



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## Renforcer l'impact des politiques d'emploi et soutenir la création d'emplois basés sur les TIC, pour les jeunes et les femmes en Tunisie.

**Type d'évaluation :** Project

**DC code:** TUN/21/03/KOR

**Horaire d'évaluation :** Mi-parcours

**Mode d'évaluation :** Interne

**Pays :** Tunisie

**Résultat(s) du P&B:** Résultat 3.1 ; Résultat 3.2 ; Résultat 3.4 ; Résultat 4.1

**ODD(s) :** ODD 8 : Travail décent et croissance économique ; ODD 5 : Égalité des sexes ; ODD 10 : Réduction des inégalités.

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur :** 16 March 2025

**Bureau Administratif :** Bureau-Pays de l'OIT à Alger

**Bureau Technique :** Bureau-Pays de l'OIT à Alger

**Agences d'évaluation conjointes :** N/A

**Durée du projet :** Décembre 2021 - Novembre 2025 (48 Mois)

**Donateur et budget :** KOIKA 4,257,425.74 US\$

**Nom du consultant :** Amal Khlif

**Gestion de l'évaluation :** Jiin Park

**Budget de l'évaluation:** 11,000 USD

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ATFP	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
CLP	Comités Locaux de Pilotage
CORP	Centre d'Orientation et de Reconversion Professionnelle
CRE	Comités Régionaux de l'Emploi
DGPE	Direction Générale pour la Promotion d'Emploi
EDJEF	Emplois Décents pour les Jeunes et les Femmes
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MEVT	Ministry of Employment and Vocational Training
NES	National Employment Strategy
ONEQ	Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications
OCDE/CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économiques / Comité d'Aide au Développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
ODD	Objectifs de Développement Durable
PAR	Plans d'Action Régionaux
PER	Programmes Énergétiques Régionaux
PRE	Plans Régionaux d'Emploi
REC	Regional Employment Committee
REP	Regional Employment Plan
SEN	Systèmes Énergétiques Nationaux
SNE	Stratégie Nationale pour l'Emploi
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TICDCE	Centre international de Tunis pour l'économie culturelle numérique
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
KOICA	L'Agence Coréenne De Coopération Internationale

## TABLE DES MATIÈRES

1. LE CONTEXTE DU PROJET .....	10
2. LE PROJET .....	10
3. CADRE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION .....	13
4. RESULTATS DE L'ÉVALUATION .....	20
Pertinence .....	20
Cohérence .....	23
Efficacité.....	26
L'Effcience .....	30
Impact Potentiel Et Durabilité Du Projet .....	32
Thèmes Transversaux De L'OIT .....	33
5. CONCLUSIONS.....	33
6. RECOMMANDATIONS.....	35
7. LEÇONS APPRISES.....	36
<i>Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours .....</i>	<i>38</i>
Annexe 2 : Matrice de l'évaluation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Annex 2 les leçons apprises et bonnes pratiques .....	
Annexe 3 Revue documentaire.....	69
Annexes 4 Chronogramme de la mission .....	73

## LE SOMMAIRE EXÉCUTIF

### *Contexte et présentation du projet*

La Tunisie est confrontée à des défis complexes et multidimensionnels en matière d'emploi, touchant à la fois des aspects quantitatifs — tels que le chômage élevé des jeunes diplômés, les faibles taux d'activité et les disparités régionales — et qualitatifs, notamment l'inadéquation entre les compétences acquises et les besoins du marché, ainsi que la montée de l'emploi précaire.

Face à ces enjeux, le Gouvernement tunisien et les partenaires sociaux ont réaffirmé leur engagement à travers le contrat social de 2013 et la Déclaration tunisienne pour l'emploi adoptée en 2016. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet « Renforcement de l'impact des politiques de l'emploi et soutien à la création d'emplois basés sur les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », financé par la République de Corée via KOICA et mis en œuvre par l'OIT.

Aligné sur l'Agenda du travail décent et l'ODD 8, ce projet vise à produire des effets visibles à court et moyen terme, en particulier pour les jeunes et les femmes, à travers trois résultats principaux :

- Renforcement des capacités du ministère en charge de l'emploi pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) et des Plans d'Action Régionaux (PAR) ;
- Appui aux institutions locales et aux partenaires sociaux pour la conception de politiques pertinentes en faveur de l'emploi des jeunes ;
- Soutien à la création directe d'emplois dans le secteur des TIC pour les jeunes et les femmes.

### **La logique d'intervention :**

Le projet se compose de deux volets principaux :

1. Appui technique et renforcement des capacités : Ce volet vise à soutenir le ministère de l'emploi dans l'actualisation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et à renforcer les capacités des directions régionales de l'emploi pour le développement des Plans Régionaux de l'Emploi.
2. Création d'emplois : Ce deuxième volet se concentre sur l'encouragement de l'entrepreneuriat dans le secteur des TIC, avec des programmes de mentorat et d'accompagnement dédiés aux jeunes et aux femmes.

### *Objectifs de l'évaluation*

Cette évaluation a été réalisée conformément à la politique de l'OIT sur les évaluations, visant à garantir la responsabilité, l'apprentissage et l'amélioration continue du projet. L'évaluation à mi-parcours interne a pour objectif d'analyser la pertinence et la cohérence de projet, sa mise en œuvre, d'identifier les défis opérationnels et stratégiques, et d'évaluer les résultats et l'efficacité du projet dans le contexte des normes de qualité de l'évaluation.

L'évaluation s'est concentrée sur plusieurs aspects clés :

- ✓ Vérification de la pertinence et cohérence du projet par rapport aux besoins des groupes cibles et de sa contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et aux priorités de l'OIT.
- ✓ Vérification de la conformité entre la mise en œuvre du projet et sa conception initiale, ainsi que l'analyse des divergences et des raisons sous-jacentes.

- ✓ Évaluation de la stratégie du projet et des résultats obtenus, y compris les impacts inattendus.
- ✓ Examen de la structure institutionnelle, des capacités d'exécution, et des mécanismes de coordination et de suivi.
- ✓ Appréciation de l'efficacité dans l'utilisation des ressources mobilisées.
- ✓ Analyse de la probabilité d'atteindre les impacts escomptés et de la durabilité des résultats après la fin du projet.
- ✓ Identification des leçons apprises et des bonnes pratiques, ainsi que des recommandations stratégiques pour améliorer la mise en œuvre future.

### *Méthodologie de l'Évaluation*

L'évaluation à mi-parcours a adopté une approche participative, impliquant les parties prenantes à chaque étape, de l'élaboration des méthodes à la collecte d'informations, en passant par la formulation des conclusions. L'accent a été mis sur l'inclusion des femmes dans ce processus et sur le partage des connaissances, créant ainsi un environnement ouvert à l'échange et à la coopération.

Dans le cadre de l'évaluation, 23 entretiens individuels ont été réalisés avec les membres de l'équipe projet, des mandants de l'OIT, le bailleur et diverses parties prenantes et prestataires de services. Parallèlement, trois groupes de discussion ont été organisés avec les membres des comités de pilotage de l'emploi, à Tunis, Sfax et Sousse, favorisant ainsi le partage des opinions et la dynamique de groupe.

### *Résultats principaux et Conclusions*

#### *Pertinence*

Le projet IPTIC s'avère **d'une grande pertinence** en soutenant le Ministère de l'Emploi dans l'actualisation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et dans l'élaboration des plans régionaux d'emploi, **une première expérience longtemps attendue par les parties prenantes et les experts de l'emploi en Tunisie**. Ce projet prolonge les initiatives de l'OIT au bénéfice des jeunes et des femmes, s'inscrivant dans la continuité du projet EDJEF, qui a facilité l'élaboration de la SNE en intégrant les perspectives diverses des parties prenantes.

**La stratégie mise en place est généralement bien accueillie. Les objectifs du projet s'alignent en grande partie sur les priorités nationales**, bien que des préoccupations subsistent quant à la faisabilité de leur atteinte dans les délais prévus, en raison de retards accumulés.

**Le projet a démontré une appréciable capacité d'adaptation face aux changements**. Malgré un contexte mouvant, il a su maintenir son alignement avec les orientations. Cependant, l'approche participative, bien qu'encourageante, a été entravée par des changements fréquents de points focaux et de parties prenantes clés, rendant la continuité et la cohérence des consultations plus difficiles.

#### *Cohérence*

**Le projet est très cohérent**: Le projet IPTIC s'aligne de manière significative avec les missions fondamentales de l'OIT, notamment la promotion du travail décent, la création d'emplois pour les jeunes, l'égalité des sexes et le dialogue social.

En soutenant les Stratégies Nationales de l'Emploi (SNE), il démontre un engagement fort envers les initiatives de l'OIT dans les pays membres, s'inscrivant dans le Programme Pays de Travail Décent (PPTD) pour la période 2017-2022, développé en collaboration avec le gouvernement tunisien et les organisations syndicales.

Le projet est en phase avec les priorités stratégiques du gouvernement tunisien. Il répond aux engagements contenus dans la Déclaration de Tunis sur l'Emploi de 2016, visant à créer des opportunités d'emploi pour tous, notamment pour les jeunes et les femmes.

Le projet s'intègre également dans la Vision Tunisie 2035 et les objectifs de la Stratégie Industrielle et de l'Innovation Horizon 2030, mettant l'accent sur les secteurs émergents comme les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

### *L'efficacité*

À ce stade de l'évaluation intermédiaire, **la progression du projet vers ses résultats est jugée modérée**. Les conclusions de l'évaluation indiquent que la mise en œuvre du projet a été considérablement affectée par l'instabilité administrative en Tunisie, caractérisée par des changements fréquents de responsables, compromettant ainsi la continuité des actions prévues.

La flexibilité inhérente au projet a permis d'adapter les activités en fonction des besoins spécifiques du MEFP. Cependant, des ambiguïtés subsistent quant à certains termes employés, tels que "actualisation" et "opérationnalisation" de la SNE, ce qui a généré des confusions parmi certains participants. Malgré cela, des résultats positifs se dégagent, notamment l'établissement d'un système de gouvernance pour la SNE et les plans régionaux, ainsi que les échanges fructueux avec des experts coréens qui ont été bien accueillis.

Des diagnostics de l'emploi ont été menés. Des Comités Régionaux de l'Emploi (CRE) ont été établis réunissant divers acteurs. Un décret ministériel pour l'institutionnalisation de le comité est en cours de signature. Les participants ont manifesté un fort engagement, mais ont également souligné des préoccupations relatives à l'autonomie locale, à la disponibilité et à la qualité des données, ainsi qu'aux limitations des ressources au sein des agences régionales de l'emploi pour produire et opérationnaliser des plans régionaux de l'emploi.

Trois chaînes de valeur TIC ont été identifiées et validées avec les membres des comités locaux de l'emploi. Cependant, la gouvernance de ces comités demeure floue, et il est crucial de définir clairement les rôles pour renforcer l'engagement des acteurs.

### *Efficiences*

À ce stade de l'évaluation intermédiaire, **l'efficacité du projet est mitigée. Elle présente à la fois des aspects positifs et des défis**. D'une part, la crédibilité de l'OIT auprès de ses partenaires et du gouvernement a permis de maintenir l'engagement, même en période d'instabilité politique. La résilience du projet se manifeste par des efforts de plaidoyer efficaces, garantissant sa continuité, ainsi qu'une maîtrise des coûts qui reste raisonnable. D'autre part, la volatilité administrative a entraîné des retards qui limitent l'efficacité.

Par ailleurs, certaines dépenses, comme la visite en Corée du Sud, soulèvent des questions quant à leur pertinence face à des objectifs atteignables autrement.

## *Impact Potentiel Et Durabilité Du Projet*

À ce jour, le projet a démontré une résilience remarquable en réussissant à surmonter divers défis politiques et des incertitudes contextuelles. Néanmoins, seulement la moitié des activités ont été mises en œuvre, et les impacts de ces changements demeurent encore peu visibles. En l'absence de stratégies de sortie clairement définies dans les documents du projet, la durabilité est actuellement perçue comme limitée. Toutefois, l'engagement des partenaires et des parties prenantes, qui sont tous investis dans la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et RNES.

### *Les conclusions*

#### **Pertinence**

L'ambition du projet est pertinente et il apparaît comme étant vraiment précurseur dans son domaine. Le projet répond à de réels besoins, partagés par tous les partenaires engagés.

#### **Cohérence**

Le projet est très cohérent et aligné sur les objectifs du Gouvernement Tunisien en matière d'emploi, sur le mandat du OIT, ainsi qu'aux ODD Et l'UNSD. Une meilleure synergie avec d'autres projets parallèles qui traitent la question de l'emploi en Tunisie, pourrait renforcer encore plus cette cohérence.

#### **Efficacité**

La mise en œuvre du projet a été fortement affectée par l'instabilité des contextes politique et administratif tunisiens. Les changements fréquents de responsables ministériels et régionaux ont compromis la consistance et l'orientation du projet. Ils ont même menacé sa continuité, mais cette étape a été surmontée.

La principale grande réussite du projet réside dans sa remarquable résilience, après une suspension et ensuite une révision entière, pour en revenir à sa version initiale.

Les efforts de plaidoyer apportés par la direction de l'OIT, le soutien de la directrice générale de l'emploi et son équipe, la collaboration des bailleurs de fonds et persévérance du conseiller technique, ont permis de surmonter la période de mise entre parenthèse du projet et de le maintenir, réactiver la SNE et lancer la 1ère expérience de PRE.

L'ambition du projet, notamment en ce qui concerne les plans régionaux d'emploi longterm attendus, a été accueillie avec grand enthousiasme et de fortes attentes de la part des acteurs régionaux, désireux d'un engagement et d'une concrétisation rapides. Ces attentes élevées et ce désir urgent d'appropriation régionale ont malheureusement été confrontés aux retards dans la mise en œuvre des activités et à une communication et une culture de travail perçue comme trop descendante.

L'amélioration de l'efficacité du projet pourrait être favorisée par une approche plus collaborative. Bien que les pressions liées au calendrier et aux priorités divergentes aient limité la participation des acteurs régionaux aux phases de conception et de mise en œuvre, il existe une opportunité d'engagement accru des acteurs locaux dans la prochaine phase.

## L'efficience

L'efficience du projet est mitigée. Les coûts sont considérés comme raisonnables et bien équilibrés, mais les retards ainsi que les coûts structurels ont eu un impact sur l'efficience.

## Impact et durabilité

L'attention portée à la durabilité pourrait être renforcée. Les documents de projet n'ont pas suffisamment abordé la question de la pérennité, et les réflexions autour des meilleures stratégies de sortie.

## Les thèmes transversaux

L'intégration des thèmes transversaux, tels que l'égalité des sexes, l'inclusion et le dialogue social, est globalement bien prise en compte dans les documents du projet. L'attention portée à la participation des femmes et à l'accessibilité des groupes marginalisés a été particulièrement remarquée par les parties prenantes. Le recrutement d'une experte en genre pour l'actualisation de la SNE, ainsi que pour les PREs, témoigne de cette volonté d'inclusion.

L'intégration des thèmes transversaux pourrait être renforcée en veillant à ce que tous les membres de l'équipe, ainsi que les prestataires privés collaborant avec l'OIT et les membres des comités de gouvernance, bénéficient d'une formation adéquate et d'un débriefing sur les terminologies et les meilleures pratiques.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Consolider l'ancrage politique et institutionnel.** Il est recommandé de renforcer le soutien politique et institutionnel autour de la SNE et des PRE en poursuivant le plaidoyer auprès des plus hautes instances (Conseil ministériel, Présidences du Gouvernement et de la République).

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet	Élevée	Faible	À court terme

**Recommandation 2. Prolonger le projet de deux ans en renforçant la collaboration et la participation des parties prenantes.** Pour ce faire, il est essentiel d'intégrer leurs retours afin de développer une feuille de route acceptée par tous.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
KOIKA L'OIT Le gouvernement tunisien	Élevée	Faible	À court terme

**Recommandation 3 : Renforcer la gouvernance du projet.** Il serait avantageux de redéfinir clairement les rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués (équipe, comités, ministère) afin de favoriser une compréhension commune.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du OIT	Élevée	Moyenne	À court terme

**Recommandation 4 : Renforcer la synergie et la culture d'apprentissage collectif.** Il est conseillé d'améliorer la communication interne et soutenir la participation et l'engagement des parties

prenantes en créant des espaces de réflexion et de retour d'information sur les activités, afin de favoriser la synergie entre elles.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT	Élevée	Moyenne	À court terme

**Recommandation 5 : Définition et Formalisation des Plans de Sortie.** Il est recommandé de définir clairement les plans de sortie : Définir clairement les plans de sortie du projet, en utilisant une méthodologie rigoureuse et respectueuse des principes de la OIT « leave no one behind ».

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
L'Équipe de projet du BIT	Élevée	Moyenne	À court terme

**Recommandation 6 : Renforcer la capitalisation des données et des connaissances en lien avec la SNE et les plans régionaux de l'emploi, en collaboration avec l'OIT.** Il est recommandé de créer une plateforme dédiée à la documentation de toutes les données relatives à l'emploi, tant au niveau national que régional, ainsi qu'au suivi des indicateurs de la SNE, ainsi que la capitalisation des apprentissages de tous les autres projets de coopération liés à l'emploi.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Le gouvernement Tunisien L'OIT	Élevée	Élevée	À moyen terme

## LEÇONS APPRISSES

**Leçon 1 : L'Implémentation Efficace de la SNE et des PRES.** L'efficacité de l'implémentation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et des Plans de Régionaux à l'Emploi (PRE) repose sur des facteurs clés : d'abord, la capacité à centraliser et à exploiter les données relatives aux questions de l'emploi ; ensuite, la capacité à établir des mécanismes de coordination et de collaboration entre les Ministères et entre les membres des comités régionaux de l'emploi; l'amélioration de la gouvernance entre le Ministère de l'emploi et les comités régionaux de l'emploi, dédier les budgets nécessaires pour l'implémentation de PRE, ainsi que la mise en place d'un système rigoureux de suivi et l'évaluation des indicateurs de l'emploi.

**Leçon 2 : Évolution des attentes et adaptation de l'OIT.** Bien que l'OIT bénéficie d'une forte crédibilité, il est essentiel qu'elle s'adapte aux évolutions des attentes de ses partenaires.

**Leçon 3 : Importance de la Consultation continue et de l'Implication des Parties Prenantes.** L'expérience du projet a démontré que la consultation régulière avec les comités régionaux et l'implication active de toutes les parties prenantes dans le suivi des progrès de projet sont des facteurs déterminants pour garantir l'appropriation et l'engagement.

