



ÉVALUATION INTERNE À MI-PARCOURS

Projet Youth-NEET



Financé par
l'Union européenne

« Amélioration de la situation des jeunes NEET dans les pays du voisinage sud »

* * *

Code du projet	GLO/23/11/EUR
Type d'évaluation	Évaluation interne
Moment de l'évaluation	Mi-parcours
Pays couverts	Maroc, Tunisie, État de Palestine, Algérie, Jordanie, Égypte, Liban, Libye
P&B évalués	Outcome 3 : Travail décent pour les jeunes
ODD évalués	ODD 8 (Cible 8.6 - Indicateur 8.6.1)
Donateur	Union Européenne (DG MENA)
Budget du projet	3 000 000 EUR
Dates du projet	Janvier 2024 - Décembre 2026
Bureau administratif OIT	CO-Algiers
Unité technique (backstopping)	EMPLOYMENT - Genève
Consultant évaluateur	Khalid BEN OSMANE
Gestionnaire de l'évaluation	Jean-Yves BARBA, Regional Programme Manager
Superviseur technique	Abderrahim EL MOULAT, Senior M&E Officer, RO-Africa
Période de mise en œuvre couverte	Janvier 2024 - Novembre 2025 (23 mois, soit 64% de la durée totale)
Période de conduite de l'évaluation	Septembre - Décembre 2025
Date du rapport final	28 janvier 2026

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	10
Contexte et origines du projet	10
Description synthétique du projet	10
État des réalisations à mi-parcours.....	11
Structure du rapport	12
2. CADRE DE L'ÉVALUATION.....	12
Objectifs et portée de l'évaluation	12
Clients et utilisateurs de l'évaluation	13
Critères & Questions d'évaluation.....	13
3. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION.....	16
Approche méthodologique	16
Méthodes de collecte des données.....	16
Analyse des données	16
Limites et biais méthodologiques.....	16
Normes et standards éthiques	17
3. CONSTATS DE L'EVALUATION.....	17
3.1. Pertinence.....	17
3.2. Cohérence.....	18
3.3. Efficacité	18
3.4. Efficience	24
3.5. Impact	25
3.6. Durabilité	27
3.7. Synthèse des appréciations par pays.....	28
Tableau 4. Synthèse des appréciations par pays.....	28
4. ANALYSE DES THÈMES TRANSVERSAUX OIT.....	29
4.1. Genre et non-discrimination.....	29
4.2. Tripartisme et dialogue social.....	30
4.3. Normes internationales du travail	30
4.4. Inclusion du handicap	31
4.5. Durabilité environnementale.....	31
4.6. Développement des capacités	31
5. CONCLUSIONS.....	32

6. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES.....	35
6.1. Leçons apprises.....	35
6.2. Bonnes pratiques	37
7. RECOMMANDATIONS	39
7.1. Axe 1 : Durabilité et pérennisation.....	39
7.2. Axe 2 : Opérationnalisation	39
7.3. Axe 3 : Dimensions transversales	40
7.4. Axe 4 : Capitalisation et perspectives	42
ANNEXES.....	44
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation.....	44
Annexe 2 : Chronogramme de l'évaluation	59
Annexe 3 : Résumé des données - évaluation mi-parcours Y-NEET	59
Annexe 4 : Liste des personnes interviewées.....	60
Annexe 5 : Bibliographie sélective	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Progression des résultats à mi-parcours (novembre 2025)

Tableau 2. Exécution réelle (sans engagements)

Tableau 3. Exécution totale (avec engagements)

Tableau 4. Synthèse des appréciations par pays

Tableau 5 : Écart de genre dans les taux de NEET

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Maroc)
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi (Algérie)
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (Tunisie)
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
COPIL	Comité de Pilotage
CTA	Conseiller Technique Principal (Chief Technical Adviser)
E2C	École de la Deuxième Chance
EUR	Euro (monnaie européenne)
HCP	Haut-Commissariat au Plan (Maroc)
INS	Institut National de la Statistique (Tunisie)
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
NCE	Extension sans coût additionnel
NEET	Jeunes ni en emploi, ni en éducation, ni en formation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIT	Organisation Internationale du Travail
PCBS	Bureau Central Palestinien des Statistiques
SPE	Services Publics de l'Emploi
TAF	Facilité d'Assistance Technique
UE	Union Européenne
Y-NEET	Jeunes ni en emploi, ni en éducation, ni en formation (projet)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Contexte du projet

Le projet Youth-NEET (« Amélioration de la situation des jeunes NEET dans les pays du voisinage sud ») est une intervention financée par l'Union européenne à hauteur de 3 millions d'euros, mise en œuvre par le Bureau International du Travail de janvier 2024 à décembre 2026. Le projet couvre huit pays de la région MENA selon trois niveaux d'engagement : trois pays cibles bénéficiant d'interventions complètes (Maroc, Tunisie, État de Palestine), deux pays d'extension accédant à la Facilité d'Assistance Technique sur demande (Algérie, Jordanie), et trois pays exploratoires faisant l'objet d'études de faisabilité (Égypte, Liban, Libye). Ces pays présentent des taux de jeunes NEET variant de 25% à 37%, avec une surreprésentation systématique des femmes qui constitue un défi structurel majeur.

