



- Titres des projets:
 - Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie (ETOFE).
 - Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (EDJEF).
 - Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie

- ILO TC/SYMBOL: TUN/18/50/NOR, TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR
- Type d'évaluation : Évaluation finale indépendante de type cluster
- Pay(s) : Tunisie
- Résultat(s) du P&B 4 (TUN/18/50/NOR), 5 (TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR)
- ODD(s) 1,2,5,8 et 17
- Date de l'évaluation: Avril – 30 Juin 2021
- Nom(s) des consultants: Saddek MAMMERIA chef de l'équipe/ Fouad BOUTEMAK membre de l'équipe
-
- Pour les évaluations jointes : N/A
- Gestion de l'évaluation: Pacome DESSERO
- Bureau Administratif : Bureau pays d'Alger
- Bureau Technique : SME ENTREPRISES / WOMEN ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT/SKILLS
- Fin du projet (date): 30 Juin 2021 (ETOFE) et 30 Septembre (EDJEF et RCV)
- Donateur: pays et budget US\$ Royaume de Norvège; ETOFE : 885,563 USD ; EDJEF : 2 822 793 USD et RCV : 885,562 USD
- Mots clés: Développement économique, emploi travail décent, jeunes, Compétences, Entreprises
- Budget de l'évaluation: 21,400 USD

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

Acronymes	3
1. Description des projets.	14
2. Objectifs, champ et clients l'évaluation.	16
2.1. Objectifs de l'évaluation.	16
2.2. Champ de l'évaluation.	16
2.3. Clients de l'évaluation.	16
3. Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites.	17
4. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation.	19
4.1. Pertinence stratégique et cohérence des projets.	19
4.2. Validité de la conception des projets.	20
4.3. Performances et efficacité des projets.	21
4.4. Efficience des ressources utilisées et efficacité du dispositif de gestion	28
4.5. Orientation vers l'impact et la durabilité des projets	31
4.6. Genre et non-discrimination	32
4.7. Thèmes transversaux	33
5. Conclusion	33
6. Recommandations	34
7. Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP)	35
8. Annexes	37
8.1. Annexe 01 : Termes de référence	37
8.2. Annexe 02 : Matrice d'évaluation	52
8.3. Annexe 03 : Liste des documents consultés	54
8.4. Annexe 04 : Liste des personnes rencontrées	56
8.5. Annexe 05: Liste des participants à l'atelier de restitution du Mardi 1 ^{er} Juin 2021	61
8.6. Annexe 06 : Chronogramme de l'évaluation	63
8.7. Annexe 07 : Matrice du cadre des résultats projet - EDJEF	64
8.8. Annexe 08 : Matrice du cadre des résultats projet - RCV	70
8.9. Annexe 09 : Matrice du cadre des résultats projet - ETOFE	73
8.10. Annexe 10 : Les leçons apprises & bonnes pratiques	75
8.11. Annexe 11 : Schéma de la Logique d'intervention	80

Acronymes

ATFP :	Agence Tunisienne de Formation Professionnelle
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
MJSIP :	Ministère de la jeunesse, des sports et de l'intégration professionnelle
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD :	Objectif pour le Développement Durable
OIT :	Organisation Internationale de Travail
ONEQ :	Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD :	Programme par Pays de promotion du Travail Décent
SMQ :	Système de Management de la Qualité
SNE :	Stratégie Nationale de l'Emploi
SNU :	Système des Nations Unies
TDR :	Termes de Référence
UGTT :	Union Générale des Travailleurs de Tunisie
UTICA :	Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat
VAE :	Validation des Acquis de l'Expérience

Résumé exécutif

Introduction.

L'évaluation indépendante finale type cluster des projets mis en œuvre dans le domaine de l'emploi en Tunisie concerne les projets suivants:

- Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie (ETOFE) ;
- Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (EDJEF) ;
- Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie (RCV).

Ces trois projets disposent de sous activités qui sont étroitement liées et contribuent à des résultats communs. D'autres similarités et points communs existent : i) Même donateur ii) Interventions communes et conjointes pour les trois projets (appui aux services publics de l'emploi ; développement d'outil national pour l'appui à la formalisation ; formation conjointe des conseillers en apprentissage ; etc.) iii) Des régions d'interventions communes pour ETOFE et EDJEF (Manouba), iv) création d'une dynamique de coordination entre partenaires institutionnels au niveau régional et comités locaux de pilotages conjoints (EDJEF et ETOFE).

De ce qui précède, ces trois projets seront groupés en une seule évaluation finale indépendante qui appliquera une approche dite groupée qui sera réalisée dans les zones de mise en œuvre de ces projets.

Contexte des projets

Le renforcement des capacités constitue la voie la plus importante pour accéder à des emplois décents. Le besoin d'un développement des compétences plus pertinent, de meilleure qualité et plus accessible en Tunisie, pour améliorer les perspectives d'emploi des jeunes et soutenir la productivité et la diversification économique, a été exprimé dans un certain nombre de documents politiques récents, notamment la Déclaration de Tunis sur l'Emploi de 2016, la Stratégie de réforme de la formation professionnelle 2014-2018, le Contrat Social conclu en 2015 entre le gouvernement, les travailleurs (UGTT) et le patronat (UTICA), ainsi que le Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (2017-2022) convenu entre l'OIT et ses constituants tunisiens.

Dans ce contexte, le royaume de la Norvège a financé 3 projets implémentés par le BIT, il s'agit des projets :

- EDJEF : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes. TUN/17/02/NOR, 45 mois (Novembre 2017 au 30 Septembre 2021). Budget du projet : 2 822 793 USD ;
- RCV : Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie. TUN/18/51/NOR, 34 mois (Décembre 2018 au 30 Septembre 2021). Budget du projet : 885,562 USD ;
- ETOFE : Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie. TUN/18/50/NOR, 28 mois (Mars 2019 au 30 Juin 2021). Budget du projet: 885,563 USD.

Présentation des projets.

Le projet ETOFE « Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie », d'un montant de 885,563 dollars US pour une durée de 12 mois (extension de 1 an et 3 mois), est financé par le Royaume de Norvège.

L'objectif général du projet ETOFE est de promouvoir la participation des femmes tunisiennes à l'économie. Le projet s'appuie notamment sur la conception de la politique nationale de l'emploi de la Tunisie à laquelle l'OIT contribue actuellement (avec le soutien financier de la Norvège).

Le projet ETOFE a pour objectifs spécifiques :

- Résultat 1 : Les politiques fiscales, d'investissement et sectorielles sont révisées dans une perspective d'emploi et de genre
- Résultat 2 : Les services publics de l'emploi et les subventions destinées à aider les chômeurs sont améliorés dans une perspective de genre.

- Résultat 3 : Les femmes entrepreneures des zones les plus défavorisées sont habilitées à créer, maintenir et développer des entreprises formelles

Le projet poursuit cet objectif général à travers trois piliers complémentaires. Premièrement, le faible taux de participation des femmes en Tunisie est un facteur de son environnement de politique économique. Au cours de la première année, le projet s'est concentré sur le régime d'investissement privé et sur la mesure dans laquelle les incitations fiscales sont propices à la création d'emplois, y compris pour les femmes. Deuxièmement, le projet évalue, dans une perspective de genre, l'ensemble des services publics et des subventions qui sont mis à disposition en Tunisie pour soutenir les chômeurs. Troisièmement, le projet soutient les organisations clés impliquées dans l'entreprenariat féminin.

Le projet vise à améliorer la participation de la femme dans le marché de l'emploi en poursuivant les trois axes suivants :

- Proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes.
- Améliorer les services publics de l'emploi du point de vue genre.
- Appuyer les femmes entrepreneures dans les zones les plus défavorisées pour créer, maintenir et développer des entreprises formelles.

Le projet EDJEF « Des emplois décents pour les jeunes et les femmes, une approche de développement locale » a été approuvé pour une période de 36 mois (extension de 06 mois), financé par le royaume de Norvège avec un budget de 2 822 793 USD.

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.

Ce projet 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. Quatre régions cibles pour les interventions pilotes du projet seront parmi les plus défavorisées du pays et seront déterminées en consultation avec les partenaires institutionnels sur la base des critères suivants :

- Les gouvernorats qui constituent une 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.

Le projet RCV « Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie » a été financé par le Royaume de Norvège pour une période de 12 mois (06 mois d'extension) pour un budget total de 7,5 millions de NOK.

L'objectif général du projet RCV est de renforcer les éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif

Le projet, fondé sur une approche ciblée visant à appuyer les éléments clés de la réforme du développement des compétences dans le pays, aborde les trois éléments suivants pour atteindre son objectif général :

Résultat 1 : Une note stratégique pour renforcer les apprentissages est développée et sa mise en œuvre soutenue (contribue aux résultats du programme 2.1 et 2.8)

Résultat 2 : Les compétences techniques et professionnelles sont valorisées par la reconnaissance des acquis et des systèmes de Co-certification pilotés par les partenaires sociaux (contribue aux résultats 2.4 et 2.5 du programme)

Résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP (contribue au résultat 2.7 du programme).

L'OIT collaborera avec le Gouvernement tunisien - en particulier avec le Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, mais également avec tous les autres ministères concernés, tels que le ministère de l'Agriculture et du Tourisme, en charge des agences de formation pour les secteurs respectifs ainsi que les organisations des travailleurs et des employeurs afin de faire progresser le développement des compétences pertinentes et de qualité dans le pays. Les synergies avec d'autres interventions en cours relatives au développement des compétences, notamment avec l'AFD, l'UE et la GIZ, seront recherchées.

Cadre de l'évaluation.

L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, 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.

En particulier, cette évaluation suivra les directives du BIT en matière d'évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'ÉVAL, intitulée « Préparation du rapport initial »; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation »; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation »

Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique pour la responsabilité, l'apprentissage, la planification et le renforcement des connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité des évaluations de l'OCDE / CAD, et le Code de conduite du GNUE pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Objectifs de l'évaluation.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont

- a) Examiner les contributions des projets aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer dans quelle mesure les projets ont atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre des projets en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, 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; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets ;
- f) Examiner les stratégies de durabilité;
- g) Examiner l'impact potentiel des projets ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- i) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats des projets.

Champ de l'évaluation.

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre des projets en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début des projets. La portée géographique couvrira la Tunisie, principalement les régions où les projets ont mené leurs interventions directes. ETOFE : (Manouba), EDJEF : (Tunis, Manouba, Zaghuan, Kairouan).

A noter qu'à part la formation de formateurs, le projet RCV a couvert le territoire national, (La formation des formateurs et conseillers était une action commune entre EDJEF et RCV).

Elle prendra en compte l'ensemble des données de base, les données des évaluations mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre des projets de sorte à montrer la situation avant et après les projets.

Clients de l'évaluation.

Cette évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT en Tunisie, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger – Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique - Equipe pour le Travail Décent au Caire et SME ENTREPRISES / Women's Entrepreneurship Development Programme du siège de l'OIT à Genève et SKILL).

Méthodologie de l'évaluation.

Du point de vue de la méthodologie, les évaluateurs ont utilisé une approche participative croisée impliquant les méthodes qualitatives et quantitatives, prenant en compte les contraintes et opportunités liées à la mise en œuvre des activités, le niveau d'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité des projets. Les données quantitatives sont captées pour analyser principalement, mais pas uniquement, l'efficacité et l'efficacé des projets, à la fois au niveau de la revue documentaire et de la collecte de données sur le terrain, tandis que les données qualitatives sont captées pour analyser principalement, mais pas uniquement, la pertinence et l'orientation vers l'impact et la durabilité des projets. 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 entretiens individuels à distance au regard de la dégradation de la situation sanitaire en Tunisie, due à la propagation de la pandémie (Covid-19), rendant impossible les entretiens en face à face.

Phase de démarrage et d'analyse documentaire.

Au cours de la phase de démarrage et d'analyse documentaire, les consultants ont procédé à une étude documentaire et à des entretiens virtuels avec le personnel des trois projets à Tunis, et au Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger.

Une réunion a eu lieu avec le gestionnaire de l'évaluation, le point focal du bureau de l'OIT en Tunisie, ainsi que les chefs des trois projets EDJEF, ETOFE et RCV, pour recueillir leurs avis et attentes dans la perspective de l'élaboration du rapport de démarrage.

L'analyse documentaire à l'exploitation des documents principaux listés ci-dessous : (voir annexe 3 pour plus de détails)

- Les PRODOC des projets ETOFE, EDJEF et RCV
- Le PPTD 2017 – 2022 de la Tunisie
- Le plan cadre des Nations Unies 2017-2021 de la Tunisie
- Les P&B 2018-2019, 2020 et 2021
- Le rapport de l'évaluation mi-parcours de EDJEF,
- Les rapports de progrès des trois projets
- Les rapports de formation et coupures de presse
- Les rapports d'étude sur l'identification des chaînes de valeur
- Les plans d'action

Cette activité a abouti à la production du rapport de démarrage, incluant principalement la méthodologie et les outils de collecte de données.

Phase de terrain.

L'évaluation a été mise en œuvre selon une approche consultative et a fait appel aux méthodes et outils suivants (i) des entretiens semi structurés avec les parties prenantes des trois projets (ii) des discussions de groupe avec les bénéficiaires des trois projets, (iii) des focus groups avec les bénéficiaires des trois projets.

Au total 80 personnes dont 39 hommes et 41 femmes ont participé à la phase de collecte des données sur le terrain. Parmi ceux-ci, 42 personnes ont participé aux entretiens individuels et 38 personnes (19 hommes et 19 femmes) aux focus groups. Les focus groups organisés sont au nombre de 6 dont 4 focus groups avec les bénéficiaires du projet EDJEF (un pour chaque gouvernorat du projet), 1 focus group avec les bénéficiaires de ETOFE et 1 focus group

avec les bénéficiaires du projet RCV. Soit : $6 \times 4 = 22$ (2 personnes d'un focus group absentes) et 4 personnes supplémentaires au focus group du projet ETOFE qui étaient au nombre de 10 personnes, ce qui porte le nombre total des participants aux focus group à 38 personnes.

Les participants aux focus groups ont été sélectionnés sur la base du genre, notamment les bénéficiaires qui ont réussi leur projet et d'autres qui ont échoué ou sont en difficulté avec leur projet.

Phase de synthèse.

Afin d'enrichir leur analyse, les consultants ont triangulé les données disponibles issues de multiples sources et techniques de collecte de données, ce qui leur a permis de dégager des conclusions basées sur des évidences.

Les contraintes et les limites de l'évaluation

Tous les entretiens se sont déroulés à distance dans de très bonnes conditions grâce à l'appui de l'équipe locale du BIT tout au long de cette phase qui a duré du 11 au 31 mai 2021.

Cependant, les conditions des entretiens à distance à cause de la situation du COVID 19 n'étant pas aussi efficaces qu'en mode présentiel en raison notamment des problèmes fréquents de connexion à internet, les flux de communication ont été quelques fois difficiles ou même impossibles.

Pour pallier cet inconvénient, les experts ont recouru à la relecture des entretiens préalablement enregistrés avec l'autorisation des personnes interviewées afin de capter les informations qu'ils n'ont pas très bien entendues durant les entretiens.

Constats et conclusions clés par critère

Pertinence des projets.

Alignement avec le PPTD, le P&B, l'UNDAF et les ODD, les projets EDJEF, RCV et ETOFE ont été élaborés sur la base du Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD 2017-2022) de la Tunisie et contribuent à :

La priorité 1 du PPTD « Croissance Economique et Développement Régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions » à travers le développement d'une SNE et l'identification de chaînes de valeurs spécifiques à chaque gouvernorat du projet EDJEF, et la priorité 2 du PPTD « Emploi et formation professionnelle » à travers le renforcement des éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif.

Les activités de ces projets sont liées au programme de développement durable établis par les États membres des Nations Unies et rassemblés dans l'Agenda 2030, notamment l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. » ainsi que les ODD 1 (Lutter contre la pauvreté), 2 (Lutte contre la faim), 5 (Egalité entre les sexes) et 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser).

Les projet EDJEF et RCV sont alignés au résultat 5 du Programme et Budget (P&B) 2020-21 du BIT « Des compétences et un apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter l'accès au marché du travail et les transitions professionnelles ». Le projet ETOFE est aligné avec le résultat 4 « Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent » du même P&B ».

Alignement avec les politiques et stratégies nationales de développement, au niveau national, les projets EDJEF et RCV contribuent directement au développement de la stratégie nationale de l'emploi (SNE) dont ils soutiennent la formulation et la mise en œuvre. Quant au projet ETOFE, il a principalement contribué, mais pas seulement, à proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes

Les trois projets soutiennent 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.

Alignement avec les besoins des bénéficiaires, les politiques et programmes d'emploi de jeunes nécessiteraient d'être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires, ainsi qu'aux spécificités régionales.

Pour les bénéficiaires, l'approche du projet ETOFE est de répondre aux besoins spécifiques des femmes, tandis que le projet EDJEF y intègre en plus des femmes, la population des jeunes. Quant au projet RCV, il a répondu aux besoins des structures d'accompagnement et d'appui tel que les ministères, les agences de formation professionnelle, les agences pour l'emploi, les prestataires de formation publics et privés, les entreprises.

Validité de la conception des projets, les trois projets ont été conçus à l'instar des projets du BIT portant sur l'emploi, précédemment réalisés ou en cours de réalisation en Tunisie tel que le Projet AFERE : « Appui aux Femmes Rurales en Entrepreneurat, (1 janvier 2019 - 31 décembre 2021) » qui a des objectifs similaires à ceux du projet ETOFE. Nous pouvons citer ci-dessous quelques approches prises en considération dans la conception et la mise en œuvre des projets.

Lors de la conception, les caractéristiques du contexte national, régional et local ont été fortement prises en compte, ce qui a favorisé les bonnes performances des projets en termes de résultats réalisés.

Le cadre des résultats a bien défini les objectifs, les produits, les activités, mais a manqué spécifiquement dans le cadre du projet ETOFE de préciser les indicateurs et de quantifier la cible attendue. Ceci rend difficile l'appréciation quantitative du taux des réalisations à la fin du projet ou même lors de l'élaboration des rapports d'avancement.

Performance et efficacité des projets, le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre tout en établissant un lien direct entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, et apportant à la fois un appui majeur aux institutions étatiques de l'emploi et aux jeunes promoteurs. Cette approche a eu pour conséquence l'émergence de résultats importants pas forcément prévus par le projet au départ

Le projet ETOFE, a réalisé des résultats qui témoignent de la performance et de l'efficacité du projet, nonobstant les difficultés que connaissent les bénéficiaires sur l'aspect de la commercialisation de leurs produits qui incombe au projet,

Le projet RCV avec son approche au niveau national et visant exclusivement le volet institutionnel, a su associer les approches des deux autres projets (ETOFÉ et RCV) et démontré son efficacité durant une courte durée.

Le début d'institutionnalisation de la Validation des acquis de l'Expérience (VAE) ainsi que l'adoption pour la première fois d'une stratégie de l'apprentissage constituent l'une de ses plus grandes réussites.

Efficience des projets, le taux d'utilisation du budget du projet ETOFE est de 100% alors que pour les projets EDJEF et RCV, la quasi-totalité de leur budget est engagé et pourra atteindre les 100% de décaissement, avec les derniers paiements prévus être effectifs au plus tard fin septembre 2021 dans les dernières semaines de la vie de ces projets.

Pour être plus efficace, les projets ont opté pour la mutualisation de certains coûts :

- Une seule voiture et un chauffeur (pas remplacé avec la crise COVID) pour RCV et ETOFE.
- Une seule évaluation finale indépendante pour les 3 projets.
- Des coûts mutualisés sur plusieurs activités : le réseautage apprentissage (RCV/EDJEF), la publication conjointe sur l'apprentissage (RCV/EDJEF), l'appui d'une coopérative à Manouba (ETOFÉ/EDJEF), une étude conjointe sur le parcours à l'entrepreneuriat (ETOFÉ/EDJEF).
- Communication finale conjointe sur les projets EDJEF/RCV
- Un CTP EDJEF/RCV.

Le projet EDJEF a connu une perte liée à la fluctuation du taux de change, (près de 200.000 USD), cependant cela n'a pas eu d'impact significatif sur la réalisation des activités prévues grâce à une gestion rigoureuse du budget.