## 1. CONTEXTE DU PROJET

Le Gouvernement tunisien fait face aujourd'hui à des défis d'emplois multidimensionnels, variés et de nature complexe. Non seulement ces défis recouvrent des questions quantitatives (telles que le niveau élevé de chômage des jeunes (43%)<sup>1</sup>, notamment des diplômés de l'enseignement supérieur (23%)<sup>2</sup>, le faible taux d'activité, la disparité régionale ( Nord-ouest (33,0%), Sud-ouest (26%))<sup>3</sup> mais aussi qualitatives, comme l'inadéquation entre les qualifications offertes par le système éducatif et les exigences des opérateurs économiques ainsi que l'accentuation des formes de travail précaire et vulnérable.

A cet effet, le contrat social de 2013 marque la volonté du Gouvernement Tunisien et des partenaires sociaux de travailler en commun sur la problématique de l'Emploi. La « Déclaration Tunisienne pour l'Emploi », adoptée à l'occasion du Dialogue National sur l'Emploi en 2016 par les partenaires tripartites, réitère cet engagement et fournit des recommandations et orientations importantes à cet égard.

## 2. LE PROJET

Le projet intitulé « Renforcement de l'impact des politiques de l'emploi et soutien à la création d'emplois basés sur les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », porté par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et financé par KOICA, s'étend sur une période de 48 mois, de décembre 2021 à novembre 2025, avec un budget total de 4 257 425,74 USD. L'objectif global du projet IPTIC est le suivant : « *Les jeunes femmes et hommes des gouvernorats ciblés de la Tunisie ont accès à davantage d'opportunités de travail décent* ».

Le projet IPTIC, s'inscrit dans la continuité des efforts de l'OIT pour soutenir la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) en Tunisie, notamment à la suite du projet (EDJEF) Emplois Décents Pour Les Jeunes et Les Femmes, qui visait à promouvoir des emplois décents pour les jeunes et les femmes et était financé par le Royaume de Norvège.

Avec des objectifs distincts de ceux du projet EDJEF, IPTIC ambitionne de renforcer les capacités du MEFP dans la mise en œuvre efficace de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE), d'outiller les institutions locales à concevoir des politiques pertinentes pour l'emploi des jeunes, et de soutenir la création d'emplois directs dans le secteur des (TIC ) Technologie De L'information et de La Communication pour les jeunes et les femmes.

- Le projet cible plusieurs gouvernorats à savoir : Tunis, Manouba, Kairouan, Zaghuan, Sousse, Sfax, Sidi Bouzid, Jendouba, Kasserine et Gabès. Le projet s'adresse à divers bénéficiaires, notamment :
  - Le personnel des institutions de l'emploi National et régional et des partenaires sociaux.
  - Les jeunes hommes âgés de 18 à 35 ans et les femmes sans restriction d'âge, en particulier

---

<sup>1</sup> Le taux de chômage des jeunes âgés entre 15 et 24 ans a augmenté, au cours du troisième trimestre 2021, pour atteindre 42,8% contre 41,7% au cours du deuxième trimestre. Ce taux est estimé à 42,8% chez les hommes et 41,7% chez les femmes. **Source L' institut national de la statistique Tunisie**

<sup>2</sup> Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur, il a toutefois diminué pour s'établir à 23,2 % .Ce taux est de 12,3 % chez les hommes et de 33 % chez les femmes. **Source L' institut national de la statistique Tunisie**

<sup>3</sup> Les taux de chômage les plus élevés sont enregistrés dans les régions de l'Ouest et du Sud tunisiens : Nord-ouest (33,0%), Sud-ouest (26%) **Source L' institut national de la statistique Tunisie**

les femmes défavorisées et les jeunes hommes issus de zones marginalisées ; ainsi que les jeunes et les femmes exerçant des formes de travail précaires et vulnérables (notamment dans l'économie informelle), ainsi que les jeunes en situation de sous-emploi.

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- **Résultat 1** : Renforcement des capacités du (MEFP) pour assurer une mise en œuvre efficace de la (SNE), ainsi que des plans d'action régionaux.
- **Résultat 2** : Les institutions responsables de l'emploi et les partenaires sociaux au niveau local seront en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des politiques adaptées aux besoins d'emploi des jeunes.
- **Résultat 3** : Création d'emplois directs destinés aux jeunes et aux femmes dans le domaine des TIC.

### **Chronologie du Projet**

- 01/12/2021 : Le projet a été officiellement signé entre l'Agence Coréenne De Coopération Internationale (KOICA) et l'OIT. Les fonds pour le premier versement du projet ont été reçus par l'OIT.
- 06/01/2022 : Des lettres sollicitant la désignation de points focaux au sein du Ministère de l'Emploi, de l'UTICA et de l'UGTT ont été signées et soumises.
- 21/01/2022 : Une première réponse du Ministère de l'Emploi a été reçue, désignant un point focal et des réunions ont été organisées avec les sections régionales des partenaires sociaux (UGTT et UTICA) dans les gouvernorats de Tunis, Sousse et Sfax afin d'échanger sur leurs contributions à la mise en œuvre des activités du projet dans leurs zones d'intervention.
- 21/12/2022 : Suite à la tenue du premier comité national de pilotage (21 décembre 2022), le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a proposé un nouveau cadre logique pour le projet.
- 19/09/2023 : Suite à une demande officielle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) pour des mises à jour de la (SNE), le processus de révision du projet en 2023 a été suspendu. Après plusieurs efforts de plaidoyer de la part de la OIT, plusieurs réunions notamment celle présidée par le président du gouvernement la première version a été maintenue.
- 2024 : En fin octobre 2024, La mise en œuvre a repris et une nouvelle DGPE a été nommée point focal pour le MEFP, avec la formation des comités de pilotage locaux à Tunis, Sousse et Sfax réalisés par le MEFP.

### **La stratégie du projet**

Depuis sa conception, le projet s'est aligné sur les orientations stratégiques de la Tunisie et a été conçu pour s'appuyer sur les réalisations et les outils mis à disposition à travers les interventions passées et en cours de l'OIT sur l'emploi des jeunes en Tunisie. La logique d'intervention des programmes de l'OIT pour l'emploi des jeunes s'appuie sur une approche intégrée (le développement de chaînes de valeur), dans le cadre de laquelle chaque projet offre une combinaison adaptée d'actions liées à la demande et à l'offre.

### **✓ L'approche territoriale**

Une logique d'intervention 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 ; et (iii) le processus d'appariement (gouvernance du marché du travail régional).

#### ✓ **Partenariats, notamment avec le secteur privé et les institutions financières**

Le projet vise à renforcer les capacités des parties prenantes régionales notamment par des partenariats avec le secteur privé et les institutions financières. En créant des réseaux, en identifiant les besoins des acteurs, en négociant des accords, et en collaborant sur des interventions concrètes, l'objectif est de promouvoir un dialogue constant aux niveaux local, régional et national pour identifier des solutions et renforcer les capacités en vue d'une expansion durable. Une approche participative et consultative est maintenue tout au long du projet pour favoriser le développement du secteur privé en tant que moteur de la création d'emplois de qualité, cela étant un facteur clé de l'impact durable.

#### ✓ **Au niveau des politiques**

Le travail au niveau des politiques s'appuie sur l'engagement actuel de l'OIT à soutenir l'actualisation de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) avec le gouvernement et les partenaires sociaux, à la base de la vision 2035 de la Tunisie, en reliant les niveaux régionale et national. Relier les niveaux local et national par la dimension politique ne sert pas simplement des objectifs fonctionnels, mais c'est une condition nécessaire pour assurer l'accès, le suivi et la durabilité du travail effectué sous l'égide du projet.

La déclinaison de la politique nationale au niveau régional facilite une approche durable et globale pour relever les défis de l'emploi des jeunes et des femmes dans le pays.

#### ✓ **S'appuyer sur l'expérience de la République de Corée**

Fort de son expérience dans la gestion des crises économiques, la République de Corée offre des pratiques exemplaires en matière de politiques d'emploi, soutenues par un solide service public de l'emploi, une coordination politique efficace, des systèmes de suivi avancés et un budget axé sur l'emploi. Cette expertise pourrait bénéficier à la Tunisie, actuellement engagée dans la révision de sa stratégie nationale pour l'emploi. Le projet facilitera le partage de connaissances et de bonnes pratiques, jouant un rôle clé dans la réforme et le renforcement des capacités gouvernementales aux niveaux central et local pour concrétiser les plans d'emploi régionaux.

#### **Les principaux bénéficiaires du projet**

**Les bénéficiaires ultimes de ce projet sont** âgés de 18 à 35 ans et les femmes sans restriction d'âge, en particulier les femmes défavorisées et les jeunes hommes issus de zones marginalisées ; ainsi que les jeunes et les femmes exerçant des formes de travail précaires et vulnérables (notamment dans l'économie informelle), ainsi que les jeunes en situation de sous-emploi. Des activités spécifiques sont adressées et mises en œuvre avec les représentants des organisations d'employeurs et des syndicats, tant au niveau national que local.

### 3. CADRE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation a été conduite conformément à la politique de l'OIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'un million USD et de moins de cinq millions USD est soumis à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. La présente évaluation à mi-parcours interne a été gérée par un membre de l'équipe de projet et conduite par une évaluatrice externe, supervisés par l'Evaluation Officer du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

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

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, en particulier la liste de contrôle 4.8 des Directives d'ÉVAL pour l'élaboration des évaluations, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4.9 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation ».

#### Objectifs de l'évaluation

Plus précisément, cette évaluation à mi-parcours interne a dû répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels et stratégiques qui auraient pu avoir des conséquences négatives sur le projet, dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité.

Elle a tenté d'analyser certains points et répondre à certains objectifs spécifiques, notamment :

- a) Analyser si le projet a été mis en œuvre conformément à sa conception** et dans quelles mesures des décalages ont été observés entre le projet tel qu'il a été conçu et le projet tel qu'il a été mis en œuvre, ainsi que les raisons pour ces différences (en considérant les contextes politique, social et économique).
- b) Évaluer la stratégie du projet et le niveau de réalisation des résultats** (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- c) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion**, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail.
- d) Apprécier le niveau d'efficacité dans l'utilisation des ressources (financières, humaines, expertises...) mobilisées.**
- e) Examiner la probabilité de réalisation de l'impact** escompté et la continuité de la valeur ajoutée de l'intervention, après la fin du projet.
- f) Examiner la pertinence du projet par rapport aux besoins des groupes cibles** et identifier ses contributions aux objectifs de développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, au cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) en Tunisie, et analyser sa synergie avec d'autres projets et programmes de coopération internationale.

**g) Identifier les leçons et les bonnes pratiques** potentielles pour les principales parties prenantes.

**h) Fournir des recommandations stratégiques** aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs escomptés.

## Destinataires et Clients de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux ( Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, L'union générale tunisienne du travail et L'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat), au donateur (Agence Coréenne de Coopération Internationale - KOICA), et à l'OIT (Bureau-Pays de l'OIT à Alger – Equipe d'Appui Technique de l'OIT pour le Travail Décent/Bureau de Pays de l'OIT au Caire et le bureau régionale – EMPLOYMENT/EMPLAB, ENTERPRISES, ACTRAV, ACT/EMP à Genève).

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

## Couverture géographique

L'évaluation a couvert Tunis, Sousse, Sfax et Manouba. Pour le gouvernorat de Kairouan, le projet n'avait pas pu réaliser de progrès d'activité et n'a, ainsi, pas été examiné lors de cette évaluation à mi-parcours. Une partie de l'évaluation a été tenue en ligne, pour une meilleure optimisation du temps et pour s'entretenir avec les spécialistes techniques du OIT, les prestataires de services et les consultants engagés, ainsi que le directeur de l'OIT pour les pays du Maghreb.

## Questions de l'évaluation

### **Pertinence, cohérence et alignement stratégique et validité du projet**

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du gouvernement de la Tunisie, de l'UNSDCF, de l'OIT, des ODD, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
2. Les objectifs et les résultats attendus du projet continuent-ils à répondre aux besoins du gouvernement de la Tunisie – si les circonstances changent. Les institutions nationales /régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
3. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex. : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
4. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires au développement en Tunisie ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ? Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré les thèmes transversaux du BIT (Normes, Dialogue Social, Egalité des sexes, Inclusion du handicap, etc.) ?

5. La conception du projet a-t-elle pris suffisamment en compte les apprentissages tirés d'autres projets précédemment mis en œuvre dans le même domaine ?
6. La conception du projet est-elle réaliste (résultats escomptés comparés au temps et aux ressources) et a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures et risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats ? Quelles autres contraintes devraient être prises en compte et comment y faire face pour assurer l'atteinte des objectifs assignés au projet ?
7. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?

#### **Performances et efficacité du projet**

8. Quel est le niveau d'atteinte des résultats en cette période de mi-parcours et dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ? En tenant compte des résultats spécifiques envers les différents groupes cibles et bénéficiaires ultimes du projet y compris les groupes vulnérables.
9. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre (en lien avec les hypothèses qui sous-tendent le cadre logique, la théorie de changement du projet) ? Comment les risques identifiés ont-ils été gérés durant la phase de mise en œuvre du projet ? Comment le projet a-t-il réagi pour résoudre ces défis ?
10. Dans quelle mesure la quantité et la qualité des résultats obtenus à mi-parcours sont-elles satisfaisantes pour les partenaires du projet ?
11. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Lesquels et Pourquoi ?

#### **Efficience des ressources utilisées**

12. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats actuels à un coût moindre ?
13. Les produits ont-ils été réalisés dans les délais initialement planifiés, ou le calendrier du projet a-t-il été ajusté de manière raisonnable ? Dans l'ensemble, la gestion du temps a-t-elle été assurée de manière efficace ?
14. Comment les ressources acquises par d'autres projets antérieurs ou en cours sont-elles capitalisées et utilisées en matière d'enrichir l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles du présent projet en cours d'évaluation ?

#### **Efficacité du dispositif de gestion**

15. Le projet a-t-il reçu un appui administratif et technique (backstopping) adéquat venant du bureau de pays de l'OIT à Alger, des spécialistes de l'équipe technique d'appui au travail décent du Caire, et des départements techniques au bureau régional à Abidjan et au siège de l'OIT à Genève (EMPLOYMENT/EMPLAB, ENTERPRISES) ?
16. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandats tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre des activités du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

17. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
18. Capacité d'évaluation et de suivi : les produits et les effets du projet ont-ils des indicateurs SMART en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui collecte des informations utiles et pertinentes sur les résultats ?

#### **Orientations sur l'impact et la durabilité du projet**

19. Est-ce que les conditions pour assurer la réalisation des changements escomptés du projet et leur durabilité (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
20. Quels sont les changements déjà observés à mi-parcours, qu'ils soient prévus ou imprévus, positifs ou négatifs résultant du projet ou des facteurs externes, et quelle est la probabilité d'observer les changements escomptés d'ici la fin du projet ? Comment ces changements impactent-ils déjà ou seront susceptibles d'impacter différents groupes de population, et dans quelle mesure ? y a-t-il des changements déjà observés ou susceptibles d'être observés en matière de Normes, Dialogue Social, Inclusion du handicap, etc ?
21. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés susceptibles d'assurer le relais ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
22. Quels sont les principaux facteurs à prendre en considération et quelle stratégie doit être prise afin d'assurer la durabilité (financière, technique, environnementale...) du projet après sa conclusion ?

#### **Genre et non-discrimination**

23. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
24. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
25. 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 et l'inclusion des personnes porteuses d'handicaps ?

#### **Autres thèmes transversaux**

26. 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 ?
27. Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

## Méthodologie De L'évaluation

L'évaluation à mi-parcours a été conçue comme un espace collectif de réflexion, visant à renforcer la réflexion commune et la consolidation de l'apprentissage. En rencontrant les parties prenantes, l'évaluatrice a bien compris que la participation active de toutes et tous était un point crucial. L'évaluation est donc à considérer comme un véritable outil de collaboration, de participation et de réflexion, contribuant à la prise de décisions éclairées et à l'ajustement des stratégies pour l'OIT et ses partenaires, notamment le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, les partenaires sociaux et les différentes parties impliquées dans les CRE et les CLP.

En revisitant le processus d'implémentation, les retours sur la mise en œuvre, ainsi que les leçons apprises, l'évaluation a pris en compte leur utilité pour assurer la continuité de la mise en œuvre et leur contribution à la stratégie globale d'intervention de l'OIT en Tunisie.

### **Approche Participative, concentrée sur l'Utilisation**

Cette méthodologie a impliqué les différentes parties prenantes dans le développement des méthodes, la collecte d'informations, ainsi que l'élaboration de conclusions et de recommandations. L'évaluatrice a utilisé aussi cette évaluation en renforçant la participation des femmes, en valorisant leurs opinions et en intégrant leurs perspectives au processus.

À cet effet, des réunions de groupe ont été organisées dans les 3 gouvernorats, impliquant des comités locaux de pilotage<sup>4</sup>, dont la majorité sont également membres des comités régionaux de l'emploi.<sup>5</sup> Cela a permis d'identifier les points de convergence et de divergence tout en validant les conclusions partagées. Des entretiens individuels ont été menés pour recueillir des données plus détaillées, et des entretiens complémentaires ont été ajoutés pour mieux croiser les données et assurer leur validité. L'alternance entre ces deux méthodes et l'analyse approfondie des données de projet ont permis d'effectuer une triangulation des données et perceptions.

## Les étapes de l'évaluation

### **Phase de Démarrage :**

La phase de démarrage a consisté en un cadrage initial de la mission avec l'équipe projet, le conseiller technique et le gestionnaire de l'évaluation. Cette réunion a permis de clarifier la vision du projet, d'identifier les acteurs clés, et de définir la stratégie de collecte des données. Parallèlement, une étude préliminaire a été menée à travers la revue de documents clés (documents du projet, rapports d'étape, rapports budgétaires, etc.). Cette revue documentaire a permis de dégager des constats initiaux et d'affiner le guide d'entretien. Un rapport initial de démarrage, décrivant clairement la méthodologie, les outils de collecte de données et la matrice d'évaluation, a été élaboré, partagé et validé par le gestionnaire de projet. En collaboration avec le gestionnaire de l'évaluation et les coordinateurs nationaux, une liste préliminaire des personnes clés à interviewer a été établie. Aucun échantillonnage n'a été utilisé pour la sélection des participants. L'évaluation a visé à intégrer toutes les personnes clés impliquées dans le projet et disponibles pour participer.