L'architecture du projet s'organise autour de trois résultats interdépendants suivant une logique séquentielle. Le premier résultat vise la conception d'approches politiques innovantes via une Facilité d'Assistance Technique et la production d'analyses (profilages NEET, revues de politiques, cartographies). Le deuxième résultat cible le renforcement des capacités des Services Publics de l'Emploi à identifier, profiler et accompagner les jeunes NEET. Le troisième résultat ambitionne le pilotage d'interventions territoriales démontrant la faisabilité des approches. Cette architecture vise à rendre les politiques publiques MENA plus réactives aux besoins spécifiques des jeunes NEET, en préparation d'une phase opérationnelle ultérieure. Il convient de souligner que le projet est explicitement positionné comme une phase préparatoire : il ne vise pas une mise en œuvre directe à grande échelle, mais la création des conditions nécessaires à cette mise en œuvre.

Contexte et méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours, conduite de septembre à décembre 2025, couvre les 23 premiers mois de mise en œuvre représentant 64% de la durée totale. Elle analyse les performances du projet selon les six critères OCDE-CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité) et les thèmes transversaux de l'OIT (genre, dialogue social, normes internationales du travail, inclusion du handicap, durabilité environnementale, développement des capacités). L'évaluation répond à un triple objectif : redevabilité envers le bailleur, apprentissage organisationnel pour l'OIT, et formulation de recommandations stratégiques pour optimiser la phase finale.

L'évaluation a mobilisé une approche mixte combinant revue documentaire exhaustive, entretiens semi-structurés avec 40 parties prenantes dans les huit pays, participation aux ateliers COPIL au Maroc et en Tunisie, et triangulation systématique des sources. Les limitations méthodologiques incluent l'impossibilité de missions terrain à Gaza et au Liban en raison des contextes sécuritaires, ainsi que le caractère nécessairement prospectif de l'analyse d'impact à ce stade du projet.

Constats par critère d'évaluation

La **pertinence** du projet est jugée très satisfaisante. Le projet répond à un besoin documenté et reconnu par l'ensemble des partenaires nationaux. L'alignement avec les priorités nationales est vérifié dans chaque pays, qu'il s'agisse de la Politique Nationale de l'Emploi 2035 au Maroc, de la Stratégie Nationale de l'Emploi en Tunisie, ou de l'Agenda National pour l'Emploi en Palestine. L'approche NEET comble un vide analytique et pratique en proposant une réponse spécifiquement dédiée à cette catégorie de jeunes, distincte des programmes d'emploi traditionnels qui ciblaient principalement les diplômés chômeurs.

La **cohérence** est satisfaisante. La théorie du changement articule logiquement trois niveaux d'intervention (macro-politique, méso-institutionnel, micro-individuel) dans une séquence où

chaque résultat alimente le suivant. Le positionnement du projet comme phase préparatoire est cohérent avec le budget et la durée. La cohérence externe pourrait toutefois être renforcée : des complémentarités existent avec plusieurs interventions convergentes (jumelage UE-Catalogne au Maroc, programme Garantie Jeunesse en Algérie, programmes TVET en Jordanie), mais les synergies restent informelles et insuffisamment structurées.

L'**efficacité** est modérée. Les produits planifiés ont été largement réalisés avec une qualité technique reconnue par les partenaires : cinq profils statistiques NEET finalisés et validés par les instituts nationaux, trois revues des politiques d'emploi des jeunes, trois cartographies des programmes, et deux diagnostics PES Scan de l'ANETI en Tunisie et en Palestine. Cependant, l'écart entre produits et effets constitue le défi majeur à mi-parcours. Les pilotes territoriaux sont en phase de conception avancée dans les trois pays cibles mais aucun n'est encore pleinement opérationnel. La traduction des connaissances produites en changements de pratiques institutionnelles reste partielle. Avec douze mois restants, le temps devient un facteur critique, même si cet écart doit être relativisé au regard du positionnement stratégique du projet comme phase préparatoire.

L'**efficacité** est satisfaisante. L'exécution budgétaire atteint 48% sans engagements et 69% avec engagements, ce qui est cohérent avec le calendrier de mise en œuvre. Le recours privilégié à l'expertise nationale plutôt qu'internationale contribue à l'efficacité tout en renforçant l'appropriation. Les défis de ressources humaines, notamment la vacance du poste de Conseiller Technique Principal pendant trois mois, ont toutefois affecté le rythme de mise en œuvre.

