Non, Veuillez expliquer

Effacité du projet :

Axe1 : Conception et mise en œuvre des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes par les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local

4.Un plan d'action résultant de la stratégie nationale a-t-il été élaboré et adopté pour le gouvernorat? Oui Non

Si oui par qui et comment? Si non pourquoi ?

5.Quels sont les types de services publics de l'emploi identifiés dans le gouvernorat ?

6.Pouvez-vous donner par ordre de priorité les 3 services les plus pertinents/urgents parmi ces services identifiés ?

7.Combien de jeunes femmes et hommes ont-ils bénéficié de ces services ?.....

8.Parmi ces chaînes de valeur indentées, quelles sont celles qui ont un fort potentiel d'emploi ?

9.Quelle leçon tirez-vous du processus de conception et de mise en œuvre du projet ?

Axe 2 : Réduction de la vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats ciblés.

10.Combien de jeunes (désagrégé par sexe) ont-ils participé à des formations sur l'employabilité et la création d'emploi ?

11.Combien de jeunes (désagrégé par sexe) ont--il accédé à un emploi décent ?

12.Combien d'emplois ont-ils été créés en faveur des jeunes depuis le début du projet ?

13.Parmi les jeunes qui ont eu accès à des services d'emploi, combien ont bénéficiés de:

-Service de de mentorat dans le cadre de ce projet ?

- Plan d'affaire ?

-Prêts dans les entreprises ?

14.Combien de jeunes ont été équipés et installés ? (Observation à faire)

15.Combien de coopératives ont été créés/ réorganisées ? (Observation à faire)

16.Combien parmi ces coopératives ont été renforcées à travers des formations, coaching ?

17. Combien ont été équipées et mis en relation avec les acheteurs/ investisseurs ?

18. Combien de maître artisan ont été formés pour assurer l'apprentissage ?

19. Combien de jeunes (femmes et hommes) ont bénéficiés des services de ces centres de formation ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

20. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

21. Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?

THEMES A DISCUTER DANS LES FOCUS GROUPS AVEC LES BENEFICIAIRES

1. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins de la localité d'intervention.

2. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins et attentes des bénéficiaires. La qualité de l'offre.

3. La durabilité des résultats du projet

4. Implication des parties prenantes et bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre du projet

5. La qualité des rapports avec les partenaires de mise en œuvre

6. Les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux leurs besoins et attentes

7. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

8. Pensez-vous que le projet a eu un impact sur la compréhension et les capacités des jeunes pour accéder à l'auto-emploi ? Exemple concret via témoignage,

Bailleur, BIT Alger et Genève

Y a-t-il eu des retards dans le décaissement et la mise à disposition des fonds qui pourrait avoir un impact sur la mise en œuvre du projet ?

Estimez-vous que la communication avec l'équipe de projet et les parties prenantes sur sa mise en œuvre était-elle suffisante ?

Quelle est votre satisfaction vis-à-vis des résultats actuels du projet ?

Avez-vous des craintes quant à la réussite ou non du projet ?

Que proposez-vous en vue d'améliorer le processus de mise en œuvre pour la réussite du projet ?

Annexe 5 : Leçons apprises

BIT, Canevas des leçons apprises (LA)

Titre du projet: Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local)

TC/SYMBOL: TUN/17/02/NOR

Nom de l'évaluateur: Pacome DESSERO

Date: Novembre 2019 - Février 2020

Elements de (LA)	Texte
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Leçons apprises 1: La réussite de tout projet implique nécessairement de nouer des partenariats stratégiques forts tant au niveau central qu'au niveau communautaire, le bénéfice c'est la définition commune des approches fondées sur les potentialités et aspirations réels des bénéficiaires directs du projet
Context and any related preconditions	<p>De l'analyse des documents du projet et des consultations menées sur le terrain, il ressort clairement que la pertinence de ce projet est aussi le résultat d'une étude diagnostique de la situation de l'emploi tant au niveau central qu'au niveau décentralisé menée par le BIT et ses partenaires. Cette analyse a non seulement permis d'identifier les résultats et activités à développer pour résoudre le problème identifié mais aussi de cibler les risques et hypothèses et de proposer les moyens de mitigation qui sont reflétés de manière cohérente dans la stratégie du projet, le cadre logique.</p> <p>Aussi, il ressort clairement que le projet EDJEF est le fruit de consultations menées en amont avec différentes couches de la société dans les zones de mise en œuvre du projet et des expériences tirées d'autres projets comme DEPART, par exemple, mis en œuvre auparavant par le BIT. Ce fut donc une approche basée sur l'implication et la participation de tous les d'acteurs : les structures centrales et décentralisées du gouvernement, des Organisations des travailleurs et des organisations des employeurs, le secteur privé, les populations dont les jeunes et autres parties prenantes du projet.</p>