### **Phase de Collecte des Données (Tunis – Virtuel et Face-à-Face) :**

---

<sup>4</sup> Les comités régionaux de l'emploi sont les comités responsables de suivre le projet au niveau régionale

<sup>5</sup> Les comités locaux de pilotage sont les comités responsables de suivre l'objectif trois de projet au niveau locale.

La collecte des données s'est appuyée sur les techniques suivantes :

**A. Des Groupes de discussion :**

Trois groupes de discussion (focus groups) ont été organisés sur place avec les membres des comités de pilotage de l'emploi à Tunis, Sfax et Sousse.

	Femmes	Hommes	Totale
<b>Tunis</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Sfax</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>Sousse</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

**B. Des Entretiens individuels:**

- Équipe projet BIT (Tunis) : 4 entretiens individuels
- Spécialistes du BIT (Siège) et Directeur BIT Alger : 4 entretiens individuels
- Mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et gouvernement) et Ministère : 4 entretiens individuels
- Bailleur : 1 entretien individuel
- Prestataires de services et consultants : 5 entretiens individuels
- Membres des comités régionaux de l'emploi (Tunis, Sfax, Sousse, Manouba)

**C. Restitution et Validation des Résultats:**

Le 18 décembre 2024, une restitution des résultats préliminaires et des recommandations a été présentée aux parties prenantes clés, à la fois en présentiel (18 participants) et en ligne (53 personnes invitées) afin de présenter et valider les résultats de l'évaluation.

*Table 1. Parties prenantes consultées dans le cadre de l'évaluation*

Catégorie	Hommes	Femmes	Total	Source des données
MEFP	0	2	2	Interviews
UGTT	4	0	4	Focus group
UTICA	4	0	4	Cartographie des résultats et Interviews
Directeur Régional de l'Emploi	2	2	4	Cartographie des résultats et Interviews
Université de Tunis	0	1	1	Focus groupe
Technopole, El Gazela	0	1	1	Focus groupe et Interviews
ANETI	1	2	2	Focus groupe
Gouvernorat de Tunis	0	1	1	Interviews
Gouvernorat de Sousse	0	1	1	Interviews
Cheffe d'espace Sousse	0	1	1	Interviews
Université Sousse	1	0	1	Interviews
APII (Pépinière d'entreprises)	1	2	3	Focus groupe
Université de Sfax	0	1	1	Focus groupe
Gouvernorat de Sfax	0	1	1	Interviews
Direction de développement regional Sfax	0	1	1	Focus groupe
Directrice technopole Sfax	0	1	1	Focus groupe
Spécialiste OIT	1	2	3	Interviews
Directeur de OIT	1	0	1	Interviews
Bailleur de fond	2	0	2	Interviews
Prestataire de service	2	3	5	Interviews

Equipe projet OIT	2	2	4	Interviews
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	

## Considérations Éthiques

Les principes suivants ont régi la conduite de cette évaluation :

- **Indépendance** : l'évaluation a été menée de manière indépendante et autonome.
- **Intégrité** : l'évaluation a été réalisée de manière impartiale, objective et honnête.
- **Objectivité** : l'évaluation a porté sur les fonctions et non sur les individus.
- **Fiabilité** : les sources des données et perspectives des parties prenantes ont été triangulées afin d'assurer la qualité des informations.
- **Inclusion** : des efforts ont été déployés pour recueillir les points de vue de toutes les parties prenantes.
- **Sensibilité au genre et sensibilité culturelle** : l'évaluation a intégré la sensibilité au genre et la spécificité culturelle.
- **Respect** : toutes les personnes rencontrées ont été traitées avec respect et dignité, et la communication des résultats s'est faite en tenant compte de leur dignité.
- **Confidentialité** : l'anonymat et la confidentialité des informations ont été rigoureusement protégés

## Limites De L'évaluation

### Le Timing de l'évaluation

Le moment choisi pour l'évaluation n'était pas idéal pour une évaluation intermédiaire en raison du niveau de progression des activités. Au moment de l'évaluation, la majorité des directeurs régionaux de l'emploi venaient tout juste d'occuper leur nouveau poste et de rattraper le projet en cours. Les comités Locale pilotages étaient déjà en place, mais avec des directeurs changeants. Les comités régionaux de l'emploi venaient d'être constitués, mais n'étaient pas encore bien établis, en raison du processus de nomination. A ce stade du projet, l'évaluatrice n'a pas pu rencontrer les jeunes et intégrer leurs retours sur leurs expériences. Cependant, des discussions avec des jeunes lors des journées d'information sur le projet IPTIC ont permis de vérifier l'intérêt et l'attractivité du projet.

Au moment de l'évaluation (décembre 2024), la mise en œuvre du projet venait tout juste de commencer (avril 2024), ce qui compliquait l'analyse de la progression vers les résultats. L'évaluation a été axée sur la pertinence du projet, son adaptation aux évolutions des parties prenantes, ainsi que sur l'intégration des recommandations et des enseignements provenant de tous les intervenants.

### Biais de l'évaluation

Il est important de souligner que l'évaluation reposait en grande partie sur la perception des parties prenantes et l'analyse des documents, ce qui a pu introduire plusieurs biais, notamment :

**Biais de perception** : Les opinions et évaluations des parties prenantes peuvent être influencées par

leurs expériences personnelles, leurs croyances et leurs attentes. Ainsi, certaines réponses pourraient refléter des émotions ou des préjugés, plutôt qu'une évaluation objective du projet.

**Biais d'attribution** : Étant donné que le projet sert d'appui technique à la SNE, l'évaluation a rencontré des limitations dues au biais d'attribution. Certains retours des parties prenantes étaient davantage centrés sur la SNE et le PRE que sur le projet IPTIC, ce qui peut fausser l'évaluation des résultats spécifiques au projet.

Pour atténuer ces biais, des croisements de données et une vérification supplémentaire ont été effectués. Des conversations supplémentaires et des ajustements ont également été réalisés par l'évaluatrice pour garantir une interprétation plus équilibrée des retours.

## 4. RESULTATS DE L'EVALUATION

### Pertinence

#### **Pertinence : l'intervention répond-elle au problème ?**

Ce critère mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires<sup>5</sup>, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.

#### **QE :**

- *Comment le projet s'aligne-t-il avec les priorités gouvernementales Tunisiennes, l'UNSDCF, l'OIT,*
- *Les ODD, les cadres régionaux, les institutions partenaires et les groupes cibles ?*
- *Le modèle du projet est-il valide ?*

**La pertinence du projet IPTIC est évaluée comme élevée**, du fait qu'il soutient le Ministère de l'emploi dans le renforcement de la mise en œuvre de la SNE et le développement des plans régionaux de l'emploi, très attendus notamment dans le contexte de l'élaboration du Plan de Développement 2026-30 de la Tunisie dont les travaux sont menés en parallèle avec plusieurs parties prenantes qui travaillent sur les deux dossiers. De plus, il s'inscrit dans une réponse stratégique aux déficits d'emploi, en poursuivant les initiatives de l'OIT en faveur des jeunes et des femmes.

Bien que la structure du projet soit claire, des changements administratifs parmi les membres des Comités régionaux de l'emploi CRE et des comités locaux de pilotage CLP ont entraîné quelques ambiguïtés dans la compréhension des objectifs et des processus du projet, ce qui a également conduit à des variations dans le niveau d'information.

La stratégie du projet est jugée appropriée ; toutefois, la rotation élevée des personnes impliquées dans les CLP et CRE a généré des différences de compréhension parmi les parties prenantes, ainsi que des niveaux variés d'implication et d'appropriation. L'OIT a fourni des efforts pour réexpliquer le projet à plusieurs reprises notamment aux nouveaux arrivés. Enfin, l'expertise de l'OIT est largement reconnue, notamment en matière de politique de l'emploi et de travail décent ; toutefois, la valeur ajoutée du projet dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat dans le secteur des TIC pourrait être mieux formulée et clarifiée.

## **Pertinence de la réponse du projet**

Le projet IPTIC se positionne comme une réponse stratégique face à la problématique persistante des déficits d'emploi en Tunisie, affectant de manière disproportionnée les jeunes et les femmes.

Cette pertinence repose sur son ancrage dans des initiatives préalables de l'OIT en Tunisie, qui sont axées sur la promotion du travail décent pour ces groupes. En particulier, le projet IPTIC s'affirme comme un prolongement du projet EDJEF de l'OIT, lequel a permis la finalisation et l'adoption de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et a intégré les besoins et perspectives de toutes les parties prenantes, assurant ainsi une meilleure adéquation entre les politiques proposées et les réalités du terrain.

---

*“L'OIT a été d'une grande aide dans l'élaboration de la SNE, un acquis majeur. Le projet IPTIC vient prolonger ce travail en intégrant enfin une dimension régionale longtemps attendue : les plans régionaux pour l'emploi. Ce projet est très pertinent et répond parfaitement à nos besoins”*

***L'Ex Point Focale De Ministère De l'Emploi Et De La Formation Professionnelle***

---

## **Clarté du projet**

Le projet IPTIC présente une structure claire et systémique, notamment en ce qui concerne l'approche de l'OIT pour soutenir la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et les plans régionaux. Néanmoins, cette clarté a été remise en question par des changements gouvernementales en Tunisie, ce qui a nécessité des révisions de l'approche initiale pour s'adapter aux attentes évolutives du Ministère de l'Emploi. Ces ajustements ont engendré une certaine confusion et ont souligné le besoin de clarifications substantielles.

Les opinions sur la clarté du projet sont variées. Les participants les plus anciens, ainsi que ceux ayant contribué au projet EDJEF, se montrent généralement plus à l'aise avec la documentation du projet et la séquence du cadre logique de l'IPTIC. En revanche, les nouveaux recrutés ou les parties prenantes ayant intégré le projet à des phases ultérieures font face à des disparités dans leur compréhension des terminologies, des objectifs et des processus d'implémentation.

Certaines activités, telles que le soutien au Ministère dans « l'actualisation » et l'opérationnalisation de la SNE suite à des demandes changeantes ; demeurent floues pour certaines parties prenantes interrogées, ce qui entraîne des confusions.

## **Stratégie du projet**

La stratégie globale de projet a été généralement bien accueillie par tous les parties prenantes interrogées. Le projet met en avant une approche intégrée, (stratégie nationale, plan régionaux de l'emploi et promotion de création de startup dans le secteur TIC) tenant compte des divers aspects de la situation de l'emploi en Tunisie. Les trois objectifs du projet sont en grande partie alignés avec les priorités nationales, et les approches détaillées dans les documents du projet sont pertinentes. Toutefois, des questions sont relevées autour la faisabilité d'atteindre ces objectifs dans le cadre temporel prévu, surtout en raison des retards rencontrés.

La documentation du projet manque de détails sur la manière dont les thématiques de l'OIT, telles que l'égalité des sexes et l'inclusion des personnes porteuses d'un handicap, seront introduites dans l'implémentation du projet de manière plus active que par la simple participation. De plus, la vision à long terme du projet pourrait être mieux articulée par des stratégies de sortie plus précises ce qui garantirait la durabilité des résultats obtenus.

## **Pertinence de la démarche de concertation**

L'approche participative du projet IPTIC s'est initialement révélée prometteuse, illustrant une collaboration étroite entre l'équipe du projet de l'OIT et le point focal ministériel. Cependant, le projet a connu environ trois points focaux différents au sein du ministère, ce qui a nécessité des efforts supplémentaires pour assurer la continuité et la concertation.

Au niveau régional, des structures et des espaces de consultation ont été institués, notamment à travers les comités de pilotage, au fil des travaux de formation et des discussions sur les résultats des chaînes de valeur. Toutefois, les changements administratifs et les changements de dirigeants au niveau régional, ainsi que les modifications de nominations dans les comités régionaux, ont complexifié le processus de concertation.

Cette situation a suscité des sentiments de confusion parmi les parties prenantes, notamment à Sfax et à Sousse, où celles-ci ont exprimé des préoccupations concernant le manque de concertation durant la phase de conception, ainsi que sur leur méconnaissance des différentes composantes du projet. Il est important de noter que le projet était déjà dans sa première phase d'implémentation. Toutefois, le projet a fait des efforts importants de communication et de consultation en organisant 5 comités de pilotage locaux dans chaque gouvernorat sur une courte période.

## **Réponse aux Besoins Évolutifs et Implication des Parties Prenantes**

Le projet a réussi à s'adapter aux évolutions politiques et aux différentes priorités de ministère de l'emploi. Toutefois, il reste essentiel de renforcer en permanence l'engagement et l'appropriation des acteurs régionaux.

Le projet a démontré une remarquable capacité d'adaptabilité face aux besoins et aux priorités changeantes des différents gouvernements successifs. Depuis sa conception, il a traversé trois gouvernements et a été sous la responsabilité de cinq Ministres de l'Emploi successifs. Ce contexte politique en mouvement a nécessité une flexibilité constante dans l'approche du projet, pour garantir son alignement avec les orientations gouvernementales.

En 2022, le Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, a exprimé des réserves quant à l'actualisation et à l'activation de la Stratégie Nationale de l'Emploi. En réponse à ces préoccupations, les composantes 1 et 2 ont été temporairement suspendues. Cependant, des efforts soutenus de plaidoyer ont été entrepris auprès du Gouvernement Tunisien par le Directeur du bureau de l'OIT et le conseiller technique ainsi que le DGPE et les hauts responsables du ministère. Ces actions visaient à relancer les négociations et à réadapter le projet en fonction des nouvelles priorités du Ministère, se focalisant sur l'objectif trois de projet.

Suite à la demande officielle formulée le 19 septembre 2023 par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle concernant des mises à jour à apporter à la Stratégie Nationale de l'Emploi, le processus de révision du projet pour l'année 2023 a été suspendu et il été décidé de revenir à la version initialement convenue du projet. Cette décision a été fondée sur la nécessité de maintenir le cap sur les engagements pris et de garantir la continuité des interventions, tout en tenant compte des nouvelles réalités.

## Légitimité et ancrage politique

Le projet IPTIC a initialement bénéficié d'un fort soutien politique, aux résultats réalisés par le projet EDJEF, ce qui a été essentiel pour son lancement et son développement. Cependant, les changements successifs de leadership ministériel ont perturbé cette dynamique positive. Malgré la confiance accordée à l'OIT et l'approche participative qui renforce la légitimité du projet, la volatilité administrative, l'instabilité des points focaux et des directeurs régionaux, ainsi que l'absence d'une vision transversale au niveau gouvernemental, pourraient perturber l'ancrage administratif du projet.

L'implication de l'ensemble des représentations gouvernementales locales dans les prochaines activités, notamment les Plans Régionaux pour l'Emploi, devraient permettre de remédier à ce point.

Au moment de l'évaluation, les retours de l'équipe de projet et de la directrice générale de l'emploi au niveau du ministère confirment que le projet a réussi à se repositionner et bénéficie d'un appui politique de haut niveau (présidence du gouvernement), ce qui promet de mieux l'ancrer et d'assurer sa durabilité.

---

---

*"Il est indéniable que le projet a rencontré des défis en raison des changements politiques, mais aujourd'hui, il bénéficie d'un soutien au plus haut niveau, notamment de Monsieur le ministre de l'Emploi et de Monsieur le chef de gouvernement. Avec nos partenaires, nous poursuivons nos efforts de plaidoyer pour soutenir la SNE et la mise en œuvre des plans régionaux pour l'emploi."*

**Le Conseiller Technique Du Projet IPTIC**

---

---

## Cohérence

### COHÉRENCE : L'INTERVENTION S'ACCORDE-T-ELLE AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS MENÉES ?

Ce critère évalue la compatibilité de l'intervention avec d'autres initiatives au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Il examine comment ces interventions, notamment des politiques, peuvent soutenir ou affaiblir l'intervention évaluée, et vice versa.

#### QE :

- Comment le projet s'aligne-t-il avec les priorités gouvernementales tunisiennes, l'UNSDCF, l'OIT, les ODD, les cadres régionaux, les institutions partenaires et les groupes cibles ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires au développement en Tunisie ?
- Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes

### Alignement avec la Mission et les Objectifs de l'OIT

L'analyse qualitative des documents relatifs au projet révèle un alignement substantiel avec les missions fondamentales de l'OIT. Parmi ces missions, on trouve la promotion du travail décent, la création d'emplois pour les jeunes, l'égalité des sexes et le dialogue social. Le soutien apporté aux Stratégies Nationales de l'Emploi (SNE) témoigne d'un engagement direct envers les initiatives de l'OIT à l'intention des pays membres.

Le projet s'inscrit pleinement dans le Programme Pays de Travail Décent (PPTD) de l'OIT pour la période 2017-2022, élaboré en concertation avec le gouvernement tunisien et les organisations patronales et syndicales, notamment l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) ainsi que la Confédération Générale Tunisienne du Travail (UGTT). Il est également aligné avec le Country Programme Outcome (CPO).<sup>6</sup>

En ce qui concerne les résultats spécifiques établis par l'OIT pour la Tunisie<sup>7</sup>, le projet contribue de manière significative à l'initiative de renforcement des capacités institutionnelles, laquelle vise à promouvoir des politiques et des programmes d'emploi adaptés aux réalités du marché du travail tunisien.

### **Alignement avec les Cadres de Développement Internationaux**

Les interventions envisagées dans le cadre de ce projet sont directement liées à l'Agenda 2030 pour le développement durable, et notamment à l'Objectif de Développement Durable (ODD) 8, qui promeut une croissance économique soutenue, inclusive et durable, ainsi qu'un emploi productif et un travail décent pour tous. Le projet soutient également les ODD 4 (Assurer l'accès de tous à une éducation inclusive, équitable et de qualité), 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) et 13 (Lutter contre le changement climatique).

En outre, il s'aligne avec l'effet 1 du Cadre de Coopération pour le Développement Durable des Nations Unies pour la Tunisie pour la période 2020-2025, visant à renforcer la cohésion sociale et à promouvoir des opportunités d'emploi durables.

### **Alignement avec les Priorités Nationales**

Le projet démontre une forte cohérence avec les priorités stratégiques de la Tunisie en s'inscrivant de manière adéquate dans les orientations établies pour répondre aux défis économiques et sociaux du pays. Il correspond, en premier lieu, aux engagements contenus dans la Déclaration de Tunis sur l'Emploi de 2016, qui appelle à la formulation d'une stratégie nationale d'emploi visant à créer des opportunités de travail pour l'ensemble des catégories de la population, avec une attention particulière accordée aux jeunes et aux femmes.