L'**impact** présente un potentiel conditionnel. Le projet a réussi à positionner la catégorie NEET dans le vocabulaire et les préoccupations des décideurs régionaux, ce qui constitue un changement de paradigme significatif. En Tunisie, l'intégration formelle des NEET dans la révision de la Stratégie Nationale de l'Emploi illustre cette évolution. Au Maroc, les données NEET alimentent désormais la Feuille de Route pour l'Emploi. En Algérie, l'intégration de l'indicateur NEET dans l'architecture de l'allocation chômage de l'ANEM témoigne d'une appropriation institutionnelle concrète. Toutefois, l'évaluation de l'impact sur les bénéficiaires finaux dépasse l'horizon temporel de cette évaluation mi-parcours et ne pourra être appréciée qu'après le déploiement effectif des pilotes.

La **durabilité** présente un risque élevé, à nuancer selon le mandat. À mi-parcours, aucun des trois pays cibles n'a formalisé d'engagements budgétaires pour poursuivre les approches au-delà de décembre 2026. Les instances COPIL conservent un statut consultatif qui limite leur capacité à transformer les recommandations en actions contraignantes. Cette situation, cohérente avec le séquençage prévu pour une phase préparatoire, nécessite néanmoins une réorientation résolue vers l'ancrage institutionnel durant la phase finale. Les douze mois restants constituent une fenêtre critique pour transformer le potentiel en résultats durables.

Thèmes transversaux

L'intégration de la dimension genre présente un bilan contrasté. Les analyses documentent systématiquement les disparités révélant des écarts considérables (près de 73% des NEET au Maroc sont des femmes, le taux féminin est plus du double du taux masculin en Palestine), mais les interventions spécifiquement conçues pour répondre aux obstacles liés au genre restent à développer. Le dialogue social est intégré de manière satisfaisante via la participation active des partenaires sociaux aux COPIL, ce qui constitue un atout comparatif du projet. Les normes internationales du travail constituent le cadre de référence conforme au mandat de l'OIT. En

revanche, l'inclusion du handicap et la durabilité environnementale sont faiblement intégrées à ce stade.

Conclusions principales

Le projet Y-NEET est une intervention pertinente et cohérente qui a généré des connaissances de qualité sur le phénomène NEET dans la région MENA, comblant un déficit analytique réel. Le défi à mi-parcours réside dans la finalisation de la conception des pilotes afin de permettre leur lancement opérationnel avant la clôture, conformément au mandat de cette phase préparatoire. La durabilité représente l'enjeu central : sans engagements gouvernementaux formalisés et sans pilotes opérationnels documentés avant décembre 2026, les acquis risquent de ne pas survivre à la clôture du projet.

L'Algérie et la Jordanie illustrent un succès significatif du projet : l'extension d'activités directes de renforcement de capacités au-delà du périmètre initial des trois pays cibles. Cette extension témoigne de la capacité d'adaptation du projet à la demande exprimée, de l'efficacité du mécanisme TAF comme outil d'engagement, et de la pertinence de l'approche NEET pour des pays en phase de réforme de leurs politiques d'emploi. Ces deux pays justifient une inclusion prioritaire dans la phase II.

Leçons apprises et bonnes pratiques

Quatre leçons principales émergent de cette évaluation. Premièrement, le profilage statistique désagrégé constitue un investissement fondateur qui devrait être pérennisé via l'intégration systématique de l'indicateur NEET dans les enquêtes emploi nationales. Deuxièmement, la transformation des COPIL en structures décisionnelles requiert un portage politique au plus haut niveau dès la conception du projet. Troisièmement, l'articulation stratégique avec les programmes de grande envergure (Garantie Jeunesse, TVET) peut démultiplier l'impact d'un projet de taille limitée. Quatrièmement, l'adaptation aux contextes fragiles nécessite des approches flexibles et des scénarios de repli préétablis.

Trois bonnes pratiques méritent d'être capitalisées : la méthodologie de profilage NEET désagrégé développée par le projet constitue une innovation transférable à d'autres contextes ; le mécanisme TAF orienté par la demande favorise l'appropriation nationale ; et l'approche multi-pays permet un apprentissage croisé et une économie d'échelle sur les outils méthodologiques.

Recommandations stratégiques

Dix recommandations structurées autour de quatre axes guident les actions prioritaires.