Orientation vers l'impact et la durabilité des projets. A la suite des différents focus groups avec les bénéficiaires des projets, nous notons un impact réel et direct des projets. Les participants ont rapporté que les projets ont eu un impact direct sur eux, notamment au niveau de leurs soft skills (gain de confiance et un comportement plus entrepreneurial). Certains des retombées du projet sont :

- La création d'un réseau « d'amis-es » et d'entre aide engendré par le travail sur la création des chaînes de valeurs au niveau des différentes régions.
- L'augmentation de la productivité et la réduction des coûts (notamment suite à la fourniture de matériel performant). Le matériel fourni a permis aux bénéficiaires de ne plus recourir aux prestations de services externes.
- La légalisation de l'activité inhérente aux projets portés par les bénéficiaires.
- La création d'emplois.
- L'amélioration de la qualité institutionnelle du fait que les services publics ont été renforcés et motivés par ces projets.

A noter également l'impact indirect des projets, notamment avec la création de nouvelles chaînes de valeurs tel que le tourisme alternatif qui consiste à créer des opportunités pour maintenir le tourisme bien au-delà des périodes de visites habituelles, ou encore les métiers de l'image.

La participation des bénéficiaires du gouvernorat de Kairouan à la labélisation de 3 municipalités de « municipalité touristique » (Offrant à la municipalité des privilèges et des possibilités de financement)

Genre et non-discrimination. La logique d'intervention du projet EDJEF a deux volets qui ciblent de manière spécifique les jeunes hommes et femmes. 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 puis la finalisation de la SNE est son plan de mise en œuvre. Le second volet est axé sur la formation et l'offre de projet ou d'emploi à ces jeunes hommes et femmes dont 50% sont des femmes.

L'objectif général du projet ETOFE : « Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie », quant à lui cible directement les femmes en tant que principales bénéficiaires du projet.

Le projet RCV n'a pas pris en considération la notion du genre au niveau de ses documents, notamment au niveau de son cadre logique (Objectifs, résultats et indicateurs).

Conclusion générale. Les projets EDJEF, RCV et ETOFE en Tunisie ont bénéficié lors de leur conception et de leur mise en œuvre, des leçons apprises de projets antérieurs qui leur ont, en quelque sorte, préparé le terrain. Ces projets sont de facto, la résultante de cette somme d'expériences antérieures.

Ces projets ont pu réunir les mandants et autres acteurs de la Tunisie, tant au niveau central que local, autour de la problématique de l'emploi décent, principalement la SNE et de créer une dynamique ayant contribué à apporter une solution appropriée au problème de l'emploi qui persiste depuis la révolution tunisienne.

C'est dans ce contexte du programme du travail décent, notamment le programme du développement durable et avec l'appui financier du royaume de Norvège, que le BIT a apporté avec succès son soutien technique à la Tunisie à travers la mise en œuvre des projets EDJEF, ETOFE et RCV.

Pertinence, les objectifs de ces projets sont en parfaite harmonie avec les orientations stratégiques du gouvernement tunisien et prennent en compte la question de l'écosystème dans leur approche. Les projets EDJEF et RCV ont contribué fortement au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi de la Tunisie à travers une contribution technique directe et la conduite d'une étude du domaine de l'emploi auprès des différents secteurs publics et 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 des femmes et des jeunes, d'où la pertinence de ces projets. Quant au projet ETOFE, il a principalement contribué, mais pas seulement, à proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes.

La validité de la conception du projet ETOFE est insuffisante du fait qu'il n'établit pas de liens clairs entre les activités, les résultats et l'objectif du projet de sorte à faire ressortir la logique qui lie chacun des éléments du cadre logique (activités – résultats – objectif). La conception du projet EDJEF est assez détaillée avec la prise en compte d'une stratégie claire intégrant un système de suivi et évaluation détaillé, une modalité de gestion fluide et une prise en compte de la durabilité. Quant au projet RCV, il manque de clarté au niveau de la documentation « PRODOC » notamment la formulation de certains indicateurs qui nécessitent d'être améliorés.

Performances et efficacité des projets, le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre tout en établissant un lien direct entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, et apportant à la fois un appui majeur aux institutions étatiques de l'emploi et aux jeunes promoteurs.

Le projet ETOFE, a réalisé des résultats qui témoignent de la performance et de l'efficacité du projet, face aux difficultés que connaissent les bénéficiaires sur l'aspect de la commercialisation de leurs produits qui incombe au projet du fait de la crise du covid19, le projet a procédé à la création d'un site marchand pour faciliter l'écoulement des produits.

Le projet RCV avec son approche au niveau national et visant exclusivement le volet institutionnel, a su compléter les approches des deux autres projets en démontrant son efficacité durant une courte durée.

Le début d'institutionnalisation de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ainsi que l'adoption pour la première fois d'une stratégie de l'apprentissage constituent l'une de ses plus grandes réussites.

Efficience dans l'utilisation des ressources, les projets EDJEF, ETOFE et RCV, se sont arrogés une place de choix quant à leur mise en œuvre dans une perspective d'approche thématique et de mutualisation des ressources et des interventions sur la dimension des emplois décents pour les jeunes et les femmes.

La création d'une synergie d'action entre les différents intervenants entre autres, dans le domaine de l'autonomisation des femmes, de l'emploi des jeunes et des femmes, de l'apprentissage dans les quatre gouvernorats cibles, à savoir : Tunis, Manouba, Kairouan et Zaghouan a généré une démarche efficiente d'approche thématique et de mutualisation des ressources ainsi que des interventions qui témoignent d'une bonne Efficience dans l'utilisation des ressources des trois projets

L'efficacité du système de gestion, au niveau du BIT, une équipe réduite gère avec efficacité l'ensemble des activités des projets avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT.

L'Orientation vers l'impact et la durabilité, les projets ont un impact réel sur les bénéficiaires (Au niveau de leurs soft skills et leurs projets) et une durabilité assurée avec l'appropriation de nouveaux outils, l'ancrage de certains processus et le transfert de compétences.

La prise en compte du Genre et la non-discrimination est mitigée. Cet aspect du genre a été respecté au niveau des deux projets EDJEF et RCV. Quant au projet ETOFE, il cible exclusivement les femmes et donc ne prend pas en compte la question du genre.

Recommandations.

♣ Niveau stratégique.

Rec.1. En Tunisie, un coordonnateur résident coordonne l'ensemble des actions menées par les agences des Nations Unies présentes sur le territoire Tunisien, de ce fait, il serait souhaitable que le BIT puisse élargir et renforcer autant que possible son champ de coopération avec les autres organisations onusiennes. *(BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec.2. Le projet EDJEF œuvre entre autres à la modernisation des services en ligne de l'ANETI, leur permettant d'enrichir davantage l'offre des services de l'ANETI au niveau des quatre gouvernorats. L'UGTT recommande de dupliquer cette activité du projet EDJEF aux autres gouvernorats. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.3. Dans leur structuration stratégique, chacun de ces trois projets a mis en place un comité de pilotage au niveau central pour coordonner la mise en œuvre. Il est recommandé de plutôt mettre en place pour l'ensemble des projets, des comités de pilotage par thématiques traitées et non par projets. Cette approche assurera une

meilleure synergie entre les différents projets du BIT et une meilleure durabilité du dispositif de suivi évaluation du COPIL. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.4. Le projet RCV n'a pas pris en considération la notion du genre au niveau de sa conception, notamment dans son cadre logique (objectifs, résultats et indicateurs.). Cette lacune peut être expliquée, mais pas justifiée par le fait que le projet RCV est un projet œuvrant à un niveau institutionnel. Il est donc fortement conseillé de prendre en considération l'aspect genre dans la conception d'éventuels futurs projets similaires, soit au niveau des indicateurs qualitatifs tel que des dispositifs adéquats traitants de la question du genre, ou quantitatifs en définissant le nombre ou le pourcentage de femmes et d'hommes touchés par le projet. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

❖ Niveau opérationnel

Rec.5. Assurer des formations spécifiques à la gestion axée sur les résultats (GAR) au niveau central et régional avec pour cible l'ensemble des acteurs sur le terrain impliqués dans la mise en œuvre de tels projets. Une telle action contribuera à améliorer l'efficacité et la performance des projets. *(BIT) ; Priorité élevée, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.6. Sensibiliser les parents et proches des bénéficiaires des projets et les amener à soutenir et accompagner également ces jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leurs projets. *(Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec.7. La plupart des femmes n'ont pas de connaissances préalables sur la façon de concevoir et de présenter leurs projets à la phase de sélection des demandes de subvention, il est recommandé d'accompagner ces femmes depuis la conception de l'idée de leurs projets pour leur permettre de soumettre une réponse fiable à l'offre de financement et donc, d'extrapoler le processus d'accompagnement de manière à embrasser toutes les phases menant à la levée des fonds et d'accompagner les bénéficiaires du projet avant, pendant et après la création/l'extension de leurs entreprises. *(Organisation Taysir finances, Partenaires et BIT); Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec. 8. Dans les formations des femmes portant sur la question de l'économie dans leurs ménages, les discussions peuvent souvent tourner autour de sujets personnels et sensibles, inhérents aux problèmes de famille ou autres. De facto, la présence d'un homme dans la salle de formation peut entraver la discussion. De ce fait, il est recommandé de confier la formation des femmes à une formatrice ou de faire accompagner le formateur par une femme dans ce type de formation. *(Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

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

Leçons Apprises :

LA.1. Le réseautage développe une approche à base communautaire et crée toujours une dynamique, une articulation entre acteurs, ce qui donne aux bénéficiaires et aux populations, l'opportunité de mutualiser leurs efforts et de renforcer leur synergie à leur profit. Par exemple, le projet EDJEF a créé dans chacune des quatre régions de mise en œuvre, un réseau d'acteurs pour travailler sur la thématique de l'apprentissage des métiers, chose qui a créé une dynamique de travail entre ces différents acteurs et favorisée une concertation mutuelle sur la gestion de leurs projets respectifs et l'entraide pour la résolution des problèmes auxquels ils seront éventuellement confrontés.

LA.2. La structuration et la collaboration multi-acteurs au niveau du pilotage des projets (COPIL, CRS etc.) a permis de nouer des partenariats stratégiques forts tant au niveau central qu'au niveau communautaire, l'avantage étant la définition commune des approches fondées sur les potentialités et aspirations réels des bénéficiaires directs des trois projets et surtout l'appropriation des acquis de ces projets par les acteurs.

Bonnes pratiques susceptibles d'être utilisées dans d'autres projets similaires:

BP.1. La mise à contribution d'une spécialiste des politiques nationales de l'emploi du BIT de Genève dans le processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi, notamment dans les travaux préparatoires, a permis de prendre en compte tous les aspects de l'emploi dans cette stratégie qui se veut exhaustive.

BP.2. Les séminaires de formation hors de la Tunisie de personnes émanant de différents ministères et impliquées dans le suivi et la mise en œuvre des projets financés par le bailleur Norvégien ainsi que les Team building organisés par le BIT à Hammamet ont permis aux participants de constituer un groupe de travail homogène sur la mise en œuvre de programmes.

Description des projets.

Introduction.

La Tunisie a été un pionnier dans le monde arabe en matière de promotion des droits des femmes et de l'égalité des sexes. Les progrès réalisés en matière de droits politiques, civils et socio-économiques des femmes, en particulier depuis la révolution de 2011, sont une source d'inspiration pour de nombreuses personnes dans la région. En 2015, l'Organisation internationale du travail (OIT) a réalisé une évaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, qui a confirmé que les lois et règlements tunisiens garantissent l'égalité d'accès au marché du travail, tandis que l'enregistrement des entreprises, les procédures et les mécanismes administratifs d'obtention de licences offrent des chances égales aux hommes et aux femmes.

Malgré cela, les femmes sont moins susceptibles que les hommes de participer à la vie active et encore moins de développer leur entreprise. Elles représentent plus des deux tiers des diplômés de l'enseignement supérieur, mais seulement 26 % parmi elles sont économiquement actives contre 70 % des hommes. Le taux de chômage des femmes et des jeunes femmes est environ deux fois plus élevé que celui des hommes, il s'élève à 22 % (1er trimestre 2020) alors qu'il est de 12,4 % pour les hommes. Le chômage en Tunisie est donc un phénomène essentiellement féminin.

À l'instar d'autres pays de la sous-région nord-africaine, la Tunisie a enregistré de bons progrès ces dernières années en ce qui concerne les indicateurs clés du développement humain.¹ La transition politique qui se déroule depuis 2011 a produit des résultats politiques remarquables, notamment la signature du contrat social en 2013 et le Dialogue national sur l'emploi en 2016. Ce dernier a mené à l'adoption de la Déclaration de Tunis sur l'emploi, un ensemble de lignes directrices et des mesures pour donner une impulsion à l'emploi tunisien.

Présentation des projets.

Le projet ETOFE « Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie », d'un montant de 1 millions de dollars US pour une durée de 12 mois (extension de 6 mois), est financé par le Royaume de Norvège.

L'objectif général du projet ETOFE est de promouvoir la participation des femmes tunisiennes à l'économie. Le projet s'appuie notamment sur la conception de la politique nationale de l'emploi de la Tunisie à laquelle l'OIT contribue actuellement (avec le soutien financier de la Norvège).

Le projet ETOFE a pour objectifs spécifiques :

- Résultat 1 : Les politiques fiscales, d'investissement et sectorielles sont révisées dans une perspective d'emploi et de genre ;
- Résultat 2 : Les services publics de l'emploi et les subventions destinées à aider les chômeurs sont améliorés dans une perspective de genre ;
- Résultat 3 : Les femmes entrepreneures des zones les plus défavorisées sont habilitées à créer, maintenir et développer des entreprises formelles.

Le projet poursuit cet objectif général à travers trois piliers complémentaires : Premièrement, le faible taux de participation des femmes en Tunisie est un facteur de son environnement de politique économique. Au cours de la première année, le projet s'est concentré sur le régime d'investissement privé et sur la mesure dans laquelle les incitations fiscales sont propices à la création d'emplois, y compris pour les femmes ; Deuxièmement, le projet évalue, dans une perspective de genre, l'ensemble des services publics et des subventions qui sont mis à disposition en Tunisie pour soutenir les chômeurs ; Troisièmement, le projet soutient les organisations clés impliquées dans l'entrepreneuriat féminin.

¹ En 2016, l'indice de développement humain (IDH) de la Tunisie est resté relativement stable à 0,725 (contre 0,63 en 2000). Ainsi, la Tunisie se classe 97ème au niveau mondial sur 188 pays, le quatrième pays africain, après les Seychelles (63ème, HDI : 0,782), Maurice (64ème : HDI : 0,781) et l'Algérie (83ème, HDI : 0,745).

Le projet vise à améliorer la participation de la femme dans le marché de l'emploi en poursuivant les trois axes suivants :

- Proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes;
- Améliorer les services publics de l'emploi du point de vue genre;
- Appuyer les femmes entrepreneures dans les zones les plus défavorisées pour créer, maintenir et développer des entreprises formelles.

Le projet EDJEF « Des emplois décents pour les jeunes et les femmes, une approche de développement locale » a été approuvé pour une période de 36 mois (extension de 06 mois), financé par le royaume de Norvège avec un budget de 2 822 793 USD.

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

Ce projet 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. Quatre régions cibles pour les interventions pilotes du projet seront parmi les plus défavorisées du pays et seront déterminées en consultation avec les partenaires institutionnels sur la base des critères suivants :

- Les gouvernorats qui constituent une 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.

Le projet RCV « Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie » a été financé par le Royaume de Norvège pour une période de 12 mois (06 mois d'extension) pour un budget total de 7,5 millions de NOK.

L'objectif général du projet RCV est de renforcer les éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif

Le projet, fondé sur une approche ciblée visant à appuyer les éléments clés de la réforme du développement des compétences dans le pays, aborde les trois éléments suivants pour atteindre son objectif général :

Résultat 1 : Une note stratégique pour renforcer les apprentissages est développée et sa mise en œuvre soutenue (contribue aux résultats du programme 2.1 et 2.8)

Résultat 2 : Les compétences techniques et professionnelles sont valorisées par la reconnaissance des acquis et des systèmes de Co-certification pilotés par les partenaires sociaux (contribue aux résultats 2.4 et 2.5 du programme)

Résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP (contribue au résultat 2.7 du programme).

L'OIT collaborera avec le Gouvernement tunisien - en particulier avec le Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, mais également avec tous les autres ministères concernés, tels que le ministère de l'Agriculture et du Tourisme, en charge des agences de formation pour les secteurs respectifs – ainsi que les organisations des travailleurs et des employeurs afin de faire progresser le développement des compétences pertinentes et de qualité dans le pays. Les synergies avec d'autres interventions en cours relatives au développement des compétences, notamment avec l'AFD, l'UE et la GIZ, seront recherchées

1. Objectifs, champ et clients l'évaluation.

L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, 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.

En particulier, cette évaluation a suivi les directives du BIT en matière d'évaluation axée sur les résultats et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'ÉVAL, intitulée « Préparation du rapport initial »; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation »; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique pour la responsabilité, l'apprentissage, la planification et le renforcement des connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité des évaluations de l'OCDE / CAD ; et le Code de conduite du GNUE pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

1.1. Objectifs de l'évaluation.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- a) Examiner les contributions des projets aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer dans quelle mesure les projets ont atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit ;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre des projets en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet ; y compris des résultats inattendus ;
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, 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 ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation de ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre des projets.
- f) Examiner les stratégies de durabilité ;
- g) Examiner l'impact potentiel des projets ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- i) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats des projets.

1.2. Champ de l'évaluation.

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre des projets en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début des projets. La portée géographique couvrira la Tunisie, principalement les régions où les projets ont mené leurs interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base, les données des évaluations mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre des projets de sorte à montrer la situation avant et après les projets.

1.3. Clients de l'évaluation.

Cette évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT en Tunisie, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur, et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger – Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique - Equipe pour le Travail Décent au Caire et SME ENTREPRISES / Women entrepreneurship du siège de l'OIT à Genève).

2. Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites.

L'évaluation a été réalisée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par le BIT, l'évaluation a porté sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats des projets en utilisant les indicateurs des cadres logiques comme référence. L'analyse a surtout reflété le « pourquoi » des résultats obtenus.

L'évaluation est conduite selon une méthodologie qui comprend les trois phases suivantes :

- a. Phase de démarrage et analyse documentaire ;
- b. Phase de terrain ;
- c. Phase de synthèse.

Pour répondre aux questions d'évaluation, les consultants ont utilisé une approche combinant plusieurs méthodes de collecte des données : la revue documentaire, les entretiens individuels et en groupe semi-structurés avec les parties prenantes et les bénéficiaires (capturant la perspective des différentes catégories par sexe, âge, situation de vulnérabilité etc.) et d'autres personnes ressources (Le BIT, le bailleurs et des acteurs sociaux, etc.), Par la suite, un atelier de restitution des premiers résultats a été organisé avec les différents acteurs clés des trois projets, pour recueillir leurs appréciations, commentaires et recommandations pour affiner les premières constatations.

L'équipe locale du BIT dont la contribution a été efficace, a procédé à l'identification et à la mobilisation des personnes et structures concernées pour les besoins d'entretien avec la contribution des deux évaluateurs.

a. Phase de démarrage et d'analyse documentaire.

Au cours de la phase de démarrage et d'analyse documentaire, les consultants ont procédé à une étude documentaire et à des entretiens virtuels avec le personnel des trois projets à Tunis, et du Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger.

Une réunion a eu lieu avec le gestionnaire de l'évaluation, le point focal du bureau de l'OIT en Tunisie, ainsi que les chefs des trois projets EDJEF, ETOFE et RCV, pour recueillir leurs avis et attentes. Les données issues de ces entretiens et celles issues de la revue documentaire ont été mis à profit pour élaborer le rapport de démarrage qui a été validé par le gestionnaire de l'évaluation.

L'analyse documentaire a porté notamment sur les éléments indiqués en annexe 3 (Liste des documents consultés).

b. Phase de terrain

En raison de la dégradation de la situation sanitaire en Tunisie, dû à la propagation de la pandémie (Covid-19), tous les entretiens se sont déroulés en ligne et à distance.

La liste indicative des personnes rencontrées est indiquée en annexe 4.