De surcroît, en alignant ses interventions avec les axes stratégiques énoncés dans la Vision Tunisie 2035, le projet contribue à la promotion de secteurs émergents, notamment les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Il intègre également les objectifs de la Stratégie Industrielle et de l'Innovation Horizon 2030, visant à améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes, en se basant sur l'innovation et la technologie. Par ailleurs, le projet est en parfaite harmonie avec le Plan National Stratégique Tunisie

---

6

Résultat(s) du P&B: Résultat 3.1 : Renforcement des capacités des États membres à élaborer et à mettre en œuvre des cadres complets de politiques de l'emploi.

Résultat 3.2 : Renforcement des capacités des États membres à développer des systèmes de compétences inclusifs, durables et résilients, ainsi que des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie.

Résultat 3.4 : Renforcement des capacités des États membres à élaborer des programmes et services efficaces et efficients du marché du travail pour accompagner les transitions.

Résultat 4.1 : Renforcement des capacités des constituants à créer des environnements favorables à l'entrepreneuriat, aux entreprises durables, au travail décent et à la croissance de la productivité.

Digitale 2020, qui promeut l'usage des TIC, tant dans le secteur éducatif que dans l'industrie, renforçant ainsi le processus de numérisation de l'économie tunisienne.

### Cohérence avec d'Autres Projets de l'OIT en Tunisie et dans la Région

Le document de projet illustre clairement les potentielles synergies entre le projet et les initiatives parallèles menées par l'OIT. En effet, le projet se concentre sur l'actualisation de la Stratégie Nationale de l'Emploi, une initiative qui aborde de manière transverse toutes les questions liées à l'emploi et à l'employabilité, des thématiques au cœur des actions de l'OIT en Tunisie.

Tableau 2. Cohérence avec d'autres projets de l'OIT

Projet	Année	Financement	Objectifs Principaux
<b>JEMP &amp; AcJEMP (Jeunesse et Employabilité)</b>	2017-23	Pays-Bas & France	Développement d'outils et méthodologies pour l'ANETI, accompagnement de jeunes dans les gouvernorats.
<b>PEJTUN (Emplois Décents pour les Jeunes)</b>	2015-18	Danemark	Soutien à la formulation de la politique nationale de l'emploi, promotion de chaînes de valeur agricoles.
<b>Emplois Décents (Approche Locale)</b>	2018-21	Norvège	Soutien technique au MYSPI et partenaires sociaux, diagnostic de l'emploi, stratégie nationale et plan d'action.
<b>ETOFÉ (Égalité Femmes Entrepreneures)</b>	2019-20	Norvège	Amélioration de la participation des femmes sur le marché du travail.
<b>RCV (Compétences Visibles)</b>	2019-21	Norvège	Renforcement du système de développement des compétences.

Le projet IPTIC, s'inscrit dans la continuité des efforts de l'OIT pour soutenir la SNE en Tunisie, notamment suite au projet EDJEF, qui visait à promouvoir des emplois décents pour les jeunes et les femmes et qui était financé par le Royaume de Norvège. Le projet a su tirer parti des interventions et des réseaux établis par l'OIT lors de projets précédents, tels que le projet EDJEF.

Les retours des parties prenantes et des spécialistes de l'OIT soulignent tout le potentiel d'amélioration en matière de collaboration, suggérant qu'une approche encore plus intégrée pourrait renforcer l'impact collectif des projets. Ainsi, il semble particulièrement bénéfique d'encourager une collaboration accrue entre les projets, tout en dynamisant un espace de réflexion pour le partage des connaissances et des leçons apprises. Cette démarche pourrait ainsi favoriser une utilisation optimale des ressources disponibles et maximiserait l'impact sur le terrain.

## Effacité

### Effacité : L'intervention atteint-elle ses objectifs ?

Examine dans quelle mesure les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de l'importance relative des objectifs.

QE :

- Quel est le niveau d'atteinte des résultats en cette période de mi-parcours et dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet? En tenant compte des résultats spécifiques envers les différents groupes cibles et bénéficiaires ultimes du projet y compris les groupes vulnérables.
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre (en lien avec les hypothèses qui sous-tendent le cadre logique, la théorie de changement du projet) ? Comment les risques identifiés ont-ils été gérés durant la phase de mise en œuvre du projet? Comment le projet a-t-il réagi pour résoudre ces défis ?

Au moment de l'évaluation, le projet était à un stade de progression limité en raison des retards accumulés, ce qui rend prématuré le jugement sur son efficacité. Toutefois, l'efficacité des activités mises en œuvre jusqu'alors est perçue comme modérée.

Malgré les retards et les obstacles rencontrés à différents niveaux, le projet a fait preuve d'une résilience notable, parvenant à réaliser des progrès significatifs dans l'implémentation de ses activités depuis avril 2024. Cela a permis d'assurer la continuité des opérations, de respecter les engagements pris et de préserver la crédibilité de l'OIT. Le projet progresse rapidement dans l'exécution de ses activités pour rattraper le retard, assurer l'engagement des parties prenantes, et respecter les délais fixés.

Cependant, ce rythme de progression n'est pas perçu de manière positive par tous, notamment ceux qui ont rejoint le projet en cours et se sentent un peu perdus. Bien que les activités soient organisées de manière chronologique, certains membres de l'équipe projet et certaines parties prenantes pourraient bénéficier d'une meilleure compréhension de cette approche.

Il est donc essentiel d'optimiser la mise en œuvre en assurant l'assimilation, en créant des espaces de réflexion collective et en assurant une meilleure documentation des adaptations, afin de mieux intégrer les principes de gestion axée sur les résultats (GAR). Il est recommandé de maintenir un niveau important de réunions des CLP et CRE pour garantir l'appropriation du projet par les parties prenantes notamment locales.

---

*"Nous comprenons que le projet s'efforce de rattraper les retards, mais il est crucial que cette concentration sur l'implémentation n'oculte pas l'essentiel : notre cohésion en tant que groupe et notre engagement en tant que comité de pilotage."*

**Membre De Comité Pilotage De Sfax**

---

**Résultat 1 : Renforcement des capacités du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) pour une mise en œuvre efficace de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) et des plans d'action régionaux.**

L'objectif 1 du projet repose sur une série d'activités distinctes et pertinentes, offrant ainsi une base prometteuse pour le renforcement des capacités du MEFP. Cependant, l'évaluation de l'efficacité de ces activités en vue d'atteindre les résultats escomptés rencontre des défis pour clarifier leurs résultats finaux et l'impact souhaité.

En tant qu'appui technique au ministère, le projet a fait preuve de flexibilité pour répondre aux besoins exprimés par celui-ci, qui utilise parfois le terme « actualisation » et d'autres fois « opérationnalisation » de la SNE. Cette agilité a créé des confusions parmi certains spécialistes techniques et membres de l'équipe, rendant difficile, par moment, le suivi de l'orientation du projet. Certains ont du mal à identifier clairement les résultats concrets de ces activités et les changements qui en découlent.

### **Produit 1 : Le système de gouvernance pour la Stratégie nationale de l'emploi, (SNE) et les Plans régionaux d'emploi (PRE) est établi**

Les parties prenantes ont exprimé une appréciation pour l'étude de cas coréenne (activité 1.1.1), la visite en Corée du Sud (activité 1.2.1) et les présentations d'experts coréens, qui ont enrichi les connaissances sur les bonnes pratiques internationales. Bien que ces activités soient considérées comme des opportunités d'apprentissage précieuses et aient permis de créer un réseau ainsi que de recruter des traducteurs essentiels pour le projet, des questions subsistent quant à leur pertinence pour progresser vers le résultat 1.

### **Produit 2 : Les capacités des parties prenantes du SNE et des PREs sont renforcés.**

L'activité 1.2.2, ainsi que le diagnostic des besoins en capacités techniques et institutionnelles, suscitent l'intérêt des parties prenantes interrogées. Les directeurs régionaux de l'emploi, qui ont intégré le projet récemment, ont exprimé le souhait que leurs contributions puissent être davantage valorisées lors de la phase de conception, notamment pour mieux identifier les besoins réels en renforcement des capacités des agences régionales de l'emploi.

Les directeurs régionaux de l'emploi rencontrés, qui ont pris leurs fonctions récemment et après le diagnostic des besoins en renforcement de capacités, ont pointé plusieurs lacunes affectant la capacité institutionnelle de leurs directions : Un sous-effectif des ressources humaines, un manque de compétence de gestion de projet selon les normes internationales, un manque de ressources humaines qualifiées (notamment des chargés d'études), l'absence de données de qualité (centralisées, facilement accessibles et interopérables), et le manque d'outils numériques de coordination et de collaboration (une plateforme de données centralisée facilitant la communication et le partage d'informations entre les différents acteurs).

### **Résultat 2 : Les institutions de l'emploi et les partenaires sociaux au niveau local sont capables de concevoir et de mettre en œuvre des politiques pertinentes pour l'emploi des jeunes.**

L'avancement du projet par rapport au résultat 2 en est à ses débuts. Malgré la volonté politique favorable au sein du ministère de l'Emploi, ainsi que l'enthousiasme et l'engagement significatif des membres du comité, certains défis subsistent.

### **Produit 2.1 : Diagnostics de l'emploi régional réalisés dans 10 gouvernorats**

En juin 2024, un expert coréen a effectué deux missions en Tunisie pour explorer les mécanismes de la politique tunisienne de l'emploi et partager les expériences de la République de Corée. Deux

ateliers nationaux ont été organisés, réunissant 90 participants, dont des représentants du MEFP, des ministères sectoriels, de l'ANETI, de l'ATFP, ainsi que des directeurs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle. Les parties prenantes ont jugé l'apport de l'expert pertinent, tout en soulignant les différences de contexte entre la Tunisie et la Corée, ainsi que les barrières linguistiques.

Les premières réunions des Comités Régionaux de l'Emploi (CRE), sous la direction du ministère, ont eu lieu dans cinq gouvernorats : Sousse, Tunis, Manouba, Sfax et Kairouan, entre le 14 et le 25 octobre 2024. Les objectifs du projet liés au résultat 2 y ont été présentés, tout comme la composition et les rôles des comités régionaux de l'emploi.

Au moment de l'évaluation en décembre 2024, les CRE n'avaient été réunis qu'une seule fois, rendant difficile l'évaluation de leur efficacité et du niveau de progression vers le résultat. Toutefois, les membres des CRE ont profité de cet espace pour partager leurs engagements, préoccupations et questions concernant la prochaine phase à savoir l'élaboration des Plans Régionaux pour l'Emploi coordonnés par le MEFP.

Les parties prenantes ont montré un fort engagement, soulignant l'importance pour les directions régionales de l'emploi de gagner en autonomie et en capacités, tout en recevant le soutien nécessaire pour élaborer des plans d'emploi à l'échelle régionale. Ces plans répondent également aux demandes des acteurs sociaux afin de garantir que les plans d'emploi soient adaptés aux spécificités économiques locales et aux besoins des demandeurs d'emploi ainsi que des entreprises.

Les parties prenantes partagent l'idée que cette ambition est de longue date et que cette expérience pilote représente une première initiative, offrant une excellente opportunité d'apprentissage. Au moment de l'évaluation, il était clair que des confusions subsistaient concernant le rôle de ces comités mis en place par le MEFP. Des questions ont été soulevées relatives à la qualité des données disponibles pour élaborer les Plans Régionaux de l'Emploi (PRE), au cadre légal, aux mécanismes de validation des PRE, au budget d'opérationnalisation des PRE, ainsi qu'aux mécanismes d'institutionnalisation et de durabilité des plans.

### **Résultat 3 : Création directe d'emplois pour les jeunes hommes et femmes dans le secteur des TIC**

#### **Produit 3.1 : Diagnostics de l'emploi et identification des chaînes de valeur dans le secteur TIC**

Les comités de pilotage (CLP) ont été tenus dans les trois régions : Tunis, Sfax et Sousse (activités 3.1.1 et 3.1.2) pour présenter le projet et discuter des avancées liées au développement des chaînes de valeur dans le secteur des TIC. L'identification des acteurs clés au sein des comités est jugée pertinente, mais les parties prenantes estiment qu'il est nécessaire d'améliorer la représentativité de l'écosystème entrepreneurial et d'accroître l'engagement du secteur privé, en particulier des start-uppers et des institutions financières.

L'objectif global du projet est bien compris, mais des questions subsistent concernant le processus de mise en œuvre, les objectifs intermédiaires et les indicateurs de performance. Les membres des comités locaux s'interrogent sur les prochaines étapes, notamment en ce qui concerne les

mécanismes de sélection des prestataires et des jeunes et le processus décisionnel. Bien que la communication et la coordination entre les membres du comité et l'équipe de L'OIT soient fréquentes et documentées, elles sont perçues comme insuffisantes pour assurer le même niveau d'information parmi les membres des comités. Bien que les réunions se tiennent régulièrement, leur efficacité est jugée limitée par un manque de cadrage et de bonnes pratiques de modération.

Concernant les diagnostics de l'emploi dans le secteur TIC, réalisés par un consultant national en 2022 (activité

3.1.3), Les membres des CLP ont jugé l'efficacité des diagnostics comme modérée, critiquant notamment le choix de la méthodologie d'analyse des chaînes de valeur, notamment en raison du caractère immatériel des produits TIC et de leurs besoins spécifiques.

Le projet a su ajuster la méthodologie proposée dans le document du projet en approfondissant le volet « système de marché » dans l'étape de diagnostic. Du 20 au 24 mai 2024, une formation de quatre jours, animée par une spécialiste de l'OIT et un consultant national (activité 3.1.5), a été proposée aux Comités Locaux de Pilotage. Cette formation a porté sur la méthodologie de développement des chaînes de valeur et les systèmes de marché de l'OIT. En mai 2024, les résultats des diagnostics ont été présentés, conduisant à l'identification et à la validation des chaînes de valeur TIC suivantes :

- Tunis : Éducation et Culture/Art Tech
- Sousse : Greentech
- Sfax : Deeptech, avec un focus sur la santé.

### **Produit 3.2 : Développement des chaînes de valeur TIC pour les femmes et les jeunes**

Le niveau de progression des activités est jugé satisfaisant, toutefois, il est prématuré d'évaluer leur efficacité. Trois prestataires ont été engagés pour diffuser des informations sur le projet, à travers des campagnes de sensibilisation auprès des jeunes et des femmes susceptibles d'être intéressés par la création d'entreprise/start-up dans les TIC et l'organisation de hackathons, dans le cadre du programme d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes (activité 3.2.5). De plus, une mission de cinq jours d'une spécialiste du siège a été réalisée pour identifier les meilleures solutions d'inclusion financière pour les projets, en tenant compte des spécificités des porteurs.

---

*Lorsque le projet nous a été présenté, nous avons saisi les grandes lignes de la présentation. Cependant, cela ne signifie pas que nous avons compris en profondeur le projet, ses objectifs spécifiques, le choix des approches, ni les détails relatifs aux étapes de sa mise en œuvre. Étant donné que nous n'avons pas participé à la conception du projet et à son plan de travail, notre niveau d'assimilation et d'appropriation des éléments du projet ne sera pas optimal*

**Président de comité régionale de l'emploi**

---

## Efficienne

**L'Efficienne** Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.

**EQ :**

- *Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?*
- *Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ?*
- *Pourrait-on obtenir les mêmes Résultats actuels à un coût moindre ? Les produits ont-ils été réalisés dans les délais initialement planifiés, ou le calendrier du projet a-t-il été ajusté de manière raisonnable ?*

**L'efficienne de ce projet, à ce stade, intermédiaire, est mitigée**, l'analyse détaillée des données et des budgets révèle plusieurs éléments qui démontrent une grande efficience, et d'autres éléments qui la limitent :

**Les éléments qui renforcent l'efficienne :**

**Crédibilité de l'OIT**

L'OIT bénéficie d'une forte crédibilité auprès de ses partenaires et du Gouvernement Tunisien. Malgré la période d'instabilité administrative, elle a maintenu des liens solides de confiance et de collaboration avec ces partenaires. Cette crédibilité a permis de maintenir l'engagement et la mobilisation des parties prenantes, malgré les changements administratifs.

**Mandat et Expertise de l'OIT**

Le mandat et l'expertise de l'OIT dans le soutien aux États membres, pour la conception et la mise en œuvre de leurs SNE, constituent un atout concurrentiel significatif. L'approche tripartite, reste un atout majeur.

**Expertise de l'Équipe d'Appui de l'OIT**

L'équipe d'appui de l'OIT, dotée d'une expertise technique et internationale diversifiée dans les domaines de l'emploi, du travail décent et de l'employabilité des jeunes, a apporté une valeur ajoutée indéniable. L'équipe d'implémentation nationale est composée d'experts en emploi et possède une grande connaissance ainsi qu'une expertise des structures de l'emploi en Tunisie. Par ailleurs, au moins deux staffs de l'équipe projet travaillent sur la politique de l'emploi en Tunisie depuis plus de 5 ans, ont été formés et possèdent donc des connaissances techniques utiles au projet.

**Résilience du Projet et Plaidoyer**

Le projet a fait preuve de résilience, et le conseiller technique, avec l'appui des directeurs de l'OIT ont déployé des efforts de plaidoyer soutenus auprès du gouvernement pour assurer sa continuité malgré les difficultés.

**Maîtrise des Coûts**

Les coûts des activités au niveau national ont été maîtrisés et sont restés très raisonnables.

Les efforts faits pour publier des appels d'offres, engager les montants et les payer sur la courte période d'activité réelle du projet étudiée à savoir d'avril 2025 à décembre sont conséquents.

### **Un engagement remarquable des parties prenantes**

Y compris les partenaires sociaux, prestataires de services et les consultants a permis la continuité du projet, malgré les contraintes de temps et de ressources. Des prestataires de services privés ont même fait des offres à des prix très maîtrisés par rapport d'autres projets similaires, d'autres ont dépassé leurs obligations contractuelles.

De nombreux acteurs ont fait preuve d'un engagement exceptionnel, effectuant des déplacements à leurs frais, assumant les coûts de communication et travaillant de nombreuses heures supplémentaires. Il est à noter que plusieurs directrices au sein de l'administration tunisienne impliquées dans le projet, ont priorisé ce dernier au détriment de leur temps familial.

### **Connaissance de l'Écosystème de l'Emploi et l'entrepreneuriat**

L'équipe de mise en œuvre, composée de personnel détaché des agences étatiques de l'emploi, possédait une excellente connaissance de l'écosystème de l'emploi en Tunisie, ce qui a facilité la coordination et la gestion des tensions.

### **Qualité du rapportage**

La responsable du suivi et de l'évaluation a assuré une documentation rigoureuse et une communication fluide avec les bailleurs de fonds, garantissant ainsi la qualité des rapports et le respect des délais.