- ☞ Le premier axe (durabilité et pérennisation) appelle à réorienter immédiatement la phase restante vers la consolidation des acquis, à formaliser les engagements gouvernementaux dans les six prochains mois, et à accélérer le lancement des pilotes territoriaux.
- ☞ Le deuxième axe (opérationnalisation) vise à consolider les instances de gouvernance COPIL en examinant les opportunités d'ancrage institutionnel élargi.
- ☞ Le troisième axe (dimensions transversales) recommande de développer des actions ciblées pour les jeunes femmes NEET, de formaliser les synergies avec les projets complémentaires, de renforcer le système de suivi axé sur les résultats, et d'élaborer une stratégie de communication et de visibilité conforme aux attentes de l'Union Européenne.
- ☞ Le quatrième axe (capitalisation et perspectives) préconise de documenter systématiquement les enseignements, de préparer la phase II en engageant un dialogue avec la DG MENA, et d'organiser des webinaires de restitution dans chaque pays pour présenter les constats de l'évaluation, recueillir les attentes des partenaires et coconstruire les orientations de la phase II.

La phase II devrait être conçue sur des bases révisées : concentration sur trois à cinq pays incluant l'Algérie et la Jordanie dont l'engagement est confirmé, passage à des approches opérationnelles, et conditionnement à des engagements gouvernementaux formalisés. Plusieurs options méritent d'être explorées avec les partenaires : pilote ciblé sur un ou deux pays, déploiement national progressif, appui budgétaire lié à la performance, ou programme régional élargi.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte et origines du projet

Dans la région MENA, près d'un jeune sur trois est en situation de NEET (Neither in Employment, Education, nor Training). C'est l'une des proportions les plus élevées au monde. Cette réalité statistique masque des dynamiques complexes : surreprésentation féminine structurelle, concentration territoriale dans les zones rurales et intérieures, paradoxe des diplômés parfois plus touchés que les non-diplômés.

Cette surreprésentation féminine s'explique par des normes sociales qui freinent la participation économique des femmes, particulièrement dans les zones rurales : responsabilités domestiques non partagées, restrictions à la mobilité, barrières culturelles à l'emploi formel. Dans tous les pays couverts, l'amélioration de la participation économique des femmes constitue désormais une priorité nationale inscrite dans les stratégies de développement

Face à ce constat, l'Union Européenne et le Bureau International du Travail ont conçu le projet Y-NEET comme une intervention préparatoire visant à renforcer les capacités des pays partenaires à concevoir et mettre en œuvre des politiques et programmes adaptés aux jeunes NEET. Le projet ne vise pas une mise en œuvre directe à grande échelle, mais la préparation des conditions de mise en œuvre : coordination institutionnelle, développement des capacités, ciblage amélioré, conception de dispositifs et plans d'implémentation.

« Pour la première fois, les différents ministères concernés par la jeunesse se retrouvent autour d'une même table avec un agenda commun. Le COPIL a créé un espace de dialogue qui n'existait pas. »
— Représentant ministériel, entretien octobre 2025.

Description synthétique du projet

Le projet bénéficie du backstopping du Département EMPLOYMENT (Genève), avec l'appui technique du Bureau Régional pour les États Arabes et de l'Unité Évaluation (EVAL). La coordination opérationnelle est assurée par le Bureau de l'OIT à Alger.

Le projet Youth-NEET dispose d'un budget de 3 millions d'euros pour une durée de 36 mois (janvier 2024 - décembre 2026). Il couvre huit pays selon trois niveaux d'engagement :

Pays cibles (interventions complètes) : Maroc, Tunisie, État de Palestine. Ces pays bénéficient de l'ensemble des activités : profilage statistique, revue des politiques, cartographie des programmes, diagnostic SPE, conception et pilotage de dispositifs.

Pays d'extension (interventions sélectives via la TAF) : Algérie, Jordanie. Ces pays bénéficient de la Facilité d'Assistance Technique sur demande formalisée et ont déjà engagé les travaux analytiques requis.

Pays exploratoires (veille et faisabilité) : Égypte, Liban, Libye. Pour ces pays, le projet conduit des études de faisabilité examinant les conditions d'une intervention future, sans activité opérationnelle directe.

Théorie du changement

Le projet repose sur une théorie du changement articulant trois niveaux : Au niveau macro, le renforcement des cadres politiques et stratégiques nationaux intégrant explicitement la catégorie NEET. Au niveau méso, le développement des capacités des Services Publics de l'Emploi à identifier, profiler et accompagner les jeunes NEET. Au niveau micro, le pilotage d'interventions territoriales démontrant la faisabilité des approches proposées.

L'hypothèse centrale est que l'amélioration des politiques et pratiques institutionnelles se traduira par une meilleure insertion des jeunes NEET. Cette théorie du changement est pertinente mais nécessite des conditions favorables (volonté politique, ressources budgétaires, engagement des partenaires sociaux) qui dépassent le périmètre direct du projet.

Articulation des trois résultats

Les trois résultats du projet s'inscrivent dans une logique séquentielle et complémentaire :

Le Résultat 1 (approches politiques innovantes) fournit le socle analytique et stratégique : les profils NEET, revues de politiques et cartographies permettent de comprendre le phénomène et d'identifier les leviers d'action. Sans cette base de connaissances, les interventions risqueraient de manquer leurs cibles.