Targeted users / Beneficiaries	<p>L'évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux, au donateur (Royaume de Norvège), 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, SME ENTREPRISES, EMPLOI, ACTRAV, ACT/EMP, Employment Policy/CEPOL, EMPLOYMENT/SKILLS, SECTEUR, Centre International OIT de Formation (OIT/ITC).</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>L'instabilité institutionnelle constitue une menace avec le risque de dysfonctionnement du comité de pilotage en cas de changement en profondeur dans le nouveau gouvernement (exemple le départ de certains membres du comité pour d'autres ministères ou gouvernorats...), ce fait pourrait aussi avoir un impact négatif sur la participation des acteurs au projet.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>La participation de tous les acteurs dans le processus de mise en œuvre du projet, le BIT est très flexible et s'adapte facilement à l'évolution de la situation dans la gestion du projet. Le projet s'est basé sur les potentialités économiques locales pour proposer sa stratégie d'intervention, par exemple, développer la stratégie d'emploi locale à partir des chaînes de valeur locales les plus prometteuses d'emploi. Les parties prenantes ont toutes été impliquées dans la réalisation des différents diagnostics, l'identification des chaînes de valeurs, la définition des approches et leur mise en œuvre</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>Au niveau du BIT, une équipe réduite gère avec efficacité l'ensemble des activités du projet, avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT. Pour optimiser la mise en œuvre, malgré la taille modeste de l'équipe de gestion, le BIT a créé deux comités dont le CONAP au niveau central et les CLP au niveau de chaque gouvernorat pour aider à la conception et à la mise en œuvre et à la prise de décisions à travers des rencontres régulières</p>

BIT, Canevas des leçons apprises (LA)

Titre du projet: Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local)

TC/SYMBOL: TUN/17/02/NOR

Nom de l'évaluateur: Pacome DESSERO

Date: Novembre 2019 - Février 2020

Element de LA	Texte
Brief description of lesson learned (link to specific action or task).	Leçons apprises 2 : Tout projet qui développe une approche à base communautaire crée toujours une dynamique, une articulation et une synergie entre acteurs, ce qui donne aux bénéficiaires et populations l'opportunité de toujours bénéficier de quelque chose.
Context and any related preconditions	<p>Au niveau de chaque gouvernorat, un Comité Local de Projet (CLP) présidé par la Direction Régional de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE) a été mis en place dans le but de mener les actions ciblées en consultation avec les populations</p> <p>Dans chacun des gouvernorats, le BIT et ses partenaires ont conduit des séances de consultation de la population en vue d'identifier les chaines de valeur les plus favorables pour générer des emplois bénéfiques aux populations locales. Ainsi la chaine de valeur identifiée à Tunis est le métier de l'image, à Manouba l'artisanat orienté vers le textile, à Zaghouan et Kairouan le tourisme alternatif.</p> <p>Des actions spécifiques axées sur le renforcement des capacités ont été menées dans les gouvernorats à l'endroit des jeunes demandeurs d'emploi pour leur permettre d'une part de développer des capacités pour entreprendre mais aussi d'acquérir les compétences et outils nécessaires pour accéder à un emploi salarié ou indépendant.</p>
Targeted users / Beneficiaries	L'évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux, au donateur (Royaume de Norvège), et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger) - Equipe pour le Travail Décent / Bureau de Pays de l'OIT au Caire – Les jeunes femmes et hommes demandeurs d'emploi en Tunisie