### **Choix du Cabinet de Consultants**

Le cabinet privé choisi pour les diagnostics de l'emploi disposait de l'expertise technique nécessaire et bénéficiait de la confiance et de l'appréciation de toutes les parties prenantes, jouant ainsi un rôle pivot dans l'efficacité du projet.

### **Flexibilité des Bailleurs de Fonds**

La flexibilité, la relation de confiance et la coopération avec le bailleur de fonds ont aussi contribué positivement à cette efficacité.

### **Les éléments qui affectent l'efficacité :**

La répartition prévisionnelle du budget offre une vision équilibrée entre les composantes et les activités du projet. Le coût de gestion, bien que substantiel, reste conforme à la norme par rapport à d'autres projets de l'OIT, à savoir 26 % du total du budget. À ce stade d'évaluation intermédiaire, le ratio des coûts directs alloués aux activités reste considérablement faible ( 54%) malgré les efforts pour accélérer la mise en œuvre et engager les paiements des prestataires de services dans les délais.

### **Des activités dont l'efficacité est discutable**

Les coûts des activités sont jugés raisonnables par rapport aux normes du marché tunisien, tout comme les coûts des consultants internationaux. Le projet semble privilégier l'utilisation des ressources nationales, ce qui témoigne d'une certaine efficacité dans la gestion des dépenses. Cependant, la répartition des ressources pour atteindre les résultats pourrait être optimisée. Par exemple, la visite en Corée du Sud, bien qu'elle représente un investissement de 92 672 US\$ pour seulement 12 participants, soulève des questions quant à son efficacité par rapport l'atteinte

des résultats. Avec un investissement de ce niveau, il aurait été possible de former 92 participants issus des comités régionaux de l'emploi à une formation diplômante en conception de programmes publics d'emploi (PPE), dispensée par le Centre international de formation de l'OIT pour 1400 US\$ par personne.

### **Les limites de la collaboration avec des structures étatiques en sous effectifs et surchargées**

D'autres limites sont soulignées par les parties prenantes, à savoir le manque de planification et la répétition des réunions, ce qui peut engendrer des insuffisances, dans le contexte d'une administration en sous-effectif et de directeurs submergés par le suivi d'autres projets, comme celui de l'IPTIC.

## **Impact Potentiel Et Durabilité Du Projet**

### **IMPACT : QUELLE DIFFÉRENCE L'INTERVENTION FAIT-ELLE ?**

Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

**VIABILITÉ/DURABILITÉ : LES BÉNÉFICES SERONT-ILS DURABLES ?** Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.

- Est-ce que les conditions pour assurer la réalisation des changements escomptés du projet et leur durabilité (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
- Quels sont les changements déjà observés à mi-parcours, qu'ils soient prévus ou imprévus, positifs ou négatifs résultant du projet ou des facteurs externes, et quelle est la probabilité d'observer les changements escomptés d'ici la fin du projet ?

À ce jour, le projet a surmonté les différents changements et essaye de rattraper les retards ce qui est en soi une réalisation considérable. Toutefois, seule la moitié de ces activités ont été mises en œuvre, et les effets de ces changements ne sont pas encore perceptibles.

### **La durabilité de projet, à ce stade, intermédiaire du projet est perçue comme étant limitée.**

Si l'engagement notable des partenaires, parties prenantes et certains prestataires, tous fortement investis dans la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et les plans régionaux d'emploi, a contribué à son efficacité et semble, dans une certaine mesure, en garantir la pérennité, plusieurs facteurs la compromettent :

- **Fragilité de l'ancrage politique et institutionnel :**

Le succès du projet dépend fortement d'un soutien politique stable, du fait des fréquents changements ministériels. Cette dépendance à la volonté politique, au détriment d'un ancrage institutionnel solide, compromet sa pérennité. Le décret ministériel officialisant les comités régionaux d'emploi, en cours, bien qu'il soit positif, nécessite un accompagnement de proximité pour renforcer leur cohésion, améliorer leur gouvernance et assurer la durabilité des collaborations. L'avenir des plans régionaux d'emploi demeure incertain, faute d'ancrage administratif et d'allocation budgétaire pérenne à ce stade. Il est toutefois important de noter que ces plans sont

attendus à haut niveau politique mais également par les personnels de l'Etat qui vont travailler sur le Plan de Développement 2026-30 et ses groupes de travail régionaux.

- **Absence d'une stratégie de pérennisation dans les documents de projet**

Il serait utile d'élaborer un plan de transfert des connaissances et des capacités aux structures régionales de l'emploi. Par ailleurs, la sélection et la durabilité des projets pour les jeunes impliqués dans la composante 3 (**Création directe d'emplois pour les jeunes hommes et femmes dans le secteur des TIC**), actuellement en cours de discussion, pourrait être mieux documentée. Il est toutefois à noter que le projet travaille en étroite collaboration avec l'écosystème financier de façon à ce que le maximum des futures entreprises créées soient suivies, financées et accompagnées après la fin du projet.

## Thèmes Transversaux De L'OIT

L'intégration des thèmes transversaux, tels que le dialogue social, l'égalité des sexes et l'inclusion, est en général bien reflétée dans les documents du projet. Les parties prenantes interrogées ont noté une attention particulière accordée à la participation des femmes et à l'accessibilité pour les groupes marginalisés. Une experte en genre a été recrutée pour intégrer l'approche genre dans l'élaboration de la SNE, et il en sera de même pour les PREs.

---

*“Dès le départ, nous avons accordé une attention particulière à la participation des jeunes femmes et nous discutons avec le comité de pilotage des meilleures approches pour les intégrer. De plus, nous n'avons pas imposé de limite de date pour les candidatures féminines”*

**Une Prestataire De Service Pour La Campagne De Sensibilisation**

---

Une question importante se pose : comment la composante trois peut-elle réellement favoriser l'égalité des sexes, l'inclusion et la transition juste ? Il en va de même pour l'intégration des personnes porteurs de handicap ou marginalisées. L'interprétation actuelle se concentre sur les individus à faibles revenus ou porteurs de handicap, il serait bénéfique d'élargir cette perspective afin de prendre en compte d'autres formes de marginalisation sociale, notamment les enjeux liés à l'intégration numérique, financière et à l'accès à une éducation de qualité.

L'intégration des thèmes transversaux pourrait être renforcée en veillant à ce que tous les membres de l'équipe, ainsi que les prestataires privés collaborant avec l'OIT et les membres des comités de gouvernance, bénéficient d'une formation adéquate et d'un débriefing sur les terminologies et les meilleures pratiques. Cela favoriserait une approche cohérente et éviterait les interprétations disparates.

## 5. CONCLUSIONS

### Pertinence :

- L'ambition du projet est pertinente et il apparaît comme étant vraiment précurseur dans son domaine. Le projet répond à de réels besoins, partagés par tous les partenaires engagés.

### Cohérence

- Le projet est très cohérent et aligné sur les objectifs du Gouvernement Tunisien en matière d'emploi, sur le mandat du L'OIT, ainsi qu'aux ODD Et l'UNSDf. Une meilleure synergie avec

d'autres projets parallèles qui traitent la question de l'emploi en Tunisie, pourrait renforcer encore plus cette cohérence.

### **Efficacité**

- La mise en œuvre du projet a été fortement affectée par l'instabilité des contextes politique et administratif tunisiens. Les changements fréquents de responsables ministériels et régionaux ont compromis la consistance et l'orientation du projet. Ils ont même menacé sa continuité, mais cette étape a été surmontée
- La principale grande réussite du projet réside dans sa remarquable résilience, après une suspension et ensuite une révision entière, pour en revenir à sa version initiale. Les efforts de plaidoyer apportés par la direction de l'OIT, le soutien de la directrice générale de l'emploi et son équipe, la collaboration des bailleurs de fonds et persévérance du conseiller technique, ont permis de surmonter la période de mise entre parenthèse du projet et de le maintenir, réactiver la SNE et lancer la 1ère expérience de PRE.
- L'ambition du projet, notamment en ce qui concerne les plans régionaux d'emploi longterm attendus, a été accueillie avec grand enthousiasme et de fortes attentes de la part des acteurs régionaux, désireux d'un engagement et d'une concrétisation rapides. Ces attentes élevées et ce désir urgent d'appropriation régionale ont malheureusement été confrontés aux retards dans la mise en œuvre des activités et à une communication et une culture de travail perçue comme trop descendante.
- Au moment de l'évaluation, le projet n'était qu'à six mois de sa mise en œuvre, ce qui rend prématuré de juger son efficacité et son impact. Cependant, les retards causés par l'instabilité politique ont entraîné des confusions et des malentendus. Avec le soutien d'une nouvelle stabilité politique, l'équipe de projet démontre une certaine efficacité dans la mise en œuvre des activités pour remettre le projet sur la bonne voie.
- L'amélioration de l'efficacité du projet pourrait être favorisée par une approche plus collaborative. Bien que les pressions liées au calendrier et aux priorités divergentes aient limité la participation des acteurs régionaux aux phases de conception et de mise en œuvre, il existe une opportunité d'engagement accru des acteurs locaux dans la prochaine phase.

### **L'efficience**

- L'efficience du projet est mitigée. Les coûts sont considérés comme raisonnables et bien équilibrés, mais les retards ainsi que les coûts structurels ont eu un impact sur l'efficience.

### **Impact et durabilité**

- L'attention portée à la durabilité pourrait être renforcée. Les documents de projet n'ont pas suffisamment abordé la question de la pérennité, et les réflexions autour des meilleures stratégies de sortie. Elles devraient être documentées.

### **Les thèmes transversaux**

- L'intégration des thèmes transversaux, tels que l'égalité des sexes, l'inclusion et le dialogue social, est globalement bien prise en compte dans les documents du projet. L'attention

portée à la participation des femmes et à l'accessibilité des groupes marginalisés a été particulièrement remarquée par les parties prenantes. Le recrutement d'une experte en genre pour l'actualisation de la SNE, ainsi que pour les PREs, témoigne de cette volonté d'inclusion.

- L'intégration des thèmes transversaux pourrait être renforcée en veillant à ce que tous les membres de l'équipe, ainsi que les prestataires privés collaborant avec l'OIT et les membres des comités de gouvernance, bénéficient d'une formation adéquate et d'un débriefing sur les terminologies et les meilleures pratiques.

## 6. RECOMMANDATIONS

### Recommandation 1. Consolider l'ancrage politique et institutionnel :

il est recommandé de renforcer le soutien politique et institutionnel autour de la SNE et des PRE en poursuivant le plaidoyer auprès des plus hautes instances (Conseil ministériel, Présidences du Gouvernement et de la République).

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du OIT	Élevée	Faible	À court terme

**Recommandation 2. Prolonger le projet de deux ans en renforçant la collaboration** et la participation des parties prenantes. Pour ce faire, il est essentiel d'intégrer leurs retours afin de développer une feuille de route acceptée par tous.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
KOIKA L'OIT Le gouvernement tunisien	Élevée	Faible	À court terme

### Recommandation 3 : Renforcer la gouvernance du projet

Il serait avantageux de redéfinir clairement les rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués (équipe, comités, ministère) afin de favoriser une compréhension commune. Chaque participant devrait avoir une vision claire de son rôle et de sa contribution à l'atteinte des objectifs du projet. Il est également recommandé d'optimiser la planification en mettant l'accent sur une gestion axée sur les résultats, l'intégration des thèmes transversaux de l'OIT et la durabilité.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du OIT	Élevée	Moyenne	À court terme

### Recommandation 4 : Renforcer la synergie et la culture d'apprentissage collectif.

Il est conseillé d'améliorer la communication interne et soutenir la participation et l'engagement des parties prenantes en créant des espaces de réflexion et de retour d'information sur les activités, afin de favoriser la synergie entre elles. De plus, il serait pertinent de mettre en place un plan d'accompagnement et de soutien pour les comités régionaux de l'emploi, afin de consolider leur rôle à la suite de la publication officielle de la décision ministérielle et d'assurer une collaboration harmonieuse.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet de l'OIT	Élevée	Moyenne	À court terme

#### **Recommandation 5 : Définition et Formalisation des Plans de Sortie**

Il est recommandé de définir clairement les plans de sortie : Définir clairement les plans de sortie du projet, en utilisant une méthodologie rigoureuse et respectueuse des principes de la OIT « leave no one behind ».

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
L'Équipe de projet de l'OIT	Élevée	Moyenne	À court terme

#### **Recommandation 6 : Renforcer la capitalisation des données et des connaissances en lien avec la SNE et les plans régionaux de l'emploi, en collaboration avec l'OIT.**

Il est recommandé de créer une plateforme dédiée à la documentation de toutes les données relatives à l'emploi, tant au niveau national que régional, ainsi qu'au suivi des indicateurs de la SNE, ainsi que la capitalisation des apprentissages de tous les autres projets de coopération liés à l'emploi. Cette plateforme permettra de centraliser les informations, de faciliter l'accès aux données et d'améliorer l'analyse, contribuant ainsi à une prise de décision plus éclairée.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Le gouvernement Tunisien L'OIT	Élevée	Élevée	À moyen terme

## **7. LEÇONS APPRISSES**

### **Leçon 1 : L'Implémentation Efficace de la SNE et des PRES**

L'efficacité de l'implémentation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et des Plans de Régionaux à l'Emploi (PRE) repose sur des facteurs clés : d'abord, la capacité à centraliser et à exploiter les données relatives aux questions de l'emploi ; ensuite, la capacité à établir des mécanismes de coordination et de collaboration entre les Ministères et entre les membres des comités régionaux de l'emploi; l'amélioration de la gouvernance entre le Ministère de l'emploi et les comités régionaux de l'emploi, dédier les budgets nécessaires pour l'implémentation de PRE, ainsi que la mise en place d'un système rigoureux de suivi et d'évaluation des indicateurs de l'emploi.

### **Leçon 2 : Évolution des attentes et adaptation de l'OIT**

Bien que l'OIT bénéficie d'une forte crédibilité, il est essentiel qu'elle s'adapte aux évolutions des attentes de ses partenaires. Les exigences croissantes en matière de transparence, d'équité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources, ainsi que l'importance d'une approche participative, de la responsabilité, de l'innovation et de la prise en compte du contexte local, doivent être intégrées dans ses pratiques.

### **Leçon 3: Importance de la Consultation continue et de l'Implication des Parties Prenantes**

L'expérience du projet a démontré que la consultation régulière avec les comités régionaux et l'implication active de toutes les parties prenantes dans le suivi des progrès de projet sont des facteurs déterminants pour garantir l'appropriation et l'engagement.

## Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours



Organisation  
internationale  
du Travail



### Projet IPTIC (TUN/21/03/KOR)

« Renforcer l'impact des politiques d'emploi et soutenir la création d'emplois basés sur les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie »

#### Termes de Référence pour la mission d'évaluation à mi-parcours interne

<b>Titre du projet objet de l'évaluation</b>	Renforcer l'impact des politiques d'emploi et soutenir la création d'emplois basés sur les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie
<b>Code de coopération technique du projet</b>	<b>TUN/21/03/KOR</b>
<b>Unité administrative responsable pour la gestion du projet</b>	Bureau l'OIT à Alger
<b>Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet</b>	EMPLOYMENT/EMPLAB ENTREPRISES
<b>Pays couverts</b>	Tunisie
<b>Durée du projet</b>	48 mois ; du 01.12.2021 au 30.11.2025
<b>Type d'évaluation</b>	Évaluation interne
<b>Timing de l'évaluation</b>	Évaluation à mi-parcours
<b>Donateurs et budget du projet</b>	Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) : 4,300,000 USD
<b>ODDs et P&amp;B de l'OIT</b>	ODDs: 8; 4; 5 ; 13  P&B-OIT: Output 3.1. Increased capacity of Member States to develop and implement comprehensive employment policy frameworks. Output 4.3. Increased support for enterprises – especially MSMEs – to achieve decent work and improve productivity
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	Jiin Park
<b>Dates de l'évaluation</b>	D'octobre à novembre 2024

## Contexte du projet

Le Gouvernement tunisien fait face aujourd'hui à des défis d'emplois multidimensionnels, variés et de nature complexe. Non seulement ces défis recouvrent des questions quantitatives (telles que le niveau élevé de chômage des jeunes notamment des diplômés de l'enseignement supérieur, le faible taux d'activité, la disparité régionale...) mais aussi qualitatives comme l'inadéquation entre les qualifications offertes par le système éducatif et les exigences des opérateurs économiques ainsi que l'accentuation des formes de travail précaire et vulnérable.

A cet effet, le contrat social de 2013 marque la volonté du Gouvernement tunisien et des partenaires sociaux à travailler en commun sur la problématique de l'Emploi. La « Déclaration Tunisienne pour l'Emploi », adoptée, à l'occasion du Dialogue National sur l'Emploi en 2016 par les partenaires tripartites, réitère cet engagement et fournit des recommandations et orientations importantes à cet égard.

C'est dans ce cadre que le projet « Renforcement de l'impact des politiques de l'emploi et soutien à la création d'emplois basés sur les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », financé par la République de Corée à travers son agence de coopération (KOICA), apporte sa contribution au Gouvernement tunisien ainsi qu'aux partenaires sociaux, en cohérence avec l'Agenda du travail décent et en particulier l'objectif 8 (Travail décent et croissance économique) en essayant d'apporter des changements visibles à court et à moyen terme sur le marché du travail des jeunes et des femmes. Ce projet, mis en œuvre par l'Organisation internationale du Travail (OIT) vise à poursuivre les travaux pour une politique de l'emploi nationale et régionale de long terme en Tunisie et à contribuer au développement de l'emploi décent des jeunes et des femmes à travers le développement de chaînes de valeur dans les nouvelles technologies, en optant à atteindre les 3 résultats suivants :

- Les capacités du Ministère en charge de l'emploi sont renforcées pour une mise en œuvre efficace de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) et des Plans d'Action Régionaux (PAR) pour l'emploi ;
- Les institutions pour l'emploi et les partenaires sociaux au niveau local sont en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des politiques pertinentes pour l'emploi des jeunes ;
- Un appui à la création directe d'emplois pour les jeunes et les femmes dans le secteur des TIC.

## Présentation du projet

### Le Cadre des résultats du projet

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

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

**Résultat 1 :** Les capacités du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP) sont renforcées pour une mise en œuvre efficace de la stratégie nationale pour l'emploi (SNE) et des plans d'action régionaux.

**Résultat 2 :** Les institutions chargées de l'emploi et les partenaires sociaux au niveau local sont capables de concevoir et de mettre en œuvre des politiques pertinentes pour l'emploi des jeunes.