Le Résultat 2 (préparation des SPE) traduit ces connaissances en capacités opérationnelles : les diagnostics institutionnels et les formations permettent aux Services Publics de l'Emploi d'adapter leurs pratiques pour toucher effectivement les jeunes NEET. Les SPE constituent le vecteur institutionnel principal des politiques d'emploi.

Le Résultat 3 (pilotage d'interventions) teste la faisabilité des approches : les pilotes territoriaux permettent de valider les hypothèses, d'identifier les conditions de succès et de produire des modèles répliquables pour une mise à l'échelle ultérieure.

Cette architecture suppose que chaque résultat alimente le suivant : R1 informe R2 qui prépare R3. À mi-parcours, les produits de R1 sont largement finalisés, R2 progresse avec le diagnostic ANETI, tandis que R3 reste en phase de conception. Cette séquence est cohérente avec le calendrier du projet.

État des réalisations à mi-parcours

À novembre 2025, les principales réalisations du projet incluent :

Résultat 1 (Approches politiques innovantes) : Cinq profils statistiques NEET finalisés et validés (Maroc, Tunisie, Palestine, Algérie, Jordanie) ; trois revues des politiques d'emploi des jeunes ; trois cartographies des programmes et services ; mise en place de la Facilité d'Assistance Technique avec deux demandes traitées.

Résultat 2 (Préparation des SPE) : Diagnostic PES Scan de l'ANETI (Tunisie) finalisé ainsi que la Palestine ; formations régionales dispensées à 21 participants ; développement d'outils de profilage

et de segmentation des bénéficiaires. Avec sessions d'information et de présentées à 5 pays dont deux en cours de traitement.

Résultat 3 (Pilotage d'interventions) : Conception du dispositif ANAPEC-E2C au Maroc ; préparation du Dispositif Nouvelle Chance en Tunisie ; adaptation des approches au contexte post-octobre 2023 en Palestine.

Structure du rapport

Ce rapport adopte une approche déductive, du général au particulier, pour faciliter la lecture. Après cette introduction, le Chapitre 1 présente le projet et son état d'avancement. Le Chapitre 2 expose la méthodologie d'évaluation. Le Chapitre 3 analyse le projet selon les six critères OCDE-CAD. Le Chapitre 4 traite des thèmes transversaux de l'OIT. Le Chapitre 5 présente les conclusions. Le Chapitre 6 expose les leçons apprises et bonnes pratiques. Le Chapitre 7 formule les recommandations.

2. CADRE DE L'ÉVALUATION

Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours vise à : apprécier les résultats obtenus et les processus de mise en œuvre ; identifier les facteurs de succès et les obstacles ; formuler des recommandations pour optimiser la phase finale ; tirer des leçons pour l'apprentissage organisationnel.

Ce rapport constitue le livrable principal de l'évaluation à mi-parcours du projet Y-NEET. L'évaluation est conduite conformément aux politiques de l'OIT et aux standards OCDE-CAD, afin d'apprécier les performances du projet et de formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles.

La portée de l'évaluation couvre l'ensemble de l'intervention de janvier 2024 à novembre 2025, soit vingt-trois mois représentant 64% de la durée totale prévue. L'analyse porte sur les trois résultats du projet ainsi que sur les structures de gouvernance, de coordination et de gestion.

L'évaluation répond à trois objectifs complémentaires : la redevabilité envers le bailleur (Union Européenne via la DG MENA) et les parties prenantes ; l'apprentissage organisationnel pour l'OIT ; et la formulation de recommandations pour optimiser la phase finale du projet.

Portée géographique

L'évaluation couvre les huit pays du projet selon des intensités différenciées. Les trois pays cibles (Maroc, Tunisie, Palestine) font l'objet d'une analyse approfondie selon les six critères OCDE-CAD. Les deux pays d'extension (Algérie, Jordanie) sont analysés sur les critères applicables compte tenu du niveau d'avancement. Les trois pays exploratoires (Égypte, Liban, Libye) font l'objet d'analyses de faisabilité sans évaluation OCDE-CAD, en l'absence d'intervention opérationnelle.

Clients et utilisateurs de l'évaluation

Les clients principaux de cette évaluation sont : le Bureau d'Évaluation de l'OIT ; la Délégation de l'Union Européenne ; le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes et l'Afrique du Nord ; les Comités de Pilotage nationaux ; et les ministères de tutelle dans les pays cibles. Les constats et recommandations visent à informer les décisions relatives à la phase finale du projet et aux perspectives de continuation.

Critères & Questions d'évaluation

L'évaluation applique les six critères OCDE-CAD : Pertinence (adéquation aux besoins et priorités) ; Cohérence (interne et externe) ; Efficacité (atteinte des résultats) ; Efficience (utilisation des ressources) ; Impact (effets à long terme) ; Durabilité (pérennisation des acquis). Ces critères sont complétés par l'analyse des thèmes transversaux de l'OIT : genre, dialogue social/tripartisme, normes internationales du travail, inclusion du handicap, durabilité environnementale, développement des capacités.