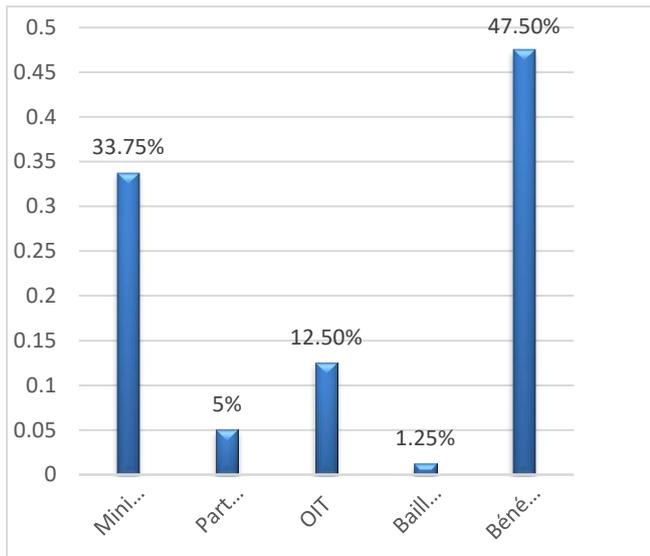
L'évaluation a été mise en œuvre selon une approche consultative et a fait appel aux méthodes et outils suivants (i) des entretiens semi structurés avec les parties prenantes des trois projets (ii) des discussions de groupe avec les bénéficiaires des trois projets.

Au total 80 personnes dont 39 hommes et 41 femmes ont participé à la phase de collecte des données sur le terrain. Parmi celles-ci, 42 personnes ont participé aux entretiens individuels et 38 personnes (19 hommes et 19 femmes) aux focus groups. Les focus groups organisés sont au nombre de 6 dont 4 focus groupes avec les bénéficiaires du projet EDJEF (un pour chaque gouvernorat du projet), 1 focus group avec les bénéficiaires de ETOFE et 1 focus group avec les bénéficiaires du projet RCV. Soit : $6 \times 4 = 22$ (2 personnes d'un focus group absentes) et 4 personnes supplémentaires au focus group du projet ETOFE qui étaient au nombre de 10 personnes, ce qui porte le nombre total des participants aux focus group à 38 personnes.

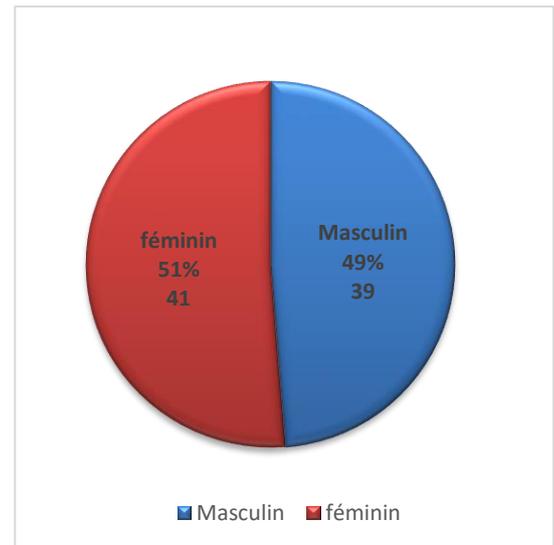
Les participants aux focus groups sont les bénéficiaires qui ont réussi leur projet et d'autres qui ont échoué ou sont en difficulté avec leur projet, sélectionnés tenant compte du genre.

Représentation graphique des personnes rencontrées

Par typologie



Par sexe



Source : Rapport (PPT) sur la restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes.

Pendant les entretiens effectués lors des focus groups, la connexion internet n'a pas fait défaut, Cependant, la difficulté rencontrée réside dans le fait que les participants ne disposaient pas d'ordinateurs personnels, ce qui a amené les organisateurs des focus groups des projets EDJEF et ETOFE à rassembler les participants dans une salle autour d'un seul ordinateur. Cette démarche n'a pas facilité les entretiens avec les consultants qui étaient obligés à chaque fois de faire passer les participants par petit groupe de deux ou trois personnes devant la caméra de l'ordinateur afin de converser avec eux. Le large éventail des contextes sociaux dans lesquels se déroulent les différentes activités des trois projets ont conduit vers des différences dans le choix final de la méthode de ciblage.

Ainsi, en tant que préoccupation transversale dans l'identification des bénéficiaires, la sélection des bénéficiaires des projets EDJEF, ETOFE et RCV s'est effectuée sur la base de l'égalité des sexes dans un souci de respect de la note d'orientation n° 4 et de la note d'orientation n° 7 d'EVAl afin de garantir la participation des parties prenantes.

Un atelier de restitution en ligne a été organisé pour présenter les premiers résultats de la phase de collecte d'information afin de recueillir les appréciations, les commentaires et les recommandations des différents acteurs clés des trois projets. Ces éléments recueillis ont été mis à profit pour affiner les premières constatations faites par les experts.

c. Phase de synthèse

Afin d'enrichir leur analyse, les consultants ont triangulé les données disponibles issues de multiples sources et techniques de collecte des données, ce qui leur ont permis de dégager des conclusions basées sur les évidences.

Un rapport d'évaluation préliminaire a été rédigé concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation du BIT et soumis à l'appréciation du gestionnaire de l'évaluation.

Enfin, un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées sur le rapport provisoire a été produit.

Les contraintes et les limites méthodologiques de l'évaluation

En raison de la dégradation de la situation sanitaire en Tunisie, due à la propagation de la pandémie (Covid-19), tous les entretiens se sont déroulés à distance dans de très bonnes conditions grâce à l'équipe locale du BIT qui a apporté son appui tout au long de cette phase qui a duré du 11 au 31 mai 2021.

Cependant, les conditions des entretiens à distance n'étant pas aussi efficaces qu'en mode présentiel en raison notamment des problèmes fréquents de connexion à internet, les flux de communication ont été quelques fois difficiles voire impossibles. Pour pallier cet inconvénient, les experts ont d'abord organisé les entretiens ensemble de sorte à permettre à l'un de mieux écouter et prendre des notes pendant que l'autre pose les questions, puis recouru aux notes prises durant les entretiens afin de glaner les informations qu'ils n'ont pas pu capter durant les entretiens ; Cette alternative rend la validité du rapport évidente grâce à la triangulation et au travail d'analyse des données par les évaluateurs.

3. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation.

3.1. Pertinence stratégique et cohérence des projets.

Alignement avec le PPTD, le P&B, l'UNDAF et les ODD.

Les projets EDJEF, RCV et ETOFE ont été élaborés sur la base du Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD 2017-2022) de la Tunisie et contribuent à :

La priorité 1 du PPTD « Croissance Economique et Développement Régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions » à travers le développement d'une SNE et l'identification de chaînes de valeurs spécifiques à chaque gouvernorat du projet EDJEF, ou encore la révision de la politique fiscale à la suite de l'étude : « Réflexion sur le système fiscal à l'emploi et son impact sur l'employabilité des jeunes et des femmes en Tunisie ». La priorité 2 du PPTD « Emploi et formation professionnelle » à travers le renforcement des éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif.

Les activités de ces projets sont liées au programme de développement durable établis par les États membres des Nations Unies et rassemblés dans l'Agenda 2030, notamment l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. » ainsi que les ODD 1 (Lutter contre la pauvreté), 2 (Lutte contre la faim), 5 (Egalité entre les sexes) et 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser).

Les projet EDJEF et RCV sont alignés au résultat 5 du Programme et Budget (P&B) 2020-21 du BIT « Des compétences et un apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter l'accès au marché du travail et les transitions professionnelles ». Le projet ETOFE est aligné avec le résultat 4 « Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent » du même P&B ».

Alignement avec les politiques et stratégies nationales de développement.

Au niveau national, les projets EDJEF et RCV contribuent directement au développement de la stratégie nationale de l'emploi (SNE) dont ils soutiennent la formulation et la mise en œuvre. Quant au projet ETOFE, il a principalement contribué, mais pas seulement, à proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes.

Les trois projets soutiennent également 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.

Alignement avec les besoins des bénéficiaires.

Les politiques et programmes d'emploi de jeunes nécessiteraient d'être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires, ainsi qu'aux spécificités régionales.

Pour les bénéficiaires, l'approche du projet ETOFE est de répondre aux besoins spécifiques des femmes, tandis que le projet EDJEF y intègre en plus des femmes, la population des jeunes. Quant au projet RCV, il répond aux besoins des structures d'accompagnement et d'appui tel que les ministères, les agences de formation professionnelle, les agences pour l'emploi, les prestataires de formation publics et privés, les entreprises.

Pour les spécificités régionales, la réalisation de diagnostics locaux et l'appui à la création de projets autour des chaînes de valeurs spécifiques par gouvernorat avec le développement de plan d'action régional en Tunisie consiste justement à identifier les priorités locales et régionales par les différents intervenants.

Les problèmes d'emploi dans les régions peuvent être ainsi atténués grâce à la consolidation des efforts de plusieurs acteurs locaux tels que les structures étatiques, les IMF, les entreprises, les experts et autres acteurs autour d'une chaîne de valeurs spécifique à chaque gouvernorat.

Une telle approche ne peut que garantir la pertinence des projets dont les apports sur le plan national et local, ont permis d'avoir une synergie d'action appréciable.

Quelques exemples de synergie d'action entre les projets.

Le projet RCV appuie le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Intégration professionnelle (MJSIP) dans la mise en œuvre d'un volet important introduit par le projet EDJEF. Ce volet consiste en la mise en synergie des différents intervenants dans le domaine de l'apprentissage dans les quatre gouvernorats cibles qui sont Tunis, la Manouba, Kairouan et Zaghouan. Cette action a abouti à la volonté de créer des réseaux (un par gouvernorat) qui constituent un cadre de concertation et d'action où tous les intervenants apportent une contribution au profit du développement et de l'amélioration de l'apprentissage.

Les projets EDJEF et ETOFE ont eu une forte synergie en appuyant les bureaux de l'ANETI à travers la mise en place d'un Système de Management de la Qualité et d'une certification pilote ISO 9001 obtenue en juillet 2020. EDJEF a appuyé des bureaux pilotes dans les gouvernorats de Manouba, Zaghouan, Kairouan et Tunis, tandis que le projet ETOFE a généralisé cette expérience pilote aux autres bureaux de l'ANETI du gouvernorat de la Manouba.

3.2. Validité de la conception des projets.

Les trois projets ont été conçus à l'instar de projets du BIT portant sur l'emploi, précédemment réalisés ou en cours de réalisation en Tunisie tel que le Projet AFERE : « Appui aux Femmes Rurales en Entrepreneuriat, (1 janvier 2019 - 31 décembre 2021) ». Nous pouvons citer ci-dessous quelques approches prises en considération dans la conception et la mise en œuvre des projets.

L'approche programmatique et intégrée de l'OIT pour l'emploi des jeunes.

La logique d'intervention des programmes de l'OIT pour l'emploi des jeunes repose sur une approche intégrée, dans le cadre de laquelle chaque projet offre une combinaison adaptée d'actions liées à la demande et à l'offre. Dans le même temps, les projets proposent des options pour améliorer le processus d'intermédiation, réduisant ainsi les frictions entre la demande et l'offre. Les projets travaillent en parallèle au niveau du Gouvernorat, de la communauté et de l'individu. Autant que possible, les projets transmettent les résultats et les enseignements tirés des projets pilotes au niveau central et politique en facilitant le dialogue entre les institutions concernées par l'emploi des jeunes et les migrations et en fournissant des examens techniques sur des sujets clés (économie informelle, entreprises sociales et coopératives, mesures actives du marché du travail, apprentissage, etc.).

L'approche territoriale.

Une logique d'intervention à deux volets a été 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. Un certain niveau de diagnostic a été nécessaire pour profiler et cibler les jeunes femmes et hommes qui sont le plus à risque d'exclusion du marché du travail.

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 projets favorisent un dialogue constant entre les acteurs concernés aux niveaux local, régional et national en vue d'identifier des solutions et de renforcer les capacités pour la mise à l'échelle et la réplication. Une approche participative et consultative est engendrée tout au long des interventions.

Niveau des politiques (Exemple de la SNE et de la Note stratégique visant à renforcer l'apprentissage)

Le travail au niveau des politiques s'appuie sur l'engagement actuel du BIT à soutenir la formulation et la mise en œuvre de la stratégie nationale pour l'emploi avec le gouvernement et les partenaires sociaux. Relier les niveaux local et national à travers la dimension politique ne sert pas seulement des objectifs fonctionnels, mais c'est une condition nécessaire pour assurer l'accès, le suivi et la pérennité des résultats.

Adéquation de la conception.

Lors de la conception, les caractéristiques du contexte national, régional et local ont été fortement prises en compte, ce qui a favorisé les bonnes performances des projets en termes de résultats réalisés.

Des aménagements ultérieurs ont dû être apportés aux dispositions initiales des projets afin de les adapter aux changements de contexte et garantir ainsi leur adéquation par rapport aux objectifs poursuivis. Il s'en est suivi :

- Un amendement sur la durée initiale des projets (Notamment RCV & ETOFE) ;
- Des précisions et adaptations ont été apportées concernant certaines activités du projet RCV ;
- La précision de l'indicateur « Nombre de projets innovants conçus », par « Nombre de programmes de formation conçu ».

Les projets EDJEF et RCV disposent de cadres de résultats avec des objectifs, des produits, des activités avec des indicateurs bien définis et mesurables. La formulation du **projet EDJEF** est la mieux élaborée, elle inclut deux grands résultats avec des indicateurs clairs. Son objectif général devrait mieux être formulé et le projet gagnerait en précision s'il disposait d'objectifs spécifiques.

Cependant le projet ETOFE, quant à lui, ne dispose pas dans son PRODOC de cadre des résultats qui devrait permettre de facilement faire le lien entre les activités, les produits et les objectifs, chose qui complique la compréhension de la logique du projet. Il n'a pas non plus défini d'indicateurs ni quantifié les cibles attendues, qui devraient permettre de mesurer les progrès et déterminer si tel ou tel résultat est atteint. Ceci rend difficile l'appréciation quantitative du taux des réalisations à la fin du projet ou même lors de l'élaboration des rapports d'avancement.

Toujours pour le projet ETOFE, l'évaluation révèle une inadéquation entre les produits à atteindre et le premier objectif spécifique (Dit stratégique dans le PRODOC) puisque l'atteinte du produit 1.1 : « Réflexion lancée sur les options politiques possibles en termes de réforme fiscale et d'incitation à l'investissement dans la perspective d'encouragement de l'emploi des femmes. », du produit 1.2 : « Information sur les politiques sectorielles de formalisation de l'emploi féminin, développée », et du produit 1.3 : « Accès des femmes à la couverture sociale amélioré » ne permettent pas de réaliser complètement l'objectif stratégique 1 : « Politiques budgétaires d'investissement et sectorielle, révisées dans une perspective d'emploi décent et de genre ».

3.3. Performances et efficacité des projets.

a. Projet ETOFE.

Du fait que le projet ETOFE dispose d'indicateurs avec très peu de données rapportées pour renseigner ces indicateurs et les cibles à atteindre à la fin du projet, le rapportage a été fait sur la base des résultats et des produits définis.

Au titre du résultat 1. Les politiques fiscales, d'investissement et sectorielles sont révisées dans une perspective d'emploi et de genre, l'ensemble des produits prévus ont été réalisés, ce résultat est donc atteint à 100%.

Le projet en concertation avec un pool d'experts et les partenaires institutionnels a réalisé et validé une étude sur le système fiscal et son impact sur l'emploi des jeunes et des femmes. Aussi, une enquête sur l'emploi informelle a été réalisée avec le projet AFERE et le PNUD, c'est la première enquête nationale (INS-ONEQ).

Quant au résultat 2. Les services publics de l'emploi et les subventions destinées à aider les chômeurs sont améliorés dans une perspective de genre, les produits prévus ont été réalisés à 100%.

Les représentants de l'ANETI ont été formés sur les exigences de la certification ISO 9001-2015 et sa mise en œuvre.

Dans le cadre du résultat 3. le projet ETOFE a réalisé l'équipement et l'installation des projets des femmes qui souhaitent créer ou consolider leurs entreprises dans l'une des chaînes de valeur retenues pour le gouvernorat d'intervention, à savoir l'artisanat, l'agriculture et autres catégories dérivées, l'extraction des Huiles essentielles, la broderie, la transformation des produits agricoles, la fabrication des produits artisanaux, l'apiculture, la pâtisserie, la peinture sur tous supports, l'élevage des escargots, la fabrication des produits artisanaux, la confection des sacs biologiques, la fabrication du fromage.

Le prestataire Taysir Microfinance a atteint les résultats escomptés suivants :

- Accompagnement des bénéficiaires du projet avant et pendant la création de leurs entreprises ;
- Equipement et installation des bénéficiaires;
- Octroi d'un prêt à 40% des bénéficiaires par Taysir Microfinance ;

Ces éléments sont corroborés par les produits suivants :

- 43 micro-entreprises sont créées ;
- 100% des beneficiaries sont des femmes ;

- Chacune des entreprises collectives a soit une femme présidente ou vice-présidente.

Par ailleurs, la sélection des propositions de projets des femmes a visé à priori l'impact et la pérennité de ces projets. Cette sélection a été effectuée par l'équipe du projet et les partenaires institutionnels. Elle a porté sur le total des dossiers traitables reçus (100 dossiers) et répondant à certains critères de choix, notamment la motivation de la personne, la présentation du projet, la maîtrise du sujet ainsi que l'intérêt pour la formation et pour la formalisation de son activité. Ce qui a, au final, abouti à la sélection de 43 bénéficiaires.

Ces résultats témoignent de la performance et de l'efficacité du projet ETOFE, malgré les difficultés que connaissent les bénéficiaires relativement à la commercialisation de leurs différents produits du fait des restrictions imposées par la crise du covid19.

Résultats/ produits du projet ETOFE.

Résultats/ Produits	Valeurs de départ	Réalisés au 30 Juin 2021	Taux de réalisation
Résultat 1 : Les politiques fiscales, d'investissement et sectorielles sont révisées dans une perspective d'emploi et de genre			
Produit 1.1. Une réflexion d'ensemble a été lancée et un vaste débat a été soutenu sur les options politiques possibles en termes de réforme de la politique fiscale pour stimuler l'emploi des femmes.	0%	Une étude réalisée sur le diagnostic du système fiscal et son impact sur l'emploi des jeunes et des femmes.	100%
Produit 1.2. Les connaissances améliorées sur les politiques sectorielles de formalisation de l'emploi des femmes.	0%	Contribution à la 1ère enquête nationale sur les emplois informels en Tunisie. Premiers résultats en cours de consolidation	100%
Produit 1.3. Sensibilisation accrue sur l'accès des femmes à la protection sociale	0%	Les 43 bénéficiaires directes du projet ont reçu une formation spécifique en protection sociale, et ont reçu un guide d'inscription à la CNSS avec un suivi encadré	100%
Résultat 2 : Les services publics de l'emploi et les subventions destinées à aider les chômeurs sont améliorés dans une perspective de genre			
Produit 2.1. Les capacités de l'ANETI renforcés en matière de système de gestion de la qualité pour mieux aider les jeunes et les femmes à accéder au marché du travail.	0%	125 représentants de l'ANETI (Directions centrales + régionales) ont été formés sur les exigences de la certification ISO 9001-2015 et à la mise en place du SMQ, y compris la formation de formateurs.	100%
Produit 2.2. Un système de gestion de la qualité adopté et mis en œuvre dans l'ANETI.	0%	Mise en place du SMQ, y compris la formation de formateurs.	100%

Produit 2.3. La qualité sur la promotion de la communication des services publics promue.	0%	Dans le cadre du SMQ un plan de communication a été élaboré	100%
Produit 2.4. La qualité des services publics de l'emploi certifiée	0%	Un étude réalisée sur le Diagnostic du système fiscal et son impact sur l'emploi des jeunes et des femmes	100%
Résultat 3 : Les femmes entrepreneures des zones les plus défavorisées sont habilitées à créer, maintenir et développer des entreprises formelles			
Produit 3.1. Les chaînes de valeur offrant de réelles opportunités économiques aux femmes entrepreneures identifiées et analysées.	0%	Diagnostic territorial sur les opportunités économiques offertes aux femmes en entrepreneuriat dans le gouvernorat de Manouba finalisé avec la pleine contribution des partenaires régionaux	100%
Produits 3.2. Les formateurs formés sur les outils GERME.	0%	135 formateurs représentant des structures d'appui à l'entrepreneuriat et des partenaires sociaux dont plus de 65% femmes formés sur les soft skills, Get ahead et GERME.	100%
Produit 3.3. Les femmes autonomisées dans l'entrepreneuriat et soutenues pour créer et consolider leurs projets	0%	Equipement et installation de 43 entreprises féminines dans le gouvernorat de Manouba 50 porteuses de projets formés sur le business plan.	100%
Produit 3.4. La coordination nationale et régionale/ plaidoyer sur l'entrepreneuriat féminin améliorée.	0%	Un plan de développement et de promotion de l'entrepreneuriat dans le gouvernorat de Manouba développé et mis en œuvre	100%

Source : projet ETOFE

b. Projet EDJEF.