**Résultat 3 :** La création d'emplois directs pour les jeunes et les femmes dans le secteur des TIC.

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

## La stratégie du projet

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

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

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

### ✓ **L'approche territoriale**

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

### ✓ **Partenariats, notamment avec le secteur privé et les institutions financières**

Le projet vise à renforcer les capacités des parties prenantes locales, notamment par des partenariats avec le secteur privé et les institutions financières. En créant des réseaux, identifiant les besoins des acteurs, négociant des accords, et collaborant sur des interventions concrètes, l'objectif est de promouvoir un dialogue constant aux niveaux local, régional et national pour identifier des solutions et renforcer les capacités en vue d'une expansion durable. Une approche participative et consultative est maintenue tout au long du projet pour favoriser le développement du secteur privé en tant que moteur de la création d'emplois de qualité, étant un facteur clé de l'impact durable.

### ✓ **Niveau des politiques**

Le travail au niveau des politiques s'appuie sur l'engagement actuel de l'OIT à soutenir la formulation et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) avec le gouvernement et les partenaires sociaux reliant les niveaux local et national. Relier les niveaux local et national par la dimension politique ne sert pas simplement des objectifs fonctionnels, mais c'est une condition nécessaire pour assurer l'accès, le suivi et la durabilité du travail effectué sous l'égide du projet. La régionalisation des éléments clés de la politique nationale de l'emploi facilite une approche durable et globale pour relever les défis de l'emploi des jeunes et des femmes dans le pays.

### ✓ **S'appuyer sur l'expérience de la République de Corée**

La République de Corée, forte de son expérience dans la gestion des crises économiques, offre des pratiques exemplaires en matière de politiques d'emploi, soutenues par un solide service public de l'emploi, une coordination politique efficace, des systèmes de suivi avancés et un budget axé sur l'emploi.

Cette expertise pourrait bénéficier à la Tunisie, actuellement engagée dans la révision de sa stratégie nationale pour l'emploi. Le projet facilitera le partage de connaissances et de bonnes pratiques, jouant un rôle clé dans la réforme et le renforcement des capacités gouvernementales aux niveaux central et local pour concrétiser les plans d'emploi régionaux.

## Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont le personnel des institutions et organisations impliquées dans la gouvernance nationale/régionale/locale du marché du travail, mais surtout

dans les zones cibles, qui seront les destinataires directs des interventions de soutien des capacités.

Des activités spécifiques seront adressées et mises en œuvre avec les représentants des organisations d'employeurs et des syndicats, tant au niveau national que local.

Les bénéficiaires indirects du projet sont les entreprises et les industries régionales et locales tunisiennes qui bénéficieront de l'amélioration du fonctionnement du marché du travail et de l'offre directe de formation pour leur main-d'œuvre.

Les bénéficiaires ultimes de ce projet sont les jeunes hommes et femmes, en particulier ceux dans les zones marginalisées au niveau des gouvernorats cibles ; et notamment les jeunes et les femmes dans des formes de travail précaires et vulnérables (en particulier dans l'économie informelle) et les jeunes sous-employés.

### **L'état de mise en œuvre et principaux résultats acquis jusqu'à fin février 2024**

L'OIT avec l'appui de la KOICA a démarré le projet le 1<sup>er</sup> décembre 2021 et il est prévu qu'il s'achève le 31 novembre 2025. A la date d'aujourd'hui, le projet a déjà consommé plus de 31 mois sur les 48 prévus.

Les principales réalisations du projet jusqu'en juillet 2024 telles que reportées par l'équipe de projet sont.

#### **Réalisations :**

- **Sous le résultat 1 :** Les capacités du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) sont renforcées pour une mise en œuvre efficace de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) et des Plans d'Action Régionaux (PAR).

#### **Réalisations :**

- Un diagnostic pour identifier les besoins en renforcement des capacités des partenaires est réalisé par le biais de plusieurs entretiens avec les parties prenantes,
  - Deux représentants nationaux du MEFP ont participé à l'Académie sur l'emploi : Créer des emplois décents à l'ère des transitions qui a été organisée à Turin par ITCILO en juin 2024.
  - Une délégation tripartite a participé à la visite d'études en République de Corée, qui a été organisée en octobre 2023 à propos des politiques d'emploi.
- **Sous le résultat 2 :** Les institutions chargées de l'emploi et les partenaires sociaux au niveau local sont capables de concevoir et de mettre en œuvre des politiques pertinentes pour l'emploi des jeunes.

#### **Réalisations :**

- Une note de cadrage pour définir les étapes de l'actualisation de la SNE a été préparée ;

- **Sous le résultat 3 :** La création d'emplois directs pour les jeunes et les femmes dans le secteur des TIC.

#### **Réalisations :**

- Les membres des comités locaux de pilotage ont été formés en mai 2024, sur le développement du système de marché et de la chaîne de valeur.
- Trois chaînes de valeur TIC ont été sélectionnées et validées par chaque CLP pour un approfondissement et un développement. (Tunis – Education, Culture et Art tech, Sousse – GreenTech, Sfax – Deeptech et HealthTech)
- Conformément à la méthodologie de développement de la chaîne de valeur de l'OIT, des diagnostics de l'emploi dans le domaine des TIC ont été réalisés sur la base d'examens documentaires.

## Cadre, Objectifs de l'évaluation, champs et clients de l'évaluation

### Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique de l'OIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'un million USD et de moins de cinq millions USD est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. **La présente évaluation à mi-parcours interne, sera gérée par un membre de l'équipe de projet et conduite par un évaluateur externe** et supervisée par l'Evaluation Officer du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

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

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, en particulier la liste de contrôle 4.8 des Directives d'EVAl pour l'élaboration des évaluations, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4.9 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation ».

### Objectifs spécifiques de l'évaluation

Plus précisément, cette évaluation à mi-parcours interne devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels et stratégiques- s'ils existent - qui pourraient avoir des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité.

Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

- a) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant les contextes politique, social et économique).
- b) Évaluer la stratégie du projet et le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- c) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail.

- d) Apprécier le niveau d'efficacité dans l'utilisation des ressources (financières, humaines, expertises...) mobilisées.
- e) Examiner la probabilité de réalisation de l'impact escompté et de la continuité de la valeur ajoutée de l'intervention après la fin du projet.
- f) Examiner la pertinence du projet par rapport aux besoins des groupes cibles et identifier ses contributions aux objectifs de développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, au cadre de coopération des nations unies pour le développement durable (UNSDCF) en Tunisie, et analyser sa synergie avec d'autres projets et programmes de coopération internationale.
- g) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes.
- h) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs escomptés.

## Destinataires de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux, au donateur (Agence Coréenne de Coopération Internationale - KOICA), et à l'OIT (Bureau-Pays de l'OIT à Alger – Equipe d'Appui Technique de l'OIT pour le Travail Décent/Bureau de Pays de l'OIT au Caire – EMPLOYMENT/EMPLAB, ENTERPRISES, ACTRAV, ACT/EMP à Genève).

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

## Champ et portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. **L'évaluation examinera toute l'intervention du projet à partir de décembre 2021 jusqu'en octobre 2024.** Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique et sécuritaire). Aucun aspect de la planification et la mise en œuvre du projet n'est exclu dans la présente évaluation. Elle intégrera les questions transversales de l'OIT (Normes, Dialogue Social, Egalité des sexes, Inclusion du handicap, etc.), ainsi que les effets à moyen et long terme des initiatives de renforcement des capacités, tout au long de la méthodologie d'évaluation et de tous les livrables, y compris le rapport final. L'évaluation accordera une attention à la pertinence du projet par rapport aux documents cadres stratégiques nationaux, de l'OIT, des ODD et autres.

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

### Couverture géographique

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

## Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, l'évaluateur/évaluatrice aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence, cohérence, alignement stratégique et validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre. Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée. Par conséquent, l'évaluateur peut, dans le rapport de démarrage incluant la note méthodologique, introduire des ajustements aux critères et questions d'évaluation, et ceci en accord avec le gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluateur/évaluatrice, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référera, de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultat du document de projet et élaborera une méthodologie selon les orientations données dans la section 5.

Enfin, les orientations de l'OIT concernant, en particulier, le travail décent y compris les normes internationales du travail, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le dialogue social et la transition juste devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

### Pertinence, cohérence et alignement stratégique et validité du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du gouvernement de la Tunisie, de l'UNSDCF, de l'OIT, des ODD, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les objectifs et les résultats attendus du projet continuent-ils à répondre aux besoins du gouvernement de la Tunisie – si les circonstances changent.
2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
3. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex. : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
4. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires au développement en Tunisie ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ? Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré les thèmes transversaux de l'OIT (Normes, Dialogue Social, Egalité des sexes, Inclusion du handicap, etc.) ?
5. La conception du projet a-t-elle pris suffisamment en compte les apprentissages tirés d'autres projets précédemment mis en œuvre dans le même domaine ?
6. La conception du projet est-elle réaliste (résultats escomptés comparés au temps et aux ressources) et a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures et risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats ? Quelles autres contraintes devraient être prises en compte et comment y faire face pour assurer l'atteinte des objectifs assignés au projet ?
7. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?

## Performances et efficacité du projet

8. Quel est le niveau d'atteinte des résultats en cette période de mi-parcours et dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ? En tenant compte des résultats spécifiques envers les différents groupes cibles et bénéficiaires ultimes du projet y compris les groupes vulnérables.
9. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre (en lien avec les hypothèses qui sous-tendent le cadre logique, la théorie de changement du projet) ? Comment les risques identifiés ont-ils été gérés durant la phase de mise en œuvre du projet ? Comment le projet a-t-il réagi pour résoudre ces défis ?
10. Dans quelle mesure la quantité et la qualité des résultats obtenus à mi-parcours sont-elles satisfaisantes pour les partenaires du projet ?
11. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Lesquels et Pourquoi ?

## Efficiences des ressources utilisées

12. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats actuels à un coût moindre ?
13. Les produits ont-ils été réalisés dans les délais initialement planifiés, ou le calendrier du projet a-t-il été ajusté de manière raisonnable ? Dans l'ensemble, la gestion du temps a-t-elle été assurée de manière efficace ?
14. Comment les ressources acquises par d'autres projets antérieurs ou en cours sont-elles capitalisées et utilisées en matière d'enrichir l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles du présent projet en cours d'évaluation ?

## Efficacité du dispositif de gestion

15. Le projet a-t-il reçu un appui administratif et technique (backstopping) adéquat venant du bureau de pays de l'OIT à Alger, des spécialistes de l'équipe technique d'appui au travail décent du Caire, et des départements techniques au bureau régional à Abidjan et au siège de l'OIT à Genève (EMPLOYMENT/EMPLAB ; ENTREPRISES) ?
16. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre des activités du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
17. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
18. Capacité d'évaluation et de suivi : les produits et les effets du projet ont-ils des indicateurs SMART en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui collecte des informations utiles et pertinentes sur les résultats ?

## Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

19. Est-ce que les conditions pour assurer la réalisation des changements escomptés du projet et leur durabilité (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) sont bien considérées dans la mise en

œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?

20. Quels sont les changements déjà observés à mi-parcours, qu'ils soient prévus ou imprévus, positifs ou négatifs résultant du projet ou des facteurs externes, et quelle est la probabilité d'observer les changements escomptés d'ici la fin du projet ? Comment ces changements impactent-ils déjà ou seront susceptibles d'impacter différents groupes de population, et dans quelle mesure ? y a-t-il des changements déjà observés ou susceptibles d'être observés en matière de Normes, Dialogue Social, Inclusion du handicap, etc ?
21. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés susceptibles d'assurer le relais ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
22. Quels sont les principaux facteurs à prendre en considération et quelle stratégie doit être prise afin d'assurer la durabilité (financière, technique, environnementale...) du projet après sa conclusion ?

### **Genre et non-discrimination**

23. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
24. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
25. 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 ?

### **Autres 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 ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

### **Méthodologie de l'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 concertation et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation. 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 démarrage, de collecte des données et de rapportage.

La démarche méthodologique prendra en compte les étapes suivantes :

#### **Etape de démarrage**

**Réunion initiale avec le/ la consultant(e).**

Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance sera organisée sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le/ la consultant(e), le chef du projet et le personnel administratif du bureau pays pour expliquer, d'une part la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part le cadre du projet, puis discuter des aspects administratives, financières et logistiques de l'évaluation.

### **Revue documentaire et élaboration du rapport de démarrage.**

Cette phase va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment le PRODOC, les rapports d'avancement incluant les produits du projet, les coupures de presse, les comptes rendus de réunions, les budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. Les documents comme le P&B, le PPTD, l'UNSDCF et les cadres de développement nationaux auxquels le projet est aligné seront aussi revus. 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.

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens préliminaires à distance avec le personnel du projet. Il/Elle va également interviewer le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau de l'OIT Alger, Dakar et le, Bureau régional) et le bailleur. Cet entretien couplé avec la phase de la revue documentaire devrait permettre au consultant de recueillir les avis et les orientations de ces cibles citées plus haut pour élaborer le rapport de démarrage qui inclura, mais pas uniquement, la méthodologie et les outils de collecte des données.

### **Etape de collecte des données sur le terrain.**

#### **Entrevues avec les parties prenantes clés**

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec les bénéficiaires, le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique, à travers des outils de collecte des données élaborés à cet effet.

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

Il/Elle devra également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping.

Une liste indicative des personnes à interroger dans la phase de collecte des données sur le terrain sera fournie par l'équipe de gestion du projet à la suite d'une consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Une sélection des zones à visiter sera faite dans la phase de démarrage, tenant compte de critères relatifs plus ou moins aux cas de succès pour mieux capter les résultats obtenus.

### **Etape 3, Ateliers 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 de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain.

A la fin du processus de collecte des données, après l'ateliers, l'évaluateur élaborera le projet de rapport final (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.

### Principaux produits attendus de l'évaluation

1. **Un rapport de démarrage de la mission** rédigé suivant le « **Checklist No. 4.8 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 de l'OIT 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 les leçons et bonnes pratiques par rapport aux formats BIT/EVAL ; etc.) ;
3. Un **résumé** rédigé suivant un canevas du BIT devra être produit en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
4. Un **rapport final de l'évaluation**, et le résumé exécutif dans le format EVAL selon la même structure proposée au point 2
5. Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en **français**. Le projet fera une **traduction en anglais du rapport de l'évaluation**, à la demande du bailleur.

## Calendrier de l'évaluation à mi-parcours (Provisoire)

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours de travail
<b>01 Préparation des TdRs</b>	Préparation des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Avril 2024	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Avril – Mai 2024	0
	Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	Juillet – Août 2024	0
<b>02 Sélection de la/du consultant(e)</b>	Sélection des consultants et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et BP	Août - Septembre 2024	0
<b>03 Briefing</b>	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal.	Gestionnaire de l'évaluation	05 novembre 2024	0
<b>04 Phase de démarrage</b>	Revue documentaire Conception des outils	Consultant(e)	Du 06 novembre au 15 novembre 2024	6
	Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur			
	Préparation et soumission du rapport de démarrage. Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	Du 18 au 22 novembre 2024	0
<b>05 Collecte de données sur le terrain</b>	Consultations avec les parties prenantes	Consultant(e)	Du 25 novembre au 05 décembre 2024	09
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes		10 décembre 2024	1
<b>06 Rapport préliminaire</b>	Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant(e)	Du 09 au 18 décembre 2024	6
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 19 au 27 décembre 2024	0
<b>07 Rapport final</b>	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	27 décembre 2024	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant(e)	Du 30 décembre 2024 au 3 janvier 2025	1
	Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL	Gestionnaire de l'évaluation	Du 6 au 17 janvier 2025	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant(e)	Du 20 au 31 janvier 2025	0
	<b>Total</b>			<b>23</b>

### Budget de l'évaluation

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

**Pour le/la consultant(e) :**

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e), 23 jours ouvrables ;
- Billet d'avion (si applicable)
- Le consultant se verra rembourser, sur présentation de justificatifs les dépenses liées à l'hébergement hors Tunis, avec un montant maximum de 4 nuitées ne dépassant pas un total de 540 USD (soit 132 USD/nuitée) 2024.

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

**Principales qualification et compétences du/ de la consultant(e)**

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en économie de développement rurale, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en économie ou qualifications équivalentes ;
- Un minimum de 7 ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement y compris la thématique du projet et l'approche de genre ;
- La connaissance et l'expérience d'évaluation avec le système des Nations Unies, BIT en particulier serait un atout ;
- 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 ;
- Connaissance et/ou expérience en Afrique du Nord ; en Tunisie ou pays similaires serait un atout. Avoir des connaissances et expériences avérées sur les thématiques du projet et du pays seront des atouts ;
- 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 ;
- Excellente maîtrise du français, l'anglais serait un atout.

Les consultants sont également tenus de signer le code de conduite avec le document contractuel



Annex 1 : Politiques et lignes directrices pertinentes de l'OIT

► Bureau d'évaluation



1. Code of conduct form (To be signed by the evaluators), Microsoft Word - Evaluators\_code%20of%20conduct\_Final\_EVAL\_7.11.18.doc (ilo.org), CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 -2012) wcms\_746817.pdf (ilo.org)

2. Checklist 4.2: Preparing the evaluation report (wcms\_746808.pdf (ilo.org)). Template for evaluation title page [http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang-en/index.htm)

4.Template 4.1: Lessons learned X DATE: MARCH 2021 (wcms\_746730.pdf (ilo.org))

5. Template 4.2: Emerging good practices X DATE: MARCH 2021 wcms\_746821.pdf (ilo.org)

6.Template for evaluation title page  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang-en/index.htm)

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

9. Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation, Date: June 2020 v.3 (v.1 - 2013) wcms\_746716.pdf (ilo.org)

10. Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate Date: June 2020 (v.1 wcms\_746717.pdf (ilo.org))

11. CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 -2012)

12. Guidance note 3.2 ; integrating social dialogue and international labour standards into monitoring and evaluation ( [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf))

15. Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation  
[https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

16. UNEG Ethical Guidelines for Evaluation

## Annexe 2 : Matrice de l'évaluation

Critères d'Évaluation	Questions d'Évaluation	Sous-Questions	Indicateurs	Méthodes de Collecte de Données	Sources de Données
<b>Pertinence et Adéquation Stratégique</b>	<b>Comment le projet s'aligne-t-il avec les priorités gouvernementales tunisiennes, l'UNSDCF, l'OIT, les ODD, les cadres régionaux, les institutions partenaires et les groupes cibles ?</b>	<p>1.Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du gouvernement de la Tunisie, de l'UNSDCF, de l'OIT, des ODD, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes ciblés?</p> <p>2.Les objectifs et les résultats attendus du projet continuent-ils à répondre aux besoins du gouvernement de la Tunisie – si les circonstances changent ?</p> <p>3.Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preuves d'études et d'enquêtes nationales lors de la phase de conception et de planification du projet.</li> <li>• Preuves d'adaptabilité aux besoins changeants.</li> <li>• Perception des parties prenantes concernant la pertinence des objectifs du projet et des stratégies de mise en œuvre pour répondre aux besoins des bénéficiaires finaux.</li> <li>•Perception des parties prenantes de niveau d'engagement et d'implication dans associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</li> </ul>	<p>Examen de documents, Atelier de cartographies des résultats</p> <p>et Entrevue avec équipe OIT</p> <p>Comité de pilotage de projet</p>	<p>Documents de projet</p> <p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Entrevue avec équipe OIT</p> <p>Comite de pilotage de projet</p> <p>Consultants</p> <p>Rapports de références</p>

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.