<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p>Les jeunes n'ont pas la culture de l'entrepreneuriat et sont pour la plupart tournés vers l'emploi salarié qu'ils considèrent comme une garantie absolue. A Zaghouan par exemple, il existe une zone industrielle à proximité de la ville qui est prisée par la plupart des jeunes locaux. Amener ces jeunes à cultiver un esprit d'entrepreneuriat constitue un défi à relever</p>
<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>La participation des populations au niveau local a suscité un dynamisme avec l'émergence d'actions communautaires spontanées : A Kairouan, l'Association Initiative Kairouan (AIK), une coopérative bénéficiaire du projet du projet EDJEF a demandé et obtenu de la municipalité un espace d'échange et envisage créer un cluster qui va contribuer à animer périodiquement des échanges sur la question de l'emploi entre les investisseurs privés de Kairouan et la population dont les jeunes demandeurs d'emploi. L'objectif étant d'amener les entreprises à engager régulièrement des échanges avec les populations sur les possibilités et opportunités d'emploi existant.</p>
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>Au niveau du BIT, une équipe réduite gère avec efficacité l'ensemble des activités du projet, avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT. Dans le cadre du suivi des activités, des réunions périodiques sont tenues avec les différentes parties prenantes de façons tournantes de sorte à mettre toutes les parties prenantes sur le même pied d'égalité, renforcer la confiance, tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. Lors de ces rencontres chaque partie rend compte de ses actions et les décisions sont prises de manière collégiale. Un compte de rendu de chaque réunion est fait, argumenté puis partagé à toutes les parties prenantes.</p> <p>Dans le but de permettre à tous les acteurs d'accéder en temps voulu aux informations sur le projet et interagir directement avec l'ensemble des acteurs sur la mise en œuvre, le projet a créé une page Facebook qui est régulièrement alimenté et suivi par les acteurs.</p>

Annexe 6 : Bonnes pratiques

BIT, Canevas de Bonnes pratiques émergentes (BP)

Titre du projet : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local.

TC/SYMBOL : TUN/17/02/NOR

Nom de l'évaluateur: Pacome DESSERO

Date: Novembre 2019 - Février 2020

Eléments de BP	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)	Bonne pratique 1 : Dans le processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi, le BIT a fait intervenir des experts multidisciplinaires et multisectoriels, ce qui a permis de prendre en compte tous les aspects liés à l'emploi dans cette stratégie qui se veut complète.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Au niveau de la conception et de la budgétisation du projet, une ligne budgétaire équivalent à 2,6% du budget total du projet est réservé pour les consultations d'experts, ce qui a donné lieu au recrutement de consultants experts qui ont réalisés des recherches dans le cadre de la SNE.
Etablir une relation cause-effet claire	Pour élaborer une SNE fondée sur les aspirations réelles des populations, EDJEF a organisé trois études ont été menées au niveau de chaque gouvernorat par des consultants experts pour consulter les populations, les structures centralisées et décentralisées du gouvernement et partenaires sociaux, le secteur privé et réalisé l'analyse de l'ensemble des politiques publiques et sectorielles sous l'angle de l'emploi afin d'identifier les mesures déjà adoptées qui auront un effet sur l'emploi en Tunisie. Ces études ont été développées et menées par des experts de différents domaines liés à l'emploi.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Les conclusions de ces différentes études et consultations menées ont été utilisées comme base pour élaborer une SNE inclusive et complète prenant en compte les aspirations réelles des populations en matière d'emploi.
Répliquabilité potentielle et par qui	Une telle approche pourrait être répliquée par le BIT et ses mandant dans le processus de conception des projets tant au niveau de la Tunisie que dans d'autres pays.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	Le projet EDJEF a été élaboré sur la base du Programme par Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2017 – 2018) de la Tunisie auquel il contribue directement et qui s'inscrit dans le Programme et Budget (P&B) 2018-2019) de l'OIT

Autres documents ou commentaires pertinents	Les interventions proposées 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 » ; tout en contribuant aux ODD 1, 2, 5 et 17
--	--

BIT, Canevas de Bonnes pratiques émergentes (BP)

Titre du projet : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local.