Par rapport au 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 jeune :

Les quatre plans d'action dédiés à la mise en œuvre de la SNEⁱ après sa validation par le gouvernement tunisien n'ont pas été développés du fait de la non validation de ladite stratégie à ce stade du projet. Ainsi, des modifications ont été apportées au cadre logique du projet à la suite des propositions faites par le ministère de la formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE), approuvée par le bailleur, pour prendre en compte cet aspect. Une ébauche de la SNE a été mise à jour suivant l'impact du COVID 19 sur l'emploi. Ci-dessous quelques résultats clés obtenus par le projet :

- Il est à préciser que la matrice générale de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) a été adoptée en Conseil des Ministres en juillet 2019 et que son plan opérationnel est en cours de finalisation.

- 45.370 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs services d'emploi dans les gouvernorats ciblés par le projet. Cet indicateur a dépassé la cible de 30.000 demandeurs.
- Au moins quatre services de 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. L'atteinte de cet indicateur a été limitée, ou une seule région sur les quatre a connu une amélioration des résultats par rapport à l'année de référence (2017) ;
- L'autre point fort du projet est le renforcement des services des bureaux de l'emploi au niveau des quatre gouvernorats 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 SMQ, qui a été mis en œuvre par le projet EDJEF et complété par ETOFE ;
- La géolocalisation des offres d'emploi en lien avec la « digitalisation » de l'ANETI ;
- Le renforcement de la relation conseiller d'emploi / entreprise par la mise en place de procédures favorisant les courants de bonnes relations induites à travers les rencontres (séminaires de formation-sensibilisation etc.)

Ces derniers points ne sont pas captés par les indicateurs du projet, mais contribuent clairement à l'atteinte du résultat 1.

Au titre du 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.

Le ratio des demandeurs d'emploi femmes et hommes placés dans le système éducatif ou dans des emplois durables a connu une progression sensible dans trois gouvernorats contre quatre prévus par le projet. Le gouvernorat de Manouba a réalisé de bons résultats durant la première et la deuxième année du projet, cependant une baisse a été constatée au niveau des résultats obtenus pendant la dernière année.

1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois, et ont accès à un travail indépendant.

Les diagnostics territoriaux du potentiel d'emploi dans les gouvernorats ciblés ont été réalisés, suivant une logique de création de quatre comités au niveau des quatre gouvernorats, lesquels étaient les responsables de la réalisation des diagnostics territoriaux.

- Les chaînes de valeur à fort potentiel d'emploi étaient sélectionnées (à titre d'exemple les métiers de l'image et le tourisme alternatif) et mises en œuvre dans les gouvernorats ciblés grâce à une approche participative avec les partenaires locaux.
- Le total d'emplois directs créés est de 628 emplois directs dont 409 pour des femmes. Le nombre d'emplois indirects est estimé au double. Le projet a donc favorisé la création de plus de 1000 emplois. La crise du covid 19 a impacté négativement la mise en œuvre du projet et les difficultés observées dans le cadre du financement des projets des promoteurs au niveau de ENDA Inter Arabes, du fait des lourdeurs administratives internes et aussi de la faible communication entre elle et les bénéficiaires. Le changement de prestataire à Taysir microfinance a permis d'accélérer le processus.
- 1238 de jeunes (929 femmes) sont formés sur l'employabilité et la création et ont accès à l'auto-emploi dans les 04 gouvernorats. Cet indicateur a largement été atteint, avec une majorité des femmes qui représente 75% des bénéficiaires alors que l'indicateur prévoyait 50% de femmes sur les 1000 bénéficiaires ciblés.
- 5 coopératives / associations accompagnées, équipées et renforcées à travers des formations et du coaching. Le retard dû au Covid 19 et au changement de prestataire évoqué plus haut, a été rattrapé à la dernière année du projet.
- Le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre en établissant un lien direct entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, en apportant à la fois un appui certain aux institutions étatiques de l'emploi et aux jeunes promoteurs.

Réalisations du projet EDJEF par indicateurs

N°	Indicateurs	valeurs de départ (31,12,2017)	Résultats atteint au 30.06.2021	Résultats prévus au 30 Juin 2021	Taux de réalisation
1	1 plans d'action opérationnel de la SNE	0	0	1,00	0%
2	30,000 demandeurs d'emploi ont accès à de meilleurs services de l'emploi dans les gouvernorat ciblés	0	-	30000	Non rapporté
3	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	2920 1047H/1873F	7599	100%
4		Manouba : 1593	697 238H/459F	1673	
5		Kairouan : 2763	1818 441H/1377F	2901	
6		Zaghouan : 4230	3114 964H/2150F	4441	
7	Le ratio des demandeurs d'emploi femmes/hommes placés dans le système éducatif, la formation ou dans des emplois durables augmente dans au moins 4 bureaux locaux de l'emploi	Tunis : 62%	64,5% 1047H/1873F	> 62%	75%
8		Manouba : 67%	65,8% 238H/459F	> 67%	
9		Kairouan : 72%	75% 441H/1377F	> 72%	
10		Zaghouan : 64%	69% 964H/2150F	> 64%	
11	Quatre comités locaux actifs	0	4	4	
12	Un diagnostic territorial du potentiel d'emploi dans les gouvernorats ciblés est réalisé	0	4	4	100%
13	1000 emplois sont créés en faveur des jeunes bénéficiaires (dont 50% de femmes) <i>(chiffres sur la base deux enquêtes téléphoniques déclaratives réalisée fin décembre 2020 – juin 2021)</i>	Tunis	72 (34H/38F)	250 (125H/125F)	65%
14		Manouba	110 (30H/80F)	250 (125H/125F)	
15		Kairouan	91 (41H/50F)	250 (125H/125F)	
16		Zaghouan	93 (45H/48F)	250 (125H/125F)	
			366 (150H/216F)		

			+ 262 (69H/193F)		
			Total emplois directs créés : 628 (219H/409F) soit 65%		
17	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, et ont accès à l'auto-emploi	Tunis	381 (137H/244F)	250 (125H/125F)	127%
18		Manouba	252 (46H/206F)	250 (125H/125F)	
19		Kairouan	369 (136H/233F)	250 (125H/125F)	
20		Zaghuan	263 (68H/195F)	250 (125H/125F)	
		Total formés	1 265 (387H/878F)	1000 (500H/500F)	
21	Au moins cinq coopératives (avec un une participation égale entre les hommes et les femmes) sont formées et renforcées par des formations, du coaching et des équipements	0	4	5	80%
22	Les centres de formation professionnelle couvrent 10% de plus de personnes en abandon scolaire grâce à des apprentissages améliorés	Tunis : 1244	314 (210H/104F)	1 368	100%
23		Manouba : 485	309 (173H/136F)	533	
24		Kairouan : 513	323 (134H/189F)	538	
25		Zaghuan : 534	307 (124H/183F)	560	

Source : Projet EDJEF

c. Projet RCV.

Le projet RCV ne comporte pas d'objectifs spécifiques, de ce fait, l'analyse a été faite sur la base du lien direct entre les indicateurs et les résultats du projet.

Par rapport au Résultat 1 : Une note stratégique visant à renforcer l'apprentissage est élaborée et sa mise en œuvre appuyée.

La note stratégique visant le renforcement de l'apprentissage a été élaborée et validée avec succès, suivant une approche participative et consultative avec 7 consultation nationales tripartites qui sont organisées.,

L'indicateur relatif au nombre de projets innovants conçus est clairement définit, se traduisant en **3 programmes de formation**, le premier étant relatif à la formation des formateurs, le second à la formation des prestataires de services et le dernier à la formation des formateurs.

Les nouveaux indicateurs :

- Nombre de maîtres-artisans / tuteurs formés en milieu de travail (semaine/mois), (15 tuteurs ont suivi la formation sur les 70, soit 21,5 %). D'autres actions de formation seront organisées par la suite.
- Sur les 50 formateurs ciblés, 50 formateurs ont été formés parmi les prestataires de formation professionnelle publics et privés ;
- Nombre de projets innovants conçus inhérents aux 3 programmes de formation ainsi que celle des 50 formateurs ont été atteint.

Par rapport au Résultat 2: La valorisation des compétences techniques et professionnelles passe par la reconnaissance des acquis et des systèmes de co-certification pilotés par les partenaires sociaux

L'approche utilisée pour valoriser les compétences techniques et professionnelles s'est focalisé sur une phase pilote, le pilotage des mécanismes RPL et de co-certification de 4 métiers sélectionnés (tel qu'il a été mentionné dans l'indicateur du projet). Pour la phase de pilotage le projet a :

- Renforcé les capacités des acteurs et facilité l'appropriation du concept RPL / VAE ;

- Complété, enrichi et consolidé les outils supports dédiés à la RPL / VAE
- Contribué à la consolidation de la méthode et des critères d'évaluation des acquis (analyse du dossier d'admissibilité, entretien d'admissibilité, mise en situation professionnelle) ;
- Accompagné la mise en place du pilotage RPL / VAE dans les quatre métiers,
- Contribué à la structuration du système de gestion et d'administration de la RPL / VAE.

Par rapport au résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et de réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP.

Le troisième résultat a été atteint, hormis certains indicateurs qui ne l'ont pas été totalement. Nous avons constaté qu'un modèle national pour orienter les choix de carrière des étudiants du premier cycle de l'enseignement secondaire et un programme de formation « Organiser & formaliser votre projet » pour les porteurs de projet du secteur informel ont été développés. Ces deux réalisations majeures apporteront un plus certain pour améliorer le choix de carrière des jeunes et contribueront à réduire le taux d'abandon scolaire.

Le renforcement des capacités des conseillers et d'autres membres du personnel d'orientation formés au nouveau modèle et à la nouvelle plate-forme numérique ainsi que la formation de formateurs de l'ANETI pour l'accompagnement à la formalisation des projets des différents systèmes d'orientation professionnelle se retrouve renforcé. La plate-forme numérique pour l'orientation qui est en cours de réalisation sera l'outil idéal pour ancrer ce résultat.

Le projet RCV avec son approche d'une envergure nationale et visant exclusivement le volet institutionnel, a su associer les approches des deux autres projets et démontré son efficacité durant une courte durée. Le début d'institutionnalisation de la VAE est l'une de ses plus grandes réussites.

Indicateurs du projet RCV.

Indicateur	Valeur de départ	Indicateurs Réalisées au 30 Juin 2021	Cible prévue au 30 Juin 2021	Taux de réalisation
Résultat 1: Une note stratégique visant à renforcer l'apprentissage est élaborée et sa mise en œuvre appuyée				
Nombre de consultations tripartites menées	0	7	7	100%
Une note stratégique, visant à renforcer l'apprentissage, est élaborée, discutée et approuvée par les constituants tripartites.	0	1	1	100%
Nombre de projets innovants conçus (3 programmes de formation)	0	3	3	100%
Nombre de maîtres-artisans / tuteurs formés en milieu de travail (semaine/mois)	0	15	70	21,5%
Nombre de formateurs formés parmi les prestataires de formation professionnelle publics et privés	0	50	50	100%
Résultat 2 : Les compétences techniques et professionnelles sont valorisées par la reconnaissance des acquis et des systèmes de Co-certification pilotés par les partenaires sociaux				
Nombre de métiers pour lesquelles le RPL et le système de co-certification sont pilotés	0	4	4	100%

Nombre de bénéficiaires de ce régime par an (m / s)	0	50	50	100%
Nombre d'entreprises bénéficiant de ce régime	0	5	5	100%
Nombre de bénéficiaires de ce système par an (m /s)	0	37	50	74%
Résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et de réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP.				
Un modèle national pour guider les choix de carrière est disponible	0	1	1	100%
Une plate-forme numérique pour l'orientation professionnelle et professionnelle est appuyée	0	En cours	1	0%
Nombre de conseillers et d'autres membres du personnel d'orientation formés au nouveau modèle et à la nouvelle plate-forme numérique	0	100	200	50%
Développement d'un programme de formation : "Organiser & formaliser votre projet" pour les porteurs de projet pour le secteur informel	0	1	1	100%
Formateurs d'ANETI sont formés	0	144	144	100%

Source : Rapport du Projet RCV

3.4. Efficience des ressources utilisées et efficacité du dispositif de gestion

Efficienc e financière

Le taux d'utilisation du budget du projet ETOFE est de 100% pendant que pour les projets EDJEF et RCV, la quasi-totalité de leur budget est engagé, avec les derniers paiements prévus être effectifs au plus tard fin Septembre 2021 dans les dernières semaines de la vie de ces projets.

Pour être plus efficace, les projets ont opté pour la mutualisation de certains couts :

- Une seule voiture et un chauffeur (pas remplacé avec la crise COVID) pour RCV et ETOFE.
- Une seule évaluation finale indépendante pour les 3 projets.
- Des coûts mutualisés sur plusieurs activités : le réseautage apprentissage (RCV/EDJEF), la publication conjointe sur l'apprentissage (RCV/EDJEF), l'appui d'une coopérative à Manouba (ETOF E/EDJEF), une étude conjointe sur le parcours à l'entrepreneuriat (ETOF E/EDJEF).
- Communication finale conjointe sur les projets EDJEF/RCV
- Un CTP EDJEF/RCV.

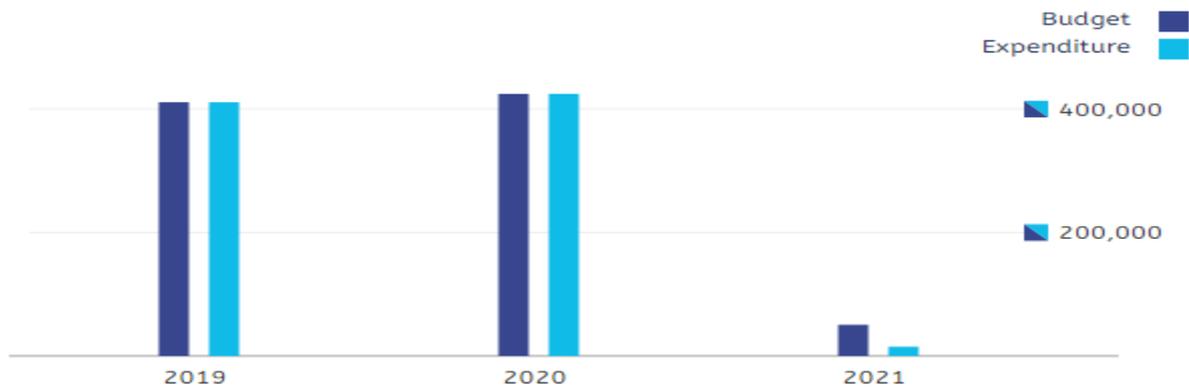
Le projet **EDJEF** a connu une perte liée à la fluctuation du taux de change, (près de 200.000 USD), cependant cela n'a pas eu d'impact significatif sur la réalisation des activités prévues grâce à une gestion rigoureuse du budget.

Projet ETOFE.

Au cours de la première année, le projet s'est concentré sur le régime d'investissement privé. Il a soutenu les principales organisations impliquées dans l'entrepreneuriat féminin en contribuant à l'amélioration de la participation de la femme au marché de l'emploi. Dans cette perspective, le projet ETOFE a permis la concrétisation de 44 projets féminins dans plusieurs activités génératrices d'emplois.

La délégation du budget à une institution de microfinance a été une bonne pratique recommandée par le siège de l'OIT. Elle a été initiée par le projet EDJEF, et reprise par le projet ETOFE.

Résumé financier



Source : Projet ETOFE

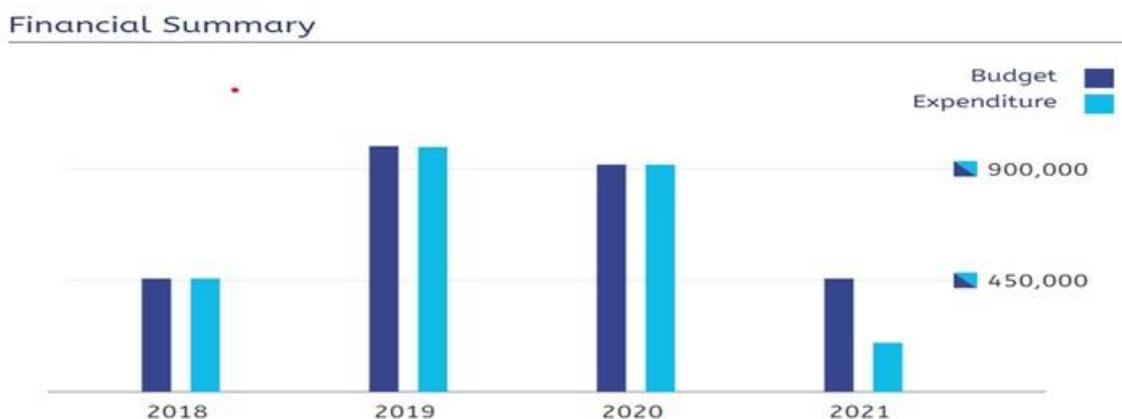
Ce mode de financement en cascades appliqué par le projet EDJEF et dupliqué au projet ETOFE a été une bonne initiative du BIT qui a conduit les bénéficiaires à la levée des fonds par l'intermédiaire des ONG à but non lucratif : Taysir finances et ENDA Inter Arabes. Les 2/3 du budget opérationnel a été mis à leur disposition afin de leur permettre de gérer ces budgets conformément aux procédures de gestion du BIT. Cela devait leur permettre de financer directement et de faire le suivi et l'accompagnement des projets des jeunes promoteurs soumis par le projet à la suite des différentes formations. Egalement, 2,6% du budget est réservé à l'appui dans la mise en œuvre des activités. L'existence d'une ligne budgétaire dédiée au partenariat a permis au BIT d'afficher une certaine flexibilité quant aux demandes de financement et de soutien dans le cadre de ce projet ; De même, une ligne budgétaire équivalente à 4,6% du budget dont 2.6% dédié au financement de l'expertise en matière de recherche et de formation sur des thématiques relatives aux chaînes de valeurs et 2% du budget, dédiés à la prise en charge des évaluations qui devront présenter les leçons apprises et les bonnes pratiques, outils nécessaires à la prise des bonnes décisions pour les projets à venir.

Projet EDJEF.

Le budget du projet EDJEF fait partie de l'ancienne génération de budget qui n'est pas réparti par Résultats/activités mais par nature de dépenses (contrat de prestation, consultance, contrat de services...). Il ne sera donc pas possible, dans les délais impartis, de remplir le tableau avec exactitude.

Toutefois, à ce jour seuls, 50.000 USD sur les 2.822.000 USD budgétisés n'ont pas été engagés et sont en réserve pour l'adoption de la SNE en septembre **2021**. Pour information aussi, le projet a dû faire face à une importante perte liée à la fluctuation du taux de change (près de 200.000USD en 2019).