Questions d'évaluation

Pertinence, alignement stratégique et validité du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du gouvernement des pays (Maroc, Tunisie, OPT), 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 gouvernements – 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. 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 ?
4. 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 ?
5. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?

Cohérence

6. 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 ?)
7. 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 dans les pays cibles ? Dans quelle mesure les résultats

attendus du projet complètent-ils les dispositifs des Etats, 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.) ?

Performance 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 ?

Efficacité 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) ?
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. 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. ?
20. 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 des Etats et au niveau des pays couverts ? 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 ?
21. 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 ?
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 ?

Thèmes transversaux

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, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?
24. Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?
25. 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 ?

3. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Approche méthodologique

L'évaluation a mobilisé une approche mixte combinant méthodes qualitatives et quantitatives, conformément aux lignes directrices de l'OIT pour l'évaluation des projets de coopération technique. L'approche repose sur la triangulation systématique des sources pour renforcer la validité des constats.

Méthodes de collecte des données

Revue documentaire

La revue documentaire a couvert : les documents de projet (ProDoc, cadre logique, théorie du changement) ; les rapports de mise en œuvre (rapports annuels, rapports flash, rapports financiers) ; les produits du projet (profils NEET, revues de politiques, cartographies, diagnostic PES Scan) ; les procès-verbaux des COPIL ; les documents de politique nationale des pays partenaires ; les études et données des partenaires de développement.

Entretiens semi-structurés

Quarante entretiens ont été conduits avec les principales catégories de parties prenantes : équipe de projet OIT (coordination régionale et nationale) ; ministères de tutelle (Emploi, Formation professionnelle) ; Services Publics de l'Emploi (ANAPEC, ANETI, ANEM) ; partenaires sociaux (organisations d'employeurs, syndicats) ; instituts statistiques nationaux ; Délégations de l'Union Européenne ; experts et consultants associés au projet.

Observation participante

L'évaluateur a participé aux ateliers COPIL au Maroc (octobre-novembre 2025) et aux consultations en Tunisie, permettant une observation directe des dynamiques de gouvernance et des interactions entre parties prenantes.

Analyse des données

L'analyse a procédé par : codage thématique des données qualitatives selon les critères OCDE-CAD ; triangulation des sources pour chaque constat ; analyse comparative entre pays pour identifier les facteurs contextuels ; formulation de jugements évaluatifs étayés par les preuves collectées.

Limites et biais méthodologiques

L'évaluation a rencontré les limitations suivantes :

Contraintes d'accès : L'impossibilité de missions terrain à Gaza (conflit en cours) et au Liban (instabilité) a limité la collecte directe de données dans ces contextes. Ces limitations ont été partiellement compensées par des entretiens à distance et l'exploitation de sources secondaires.

Horizon temporel : L'évaluation à mi-parcours ne permet pas d'apprécier pleinement l'impact et la durabilité, qui ne pourront être évalués qu'à la clôture du projet ou après.

Biais de désirabilité : Les parties prenantes directement impliquées dans le projet peuvent avoir tendance à présenter une vision favorable. Ce biais a été atténué par la triangulation et le croisement avec des sources documentaires.

Normes et standards éthiques

L'évaluation a respecté les normes éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) : consentement éclairé des personnes interviewées ; confidentialité des informations sensibles ; indépendance du jugement évaluatif ; transparence sur les méthodes et les limites.

3. CONSTATS DE L'EVALUATION

3.1. Pertinence

Appréciation globale : Très satisfaisante

Constats

Le projet Y-NEET répond à un besoin documenté et reconnu par l'ensemble des partenaires nationaux. Dans tous les pays couverts, les taux de NEET oscillent entre 25% et 37%, avec une surreprésentation systématique des femmes parmi les NEET qui atteint des niveaux critiques (72,8% au Maroc, 53,5% en Tunisie). Cette réalité statistique, longtemps invisible dans les politiques publiques, constitue désormais une préoccupation partagée par les décideurs.

L'alignement avec les priorités nationales est vérifié dans chaque pays cible et d'extension. Au Maroc, le projet s'inscrit dans la Politique Nationale de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat (PNEE 2035) et la Feuille de Route Gouvernementale de l'Emploi. En Tunisie, il contribue à la révision de la Stratégie Nationale de l'Emploi. En Palestine, il s'articule avec l'Agenda National pour l'Emploi 2021-2025.