TC/SYMBOL : TUN/17/02/NOR

Nom de l'évaluateur: Pacome DESSERO

Date: Novembre 2019 - Février 2020

Éléments de BP	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)	<p>Bonne pratique 2 : L'approche du BIT est participative tant au niveau central qu'au niveau des gouvernorats, impliquant à la fois les mandants, les partenaires et les populations locales dans une réflexion commune sur les problèmes touchant à l'emploi dans lesdites localités.</p> <p>En laissant plus de possibilités aux échanges et aux décisions communes qu'il a utilisé pour peaufiner sa stratégie au fur et à mesure, le BIT a ainsi suscité l'intérêt de tous dont les bénéficiaires ultimes, ce qui a permis de découvrir les problèmes et besoins réels des populations qu'il essaie de solutionner dans sa stratégie de mise en œuvre. Ce fut une occasion pour des parties prenantes de se retrouver et de débattre ensemble des problèmes qui par le passé étaient parfois conflictuelles et sont restés sans suite, en d'autre terme le dialogue engagé par le BIT a aidé à résoudre des divergences de points de vue</p>
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	En effet, il est important d'associer les mandants tripartites, les partenaires sociaux, le secteur privé et les populations dont les bénéficiaires ultimes, tant au niveau central que décentralisé au processus de conception, de mise en œuvre du projet. Pour ce faire, leurs capacités devraient être fortement renforcées car à la fin du projet, ce sont ces acteurs qui vont poursuivre les actions et assurer la pérennité.

Etablir une relation cause-effet claire	Il ressort clairement que le projet EDJEF est le fruit de consultations menées en amont avec différentes couches de la société dans les zones de mise en œuvre du projet et des expériences tirées d'autres projets comme DEPART par exemple, mis en œuvre auparavant par le BIT. Les expériences et leçons apprises ont été déterminant dans la définition de l'approche qui se veut inclusive et participative.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Le dialogue social engagé à travers l'approche participative du BIT a permis de rapprocher les différentes visions pour en faire une seule et de créer une dynamique entre les services de l'emploi au niveau central et décentralisé pour collaborer étroitement dans la mise en œuvre des activités du projet. Des structures gouvernementales comme l'ANETI ou le BETI ont eu leurs capacités renforcées sur la question de la norme qualité et sont en route pour l'obtention de la certification ISO 9001 version 2015 qui est un gage pour assurer des services de qualité aux demandeurs d'emploi en Tunisie.
Réplication potentielle et par qui	Une telle approche pourrait être répliquée par le BIT et ses mandant dans le processus de conception des projets tant au niveau de la Tunisie qu'ailleurs.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	Le projet EDJEF a été élaboré sur la base du Programme par Pays de promotion du Travail Dégagé (PPTD 2017 – 2018) de la Tunisie auquel il contribue directement et qui s'inscrit dans le Programme et Budget (P&B) 2018-2019) de l'OIT.
Autres documents ou commentaires pertinents	Les interventions proposées 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 » ; tout en contribuant aux ODD 1, 2, 5 et 17.

BIT, Canevas de Bonnes pratiques émergentes (BP)

Titre du projet : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local.

TC/SYMBOL : TUN/17/02/NOR

Nom de l'évaluateur: Pacome DESSERO

Date: Novembre 2019 - Février 2020

Éléments de BP	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)	Bonne pratique 3 : La création d'une page Facebook pour le projet est une excellente initiative car chaque acteur peut s'y rendre en temps voulu pour s'informer à défaut de participer aux réunions et même publier en temps réel des informations relatives au projet.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Pour optimiser la mise en œuvre, au vue de la taille modeste de l'équipe de gestion, le BIT a créé deux comités dont le CONAP au niveau central et les CLP au niveau de chaque gouvernorat pour aider à la mise en œuvre et à la prise de décisions à travers des rencontres régulières, en plus une page Facebook a été dédiée au projet comme stratégie de communication pour créer une interaction entre tous les acteurs du projet.
Etablir une relation cause-effet claire	La page Facebook permet à tous les acteurs d'accéder en temps voulu aux informations sur le projet et même de poster ou de commenter les informations relatives au projet, cela a suscité l'engouement des acteurs qui interagissent régulièrement sur la page Facebook en partageant des informations utiles relatives aux projet.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	En fait la page Facebook du projet a rendu celui-ci plus visible et suscité l'intérêt des acteurs du fait que chacun peut interagir avec n'importe quel acteur sans complexe, de faire valoir ses opinions, de se sentir impliqué et de s'appropriier les acquis du projet.
Répliquabilité potentielle et par qui	Une telle approche pourrait être répliquée par le BIT et ses mandant dans le processus de conception des projets tant au niveau de la Tunisie que dans d'autres pays.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	Le projet EDJEF a été élaboré sur la base du Programme par Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2017 – 2018) de la Tunisie auquel il contribue directement et qui s'inscrit dans le Programme et Budget (P&B) 2018-2019) de l'OIT