Quelques données sur les dépenses :



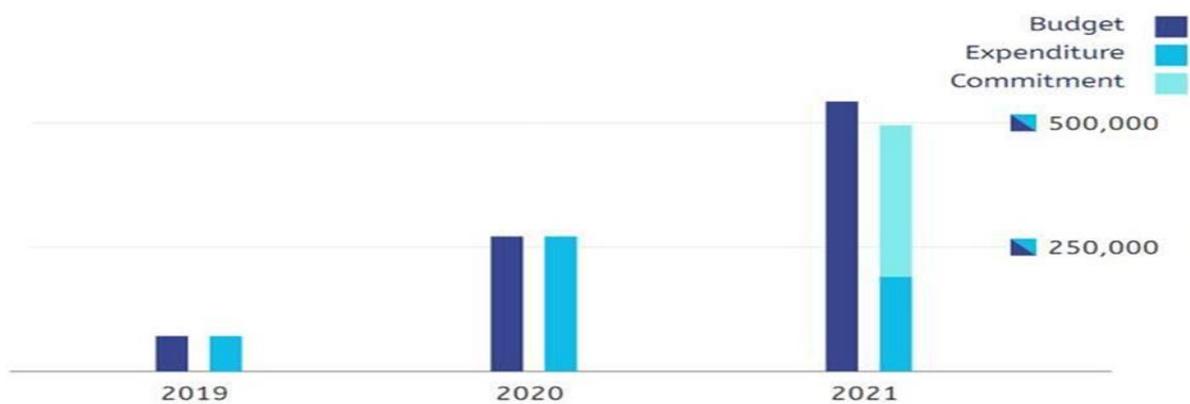
Source : Projet EDJEF

Projet RCV.

L'objectif général du projet est de renforcer les éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif. Le projet a appuyé des consultations au niveau national et régional et organisé une conférence pour débattre des résultats et élaborer une note de stratégie nationale. Le renforcement des capacités des acteurs clés sur la thématique était prévue. Deuxièmement, le projet soutient la valorisation des compétences techniques et professionnelles par la reconnaissance des acquis et des systèmes de co-certification pilotes par les partenaires sociaux. Le projet fournissant une technique d'assistance pour la sélection des professions en fonction de la demande du marché du travail, pour la mise en œuvre de projets pilotes pour les professions sélectionnées et pour le renforcement des capacités afin de tirer des enseignements et de reproduire les projets pilotes.

La répartition du budget pour le projet RCV est faite par type de dépense (consultant, sub-contracts, etc...). Ci-après, la situation actuelle du budget, le montant restant couvrira quelques frais de gestion :

Financial Summary



Source : Rapport du Projet RCV

A noter le fait que la pandémie de la Covid-19, a permis d'optimiser les ressources en réduisant les dépenses notamment pour l'organisation des séminaires et autres rencontres nécessitant des charges de logistique. Par contre, en 2019, les projets ont eu une perte de change de 200.000 dollars de moins suite à la chute de la Couronne Norvégienne face au dollar.

Supervision et gestion des projets

Un Backstopping important a été constitué pour la mise en place des trois projets.

Le Directeur du Bureau de l'OIT à Alger est le responsable du BIT pour les trois projets. Les experts de l'équipe de travail décent (DWT) pour l'Afrique du Nord, basée au Caire, ont fourni une assistance technique à l'équipe de gestion de projets. En plus, plusieurs départements et programmes au siège de l'OIT à Genève ont apportés un soutien aux projets en fournissant une expertise technique.

A l'exception du projet EDJEF qui est composée de deux coordinateurs nationaux, l'équipe de gestion de chaque projet est composée d'un coordinateur national du projet, d'un assistant administratif et financier et d'un chauffeur.

Les projets ont bénéficié de l'appui et de l'expertise du Centre international de formation du BITBIT à Turin, notamment pour l'organisation de formations et d'autres interventions de renforcement des capacités lors du développement de la SNE pour le projet EDJEF.

Selon les acteurs clés rencontrés, les modalités de travail du BIT dans le recrutement des experts ont causé des retards à la mise en œuvre des projets. Notamment avec une procédure lourde et rigide dans la signature des contrats avec les experts.

Nous soulevons un certain manque dans le personnel du projet, on peut citer en termes d'exemple le projet RCV, qui a un seul coordinateur de projet responsable de sa mise en œuvre. Cette modalité de travail qui s'appuie trop sur l'expertise externe peut avoir comme résultat une perte en termes d'expertise en sein du BIT en Tunisie.

Les activités incluses dans chaque projet (EDJEF, RDV & ETOFE) étaient supervisées par un Comité National de Projet (comité directeur), chaque projet a son CONAP.

Le CONAP est un comité composé de représentants du Gouvernement : Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, ANETI, CENAFFIF, AFTP, ONEQ, les partenaires sociaux (UGTT et UTICA), les ONG et l'ambassade de Norvège.

Le CONAP du projet EDJEF a pour mission de déterminer les orientations stratégiques et les priorités du projet EDJEFⁱⁱ et d'assurer le suivi de la mise en œuvre et des évaluations du projet (voir PV CONAP EDJEF 5). Il se réunit tous les six mois ou plus fréquemment si nécessaire, à la suite d'une décision du président du CONAP. L'équipe de projet du BIT fait office de secrétariat. Elle prépare les rapports semestriels indiquant les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus du projet, les défis à la mise en œuvre et les mesures recommandées.

Pour le cas de EDJEF qui a ciblé plusieurs gouvernorats, des comités locaux de projets (CLP) ont été créés et présidés par la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DREFP). Les CLP des projets avaient autorité sur la planification, la mise en œuvre et le suivi de toutes les activités concernant leur gouvernorat de compétence.

Suivi & Evaluation

La responsabilité principale du suivi des projets incombe au comité directeur national et aux comités locaux des projets. Les équipes du BIT préparent des rapports semestriels pour rendre compte au bailleur de fonds des progrès réalisés par rapport aux principaux résultats des trois projets.

L'équipe du BIT a mis en place un système de suivi approprié pour capter les données relatives aux indicateurs clés, tout au long de la mise en œuvre des projets. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs adoptés dans le cadre logique étaient suivis.

Une évaluation interne à mi-parcours a été réalisée pour le projet EDJEF qui vient en amont de cette évaluation finale. Les réunions des comités de pilotage au niveau national et local ont permis d'apporter les ajustements nécessaires aux activités et aux budgets des projets pendant la phase de mise en œuvre.

Le retour d'information des bénéficiaires des projets a été régulièrement recherché et collecté à travers l'évaluation des formations et autres services liés au projet.

De même, l'équipe du BIT a fourni au bailleur de fonds un rapport final sur chaque projet.

L'efficacité du dispositif de la gestion est démontrée, notamment avec un backstopping important et une structuration des projets au niveau national et local impliquant les acteurs clés les plus importants, ce qui a aidé à assurer un suivi régulier des projets. Ce dispositif gagnera en efficacité avec un suivi commun aux trois projets et une meilleure souplesse au niveau du volet administratif, (Notamment lors de la rédaction des contrats).

3.5. Orientation vers l'impact et la durabilité des projets

Impact des projets

Suites aux différents focus groupes avec les bénéficiaires des projets, nous notons un impact réel et direct des projets à savoir :

Les participants ont rapporté que les projets ont eu un impact direct sur eux, notamment au niveau de leurs soft skills (gain de confiance et un comportement plus entrepreneurial). Certains de ces retombées sont :

- La création d'un réseau « d'amies » et d'entre aide engendré par le travail sur la création des chaînes de valeurs au niveau des différentes régions.
- L'augmentation de la productivité & réduction des coûts (Notamment suite à la fourniture de matériel performant). Le matériel fourni a permis aux bénéficiaires de ne plus recourir aux prestations de services externes.
- La légalisation de l'activité inhérente aux projets portés par les bénéficiaires.
- La création de post d'emploi.

- L'amélioration de la qualité institutionnelle du fait que les services publics ont été renforcés et motivés par ces projets.

A noter également l'impact indirect des projets, notamment avec la création de nouvelles chaînes de valeurs tel que le tourisme alternatif qui consiste à créer des opportunités pour maintenir le tourisme bien au-delà des périodes de visite habituelles, ou encore les métiers de l'audio-visuel.

La participation des bénéficiaires du gouvernorat de Kairouan à la labélisation de 3 municipalités de « **municipalité touristique** » (Offrant à la municipalité des privilèges et des possibilités de financement)

Durabilité des acquis des projets

La dimension de la durabilité des projets n'est pas assez prise en considération, notamment dans les documents des projets, Néanmoins nous avons trouvé des éléments de durabilité listés ci-dessous.

Le projet EDJEF fait l'exception, en incorporant des mesures pour assurer la durabilité du projet :

1. Les composantes de renforcement des capacités pour les parties prenantes régionales, y compris la société civile, sont orientées vers la réplique et l'expansion des modèles pilotés par le projet. Le renforcement des capacités institutionnelles est un élément crucial pour assurer la durabilité du projet. En particulier, le projet intervient dans des domaines liés à l'analyse du marché du travail en ce qui concerne les défis spécifiques de l'emploi des jeunes, les programmes et services d'emploi pour les jeunes et le suivi et l'évaluation des programmes d'emploi des jeunes.
2. Le défi de l'emploi des jeunes restera pertinent pour la Tunisie au-delà de la durée du projet et fera partie du cadre de la politique nationale de l'emploi, c'est-à-dire des plans de développement à long terme du gouvernement. Par conséquent, il sera dans l'intérêt des parties prenantes tunisiennes de capitaliser sur les compétences et les outils proposés par le projet en vue d'une future extension à travers les politiques et programmes nationaux.
3. La mise en place d'un SMQ au sein des bureaux de l'emploi par le projet EDJEF, puis sa réplique par le projet ETOFE est un exemple phare d'une opération de réplique de l'expérience, de même qu'un ancrage de tout un processus de management de la qualité dans de nombreux bureaux de l'emploi de l'ANETI.

Il est à noter que lors de la réunion du CONAP - Comité National du Projet EDJEF n°5, un plan de sortie de six points a été développé :

4. Le développement et l'adoption d'une SNEⁱⁱⁱ..

5. Développement d'un plan de sortie du CONAP.

- Discussions en cours et pré-accord d'un bailleur de fonds pour le financement d'un projet visant des plans régionaux pour l'emploi dans 10 gouvernorats. - Généralisation de la SMQ : un nouveau projet a démarré le 1er mars 2020.

- Financement des projets : l'inclusion financière en associant les organismes de micro-finance, une première pour un projet de l'OIT en Tunisie, permettra aux jeunes créateurs d'entreprise d'être suivis après le projet et ainsi de préserver au mieux l'emploi décent créé.

- Projets « image » à l'attention des jeunes diplômés : discussions en cours et pré-accord d'un bailleur de fonds pour un projet avec généralisation des plans régionaux pour l'emploi.

- Apprentissage : une note de l'ATFP a été envoyée au BIT pour un appui fort pour la rénovation de l'apprentissage notamment dans les premiers niveaux et pour intégrer une forme de VAE. Un éventuel projet, via une requête du Ministère en charge de l'emploi, sera discuté à la suite de la validation de la Note Stratégique sur l'Apprentissage (projet RCV).

L'Orientation vers l'impact et la durabilité des projets est satisfaisante, avec un impact réel des projets sur les bénéficiaires (Au niveau de leurs soft skills et leurs projets) et une durabilité assurée avec l'appropriation de nouveaux outils, l'ancrage de certains processus et le transfert de compétence.

3.6. Genre et non-discrimination

La logique d'intervention du projet EDJEF a deux volets qui ciblent de manière spécifique les jeunes hommes et femmes. 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 formation 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.

L'objectif général du projet ETOFE : « Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie », quant à lui cible directement les femmes en tant que principale bénéficiaire du projet.

Le projet RCV n'a pas pris en considération la notion du genre au niveau de ses documents, ni au niveau de son cadre logique (Objectifs, résultats et indicateurs.). Cette lacune peut être expliquée, mais pas justifiée, par le fait que le projet RCV est un projet institutionnel, il est fortement conseillé de prendre en considération l'aspect genre lors d'un éventuel projet similaire. (Par des indicateurs qualitatifs tel que des dispositifs adéquats traitants de la question du genre, ou quantitatifs par le nombre ou le pourcentage de femmes atteintes par le projet).

3.7. Thèmes transversaux

Les trois projets EDJEF, ETOFE & RCV ont pris en compte d'une façon remarquable et très importante le tripartisme à travers la structuration et les dispositifs de gestion des projets. Les CONAP (Comité National de Pilotage) des trois projets ont en leur sein des représentants de l'UGTT (Syndicat), de l'UTICA (Patronat) et du gouvernement à travers ses nombreux ministères. Ceci permet d'assurer une bonne prise en compte de la question du tripartisme au niveau stratégique et opérationnel des projets.

Nous notons aussi dans ce contexte que le projet RCV a appuyé la mise en place d'un système renforcé de reconnaissance des acquis (RPL), associé à des systèmes de co-certification mis au point par l'UGTT et l'UTICA, ce qui donnerait plus de valeur des certificats et améliorerait les voies d'accès à la formation formelle et au marché du travail formel.

Le dialogue social a été pris en compte notamment, pour l'élaboration de la SNE.

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 d'une SNE inclusive.

En matière environnementale

les projets EDJEF, ETOFE et RCV ont le mérite d'avoir contribué à la sauvegarde de l'environnement en intégrant dans la panoplie des projets portés par les bénéficiaires des initiatives embrassant entre autres, les secteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'agriculture et autres catégories dérivées tel que : l'extraction des Huiles essentielles, broderie, transformation des produits agricoles, fabrication des produits artisanaux, apiculture, pâtisserie, peinture sur tous supports, élevage des escargots , fabrication des produits artisanaux, confection des sacs biologiques, fabrication du fromage).

4. Conclusion

Les projets EDJEF, RCV et ETOFE en Tunisie ont bénéficié lors de leur conception et de leur mise en œuvre, des leçons apprises de projets antérieurs qui leur ont, en quelque sorte, préparé le terrain. Ces projets sont de facto, la résultante de cette somme d'expériences antérieures.

Ces projets ont pu réunir les mandants et autres acteurs de la Tunisie, tant au niveau central que local, autour de la problématique de l'emploi décent, principalement la SNE et de créer une dynamique ayant contribué à apporter une solution appropriée au problème de l'emploi qui persiste depuis la révolution tunisienne.

C'est dans ce contexte du programme du travail décent, notamment le programme du développement durable et avec l'appui financier du royaume de Norvège, que le BIT a apporté avec succès son soutien technique à la Tunisie à travers la mise en œuvre des projets EDJEF, ETOFE et RCV.

Pertinence, les objectifs de ces projets sont en parfaite harmonie avec les orientations stratégiques du gouvernement tunisien et prennent en compte la question de l'écosystème dans leur approche. Les projets ont contribué fortement au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi de la Tunisie à travers une contribution technique directe et la conduite d'une étude du domaine de l'emploi auprès des différents secteurs publics et 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 des femmes et des jeunes, d'où la pertinence de ces projets.

La validité de la conception du projet ETOFE est insuffisante du fait qu'il n'établit pas de liens clairs entre les activités, les résultats et l'objectif du projet de sorte à faire ressortir la logique qui lie chacun des éléments du cadre logique (activités – résultats – objectif). La conception du projet EDJEF est assez détaillée avec la prise en compte d'une stratégie claire intégrant un système de suivi et évaluation détaillé, une modalité de gestion fluide et une prise en compte de la durabilité. Quant au projet RCV, il manque de clarté au niveau de la documentation « PRODOC » notamment la formulation de certains indicateurs qui nécessitent d'être améliorés.

Performances et efficacité des projets, le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre tout en établissant un lien direct entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, et apportant à la fois un appui majeur aux institutions étatiques de l'emploi et aux jeunes promoteurs. Cette approche a eu pour conséquence l'émergence de résultats importants pas forcément prévus par le projet au départ

Le projet ETOFE, a réalisé des résultats qui témoignent de la performance et de l'efficacité du projet, nonobstant les difficultés que connaissent les bénéficiaires sur l'aspect de la commercialisation de leurs produits qui incombe au projet du fait de la crise du covid19.

Le projet RCV avec son approche au niveau national et visant exclusivement le volet institutionnel, a su compléter les approches des deux autres projets en démontrant son efficacité durant une courte durée.

Le début d'institutionnalisation de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ainsi que l'adoption pour la première fois d'une stratégie de l'apprentissage constituent l'une de ses plus grandes réussites.

Efficience dans l'utilisation des ressources, les projets EDJEF, ETOFE et RCV, se sont arrogés une place de choix quant à leur mise en œuvre dans une perspective d'approche thématique et de mutualisation des ressources et des interventions sur la dimension des emplois décents pour les jeunes et les femmes.

La création d'une synergie d'action entre les différents intervenants entre autres, dans le domaine de l'autonomisation des femmes, de l'emploi des jeunes et des femmes, de l'apprentissage dans les quatre gouvernorats cibles, à savoir : Tunis, Manouba, Kairouan et Zaghouan a généré une démarche efficiente d'approche thématique et de mutualisation des ressources ainsi que des interventions qui témoignent d'une bonne Efficience dans l'utilisation des ressources des trois projets

L'efficacité du système de gestion. Au niveau du BIT, une équipe réduite gère avec efficacité l'ensemble des activités des projets avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT.

L'Orientation vers l'impact et la durabilité. Les projets ont un impact réel sur les bénéficiaires (Au niveau de leurs soft skills et leurs projets) et une durabilité assurée avec l'appropriation de nouveaux outils, l'ancrage de certains processus et le transfert de compétences.

La prise en compte du Genre et la non-discrimination est mitigée. Cet aspect du genre a été respecté au niveau des deux projets EDJEF et RCV. Quant au projet ETOFE, il cible exclusivement les femmes et donc ne prend pas en compte la question du genre.

5. Recommandations

♣ Niveau stratégique :

Rec.1. En Tunisie, un coordonnateur résident coordonne l'ensemble des actions menées par les agences des Nations Unies présentes sur le territoire Tunisien, de ce fait, il serait souhaitable que le BIT puisse élargir et renforcer autant que possible son champ de coopération avec les autres organisations onusiennes. *(BIT) Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec.2. Le projet EDJEF œuvre entre autres à la modernisation des services en ligne de l'ANETI leur permettant d'enrichir davantage l'offre des services de l'ANETI au niveau des quatre gouvernorats. L'UGTT recommande de dupliquer cette activité du projet EDJEF aux autres gouvernorats. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.3. Dans leur structuration stratégique, chacun de ces trois projets a mis en place un comité de pilotage au niveau central pour coordonner la mise en œuvre. Il est recommandé de plutôt mettre en place pour l'ensemble des projets des comités de pilotage par thématiques traitées et non par projet. Cette approche assurera une meilleure synergie entre les différents projets du BIT et une meilleure durabilité du dispositif de suivi évaluation du COPIL. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.4. Le projet RCV n'a pas pris en considération la notion du genre au niveau de sa conception, notamment dans son cadre logique (objectifs, résultats et indicateurs.). Cette lacune peut être expliquée, mais pas justifiée par le fait que le projet RCV est un projet œuvrant à un niveau institutionnel. Il est donc fortement conseillé de prendre en considération l'aspect genre dans la conception d'éventuels futurs projets similaires, soit au niveau des indicateurs qualitatifs tel que des dispositifs adéquats traitants de la question du genre, ou quantitatifs en définissant le nombre ou le pourcentage de femmes et d'hommes touchés par le projet. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

❖ Niveau opérationnel

Rec.5. Assurer des formations spécifiques à la gestion axée sur les résultats (GAR) au niveau central et régional avec pour cible l'ensemble des acteurs sur le terrain impliqués dans la mise en œuvre de tels projets. Une telle action contribuera à améliorer l'efficacité et la performance des projets. *(BIT) ; Priorité élevée, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.6. Sensibiliser les parents et proches des bénéficiaires des projets et les amener à soutenir et accompagner également ces jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leurs projets. *(Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec.7. La plupart des femmes n'ont pas de connaissances préalables sur la façon de concevoir et de présenter leurs projets à la phase de sélection des demandes de subvention, il est recommandé d'accompagner ces femmes depuis la conception de l'idée de leurs projets pour leur permettre de soumettre une réponse fiable à l'offre de financement et donc, d'extrapoler le processus d'accompagnement de manière à embrasser toutes les phases menant à la levée des fonds et d'accompagner les bénéficiaires du projet avant, pendant et après la création/l'extension de leurs entreprises. *(Organisation Taysir finances, Partenaires et BIT); Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec. 8. Dans les formations des femmes, portant sur la question de l'économie dans leurs ménages les discussions peuvent souvent tourner autour de sujets personnels et sensibles, inhérents aux problèmes de famille ou autres. De facto, la présence d'un homme dans la salle de formation peut entraver la discussion. De ce fait, il est recommandé de confier la formation des femmes à une formatrice ou de faire accompagner le formateur par une femme dans ce type de formation. *(Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

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

Leçons Apprises :

LA.1 : Le réseautage développe une approche à base communautaire et crée toujours une dynamique, une articulation entre acteurs, ce qui donne aux bénéficiaires et aux populations, l'opportunité de mutualiser leurs efforts et de renforcer leur synergie à leur profit. Par exemple, le projet EDJEF a créé dans chacune des quatre régions de mise en œuvre, un réseau d'acteurs pour travailler sur la thématique de l'apprentissage des métiers, chose qui a créé une dynamique de travail entre les différents acteurs et favorisé une concertation mutuelle sur la gestion de leurs projets respectifs et l'entraide pour la résolution des problèmes auxquels ils seront éventuellement confrontés.