L'alignement du projet avec les priorités nationales marocaines se manifeste concrètement à trois niveaux :

- **Politique Nationale de l'Emploi 2035** : Le projet contribue directement à l'axe 3 « Inclusion des jeunes éloignés du marché du travail », notamment via le renforcement de l'ANAPPEC pour l'accompagnement des non-diplômés.
- **Feuille de Route pour l'Emploi 2024-2026** : L'extension des programmes actifs de l'emploi aux non-diplômés (objectif : 160 000 bénéficiaires) s'appuie sur les diagnostics NEET produits par le projet.
- **Stratégie Nationale de la Jeunesse** : Le profilage territorial des NEET alimente la stratégie de déconcentration des services d'accompagnement.

L'approche NEET comble un vide analytique et pratique. Avant le projet, la plupart des pays ne disposaient pas de données désagrégées sur les jeunes NEET ni d'interventions spécifiquement conçues pour ce public. Les profils statistiques produits par le projet constituent une référence citée dans les documents de politique nationale.

« Le projet Y-NEET nous a apporté une méthodologie rigoureuse pour comprendre qui sont réellement les NEET au Maroc. Avant, nous travaillions avec des données agrégées qui masquaient les disparités territoriales et de genre. » — Responsable ANAPEC, entretien novembre 2025.

3.2. Cohérence

Appréciation globale : Satisfaisante

Cohérence interne

La chaîne de résultats du projet présente une logique d'intervention solide. L'architecture articule trois résultats complémentaires vers l'objectif de rendre les politiques MENA plus réactives aux besoins des NEET. Le Résultat 1 (conception d'approches innovantes) fournit le cadre analytique et stratégique, le Résultat 2 (préparation des SPE) assure la capacité opérationnelle, et le Résultat 3 (pilottage d'interventions) permet le test des approches.

Le positionnement explicite du projet comme phase préparatoire est cohérent avec le budget (3 millions EUR) et la durée (36 mois). Ce positionnement diffère d'un projet de mise en œuvre directe à grande échelle et doit être communiqué clairement aux partenaires. Les ajustements effectués pendant la mise en œuvre, notamment le recentrage sur trois pays cibles prioritaires, maintiennent la cohérence globale.

Cohérence externe

Des complémentarités existent avec plusieurs interventions convergentes : jumelage UE-Catalogne au Maroc, programme Garantie Jeunesse en Algérie, programmes TVET en Jordanie et en Égypte. Cependant, les synergies restent informelles et insuffisamment structurées. La coordination avec d'autres interventions sectorielles pourrait bénéficier de mécanismes institutionnels renforcés.

Dans les écosystèmes denses (Égypte avec plus de 300 millions EUR d'interventions, Maroc avec plus de 60 programmes), le risque de duplication nécessite une attention particulière au positionnement différencié du projet.

3.3. Efficacité

Appréciation globale : Modérée

Tableau 1 : Progression des résultats à mi-parcours (novembre 2025)

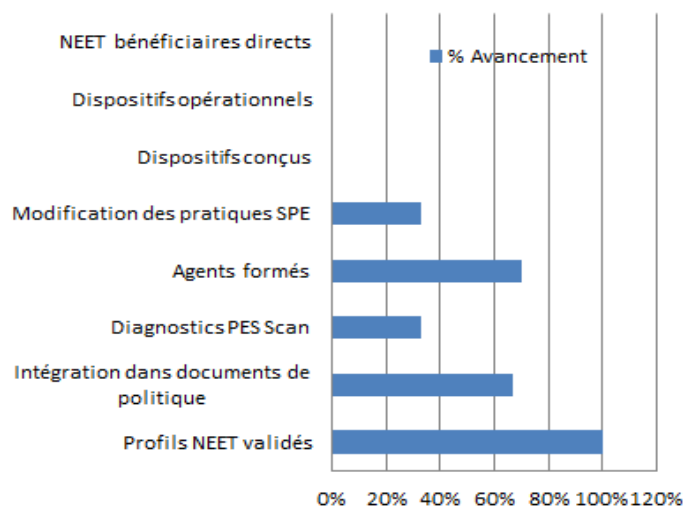
Résultat	Indicateur clé	Cible finale	Réalisé	% Avancement	Appréciation
R1 - Approches politiques	Profils NEET validés	5	5	100%	Satisfaisant
R1 - Approches politiques	Intégration dans documents de politique	3	2	67%	Modéré
R2 - Préparation SPE	Diagnostics PES Scan	3	2	70 %	En bonne voie
R2 - Préparation SPE	Agents formés	30	21	70%	En bonne voie
R2 - Préparation SPE	Modification des pratiques SPE	3	1 (partiel)	33%	Insuffisant
R3 - Pilotes	Dispositifs conçus	3	3 (en cours)	80% Conception	Modéré

R3 - Pilotes	Dispositifs opérationnels	3	0	0%	En retard
R3 - Pilotes	NEET bénéficiaires directs	-	0	0%	Non démarré

Temps écoulé du projet : 64% (23 mois sur 36)

Source : Données de suivi du projet, novembre 2025

Figure 3. par indicateur (%)



Résultat 1 : Approches politiques innovantes

Indicateur de référence (logframe) : Nombre de pays ayant intégré les recommandations du projet dans leurs documents de politique.