	<p><b>Le projet est-il valide ?</b></p>	<p>4. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?</p> <p>5. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires au développement en Tunisie ?</p> <p>6. Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?</p> <p>7. Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré les thèmes transversaux du OIT (Normes, Dialogue Social, Egalité des sexes, Inclusion du handicap, etc.) ?</p> <p>8. La conception du projet a-t-elle pris suffisamment en compte les apprentissages tirés d'autres projets précédemment mis en œuvre dans le même domaine ?</p> <p>9. La conception du projet est-elle réaliste (résultats escomptés comparés au temps et aux ressources) et a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures et risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception des parties prenantes et des gestionnaires de projet, concernant la validité de la stratégie du projet et la faisabilité du plan d'action.</li> <li>• Perception des parties prenantes et gestionnaire de projet concernant le niveau de complémentarité entre le projet et les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes, y compris d'autres programmes ou projets de l'OIT et des autres partenaires au développement en Tunisie</li> <li>• Preuves que la conception du projet a-t-elle intégré les thèmes transversaux du OIT (Normes, Dialogue Social, Egalité des sexes, Inclusion du handicap, etc.)</li> <li>• Nombres de recommandations issues d'anciens projets intégrées dans la conception du projet actuel.</li> <li>• Niveau de satisfaction des</li> </ul>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Examen de documents, Entrevues et Focus Groupe</p> <p>Entrevue avec équipe OIT Comité de pilotage de projet</p> <p>Focus Groupe avec parties prenantes aux niveau régionales</p> <p>Examen de Documents Entrevue avec spécialiste OIT</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Documents du projet, Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés Donateur. Comité de pilotage de projet.</p> <p>Documents du projet, comptes rendus de réunions Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés Donateur et Comité de pilotage de projet.</p>
--	-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats ?</p> <p>10. Quelles autres contraintes devraient être prises en compte et comment y faire face pour assurer l'atteinte des objectifs assignés au projet ?</p> <p>11. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?</p>	<p>parties prenantes sur l'analyse des risques, l'intégration des leçons apprises,</p> <p>• Perception des parties prenantes de la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions</p>	<p>Entrevues Examen de Documents</p> <p>Entrevues Entrevue avec spécialiste OIT Et équipe de projet Entrevue avec comite de pilotage Entrevue avec le donateur.</p> <p>Entrevues avec la comite de pilotage et parties prenantes clés au niveau régionale et équipe de projet</p>	
<p><b>Performance et Efficacité du Projet</b></p>		<p>12. Quel est le niveau d'atteinte des résultats en cette période de mi parcours et dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du</p>	<p>• Le niveau de progrès des résultats en cette période de mi parcours</p> <p>• Epreuve de la bonne planification et analyse de risque de projet d'ici la fin de projet</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Examen de Documents</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Rapports de suivi-évaluation, données quantitatives</p>

		<p>projet ?</p> <p>13.En tenant compte des résultats spécifiques envers les différents groupes cibles et bénéficiaires ultimes du projet y compris les groupes vulnérables, Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre (en lien avec les hypothèses qui sous-tendent le cadre logique, la théorie de changement du projet) ?</p> <p>14.Comment les risques identifiés ont-ils été gérés durant la phase de mise en œuvre du projet ? Comment le projet a-t-il réagi pour résoudre ces défis ?</p> <p>15.Dans quelle mesure la quantité et la qualité des résultats obtenus à mi-parcours sont-elles satisfaisantes pour les partenaires du projet ?</p> <p>Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Lesquels et Pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fréquence d'analyse des risques</li> <li>•Intégration des stratégies de mitigation des risques dans les décisions de projet.</li> <li>•Documentation des décisions d'adaptation</li> <li>•Niveau de satisfaction des parties Prenantes et donateur des résultats obtenus à mi-parcours.</li> <li>•Documentation et communication des décisions</li> </ul>	<p>Entrevus avec équipe de projet Comite de pilotage Et donateur</p> <p>Entrevus et focus Groupes</p> <p>Examen de Documents</p> <p>Entrevues avec équipe de projet, comité de pilotage Focus groups</p>	<p>comptes rendus de réunions Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés Donneur</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

			d'adaptation et de changement de plan de travail	Rapports d'avancement Entrevue et focus groupes	
<b>Efficiene des Ressources</b>		<p>16. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?</p> <p>17. Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ?</p> <p>18. Pourrait-on obtenir les mêmes résultats actuels à un coût moindre ? Les produits ont-ils été réalisés dans les délais initialement planifiés, ou le calendrier du projet a-t-il été ajusté de manière raisonnable ? Dans l'ensemble, la gestion du temps a-t-elle été assurée de manière efficace ?</p> <p>19. Comment les ressources acquises par</p>	<p>-Equilibre des allocation budgétaire</p> <p>-Alignement des cout de projet avec d'autre projets similaires</p> <p>-Perceptions des gestionnaires de projet et donateurs</p> <p>-Ratio coûts bénéfices</p>	<p>Analyse de l'allocation des ressources.</p> <p>Analyse coûts bénéfices.</p> <p>Entrevue avec responsable financier de projet + Equipe de projet Spécialiste OIT</p>	<p>Documents budgétaires, rapports d'activité</p> <p>Entrevue avec équipe et Spécialiste OIT</p>

		d'autres projets antérieurs ou en cours sont-elles capitalisées et utilisées en matière d'enrichir l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles du présent projet en cours d'évaluation?	-Preuves de synergies et de collaboration avec d'autres projets antérieurs ou en cours  -Perception des gestionnaires et spécialistes du projet OIT des efforts déployés pour créer des synergies avec d'autres projets.	Entrevue avec responsable financier de projet + Equipe de projet + Spécialiste OIT	
<b>Efficacité du Dispositif de Gestion</b>	<b>Appui administratif et technique adéquat (OIT Alger, Caire, Abidjan, Genève).</b>	20. Le projet a-t-il reçu un appui administratif et technique (backstopping) adéquat venant du bureau de pays de l'OIT à Alger, des spécialistes de l'équipe technique d'appui au travail décent du Caire, et des départements techniques au bureau régional à Abidjan et au siège de l'OIT à Genève (EMPLOYMENT/EMPLAB ;ENTREPRISES) ?	-Description de l'appui reçu. -Épreuves de l'adéquation de l'appui. -Recommandations pour améliorer l'appui.	Examen de Documents  Entrevue avec spécialistes OIT et gestionnaires de projet	<b>Documents de correspondance, rapports d'activité</b>  Entrevue avec spécialistes OIT et gestionnaires de projet
	<b>Modalités de collaboration avec les ministères, gouvernance, engagement tripartite, rôles et responsabilités.</b>	21. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandats tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre	-Preuves de l'engagement tripartite. -Perception des parties prenantes concernant le niveau de coopération créé par le projet aux niveaux régional, national et local.	-Examen de Documents  Atelier de cartographies des résultats	Atelier de cartographies des résultats  Atelier de restitution

	<p>des activités du projet ?</p> <p>23. Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?</p>	<p>-Niveau de compréhension des partenaires de clés de la stratégie de projet et rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés</p> <p>- Epreuves des initiatives de coopération établies à la suite du projet aux niveaux régional, national et local.</p>	<p>-Entrevues avec gestionnaires de projet</p> <p>-Entrevues et focus groupes avec parties prenantes.</p>	<p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations</p> <p>Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés</p> <p>Donateur</p>
<p><b>Niveau de partenariat (synergie avec d'autres projets de l'OIT et partenaires).</b></p>	<p>24. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?</p> <p>Comment cette partenariat peut être améliorée</p>	<p>-Epreuves et Description des synergies réalisées.</p> <p>-Perception des gestionnaires et spécialistes du projet OIT des efforts déployés pour créer des synergies avec d'autres projets.</p> <p>-Recommandations pour améliorer les partenariats.</p>	<p>Examen de documents,</p> <p>Entrevues avec gestionnaires de projet et les spécialistes de l'OIT</p>	<p>Documents de partenariat, rapports d'activité</p> <p>Entrevues avec gestionnaires de projet et les spécialistes de l'OIT</p>
<p><b>Capacité d'évaluation et de suivi (indicateurs SMART, système de suivi adéquat).</b></p>	<p>25. Les Indicateurs utilisés pour le suivi des produits et effets sont-ils SMART ?</p> <p>Le projet a-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui collecte des informations utiles et pertinentes sur les résultats ?</p> <p>26. les données collectées sont de bonne Qualité?</p>	<p>-Niveau de clarté de système de suivi du système de collecte de données.</p> <p>-Fréquences et protocoles de collectes des données.</p> <p>-Analyse de la qualité des données</p>	<p>Examen de Documents</p> <p>Entrevue avec les gestionnaires de projet et le responsable suivi et évaluation</p>	<p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations</p> <p>Entrevue avec les gestionnaires de projet et le responsable suivi et évaluation</p>

	<p><b>Conditions pour la réalisation et la durabilité des changements escomptés (stratégie de sortie).</b></p>	<p>27. Est-ce que les conditions pour assurer la réalisation des changements escomptés du projet et leur durabilité (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?</p>	<p>-Descriptives de la stratégie de sortie. -Epreuves de transfert des compétences et des responsabilités.</p>	<p>Examen de Documents  Entrevue avec les gestionnaire de projet et comité de pilotage et le Donateur</p>	<p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations  Entrevue avec équipe OIT et comité de pilotage.  Donateur</p>
<p><b>Orientations sur l'impact et la durabilité du projet</b></p>	<p><b>Changements observés à mi-parcours (prévisibles/imprévisibles, positifs/négatifs), probabilité d'atteindre les changements escomptés, impact sur les groupes de population.</b></p>	<p>28. Quels sont les changements déjà observés à mi-parcours, qu'ils soient prévus ou imprévus, positifs ou négatifs résultant du projet ou des facteurs externes, et quelle est la probabilité d'observer les changements escomptés d'ici la fin du projet ?</p> <p>2. Comment ces changements impactent-ils déjà ou seront susceptibles d'impacter différents groupes de population, et dans quelle mesure ?</p> <p>3. y a-t-il des changements déjà observés ou susceptibles d'être observés en matière de Normes, Dialogue Social, Inclusion du handicap, etc ?</p>	<p>-Données quantitatives et qualitatives sur les changements réalisés</p> <p>-Perceptions des parties prenantes et questionnaires de projet des changements observés à mi-parcours</p> <p>-Epreuves de l'impact sur différents groupes de population y compris les groupes exclus et les handicapés.</p>	<p>Examen de Documents</p> <p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Entrevues avec questionnaires de projet, Entrevues et focus groupes avec parties prenantes</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations  Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés  Donateur</p>

	<p><b>Acteurs et stratégie pour la durabilité (financière, technique, environnementale) après la conclusion du projet.</b></p>	<p>1. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés susceptibles d'assurer le relais ?</p> <p>2. Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?</p> <p>3. L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?</p> <p>4. Quels sont les principaux facteurs à prendre en considération et quelle stratégie doit être prise afin d'assurer la durabilité (financière, technique, environnementale...) du projet après sa conclusion ?</p>	<p>-Epreuves et Description des mesures mises en place pour reproduire les résultats de projet</p> <p>-Fréquence de reproduction ou d'amplification des résultats de projet</p> <p>-Perception des parties prenantes quant au potentiel de reproduction ou d'amplification de l'approche et les résultats du projet</p> <p>-Planification des Sources de financement à long terme</p>	<p>Examen de Documents</p> <p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Entrevue avec parties prenantes clés et comité de pilotage et le donateur</p> <p>Entrevues avec gestionnaires de projet, Entrevues et focus groupes avec parties prenantes</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations</p> <p>Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés et comité de pilotage</p> <p>Donateur</p>
<p><b>Genre et Non-discrimination</b></p>	<p><b>Intégration de l'approche genre et des besoins et priorités différenciés des hommes et des femmes.</b></p>	<p>1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins</p>	<p>-Epreuves des Analyse des besoins</p>	<p>Examen de Documents</p>	<p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations</p>

		<p>stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?</p> <p>2. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?</p> <p>3. Ont-ils amélioré leur statut ?</p> <p>De quelle manière ?</p> <p>4. 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 ?</p>	<p>spécifiques des hommes et des femmes dans la conception de projet</p> <p>-Niveau de sensibilisation et formation des partenaires sur la problématique genre.</p> <p>-Niveau d'intégration des questions de genre dans les outils de projet.</p> <p>-Perception des parties prenantes et les bénéficiaires de l'intégration de ces besoins dans la conception et la mise en œuvre du projet ?</p> <p>-Epreuves d'intégration des indicateurs genres dans le tableau de suivi et rapports</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Entrevues avec gestionnaires de projet.</p> <p>Entrevues et focus groupes avec parties prenantes</p>	<p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés Donateur</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Autres Thèmes Transversaux		<p>1.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 ?</p> <p>2.Le projet contribue-t-il effectivement À Une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?</p>	<p>-Description des mécanismes de tripartisme par les gestionnaires de projet et les parties prenantes</p> <p>-Preuve de dialogue social</p> <p>-Preuves des efforts de projet pour accroître la connaissance et respect des normes internationales du travail.</p> <p>-Description des actions spécifiques de projet pour réduire l'émission la de gaz à effet de serre.</p>	<p>-Examen de Documents</p> <p>-Atelier de cartographies des résultats</p> <p>-Entrevues avec gestionnaires de projet,</p> <p>-Entrevues et focus groupes avec parties prenantes</p>	<p>Documents de Projet, comptes rendus de réunions, observations.</p> <p>Atelier de cartographies des résultats</p> <p>Entrevue avec équipe OIT et Partenaires clés</p> <p>Donateur</p>
----------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



# Renforcer l'impact des politiques d'emploi et soutenir la création d'emplois basés sur les TIC, pour les jeunes et les femmes en Tunisie.

Project de coopération pour le développement /

**SYMBOLE :**

**Nom de l'évaluateur :** Amal Khlif

**Date :** 02/03/2025.

*Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.*

<p><b>ENSEIGNEMENT TIRÉ</b></p>	<p>L'efficacité de l'implémentation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et des Plans de Régionaux à l'Emploi (PRE) repose sur des facteurs clés : d'abord, la capacité à centraliser et à exploiter les données relatives aux questions de l'emploi ; ensuite, la capacité à établir des mécanismes de coordination et de collaboration entre les Ministères et entre les membres des comités régionaux de l'emploi; l'amélioration de la gouvernance entre le Ministère de l'emploi et les comités régionaux de l'emploi, dédier les budgets nécessaires pour l'implémentation de PRE, ainsi que la mise en place d'un système rigoureux de suivi et d'évaluation des indicateurs de l'emploi.</p>
<p><b>Brève description de l'enseignement tiré (lien avec une action ou une tâche donnée)</b></p>	<p>Les activités des diagnostics régionaux de l'emploi et de l'actualisation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) ont permis de tirer des leçons importantes pour l'implémentation efficace de la SNE et des Plans Régionaux à l'Emploi (PRE). Pour réussir, il est essentiel de :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centraliser et exploiter les données sur l'emploi.</li> <li>2. Établir des mécanismes de coordination entre les ministères et les comités régionaux de l'emploi.</li> <li>3. Améliorer la gouvernance entre le Ministère de l'emploi et les comités régionaux.</li> <li>4. Allouer les budgets nécessaires pour financer les PRE.</li> <li>5. Mettre en place un système rigoureux de suivi et d'évaluation des indicateurs de l'emploi.</li> </ol>



## Modèle 4.1: Enseignements tirés

<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Dans le contexte de l'actualisation de la SNE et du développement et de la mise en œuvre des Plans Régionaux de l'Emploi
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT, entre le Ministère de l'emploi , Le gouvernement Tunisien, les bailleurs de fonds
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – facteurs de causalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La disponibilité des données liées à l'emploi dans les régions.</li> <li>- Les faibles capacités des directions régionales de l'emploi pour utiliser les données et orienter des décisions basées sur les données.</li> <li>- La coordination entre les différents ministères rencontre des défis de communication, de bureaucratie et de disponibilité d'effectifs.</li> <li>- La centralisation au sein du ministère de l'Emploi bloque l'autonomie des directions régionales de l'emploi pour développer et mettre en œuvre des Plans Régionaux de l'Emploi.</li> </ul>
<b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>	Soutenir les capacités des directions régionales de l'emploi pour produire des Plans Régionaux de l'Emploi, et aider le ministère à développer des indicateurs de suivi pour l'emploi.
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence



**<Renforcer l'impact des politiques d'emploi et soutenir la création d'emplois basés sur les TIC, pour les jeunes et les femmes en Tunisie.>**

Project de coopération pour le développement / SYMBOLE :

Nom de l'évaluateur : Amal Khlif

Date : 02/03/2025

*Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.*

<b>ENSEIGNEMENT TIRÉ</b>	Bien que l'OIT bénéficie d'une forte crédibilité, il est essentiel qu'elle s'adapte aux évolutions des attentes de ses partenaires. Les exigences croissantes en matière de transparence, d'équité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources, ainsi que l'importance d'une approche participative, de la responsabilité, de l'innovation et de la prise en compte du contexte local, doivent être intégrées dans ses pratiques.
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	La création de comités locaux et régionaux de l'emploi témoigne d'un engagement fort et d'attentes élevées de la part des parties prenantes à l'échelle régionale. Bien que l'OIT jouisse d'une crédibilité solide, il est crucial qu'elle s'adapte aux évolutions des attentes de ses partenaires. Les parties prenantes expriment des exigences croissantes en matière de transparence budgétaire, de sélection des prestataires, d'équité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources. De plus, il est essentiel d'intégrer une approche participative, axée sur la responsabilité, l'innovation, et la prise en compte du contexte local dans ses pratiques.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Lors de la création des prochaines comités locaux et régionaux de l'emploi
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT, entre le Ministère de l'emploi , Le gouvernement Tunisien, les bailleurs de fonds
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – facteurs de causalité</b>	Renforcer l'engagement de tous les acteurs et maintenir une communication ouverte afin de répondre à leurs attentes et à leurs questions.