LA.2 : La structuration et la collaboration multi-acteurs au niveau du pilotage des projets (COPIL, CRS etc.) a permis de nouer des partenariats stratégiques forts tant au niveau central qu'au niveau communautaire, l'avantage étant la définition commune des approches fondées sur les potentialités et aspirations réels des bénéficiaires directs des trois projets et surtout l'appropriation des acquis de ces projets par les acteurs.

Bonnes pratiques susceptibles d'être utilisées dans d'autres projets similaires:

BP.1 : La mise à contribution d'une spécialiste des politiques nationales de l'emploi du BIT de Genève dans le processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi, notamment dans les travaux préparatoires, a permis de prendre en compte tous les aspects de l'emploi dans cette stratégie qui se veut exhaustive.

BP.2 : Les séminaires de formation hors de la Tunisie de personnes émanant de différents ministères et impliquées dans le suivi et la mise en œuvre des projets financés par le bailleur Norvégien ainsi que les Team building organisés par le BIT à Hammamet ont permis aux participants de constituer un groupe de travail homogène sur la mise en œuvre de programmes.

7. Annexes

7.1. Annexe 01 : Termes de référence



Termes de référence

Evaluation finale indépendante de type cluster des projets : TUN/18/50/NOR, TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR

Titres des projets à évaluer	Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie (ETOFE) Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (EDJEF) Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie (RCV)
Codes de coopération technique des projets	TUN/18/50/NOR, TUN/17/02/NOR, TUN/18/51/NOR, ,
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	Bureau pays d'Alger
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	SME ENTREPRISES / Women entrepreneurship Development
Pays	Tunisie
Durée	ETOFE : 28 mois ; EDJEF 42 mois et RCV : 31 mois
Date de démarrage	ETOFE : Mars 2019 ; EDJEF : Novembre 2017 ; RCV : Décembre 2018
Date de fin	30 Juin 2021 (ETOFE, EDJEF et RCV)
Donateurs	Royaume de Norvège
Budget du projet	ETOFE : 885,563 USD ; EDJEF : 2 822 793 USD et RCV : 885,562 USD
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante de projet
Date de l'évaluation	Avril-Juin 2021
Gestionnaire de l'évaluation	Pacome DESSERO

1. Introduction

Ces Termes de Référence prennent en compte l'évaluation finale indépendante de trois projets mis en œuvre dans le domaine la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie :

- Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie (ETOFE)
- Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (EDJEF)
- Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie (RCV)

Ces trois projets disposent de sous activités (mais pas la totalité) qui sont étroitement liés et contribuent à des résultats communs. D'autres similarités et points communs existent : i) Même donateur ii) Interventions communes et conjointes pour les trois projets (appui aux services publics chargés de la formation professionnelle et de l'emploi; développement d'outil national pour l'appui à la formalisation ; formation conjointe des conseillers en apprentissage ; etc.) iii) Des régions d'interventions communes pour ETOFE et EDJEF (Manouba), iv) création d'une dynamique de coordination entre partenaires institutionnels au niveau régional et comités locaux de pilotages conjoints (EDJEF et ETOFE). De ce qui précède, ces trois projets seront groupés en une seule évaluation finale indépendante qui appliquera une approche dite groupée qui sera mis en œuvre dans les zones de mise en œuvre de ces projets.

2. Contexte des projets

La Tunisie a été un pionnier dans le monde arabe en matière de promotion des droits des femmes et de l'égalité des sexes. Les progrès réalisés en matière de droits politiques, civils et socio-économiques des femmes, en particulier depuis la révolution de 2011, sont une source d'inspiration pour de nombreuses personnes dans la région. En 2015, le Bureau internationale du travail (BITB) a réalisé une évaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, qui a confirmé que les lois et règlements tunisiens garantissent l'égalité d'accès au marché du travail, tandis que l'enregistrement des entreprises, les procédures et les mécanismes administratifs d'obtention de licences offrent des chances égales aux hommes et aux femmes.

Malgré cela, les femmes sont moins susceptibles que les hommes de participer à la vie active et encore moins de développer leur entreprise. Les femmes représentent plus des deux tiers des diplômés de l'enseignement supérieur, mais seulement 26 % des femmes sont économiquement actives contre 70 % des hommes. Le taux de chômage des femmes et des jeunes femmes est environ deux fois plus élevé que celui des hommes. Le taux de chômage total des femmes s'élève à 22 % (1er trimestre 2020) alors qu'il est de 12,4 % pour les hommes. Le chômage en Tunisie est donc un phénomène essentiellement féminin.

À l'instar d'autres pays de la sous-région nord-africaine, la Tunisie a enregistré de bons progrès ces dernières années en ce qui concerne les indicateurs clés du développement humain.² La transition politique qui se déroule depuis 2011 a produit des résultats politiques remarquables, notamment la signature du contrat social en 2013 et le Dialogue national sur l'emploi en 2016. Ce dernier a mené à l'adoption de la Déclaration de Tunis sur l'emploi, un ensemble de lignes directrices et des mesures pour donner une impulsion à l'emploi tunisien

Cependant, la croissance économique a continué de ralentir depuis 2013, De plus comme tous les pays du monde, la Tunisie fait face aujourd'hui à une crise économique sans précédent marquée par un taux de croissance très faible de l'ordre de 1.5% en moyenne entre 2012 et 2019 et un impact virulent de la pandémie du COVID 19 en

² En 2016, l'indice de développement humain (IDH) de la Tunisie est resté relativement stable à 0,725 (contre 0,63 en 2000). Ainsi, la Tunisie se classe 97ème au niveau mondial sur 188 pays, le quatrième pays africain, après les Seychelles (63ème, HDI : 0,782), Maurice (64ème : HDI : 0,781) et l'Algérie (83ème, HDI : 0,745).

2020. Le taux de chômage culmine à 18,1% lors du deuxième trimestre de 2020 (contre 13% en 2010). Dans le même ordre d'idées, le marché du travail ne montre aucune amélioration constante. Certaines tendances majeures semblent se consolider au fil du temps : (i) une augmentation de la population économiquement inactive ; (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) une fracture de genre enracinée, et (v) des différences territoriales significatives en termes de résultats et d'opportunités sur le marché du travail

Le développement des compétences constitue une voie importante pour accéder à des emplois décents. Le besoin d'un développement des compétences plus pertinent, de meilleure qualité et plus accessible en Tunisie, pour améliorer les perspectives d'emploi des jeunes et soutenir la productivité et la diversification économique, a été exprimé dans un certain nombre de documents politiques récents, notamment la Déclaration de Tunis sur l'Emploi de 2016, la Stratégie de réforme de la formation professionnelle 2014-2018, le Contrat Social conclu en 2015 entre le gouvernement, les travailleurs (UGTT) et le patronat (UTICA), ainsi que le Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (2017-2022) convenu entre le BIT et ses mandants tunisiens

Aussi, la crise économique a exacerbé les inégalités déjà existantes sur le marché du travail et a amplifié le cycle de la pauvreté et des inégalités parmi les personnes les plus vulnérables caractérisées par des niveaux de pauvreté, d'informalité et d'emplois non protégés dont les femmes particulièrement.

3. Présentation des projets

Le projet ETOFE « Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie », d'un montant de 1 millions de dollars US pour une durée de 12 mois (extension de 6 mois), est financé par le Royaume de Norvège.

L'objectif général du projet ETOFE est de promouvoir la participation des femmes tunisiennes à l'économie. Le projet s'appuie notamment sur la conception de la politique nationale de l'emploi de la Tunisie à laquelle le BITBIT contribue actuellement (avec le soutien financier de la Norvège).

Le projet ETOFE a pour objectifs spécifiques :

- Résultat 1 : Les politiques fiscales, d'investissement et sectorielles sont révisées dans une perspective d'emploi et de genre
- Résultat 2 : Les services publics de l'emploi et les subventions destinées à aider les chômeurs sont améliorés dans une perspective de genre
- Résultat 3 : Les femmes entrepreneures des zones les plus défavorisées sont habilitées à créer, maintenir et développer des entreprises formelles

Le projet poursuit cet objectif général à travers trois piliers complémentaires. Premièrement, le faible taux de participation des femmes en Tunisie est un facteur de son environnement de politique économique. Au cours de la première année, le projet s'est concentré sur le régime d'investissement privé et sur la mesure dans laquelle les incitations fiscales sont propices à la création d'emplois, y compris pour les femmes. Deuxièmement, le projet évalue, dans une perspective de genre, l'ensemble des services publics et des subventions qui sont mis à disposition en Tunisie pour soutenir les chômeurs. Troisièmement, le projet soutient les organisations clés impliquées dans l'entreprenariat féminin.

Le projet vise à améliorer la participation de la femme dans le marché de l'emploi en poursuivant les trois axes suivants :

- Proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes.
- Améliorer les services publics de l'emploi du point de vue genre.
- Appuyer les femmes entrepreneures dans les zones les plus défavorisées pour créer, maintenir et développer des entreprises formelles.

Principaux résultats rapportés par le projet ETOFE jusqu'à Décembre 2020

- 125 représentants de l'ANETI (Directions centrales + régionales) ont été formés sur les exigences de la certification ISO 9001-2015 et à la mise en place du SMQ, y compris la formation de formateurs.

- 135 formateurs représentant des structures d'appui à l'entrepreneuriat et des partenaires sociaux dont plus de 65% femmes formés sur les soft skills, Get ahead et GERME.
- Diagnostic territorial sur les opportunités économiques offertes aux femmes en entrepreneuriat dans le gouvernorat de Manouba finalisé avec la pleine contribution des partenaires régionaux.
- Plan de développement et de promotion de l'entrepreneuriat dans le gouvernorat de Manouba.
- Contribution à la 1ère enquête nationale sur les emplois informels en Tunisie. Premiers résultats en cours de consolidation.
- Etude sur le « Diagnostic du système fiscal et son impact sur l'emploi des jeunes et des femmes ».
- Equipement et installation de 43 entreprises féminines dans le gouvernorat de Manouba.
- 50 porteuses de projets formés sur le business plan.

Le projet EDJEF « Des emplois décents pour les jeunes et les femmes, une approche de développement locale » a été approuvé pour une période de 36 mois (extension de 06 mois), financé par le royaume de Norvège avec un budget de 2 822 793 USD.

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

Ce projet 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. Quatre régions cibles pour les interventions pilotes du projet seront 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

Principaux résultats rapportés par le projet EDJEF jusqu'à Décembre 2020:

- Une matrice de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) adoptée en Conseil des Ministres en juillet 2019
- Une SNE mise à jour avec l'impact de la COVID 19 sur l'emploi
- Trois améliorations dans les services publics de l'emploi :

- La qualité globale avec la mise en place du SMQ et une certification pilote ISO 9001 obtenue en juillet 2020 (activité conjointe avec ETOFE)
0
- Une application de géolocalisation des offres d'emploi (lancement prévu en février 2021)
- Un renforcement de capacités des conseillers de l'ANETI sur la relation avec les entreprises (tout est prêt mais bloqué par la pandémie COVID)
 - Plus de 1100 jeunes et femmes formés pour une meilleure employabilité ;
 - Equipement, installation et formation de 121 entreprises dans les gouvernorats de Tunis ; Manouba, Zaghouan, Kairouan qui a permis la création de 401 emplois directs ;
 - 4 associations accompagnées et équipées pour devenir des coopératives (loi ESS) ;
 - Campagne de sensibilisation contre le décroche scolaire et pour favoriser l'apprentissage ;
 - Formation des conseillers en apprentissage (activité conjointe avec RCV).

Le projet RCV « Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie » a été financé par le Royaume de Norvège pour une période de 12 mois (06 mois d'extension) pour un budget total de 7,5 millions de NOK.

L'objectif général du projet RCV est de renforcer les éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif

Le projet, fondé sur une approche ciblée visant à appuyer les éléments clés de la réforme du développement des compétences dans le pays, aborde les trois éléments suivants pour atteindre son objectif général :

Résultat 1 : Une note stratégique pour renforcer les apprentissages est développée et sa mise en œuvre soutenue (contribue aux résultats du programme 2.1 et 2.8)

Résultat 2 : Les compétences techniques et professionnelles sont valorisées par la reconnaissance des acquis et des systèmes de Co-certification pilotés par les partenaires sociaux (contribue aux résultats 2.4 et 2.5 du programme)

Résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP (contribue au résultat 2.7 du programme).

Le BITBIT collaborera avec le Gouvernement tunisien - en particulier avec le Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, mais également avec tous les autres ministères concernés, tels que le ministère de l'Agriculture et du Tourisme, en charge des agences de formation pour les secteurs respectifs – ainsi que les organisations des travailleurs et des employeurs afin de faire progresser le développement des compétences pertinentes et de qualité dans le pays. Les synergies avec d'autres interventions en cours relatives au développement des compétences, notamment avec l'AFD, l'UE et la GIZ, seront recherchées.

Principaux résultats obtenus par le projet RCV jusqu'à Décembre 2020 :

- 7 consultations tripartites nationales et régionales sont organisées pour élaborer une note stratégique visant à renforcer l'apprentissage
- Une conférence nationale sera organisée pour discuter de la note stratégique visant à renforcer l'apprentissage
- Des référentiels d'apprentissage sont développés pour 3 métiers sélectionnés.
- Un programme de formation des tuteurs des entreprises est développé

- 4 métiers sont sélectionnés pour piloter le mécanisme de VAE et 2 métiers pour le système de Co-certification.
- Un outil d'évaluation culturellement fondé pour l'orientation professionnelle en Tunisie est développé
- Un modèle national pour orienter les choix de carrière des étudiants du premier cycle de l'enseignement secondaire est en cours de développement.
- Un programme de formation : "Organiser & formaliser votre projet" pour les porteurs de projet pour le secteur informel est développé

4. Cadre de l'évaluation.

L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, 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.

En particulier, cette évaluation suivra les directives du BITBIT en matière d'évaluation axée sur les résultats; et 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 ».

Le BITBIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique pour la responsabilité, l'apprentissage, la planification et le renforcement des connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité des évaluations de l'OCDE / CAD; et le Code de conduite du GNUE pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Cette évaluation adoptera une « approche groupée (cluster) », ce qui signifie que l'évaluation examinera un groupe de trois projets d'une manière intégrale. Ces trois projets sont stratégiquement liés en termes de thème, de zone géographique et de population cible. Cette approche permettra une couverture complète des trois projets avec de plus grandes opportunités de retour d'information sur la stratégie globale dans le thème et la zone géographique, ainsi qu'un apprentissage mutuel et considérant qu'ils sont financés par le même bailleur.

En outre, l'approche groupée sera probablement plus efficace en termes de coût et de temps que les évaluations de projets individuels. Il appliquera une portée, un objectif et une méthodologie comparables.

Une évaluation à mi-parcours interne du projet EDJEF a été réalisée fin 2019 et le rapport disponible sur la plateforme EVAL i-discovery, <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/#bivsbr6>

Cette évaluation sera gérée par un gestionnaire des évaluations qui n'a aucun lien avec les projets à évaluer, et conduit par une équipe de consultants indépendants. Le processus sera supervisé par le Senior Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique au processus.

5. Objectifs de l'évaluation.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont

- a) Examiner les contributions des projets aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (OODs) et à l'UNSCDF, aux objectifs du BITBIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer dans quelle mesure les projets ont atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit;

- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre des projets en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, 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; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets.
- f) Examiner les stratégies de durabilité;
- g) Examiner l'impact potentiel des projets ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- i) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats des projets et aussi pour le développement par le BIT des projets similaires.

6. Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre des projets en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début des projets. La portée géographique couvrira la Tunisie, principalement les régions où les projets ont mené leurs interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base, les données des évaluations mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre des projets de sorte à montrer la situation avant et après les projets.

7. Clients de l'évaluation

Cette évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT en Tunisie, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur, et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger – Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique - Equipe pour le Travail Décent au Caire et SME ENTREPRISES / Women entrepreneurship du siège de l'OIT à Genève).

8. Critères et questions de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficacité, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination³ en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

³ L'approche de « genre et non-discrimination » fait attention pas seulement aux inégalités entre hommes et femmes , mais aussi autres catégories relevant par projet.

L'évaluation sera effectuée selon les normes⁴ d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqué par le BITBIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci. L'analyse devrait surtout refléter le « pourquoi » des résultats obtenus.

Pertinence stratégique et cohérence des projets.

- Les projets sont-ils pertinents pour les réalisations de la stratégie, des politiques et des plans du gouvernement de la Tunisie, des PPTD et les objectifs stratégiques du BITBIT (programme et budget 2018-19 et 2020-21 selon le cas) ainsi que d'autres engagements pertinents tels que le PNUAD et les cibles des ODD ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi et évaluation des projets ?
- Les projets sont-ils pertinents par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires, incluant les hommes et les femmes?
- Les objectifs et produits 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 ?

Validité de la conception des projets.

- Dans quelle mesure les cadres logiques des projets sont-ils cohérents ? (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 ?)
- Les projets ont-ils une théorie claire du changement qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? intègrent-ils une approche de genre?
- La conception des projets a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?
- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée des projets par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus des projets complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été pris en compte dans les projets

Performances et efficacité du projet

⁴ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs ont-ils été atteints ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent les cadres logiques et la théorie de changement du projet ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent en compte le genre ?
- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Les quels et pourquoi ?
- Quels sont les facteurs facilitateurs et les obstacles que les projets ont rencontrés dans leur mise en œuvre ? Comment les projets y ont fait face ?
- Les projets ont-ils mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment les projets ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés), utilisés dans les projets, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du COVID 19 ?

Efficiences des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) 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 des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management des projets par le Bureaux du pays, le DWT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre les projets et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets 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) ?
- Les projets ont-ils fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientations vers l'impact et la durabilité du projet

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu les projets ont-ils induit dans la vie des bénéficiaires incluant les hommes et femmes adultes et jeunes ?
- Quelles sont les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre des projets et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Sont-ils les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats des projets au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre des projets ? A quel point la stratégie de sortie des projets est-elle efficace et réaliste ?
- Les résultats et réalisations des projets ont-ils des chances d'être durables ?

- L'approche et les résultats des projets pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin des projets ?
- Comment l'approche de durabilité des projets a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les projets et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure les projets ont-ils intégré dans leurs produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
- Les bénéficiaires des projets 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 ?
- Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiés des résultats des projets (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?

Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

9. Méthodologie d'évaluation

La méthodologie combinera nécessairement les approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en coordination et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation du BITBIT. Le BITBIT adhère aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG) ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne du BITBIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein du BITBIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation⁵.

En raison des restrictions de voyage et de l'absence de possibilité d'engagement en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes le/la consultant(e) international pourrait réaliser l'évaluation à distance avec l'appui d'un consultant national qui pourrait, si la situation du COVID 19 le permettait (c'est-à-dire si le personnel du BIT est autorisé à faire des entretiens ou des visites de terrain dans le pays et les zones en question) réaliser des entretiens en face à face particulièrement auprès des bénéficiaires finaux.

⁵ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_744068.pdf

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie du COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

La démarche méthodologique prendra en compte les cinq points suivants :

Briefing méthodologique

Au démarrage de la mission deux séances de briefing à distance auront lieu. La première va impliquer le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe du/ de la consultant(e) pour démontrer la démarche méthodologique et les outils d'évaluation dans le contexte du BIT et les termes du contrat, et une deuxième séance impliquant le consultant, le Bureau pays du BIT d'Alger et l'équipe du projet pour mettre à la disposition de l'équipe du/de la consultant(e) les informations clés sur la vie des projets, les documents des projets et planifier la phase de collecte des données en collaboration avec le gestionnaire de l'évaluation. En plus le consultant devra avoir une première conversation avec le bailleur pour recueillir ses orientations concernant l'évaluation.