Autres documents ou commentaires pertinents	Les interventions proposées 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 » ; tout en contribuant aux ODD 1, 2, 5 et 17
--	--

Annexe 7 : Cadre évaluatif

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
Critère 1 : pertinence et alignement stratégique du projet			
Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de la Tunisie, de l'UNDAF, de l'OIT, les ODDs, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires, de mandants et des bénéficiaires ?	-Qualité de la prise en compte par le projet des besoins des bénéficiaires -Degré d'alignement du projet sur les orientations en matière de politiques publiques	Document PND, PIE, PSE, ODD et PPTD, rapport d'avancement	Revue documentaire Entretiens avec les trois mandants
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 ?	Degré de participation des parties prenantes	Entretien avec les parties prenantes, Rapport d'avancement	Entretien individuel Revue documentaire
Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il 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 ?	Niveau de cohérence de la chaîne de résultats Existence d'indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles	Cadre logique	Revue documentaire
Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet	Degré de réalisme de la conception du projet	PTA du projet	Revue documentaire

correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)		Rapports d'avancement Cadre logique	
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 ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?	Alignement avec d'autres projets antérieurs ou actuels	Prodoc Rapport d'avancement	Revue documentaire
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 ?	Prises en compte des risques et hypothèses dans la conception du projet	Cadre logique Rapport d'avancement	Revue documentaire
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 ?	Nouveaux risques et hypothèses et moyens de mitigation	Entretien avec les parties prenantes Rapport d'avancement Entretien avec les parties prenantes	Revue documentaire Entretien
Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités	Stratégie innovantes, valeur ajoutée du projet	Document projet	Revue documentaire

ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?		Rapport d'avancement	Entretiens
Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?	Lien entre le cadre de développement national et les objectifs du projet	Document du projet Rapports d'avancement	Revue documentaire Entretiens
Critère 2 : Performances et efficacité du projet			
Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?	Niveau d'atteinte des résultats du projet	Rapport d'avancement Entretien avec les parties prenantes	Revue documentaire Entretien Observation
Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?	Liste des déterminants de la réussite ou des échecs	Rapport d'avancement Entretien avec les parties prenantes	Revue documentaire Entretiens
La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?	Proportion d'hommes et de femmes ayant consommés les produits du projet Degré de satisfaction des clients	Rapports d'avancement Entretien avec les parties prenantes	Revue documentaire Entretiens Observation

<p>Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</p>	<p>Produits inattendus, voulus ou pas voulus engendrés par le projet</p> <p>Résultats initiales</p>	<p>Rapports d'avancement</p> <p>Entretien avec les parties prenantes</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Observation</p>
<p>Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?</p>	<p>Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et solutions et réponses</p>	<p>Rapports d'avancement</p> <p>Entretien avec les parties prenantes</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Observation</p>

Annexe 8. Liste des documents exploités pour le rapport

1. Le rapport d'avancement du projet
2. PPTD 2017 – 2022 de la Tunisie
3. Le UNDAF de la Tunisie
3. Le P&B 2018 – 2019 de l'OIT
4. Prodoc EDJEF
5. Rapport de l'étude diagnostique de l'emploi
6. Stratégie Nationale pour l'Emploi
7. Rapport du diagnostic systématique et organisationnelle des BETIs
8. Rapport du diagnostic des chaines de valeur (Tourisme alternatif, métier de l'image, artisanat au service du textile)
9. Le budget de EDJEF