<b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>	<b>Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs:</b> Manque d'engagement de certains acteurs et insuffisance de communication, entraînant des attentes non satisfaites et des incompréhensions.  <b>Facteurs de causalité:</b> Absence de mécanismes de réflexion collectif régulier, flou dans les rôles et responsabilités, et manque de clarté dans les processus décisionnels.
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



### <Renforcer l'impact des politiques d'emploi et soutenir la création d'emplois basés sur les TIC, pour les jeunes et les femmes en Tunisie.>

Project de coopération pour le développement /  
SYMBOLE :

Nom de l'évaluateur : Amal Khlif

Date : 02/03/2025

*Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.*

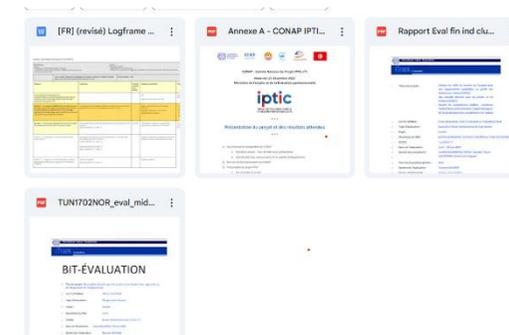
ENSEIGNEMENT TIRÉ	
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	L'expérience du projet a démontré que la consultation régulière avec les comités régionaux et l'implication active de toutes les parties prenantes dans le suivi des progrès de projet sont des facteurs déterminants pour garantir l'appropriation et l'engagement.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Lors de la création des prochaines comités locaux et régionaux de l'emploi et la continuité de projet.
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT, entre le Ministère de l'emploi , Le gouvernement Tunisien, les bailleurs de fonds

<b>Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>	Soutenir l'engagement de tous les acteurs et atteindre l'appropriation de projet au niveau régionale.
<b>Réalizations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>	<p><b>Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs:</b> Manque d'engagement de certains acteurs et insuffisance de communication, entraînant des attentes non satisfaites et des incompréhensions.</p> <p><b>Facteurs de causalité:</b> Les parties prenantes sont fortement engagées au service de leur administration et de leurs régions. Ne pas leur accorder un espace d'engagement actif assorti d'un pouvoir de décision pourrait avoir des effets négatifs</p>
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	

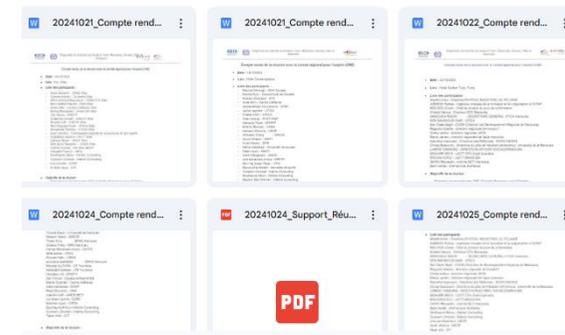
« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »

### Annexe 3. Revue documentaire

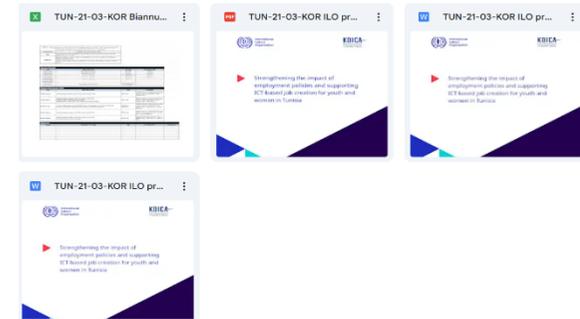
- Documents du projet (cadre logique, théorie du changement, rapports narratifs)



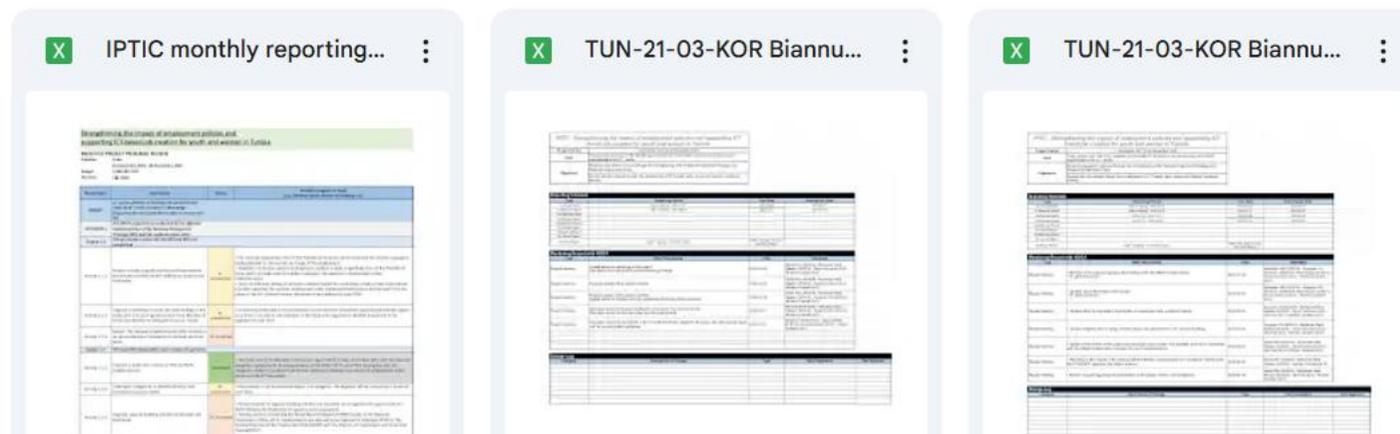
- Tous les Comptes rendus des comités nationaux et régionaux de pilotage de l'emploi et les comptes rendus des comites de l'emploi.



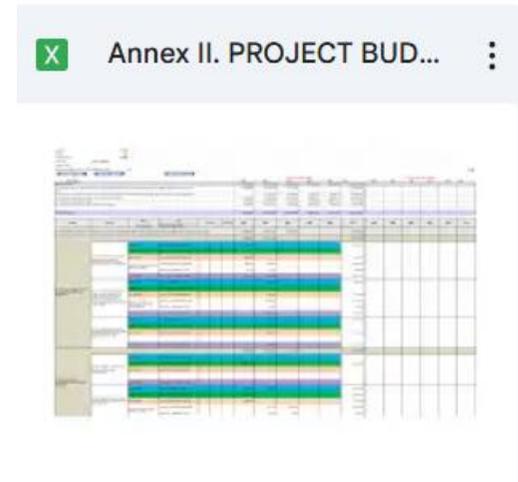
- Tous les Rapports d'avancement du projet (y compris le rapport annuel 2024)



- Rapports de suivi et d'évaluation des activités, enquêtes de satisfaction



- Budget prévisionnel et budget opérationnel



- **Termes de référence pour les prestataires de services clés**



## Annexe\_I - TDRs financ...



### ► Termes de Référence pour le recrutement de prestataires en charge du financement et de l'incubation/accélération de 75 Start-ups à Tunis, Sousse et Sfax

#### Projet IPTIC - Impact des politiques d'emploi et création d'emploi dans les TIC en Tunisie

Activité 01.01.02 - Fournir des formations aux bénéficiaires (TIC, entrepreneuriat, compétences non techniques...)

Activité 01.01.03 - Faciliter l'accès au financement des jeunes entrepreneurs

Activité 01.01.04 - Assurer aux bénéficiaires des services d'accompagnement avant, pendant et après la mise en œuvre des projets en collaboration avec les parties prenantes du développement des TIC

Activité 01.01.05 - Faciliter la commercialisation des produits sur le marché national et au sein des marchés internationaux

#### Contexte

Le Gouvernement tunisien s'est fixé pour objectif de créer 1 million d'emplois supplémentaires, directs et de valeur ajoutée, non seulement en TIC, mais aussi dans d'autres secteurs. Afin de répondre à ce défi, le Gouvernement a mis en œuvre une stratégie nationale de développement des TIC, qui vise à promouvoir l'innovation, la recherche et le développement, ainsi que l'entrepreneuriat et le financement des TIC.

A cet effet, le contrat n° 2017-0001 du Gouvernement tunisien et des partenaires sociaux a été signé en novembre 2017 pour la période 2017-2020, visant à l'élaboration du Diagnostic National sur l'Impact des TIC sur les politiques d'emploi, visant à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.

C'est dans ce cadre que le projet « Développement de l'impact des politiques de l'emploi en soutien à la création d'emplois directs et indirects dans les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », financé par la République de Chine à travers son agence de coopération internationale (KOICA), a été lancé. Le projet vise à contribuer au développement des TIC en Tunisie, en particulier à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.



## FINAL Tdrs Sensibilisati...



### Projet IPTIC - Impact des politiques d'emploi et création d'emploi dans les TIC en Tunisie

Sensibilisation, initiation à l'entrepreneuriat et organisation d'un hackathon au profit des jeunes et femmes futurs entrepreneurs dans les TIC à Sfax, Sousse et dans le Grand Tunis

Activité 01.02.01 - Identifier les bénéficiaires en collaboration avec l'Agence des TIC et les partenaires sociaux régionaux et locaux

Activité 01.02.02 - Fournir des formations aux bénéficiaires (TIC, entrepreneuriat, compétences non techniques...)

#### Contexte

Le Gouvernement tunisien s'est fixé pour objectif de créer 1 million d'emplois supplémentaires, directs et de valeur ajoutée, non seulement en TIC, mais aussi dans d'autres secteurs. Afin de répondre à ce défi, le Gouvernement a mis en œuvre une stratégie nationale de développement des TIC, qui vise à promouvoir l'innovation, la recherche et le développement, ainsi que l'entrepreneuriat et le financement des TIC.

A cet effet, le contrat n° 2017-0001 du Gouvernement tunisien et des partenaires sociaux a été signé en novembre 2017 pour la période 2017-2020, visant à l'élaboration du Diagnostic National sur l'Impact des TIC sur les politiques d'emploi, visant à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.

C'est dans ce cadre que le projet « Développement de l'impact des politiques de l'emploi en soutien à la création d'emplois directs et indirects dans les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », financé par la République de Chine à travers son agence de coopération internationale (KOICA), a été lancé. Le projet vise à contribuer au développement des TIC en Tunisie, en particulier à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.

C'est dans ce cadre que le projet « Développement de l'impact des politiques de l'emploi en soutien à la création d'emplois directs et indirects dans les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », financé par la République de Chine à travers son agence de coopération internationale (KOICA), a été lancé. Le projet vise à contribuer au développement des TIC en Tunisie, en particulier à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.



## TDRs - diagnostics d'e...



### I. Contexte

Le Gouvernement tunisien s'est fixé pour objectif de créer 1 million d'emplois supplémentaires, directs et de valeur ajoutée, non seulement en TIC, mais aussi dans d'autres secteurs. Afin de répondre à ce défi, le Gouvernement a mis en œuvre une stratégie nationale de développement des TIC, qui vise à promouvoir l'innovation, la recherche et le développement, ainsi que l'entrepreneuriat et le financement des TIC.

A cet effet, le contrat n° 2017-0001 du Gouvernement tunisien et des partenaires sociaux a été signé en novembre 2017 pour la période 2017-2020, visant à l'élaboration du Diagnostic National sur l'Impact des TIC sur les politiques d'emploi, visant à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.

C'est dans ce cadre que le projet « Développement de l'impact des politiques de l'emploi en soutien à la création d'emplois directs et indirects dans les TIC pour les jeunes et les femmes en Tunisie », financé par la République de Chine à travers son agence de coopération internationale (KOICA), a été lancé. Le projet vise à contribuer au développement des TIC en Tunisie, en particulier à l'élaboration de recommandations et de mesures recommandées à cet effet.

- Les experts du Ministère en charge de l'emploi sont invités pour leur rôle en tant qu'experts de la Stratégie Nationale pour l'Impact des TIC et des Plans d'Action Régionaux (PAR) pour l'emploi.
- Les experts régionaux pour l'emploi et les partenaires sociaux en Tunisie, ainsi que les membres du personnel et de hauts responsables des TIC, sont invités à participer au diagnostic pour l'emploi des jeunes.
- Les experts de la création d'emplois pour les jeunes et les femmes dans le secteur des TIC, les deux premiers experts concernent les gouvernorats de Tunis, Manouba, Nabeul, Jendouba, Sousse, Sfax, Setif, Sidi Bouzid, Ariana, Bizerte et Gafsa et le troisième ceux de Tunis, Sfax et Sousse.

### II. Cadre

Elaborer un diagnostic approfondi de l'emploi dans les TIC, y compris les parties prenantes, les

## Annexes 4. Chronogramme de la mission

Détails des phases et étapes de la mission	Novembre				Décembre				Janvier				Février				Mars				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
<b>Phase 1 Cadrage de la mission</b>		■																			
Réunion de briefing		■	■																		
Analyse documentaire			■	■																	
Rédaction du rapport de démarrage			■	■																	
Restitution du rapport de démarrage				■																	
<b>Phase 2 Collecte des données</b>					■	■	■														
Bilan collectif et restitution à chaud							■														
<b>Phase 3 Finalisation &amp; restitution</b>																					
Compilation et analyse											■	■									
Rédaction du rapport provisoire											■	■	■								
Restitution du rapport provisoire															■						
Rédaction de la version définitive																			■		

## Annexes 5. listes des parties prenantes engagées

### Liste des parties prenantes – IPTIC - Evaluation à mi-parcours -

#### L'équipe BIT

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>Mr. Andrevon, David Charles Emmanuel</b>	Conseiller technique IPTIC
<b>Mme. Jiin Parck</b>	Responsable suivie et évaluation
<b>Mme. Hager Zidi</b>	Coordinatrice Nationale
<b>Mr. Tayeb El Wafi</b>	Coordinateur Nationale
<b>Mr Hamzaoui, Halim</b>	Directeur de bureau BIT Algérie

#### National

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>Mme. Lilia Makhlouf</b>	DG Promotion de l'emploi, MEFP
<b>Mme. Faiza Kallel</b>	DG ONEQ, MEFP
<b>M. Ali Ourak</b>	SG Fédération TIC et services, UGTT
<b>M. Omar Oubich</b>	SG – Fédération du numérique, UTICA

## Tunis et Manouba

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>M. Mohamed El Arbi Riah</b>	Directeur Régional de l'Emploi à Tunis
<b>Mme Mbarka Ragoubi</b>	Directrice Régionale de l'Emploi à Manouba
<b>Mme Chiraz Guider</b>	Université de Tunis
<b>Mme Afef Riahi</b>	Technopole, El Gazela
<b>Mme RYM Somai</b>	chef d'espace, ANETI
<b>M. Kais Saidi</b>	UGTT, Tunis
<b>M. Lassaad Benattia</b>	Président de Chambre, UTICA
<b>M. Kais Saidi</b>	Membre UGRT Tunis
<b>Mme Homri Ayda</b>	Gouvernorat de Tunis

## Sousse

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>M. Tarek Mahjoub</b>	Directeur régional de l'emploi et de la formation
<b>Mme Rym Daya</b>	Gouvernorat de Sousse
<b>M. Ali Ben Yahia</b>	Président de l'UTICA Sousse
<b>M. Fathi Agrébi</b>	Membre UGRT Sousse
<b>Mme Faten Ayari</b>	cheffe d'espace Sousse
<b>M. Mahdi Haddada</b>	Université Sousse
<b>Mme Samia Noureddine</b>	APII ( Pépinière d'entreprises ISET Sousse)

## Sfax

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>Mme Noura Zidi</b>	Directrice régionale de l'emploi et de la formation
<b>M. Anouar Triki</b>	Président de l'UTICA Sfax
<b>M. Adlène Chaabène</b>	Membre UGTT régional Sfax
<b>Mme Aida Bouchakoua</b>	Université de Sfax
<b>Mme Najoua Magdiche</b>	Gouvernorat de Sfax
<b>Mme Nahed Maktouf</b>	Direction de développement régional
<b>M. Bilel Mouakhar</b>	APII
<b>Mme Lobna Miladi</b>	Directrice générale technopole Sfax

## Spécialistes OIT

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>M. Roland Sarton</b>	Spécialiste emploi, OIT
<b>Mme Luisa Lachan</b>	Spécialiste marché inclusive, OIT
<b>Mme Yousra Hamad</b>	Spécialiste, inclusion financière, OIT

## Consultant/prestataires

Nom et prénom	Fonction/Organisation
<b>M. Ouisseem Ghorbel</b>	Matine Consulting, Cabinet
<b>M. Nizar Ben Salem</b>	Consultant
<b>Mmm Sawsan Dhifallah,</b>	Gérante, Coachini sensibilisation
<b>Mme Douja Gharbi</b>	CEO Redstart

## Annexe 6. Etat de progression des activités

Resultat	N Activite	Type d'activite	Realisation
Resultat 1	Activity 1.1.1	Études et production de savoir	Complete
			Complete
			Complete
Resultat 1	Activity 1.1.2	Ateliers et apprentissage collectif	Complete
Resultat 1	Activity 1.1.3	Renforcement des institutions	Complete
Resultat 1	Activity 1.2.1	Voyages d'étude	Complete
			Complete
Resultat 1	Activity 1.2.2	Diagnostic et planification de projets	Complete
Resultat 1	Activity 1.2.3	Formation et renforcement des connaissances	Complete
			Complete
			Complete
Resultat 2	Activity 2.1.1		En cours
Resultat 2	Activity 2.1.1	Assistance technique directe	Complete
		Ateliers et apprentissage collectif	Complete
		Études et production de savoir	En cours
Resultat 2	Activity 2.1.2	Ateliers de coordination et de planification	Complete
Resultat 2	Activity 2.1.3	Assistance technique directe	Complete
Resultat 2	Activity 2.1.4	Diagnostic et planification de projets	En cours

Resultat 3	Activity 3.1.1	Autres	Complete
Resultat 3	Activity 3.1.2	Ateliers de coordination et de planification	Complete
Resultat 3	Activity 3.1.3	Études et production de savoir	Complete
		Diagnostic et planification de projets	En cours
Resultat 3	Activity 3.1.5		Complete
Resultat 3	Activity 3.2.1	Autres	Complete
		Autres	En cours
Resultat 3	Activity 3.2.2	Formation et renforcement des connaissances	En cours