Revue documentaire

Cette phase va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants des projets, notamment les documents de base des projets, les rapports d'avancement des projets incluant les produits des projets, les coupures de presse, les rapports d'évaluation, les compte rendus de réunions, , les budgets correspondants et tout autre document utile relatif aux projets. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Entrevues avec le personnel du BIT et du bailleur

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens à distance avec le personnel des projets. Il/Elle va également interviewer le personnel clé des autres projets du BITBIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau du BITBIT à Alger, Bureau régional et Genève) et le bailleur. Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par les équipes de gestion des projets après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation. Cet entretien couplé avec la phase de la revue documentaire devrait permettre au consultant de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Toujours tenant compte de la situation du pays liée à la COVID19, le/la consultant(e) international procédera à des entretiens à distance pendant que le consultant national procède à des consultations en présentiel, si la situation du COVID 19 le permettait, à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec les bénéficiaires, le personnel clé des autres projets du BITBIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique, à travers un questionnaire.

Le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants du BITBIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), les institutions nationales impliquées dans la conception et ou la mise en œuvre des projets, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers).

Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation,

Un atelier (physique/virtuel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel du BITBIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par les projets sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal au terme de la collecte des données sur le terrain.

A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation.

10. Principaux produits attendus de l'évaluation

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation du BITBIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;
 - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats pour chaque projet par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les lésons et bons pratiques par rapport au format BIT/EVAL; etc.) ;
- 3) Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site du BITBIT.
- 4) Un rapport final de l'évaluation selon la même structure proposée au point 2

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

11. Modalités de gestion et chronogramme

Composition de l'équipe d'évaluation

Cette évaluation sera conduite par une équipe composée d'un(e) consultant(e) international et d'un(e) consultant(e) national. Le consultant international est le chef de mission, il/elle est responsable de la bonne marche du processus et de la production du rapport de qualité. Il est la personne redevable vis-à-vis du BIT. Le consultant national travaille sous la responsabilité directe du consultant international. Il est aussi comptable de la bonne

marche du processus et de la qualité du rapport à la suite du chef de mission. Le/la consultant(e) principal sera un(e) spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Mr. DESSERO Pacome, dessero@ilo.org et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger et l'appui technique du Senior M&E Officer du Bureau Régional pour l'Afrique de l'OIT.

12. Chronogramme de l'évaluation groupée des projets : TUN71850NOR, TUN1702NOR et TUN1851NOR

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours pour Evaluator International	# de jours pour Evaluator National
01 Préparation des TdR	Préparation du projet des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 15 au 30 Février 21	0	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 08 au 22 Mars 21	0	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	23 Mars 21	0	0
02 Sélection des consultants	Sélection des consultants et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et BP	Du 24 Mars au 13 avril 21	0	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation	Le 21 Avril 21	0	0
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	Consultant(e)	Du 28 Avril 05 Mai 21	7	3

	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	Du 06 au 10 Mai 21	0	0
05 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes	Consultant	Du 11 au 28 Mai 21	14	14
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes		31 Mai 21	1	1
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant	Du 01 au 07 Juin 21	7	3
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 08 au 23 Juin 21	0	0
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	24 Juin 21	0	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant	25 Juin 21	1	0
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	26 Juin 21	0	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant	27 au 30 Juin 21	0	0
	Total			30	21

13. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par les projets et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le/la consultant(e) de posture internationale:

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) international chef d'équipe pour 30 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Le voyage sur le terrain (facultatif).

Pour le/la consultant(e) national:

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) national(e), 21 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Les voyage sur le terrain (facultatifs).

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution

Principales qualifications et expériences requises de l'équipe d'évaluation

L'évaluation est exécutée par une équipe composée d'un(e) consultant(e) avec expérience internationale et d'un(e) consultant(e) national(e).

Consultant(e) international(e)

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes;
- Un minimum de 7ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement;
- La connaissance et l'expérience d'évaluation avec le système des Nations Unies
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique, la théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;
- Une bonne compréhension du mandat du BITetBIT du tripartisme;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du projet (employabilité des jeunes) et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français.

Consultant(e) national(e)

- Bac + 3 en économie, en gestion de projet, en suivi et évaluation ou qualifications équivalentes;
- Avoir un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle, notamment comme membre d'équipe pour évaluer des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ou autres organisations internationaux;
- Une bonne compréhension du mandat du BITBIT et du tripartisme;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Avoir des connaissances et expérience sur des thématiques du Projet et du pays seront des atouts;
- Excellente maîtrise du français et des langues locales dans les zones d'intervention du Projet.

Le consultant national est tenu de se conformer pleinement aux avis émis par les gouvernements et autorités locales, les Nations Unies et le BITBIT concernant les voyages nationaux et la distanciation sociale, relativement à la situation de pandémie de la COVID 19. Le contrat peut être résilié prématurément s'il semble impossible que les produits livrables souhaités soient reçus / réalisés en raison des développements liés au COVID. Les consultants sont également tenus de signer le code de conduite avec le document contractuel.

7.2. Annexe 02 : Matrice d'évaluation

Question évaluative	Indicateur	Sources de données	Méthode
Pertinence, cohérence et adéquation stratégique			
- Les projets sont-ils pertinents par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires ?	Synergie lors de la mise en œuvre	- Documents - Résultats attendus atteints - Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Entretien
Validité de la conception			
- Les projets ont-ils une théorie claire du changement qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ?	Lien de causalité entre les extrants et les résultats	- Documents - Résultats attendus atteints - Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Entretien
- La conception des projets a-t-elle clairement défini les résultats et les extrants réalisables ?	Bonne définition de la conception du projet	- Documents - Résultats attendus atteints - Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Entretien
- La conception des projets comprenait-elle une stratégie de sortie et une stratégie de durabilité ?	Existence d'une stratégie de sortie et une stratégie de durabilité	- Documents - Résultats attendus atteints - Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Entretien
Efficacité du projet			
- Dans quelle mesure les projets ont-ils atteint leurs résultats au niveau des résultats et des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs du projet ?	Objectifs atteints	- Rapports d'activités - Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
Efficience des ressources utilisées			
- Dans quelle mesure les ressources (ressources humaines, temps, expertise, fonds, etc.) ont-elles été allouées et utilisées efficacement pour fournir le soutien nécessaire et	Allocation des ressources	- Rapports d'activités du projet - Personnel du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien

Question évaluative	Indicateur	Sources de données	Méthode
atteindre les objectifs plus larges des projets ?			
Efficacité des modalités de gestion			
- Les modalités de gestion et de gouvernance des projets ont-elles facilité les résultats des projets ?	Influence des modalités de gestion	- Rapports d'activités - Parties prenantes	- Revue documentaire - Entretien
Orientation vers l'impact et la durabilité			
- Dans quelle mesure existe-t-il des preuves de changements positifs dans la vie des bénéficiaires ultimes des projets ?	Existence de preuves de changements positifs	- Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes	- Revue documentaire - Entretien
Questions transversales			
- Les projets prennent-ils en compte les besoins stratégiques et opérationnels des femmes et des filles, étant donné que les projets attachent une dimension importante à l'intégration sociale et au marché du travail et le projet profite-t-il également aux minorités? - Le dialogue social et le tripartisme sont ils clairement indiqués dans les documents des projets?	prise en compte des besoins des femmes et des filles	- Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes	- Revue documentaire - Entretien

7.3. Annexe 03 : Liste des documents consultés

Documents par projets		
EDJEF	ETOFE	RCV
Annexe 1 - Maquette SNE adoptée en Conseil des Ministres 3 juillet 2019	Agreement with Norway	Annex 1 - Minutes of the Steering Committee meeting Dec 2019
Annexe 2 - Communiqué de Presse du 3 juillet du chef du gouvernement	PLAN D'ACTION PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT MANOUBA	Annex 2 - Presentation of diagnostic and benchmarking results on apprenticeship training mode Feb 2020
Annexe 3 - Requête BIT étude impact 20 avril 2020 MFPE	PRODOC	Annex 3 - Report of the Tripartite Consultation Workshop on apprenticeship training mode in the Handicrafts sector Mar 2020
Annexe 4 - Success story SMQ	Progress report Mars Décembre -2019	Annex 4 - CENAFFIF Referential for kitchen clerk
Annexe 5 - Guide du conseiller ODSE V04-06-2020	Identification des chaînes de valeurs en matière de création d'emploi pour les femmes et les jeunes – ETOFE	Annex 5 - CENAFFIF Referential for pastry chef
Annexe 7 - Enquête déclarative du 250320 créations d'emplois v2	Réflexion sur le système fiscal à l'emploi et son impact sur l'employabilité des jeunes et des femmes en Tunisie	Annex 6 - CENAFFIF Referential for restaurant clerk
Annexe 8 - Success story Chaînes de valeur		Annex 7 - Ministerial request for ILO support to COVID crisis Apr 2020

PRODOC projet norvégien-Fr revu DA pour lancement 171018		Annex 8 - ILO response to Ministerial COVID request May 2020
PROGRESS REPORT_EDJEF_2020_ENG_v1		Annex 9 - Article on the project 1 - Mar 2020
TUN1702NOR_eval_midterm internal_ April 2020		Annex 10 - Article on the project 2 Mar 2020
CONAP EDJEF 1 – PV		PRODOC - Rendre les compétences visibles
CONAP EDJEF 2 - PV		Project Progress Report of ILO RCV project under TUN-180002 - 01-11-2019 to 30-06-2020
CONAP EDJEF 3 – PV		TUN18002 - TUN1805NOR Framework Agreement - signed ILO
CONAP EDJEF 4- PV - juin 2020 – validé		
CONAP EDJEF 5 – PV - février 2021		Document de planification des activités.
Documents cadres		
Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2021 – 2025		
Le contrat social un exemple innovant de programme par pays pour le travail décent (PPTD) pour la Tunisie 2017 – 2022		

7.4. Annexe 04 : Liste des personnes rencontrées

Dates	Heure	Activités
Mardi 11/05	09h00	Mme Faiza KALLEL, Directrice générale <i>Direction Générale pour la Promotion de l'Emploi – MJSIP</i>
	10h30	M. Mounir DAKHLI, Directeur général <i>Direction Générale de la Coopération Internationale – MJSIP</i>
	12h15	Mme Laura SCHMID, Skills and Employability Specialist <i>ILO Cairo Office & Decent Work Team for North Africa</i>
	14h00	Mme Virginia ROSE LOSADA – Mme Amelia DUVAL Technical Officers, Women Entrepreneurship <i>Small and Medium Enterprises Unit – Siège de l'OIT</i>
	16h00	Mme Rosa BENYOUNES, Programme Officer <i>Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie</i>
Mercredi 12/05	09h00	
	10h30	
	13h30	
	15h00	Mme Eléonore D'ACHON, Senior Employment Policy Specialist <i>Employment and Labour Market Policies Branch Employment Policy Department – Siège de l'OIT</i>

Vendredi 14/05 	14h00	Mme Anne-Marie BORGVAD <i>Royaume de Norvège</i>
Lundi 17/05 	09h00	Mme Aicha ZEMNI, chargée de mission <i>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de l'Intégration Professionnelle</i>
	10h30	M. Ammar MEJRI, chef de projet « Mise en place d'un système national d'information et d'orientation professionnelle » <i>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de l'Intégration Professionnelle</i>
	13h30	Mme Olfa ELARIBI, directrice, chef de projet « Mise en place d'un système national de certification de résultat d'apprentissage » <i>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de l'Intégration Professionnelle</i>
	15h00	
Mardi 18/05 	08h30	M. Imed CHAGRA, point focal des projets <u>RCV</u> et <u>EDJEF</u> <i>Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle</i>
	10h30	M. Belgacem BOUABIDI, point focal du projet RCV <i>Centre National de Formation de Formateurs et de l'Ingénierie de Formation (CENAFFIF)</i>
	13h30	Mme Dorra MILED, présidente <i>Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie</i>
	15h00	M. Chaouki GHARIANI, chef de service <i>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)</i>
Mercredi 19/05	09h00	Mme Rim BEN SLIMEN, chargée de projet – point focal du projet <i>Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ)</i>
	10h30	

	13h30	Mme Ines NAGARA, point focal du projet <i>Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)</i>
	15h00	M. Chafik ABDELLATIF, directeur régional (ETOFE- EDJEF) <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Manouba</i>
<p>Jeudi 20/05</p> 	09h00	
	10h30	
	13h30	Focus group – Bénéficiaires du projet (RCV) – (8 personnes)
	15h00	
<p>Vendredi 21/05</p> 	09h00	M. Habib HOUIJ, Directeur général (pour EDJEF-ETOFE) <i>Comité général d'administration du budget de l'Etat – Ministère des Finances</i>
	10h30	
	13h30	Mme Maha MEZRAOUI, cheffe de fil – axe 3 de la SNE <i>Ministère des Affaires Sociales</i>
	15h00	
<p>Lundi 24/05</p> 	09h00	M. Walid TROUDI, point focal du projet EDJEF <i>Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ)</i>
	10h30	M. Luca FEDI, Employment Specialist <i>ILO Cairo Office & Decent Work Team for North Africa</i>
	14h00	Mme Soumaya BENMENADI, point focal du projet EDJEF <i>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)</i>

	15h00	Mme Hela TLILI, responsable de la qualité (ETOFE/EDJEF) <i>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)</i>
Mardi 25/05 	09h00	M. Foued AZRI, Directeur régional <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Tunis</i>
	10h30	M. Taha BEN CHAABANE, Directeur des centres <i>Centres de formation et d'apprentissage Sidi Fathallah – Jbel Jloud</i>
	13h30	Mme Saloua ABDELKHALEK, Directrice Générale Nouha ben Habib, chargé du programme d'accompagnement des startup (Incubation & accompagnement) <i>Tunis International Center for Digital Cultural Economy (TICDCE)</i>
	15h00	Focus group – Bénéficiaires du gouvernorat de Tunis (EDJEF) 6 personnes
Mercredi 26/05 	09h00	M. Lamjed HARBAOUI, Directeur du centre <i>Centre de formation et de l'apprentissage de Oued Gueriana - Manouba</i>
	10h30	M. Abdallah MAMMOU, chef de bureau <i>Bureau de l'emploi et du travail indépendant – Douar Hicher</i>
	13h30	Focus group – Bénéficiaires du gouvernorat de Manouba (EDJEF)
	15h00	
Jeudi 27/05 	09h00	M. Zied CHARFI – M. Mustapha BACCOUCHE, point focal du projet EDJEF <i>Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA)</i>
	10h30	
	13h30	Focus group – Bénéficiaires du gouvernorat de Manouba (ETOFE)
	15h00	

Vendredi 28/05 	09h00	Mme Faten JRIJNI directrice régionale <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Zaghouan</i>
	10h30	M. Mohamed BARHOUMI, directeur de centre <i>Centre de formation et d'apprentissage de Zaghouan</i>
	13h30	Focus group – Bénéficiaires du gouvernorat de Zaghouan (EDJEF)
	15h00	
Lundi 31/05 	09h00	M. Mohamed HAJRI, directeur régional <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Kairouan</i>
	10h30	M. Kamel MEJBRI, directeur du centre <i>Centre de formation et d'apprentissage de Kairouan</i>
	12h00	M. Mohamed BAKKEY - Points focal du projet EDJEF <i>Union générale tunisienne du travail (UGTT)</i>
	13h30	M. Mourad ALOUINI, Commissaire régional <i>Commissariat Régional au Tourisme de Kairouan</i>
	15h00	Focus group – Bénéficiaires du gouvernorat de Kairouan (EDJEF)

7.5. Annexe 05: Liste des participants à l'atelier de restitution du Mardi 1^{er} Juin 2021

Participants	
Mme Faiza KALLEL, Directrice générale <i>Direction Générale pour la Promotion de l'Emploi – MJSIP</i>	
M. Mounir DAKHLI, Directeur general <i>Direction Générale de la Coopération Internationale – MJSIP</i>	
Mme Virginia ROSE LOSADA & Mme Amelia DUVAL Technical Officers, Women Entrepreneurship <i>Small and Medium Enterprises Unit – Siège de l'OIT</i>	
Mme Rosa BENYOUNES, Programme Officer <i>Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie</i>	
Mme Anne-Marie BORGVAD <i>Royaume de Norvège</i>	
Mme Aicha ZEMNI, chargée de mission <i>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de l'Intégration Professionnelle</i>	
M. Ammar MEJRI, chef de projet « Mise en place d'un système national d'information et d'orientation professionnelle » <i>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de l'Intégration Professionnelle</i>	
Mme Olfa ELARIBI, directrice, chef de projet « Mise en place d'un système national de certification de résultat d'apprentissage » <i>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de l'Intégration Professionnelle</i>	
M. Imed CHAGRA, point focal des projets <u>RCV</u> et <u>EDJEF</u> <i>Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle</i>	
M. Belgacem BOUABIDI, point focal du projet RCV <i>Centre National de Formation de Formateurs et de l'Ingénierie de Formation (CENAFFIF)</i>	
Mme Rim BEN SLIMEN, chargée de projet – point focal du projet <i>Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ)</i>	
Mme Ines NAGARA, point focal du projet <i>Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)</i>	

<p>M. Chafik ABDELLATIF, directeur régional (ETOFE- EDJEF) <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Manouba</i></p>
<p>Mme Yosra BEN TEKAYA, point focal du projet <i>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)</i></p>
<p>Mme Hela Tlili, point focal du projet <i>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)</i></p>
<p>Mme Habiba ELBOUR, point focal du projet <i>Union générale tunisienne du travail (UGTT)</i></p>
<p>M. Habib HOUIJ, Directeur général (pour EDJEF-ETOFE) <i>Comité général d'administration du budget de l'Etat – Ministère des Finances</i></p>
<p>Mme Maha MEZRAOUI, cheffe de fil – axe 3 de la SNE <i>Ministère des Affaires Sociales</i></p>
<p>M. Walid TROUDI, point focal du projet EDJEF <i>Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ)</i></p>
<p>Mme Soumaya BENMENADI, point focal du projet EDJEF <i>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)</i></p>
<p>M. Foued AZRI, Directeur régional <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Tunis</i></p>
<p>M. Lamjed HARBAOUI, Directeur du centre <i>Centre de formation et de l'apprentissage de Oued Gueriana – Manouba</i></p>
<p>M. Zied CHARFI – M. Mustapha BACCOUCHE, points focaux des projets RCV-EDJEF <i>Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA)</i></p>
<p>M. Mohamed BAKKEY Points focaux des projets EDJEF - RCV <i>Union générale tunisienne du travail (UGTT)</i></p>
<p>Mme Faten JRIJNI directrice régionale <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Zaghouan</i></p>
<p>M. Mohamed HAJRI, directeur régional <i>Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi de Kairouan</i></p>

7.6. Annexe 06 : Chronogramme de l'évaluation

Plan intervention :	Avril				Mai				Juin				Juillet			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Phase de démarrage Du 28 avril au 05 Mai				L1 & L2												
Collecte de données et consultations des parties prenantes Du 11 au 31 Mai																
Atelier de restitution : 1 ^{er} juin																
Rapport préliminaire (& Résumé) Du 01 au 09 Juin									L3 & L4							
Rapport final Du 24 au 30 Juin												L5				

7.7. Annexe 07 : Matrice du cadre des résultats projet - EDJEF

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 services	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 processus de la PNE et son financement (A) Les autorités centrales et régionales se sont engagées à améliorer les services de l'emploi (A)

	d'emploi dans les gouvernorats ciblés		Aucune crise politique majeure ne perturbe le travail normal du gouvernement (R)
<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 	Quatre plans d'action pour l'emploi conçus dans les gouvernorats ciblés	Rapports de réunion tripartites Gazette officielle Plans d'action régionaux pour l'emploi	
<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 d'une évaluation de leurs services existants et de la nécessité de services supplémentaires. Ces évaluations orienteront le soutien accordé au projet - 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 	Rapport d'auto-évaluation de l'ANETI Au moins quatre services de l'emploi au service des demandeurs d'emploi locaux sont améliorés : 5% de	Rapports des bureaux locaux de l'emploi	

<p>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>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 travail indépendant</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>L'économie nationale ne souffre pas d'un ralentissement majeur (R)</p>
<p>Extrant 2.1 : Les diagnostics territoriaux du potentiel d'emploi dans les gouvernorats ciblés sont réalisés.</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>Quatre comités locaux</p> <p>Un diagnostic territorial du potentiel d'emploi des gouvernorats ciblés</p>	<p>Rapports de comités</p> <p>Diagnostic territorial du potentiel d'emploi des gouvernorats ciblés</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 TREE6, SYIB, Get Ahead (Prenez de l'avance) My Co-op (Ma coopérative), Start Your Waste Recycling Business (Démarrez 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>1000 emplois sont créés en faveur des jeunes bénéficiaires, 50% pour les femmes</p> <p>1000 jeunes (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>Tableau de bord et rapports du projet</p>	
--	---	--	--

6 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>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>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>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 informels améliorés</p>	<p>Dossiers des fournisseurs de formation publics et privés</p>	

Activité 2.3.2 : Formation technique pour les maîtres artisans dans les gouvernorats ciblés afin d'assurer l'apprentissage

Activité 2.3.3 : Sensibilisation et mobilisation des communautés locales pour améliorer l'image de l'apprentissage

7.8. Annexe 08 : Matrice du cadre des résultats projet - RCV

Bénéficiaires directs et finaux : <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires directs : ministères, agences de formation professionnelle, agences pour l'emploi, prestataires de formation publics et privés, entreprises. • Bénéficiaires finaux : jeunes femmes et jeunes hommes en fin du premier cycle de l'enseignement secondaire, femmes et hommes non qualifiés travaillant dans l'économie informelle ou menacés de licenciement et jeunes en apprentissage. 				
Titre du projet : Rendre les compétences visibles : Améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie			Durée du projet : 12 mois.	
Structure du projet	Indicateurs	Cibles	Moyens de vérification	Postulats / hypothèses / risques
Objectif de développement : renforcer les éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, plus efficace et plus inclusif.				
Résultat 1.1 : Une note stratégique visant à renforcer l'apprentissage est élaborée et sa mise en œuvre appuyée				
Produit 1.1 Des consultations tripartites nationales sont organisées pour élaborer une note de stratégie visant à renforcer l'apprentissage	- Nombre de consultations tripartites menées	7	Comptes rendus de réunion	- La situation économique globale dans le pays ne s'est pas considérablement dégradée - La stabilité politique et le changement limité des ministres et des hauts
Produit 1.2 Une conférence nationale est organisée pour discuter de la note	- Une note stratégique, visant à renforcer l'apprentissage, est élaborée, discutée et approuvée par les constituants tripartites.	note stratégique	note stratégique	

stratégique visant à renforcer l'apprentissage.				fonctionnaires sont maintenus. - Une culture de dialogue social est maintenue entre le gouvernement et les partenaires sociaux. - La réforme du développement des compétences reste une priorité pour le gouvernement.
Produit 1.3 Renforcement de capacités des prestataires de formation professionnelle, des employeurs et des travailleurs afin d'améliorer l'apprentissage et mettre en œuvre des projets pilotes innovants.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de maîtres-artisans / tuteurs formés en milieu de travail (semaine/mois). - Nombre de formateurs formés parmi les prestataires de formation professionnelle publics et privés. - Nombre de projets innovants conçus 	<ul style="list-style-type: none"> - 70 - 50 - 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'atelier - Conception du programme pilote, programmes de formation. 	
Résultat 2 : La valorisation des compétences techniques et professionnelles passe par la reconnaissance des acquis et des systèmes de co-certification pilotés par les partenaires sociaux.				
Produit 2.1 Les métiers sont sélectionnés pour piloter les mécanismes de RPL et de co-certification.	- Nombre de métiers pour lesquelles le RPL et le système de co-certification sont pilotés	4	Enregistrements officiels	<ul style="list-style-type: none"> - La situation économique globale dans le pays ne s'est pas considérablement dégradée - La stabilité politique et le changement limité des ministres et des hauts fonctionnaires sont maintenus.
Produit 2.2 Le système de reconnaissance des acquis est piloté pour des métiers sélectionnés.	- Nombre de bénéficiaires de ce régime par an (m / s)	50	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des partenaires du projet - Certificats délivrés 	

<p>Produit 2.3 Le système de co-certification géré par les partenaires sociaux est mis à l'essai pour certains métiers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de bénéficiaires de ce système par an (m /s) - Nombre d'entreprises bénéficiant de ce régime - Nombre de travailleurs licenciés bénéficiant de ce régime (m /s) 	<ul style="list-style-type: none"> - 50 - 5 - 20 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des partenaires du projet - Certificats délivrés 	<p>La réforme du développement des compétences reste une priorité pour le gouvernement</p>
<p>Résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et de réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP.</p>				
<p>Produit 3.1 Un modèle national pour guider les choix de carrière des étudiants du premier cycle du secondaire est développé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un modèle national pour guider les choix de carrière est disponible 	<p>Modèle national</p>	<p>Examen des documents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien de la coordination entre les ministères (ME et MEFP)
<p>Produit 3.2 Une plate-forme numérique pour l'orientation professionnelle et professionnelle est appuyée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une plate-forme numérique comprenant des métiers sur le plan national, des programmes de formation professionnelle et le modèle national d'orientation des choix de carrière est disponible. 	<p>Plate-forme numérique</p>	<p>Plate-forme numérique</p>	
<p>Produit 3.3 Les capacités des conseillers et des autres membres du personnel d'orientation sont renforcées pour utiliser les nouveaux outils et aider les jeunes à prendre des décisions éclairées en matière de carrière et de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de conseillers et d'autres membres du personnel d'orientation formés au nouveau modèle et à la nouvelle plate-forme numérique. 	<p>200</p>	<p>Rapports d'atelier et rapports des projets des partenaires</p>	

7.9. Annexe 09 : Matrice du cadre des résultats projet - ETOFE

Direct and End beneficiaries: <ul style="list-style-type: none"> • Direct beneficiaries: government employment agencies and officials with a mandate to promote women's employment and women's economic empowerment, network representatives, public and private service providers (financial and non-financial). • Final beneficiaries: low-skilled and long-term unemployed, particularly disadvantaged young women and men; as well as youth and women in precarious and vulnerable forms of work (particularly in the informal economy), and underemployed youth. 				
Project title: Addressing women employment challenges in Tunisia			Project duration: 36 months	
Project structure	Indicators	Targets	Means of verification	Assumptions/hypotheses/risks
Outcome: Improved employment outcomes for women in Tunisia (the Project outcome will contribute to Programme outcomes 1.2, 1.3 and 2.7)				
Output 1 Fiscal, investments and sector policies are revised from an employment and gender perspective	<ul style="list-style-type: none"> - Changes are introduced to the fiscal code - Changes are introduced to the investment code in favour of employment and women employment 	<ul style="list-style-type: none"> - Yes - Yes 	Official records	The overall economic situation in the country does not considerably worsen Political stability, limited turnover among Ministers and senior civil servants, are maintained Women's participation in the economy remains a priority for the government
Output 2 Public employment services and subsidies to assist the unemployed are improved from a gender perspective	<ul style="list-style-type: none"> - Improved, gender-sensitive M&E system at the national agency for employment services (ANETI) - Improved targeting and resourcing of ALMPs 	<ul style="list-style-type: none"> - New evaluation methods are introduced/piloted to evaluate effects on young women and men of ALMPs - Public expenditure increases on ALMPs on the basis of a revised targeting strategy 	Official records	
Output 3	<ul style="list-style-type: none"> - # financial and non-financial service providers that sign agreements to use ILO entrepreneurship training packages; 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 (for 50 trainers in total, of which at least 50% women) 	Project partners reports, corroborated	

<p>Women entrepreneurs in most deprived areas are empowered to start, sustain and grow formal businesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - # women supported by project partners through improved financial and non-financial services - Enterprise survival rate, 2 years after inception, for women supported with the start-up of a project - % earnings increase among women with existing activity 	<ul style="list-style-type: none"> - 1,000 - estimated at 20% - estimated at 25% 	<p>by project monitoring visits</p> <p>Tracer study of a representative sample of beneficiaries</p>	
--	--	---	---	--

7.10. Annexe 10 : Les leçons apprises & bonnes pratiques

ILO Lesson Learned Template	
Project Title: TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR Project TC/SYMBOL: TUN/18/50/NOR,	
Name of Evaluator: Saddek MAMMERIA chef de l'équipe/ Fouad BOUTEMAK membre de l'équipe	
Date: Juillet 2021	
The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.	
LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L.A 1 : Le réseautage développe une approche à base communautaire et crée toujours une dynamique, une articulation entre acteurs, ce qui donne aux bénéficiaires et populations l'opportunité de mutualiser leurs efforts et de renforcer leur synergie à leur profit. Pour exemple, le cas du projet EDJEF où il y a eu la constitution d'un réseau dans les 4 régions, notamment dans les questions d'apprentissage des métiers.
Context and any related preconditions	Des études / diagnostics ont été menés, notamment dans le projet EDJEF où une étude pour identifier les chaînes de valeurs pour les régions du projet a été menée. Ainsi 3 chaînes de valeurs ont été identifiées : <ul style="list-style-type: none"> - A Tunis le métier de l'image, - A Manouba l'artisanat, - A Zaghouan et Kairouan le tourisme alternatif. De même, les trois projets ETOFE, RCV & EDJEF ont été fortement structurés avec un COPIL / CONAP au niveau national, et pour EDJEF des Comités Locaux de Projet (CLP) dans chaque région.
Targeted users / Beneficiaries	Cette approche apporte une valeur ajoutée aux bénéficiaires, qui sont les entrepreneurs. En permettant un échange d'expérience avec la création d'un réseau d'entre-aide informel pour soutenir les bénéficiaires surtout dans les moments de crise (COVID - 19).
Challenges /negative lessons - Causal factors	La faiblesse relative de la culture entrepreneuriale, ainsi que le conflit idéologique entre l'UTICA et l'UGTT constituent un frein certain pour l'attente de meilleurs résultats. La COVID – 19, était l'une des causes de beaucoup de difficultés au niveau des projets et de leurs bénéficiaires.
Success / Positive Issues - Causal factors	Un réseau d'entre-aide informel entre bénéficiaires a émergé surtout dans des moments de crise (COVID – 19), par exemple un entrepreneur qui a une plateforme d'écotourisme à Zaghouan a contacté les autres membres de la chaîne de valeurs pour les intégrer à la plateforme de mise en réseau / ventre ce qui crée une synergie positive entre les acteurs et booste leur chiffre d'affaire.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	L'équipe de projet de l'OIT est relativement réduite, en optimisant ses ressources entre plusieurs projets. Cela n'a pas empêché l'OIT de pousser à la création de trois structures de pilotages des trois projets EDJEF, RCV et ETOFE au niveau national COPIL/ CONAP, et local pour le cas du projet EDJEF (La création des CLP dans chaque gouvernorat du projet). Ce qui assure un réseautage important entre les acteurs.
---	--

ILO Lesson Learned Template

Project Title:
TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR

Project TC/SYMBOL: TUN/18/50/NOR,

Name of Evaluator: Saddek MAMMERIA chef de l'équipe/ Fouad BOUTEMAK membre de l'équipe

Date: Juillet 2021

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L.A 2 : La structuration et la collaboration multi-acteurs au niveau du pilotage des projets (COFIL, CRS ...) a permis de nouer des partenariats stratégiques forts tant au niveau central qu'au niveau communautaire, l'avantage étant 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.
Context and any related preconditions	L'OIT gère actuellement en Tunisie dans les 20 projets, avec une présence et une crédibilité acquise depuis plusieurs années. Ce constat favorise un partenariat stratégique entre l'OIT et les différents acteurs en Tunisie, notamment avec le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.
Targeted users / Beneficiaries	Parmi les bénéficiaires de cette leçon, on peut citer : Le COFIL, CONAP, MFPE (Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi), MJSIP (Ministère de la jeunesse, des sports et de l'intégration professionnelle) et Structures sous tutelle, l'ATFP (l' Agence Tunisienne de Formation Professionnelle, l'ANETI (l' Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant), les partenaires sociaux : L'UGTT (l' Union Générale des Travailleurs de Tunisie), l'UTICA: (l'Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat.
Challenges /negative lessons - Causal factors	L'instabilité politique, notamment au niveau du gouvernement a un impact négatif sur le travail des différentes structures de pilotage des trois projets EDJEF, ETOFE et RCV, Notamment avec le changement au sein des COFIL / CONAP suite au mutation vers d'autres ministères de quelques membres.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les parties prenantes ont toutes été impliquées dans la réalisation des différents diagnostics / études, la définition des approches et le suivi de la mise en œuvre des trois projets.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	L'équipe de projet de l'OIT est relativement réduite, en optimisant ses ressources entre plusieurs projets. Cela n'a pas empêché l'OIT de pousser à la création de trois structures de pilotages des trois projets EDJEF, RCV et ETOFE au niveau national COFIL/ CONAP, et local pour le cas du projet EDJEF (La création des CLP dans chaque gouvernorat du projet). Ce qui assure un réseautage important entre les acteurs.

BIT, Canevas de Bonnes pratiques émergentes (BP)

Project Title:

Project TC/SYMBOL: TUN/18/50/NOR,

TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR

Name of Evaluator: Saddek MAMMERIA chef de l'équipe/ Fouad BOUTEMAK membre de l'équipe

Date: Juillet 2021

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

Eléments de BP	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)	Bonne pratique 1 : La mise à contribution d'une experte du BIT de Genève dans le processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi (SNE), notamment dans les travaux préparatoires, a permis de prendre en compte tous les aspects de l'emploi dans cette stratégie qui se veut exhaustive.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	L'OIT dispose d'un panel important d'experts multidisciplinaires au niveau de leurs différents bureaux à travers le monde, ce qui offre la possibilité d'un appui de haut niveau pour une SNE qui prends en considération l'expérience d'autres pays de la région.
Etablir une relation cause-effet Claire	Le recrutement de l'experte internationale de l'OIT, a permis de développer une SNE fondée sur les normes internationales, permettant d'amorcer l'identification des mesures à adopter qui auront un effet sur l'emploi en Tunisie.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Cet appui technique a permis l'adoption d'une matrice de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) en Conseil des Ministres en juillet 2019. Ceci malgré de la non validation de la SNE suite au différent idéologique entre l'UTICA et l'UGTT, de même qu'un manque de confiance entre l'UGTT et le gouvernement.
Réplication potentielle et par qui	Une telle approche pourrait être répliquée par le BIT et ses mandants dans le processus de développement d'autres documents stratégiques 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)

Project Title:

Project TC/SYMBOL: TUN/18/50/NOR,

TUN/17/02/NOR et TUN/18/51/NOR

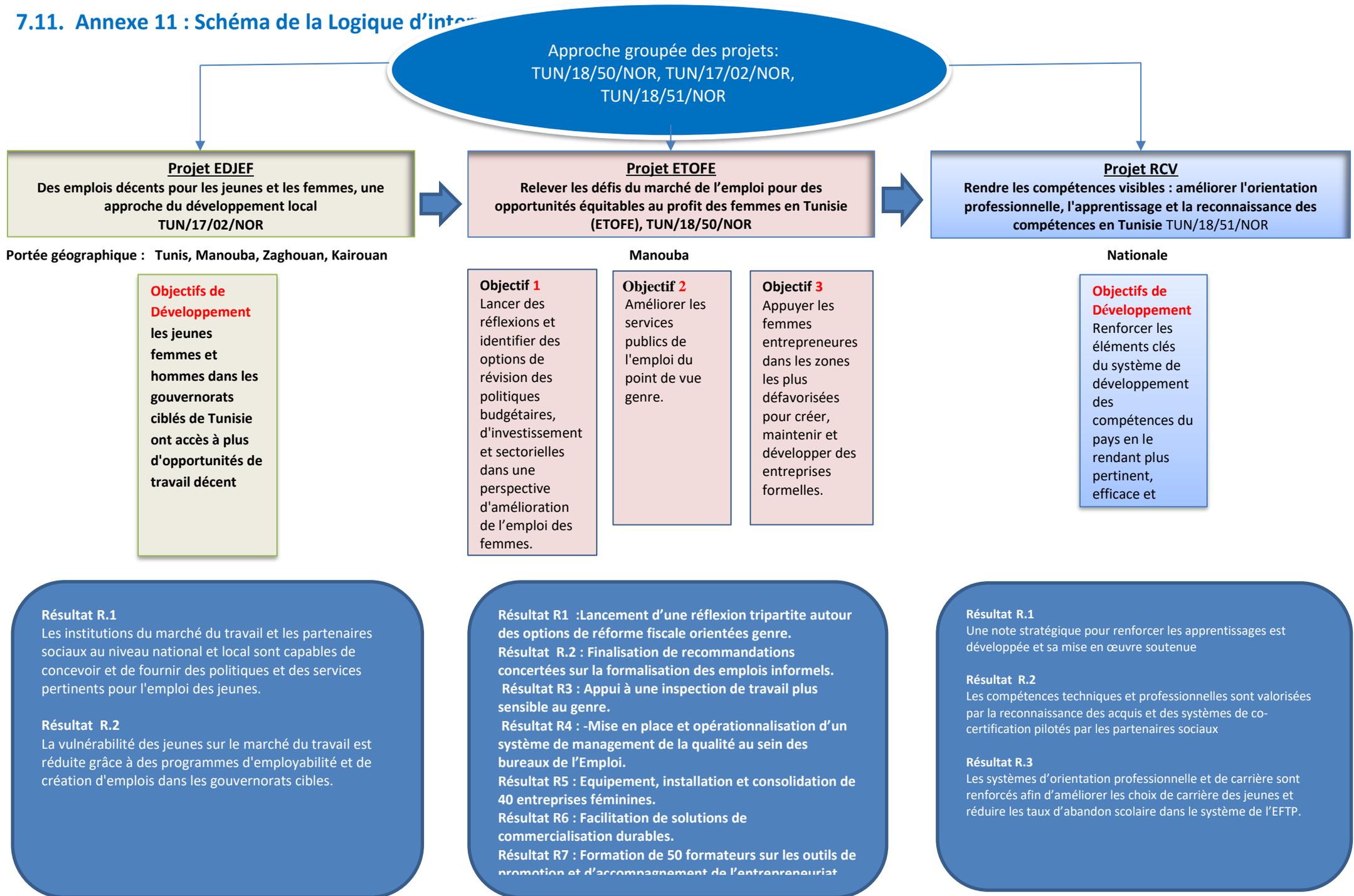
Name of Evaluator: Saddek MAMMERIA chef de l'équipe/ Fouad BOUTEMAK membre de l'équipe

Date: Juillet 2021

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

Eléments de BP	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)	BP.2 : Les séminaires de formation hors de la Tunisie de personnes émanant de différents ministères et impliquées dans le suivi et la mise en œuvre des projets financés par le bailleur Norvégien ainsi que les Team building organisés par le BIT à Hammamet ont permis aux participants de constituer un groupe de travail homogène sur la mise en œuvre de programmes.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	L'OIT donne une importance primordiale au renforcement des capacités des différents acteurs clés, notamment par la prise en charge d'une formation au niveau du Centre International de Formation de l'OIT (Turin, Italie) qui a travers cette formation a permis d'amorcer le début de processus de collaboration entre les différents acteurs, en rendant la collaboration plus fluide. Cette approche a un effet certain sur la durabilité des projets par la création de liens et de synergies entre les différents acteurs.
Etablir une relation cause-effet Claire	Les séminaires de formation pour un groupe d'acteurs donnés, a permis de développer la SNE, malgré un différend profond entre ces acteurs, notamment les acteurs sociaux. Ainsi que la mise en place de structures de gestion des trois projets au niveau national, et des fois même au niveau régional.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Cette approche a permis la mise en place d'une bonne synergie de travail, notamment au niveau des COPIL des trois projets. Cette synergie a permis aux différents comités de pilotage de s'adapter à des situations difficiles telles que la COVID-19, d'apporter quelques modifications dans la mise en place des projets et d'atteindre des résultats appréciables.
Réplication potentielle et par qui	Une telle approche pourrait être répliquée par les différents bailleurs de fonds, qui pourront planifier la mise en place d'activités de formations hors Tunisie en y associant différents acteurs pour planifier à la suite de cette formation une structure de pilotage multi-acteurs.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme 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.

7.11. Annexe 11 : Schéma de la Logique d'intervention



NB : Les activités, extraits et autres produits des projets tels que l'apprentissage se trouvent dans les matrices du cadre des résultats des projets en Annexe.

ⁱ <https://www.onu-tn.org/uploads/emploi/15333012260.pdf>

ⁱⁱ PV CONAP EDJEF 5