- *Progression observée :* À mi-parcours, 2 pays sur 3 pays cibles (Maroc, Tunisie) ont formellement intégré les données NEET dans leurs documents de politique (Feuille de Route Maroc 2024, Stratégie Nationale de l'Emploi Tunisie - révision 2025). En Palestine, l'intégration est en cours mais retardée par le contexte sécuritaire.
- *Analyse de contribution :* Cette progression résulte directement de la production des profils statistiques NEET et de leur présentation aux COPIL nationaux. La qualité méthodologique des études et leur validation par les instituts statistiques nationaux (HCP, INS, PCBS) ont facilité l'appropriation institutionnelle.

Atteinte des produits

Les produits planifiés ont été largement réalisés avec une qualité technique que les partenaires jugent satisfaisante. Les profils statistiques NEET produits dans cinq pays constituent une contribution analytique significative, révélant des dynamiques jusqu'alors invisibles. Les cartographies ont mis en évidence l'étendue de la fragmentation institutionnelle. Les diagnostics PES Scan de l'ANETI en Tunisie et de la Palestine fournissent une base opérationnelle pour la réforme des services.

Progression vers les résultats

Conformément au document de projet, cette première phase vise explicitement la conception et la préparation des interventions pilotes, et non leur mise en œuvre ou leur déploiement à grande

échelle. L'opérationnalisation effective est envisagée pour la phase II. Les appréciations ci-dessous doivent être lues à la lumière de ce positionnement stratégique.

Ainsi, l'écart entre les produits réalisés et les effets observés constitue le défi majeur à mi-parcours. Les pilotes territoriaux ne sont pas encore pleinement opérationnels dans les trois pays cibles. La traduction des connaissances produites en changements de pratiques institutionnelles reste partielle : les SPE n'ont pas encore significativement modifié leurs approches de ciblage et d'accompagnement des jeunes NEET.

En Tunisie, l'incorporation de la dimension NEET dans les stratégies nationales marque une avancée importante. Au Maroc, les ateliers COPIL d'octobre-novembre 2025 ont transformé le comité en espace d'engagement opérationnel. Cependant, avec 12 mois restants, le temps devient un facteur critique pour démontrer la faisabilité opérationnelle des approches proposées.

« La formation sur le counseling adapté aux NEET a transformé notre approche. Nous avons appris à adapter notre discours et nos outils à un public qui ne vient pas spontanément vers les services de l'emploi. » — Conseiller ANETI, atelier COPIL Tunisie, octobre 2025.

Source : Rapports de mise en œuvre ; entretiens avec les SPE nationaux ; observation des ateliers COPIL.

État d'avancement général des projets pilotes à mi-parcours :

- **Maroc** : Un pilote d'accompagnement renforcé des NEET ruraux est en cours de conception avec l'ANAPEC, ciblant potentiellement la région de Béni Mellal-Khénifra. Les modalités opérationnelles seront finalisées au premier semestre 2026.
- **Tunisie** : Deux pistes semblent se dégager : (1) un dispositif d'orientation précoce pour les jeunes sortants du système scolaire, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation ; (2) une expérimentation des Écoles de la Deuxième Chance adaptées au contexte tunisien. Le choix définitif reste à confirmer.
- **Palestine** : Le contexte sécuritaire a conduit à réorienter l'ambition initiale vers un renforcement des capacités d'accompagnement à distance des NEET via les plateformes numériques existantes.

Note : Conformément au document de projet, cette phase vise la conception et non la mise en œuvre des pilotes, celle-ci étant envisagée pour une phase II.

Résultat 1 : Approches politiques innovantes (niveau macro)

Indicateurs de référence (logframe) :

- Nombre de pays ayant intégré les recommandations du projet dans leurs documents de politique nationale
- Nombre de profils NEET validés par les instituts statistiques nationaux

Situation de base (janvier 2024) : Aucun pays de la région ne disposait d'un profilage NEET désagrégé conforme aux standards internationaux. La catégorie NEET était absente des documents de politique nationale dans les huit pays.

Progression observée à mi-parcours :

- 5 profils statistiques NEET finalisés et validés par les instituts nationaux (Maroc-HCP, Tunisie-INS, Palestine-PCBS, Algérie-ONS, Jordanie-DOS), soit 100% de la cible pour les pays cibles et d'extension.
- 2 pays sur 3 pays cibles (Maroc, Tunisie) ont formellement intégré les données et recommandations NEET dans leurs documents de politique : intégration dans la Feuille de Route pour l'Emploi (Maroc, 2024) ; chapitre dédié dans la révision de la Stratégie Nationale de l'Emploi (Tunisie, 2025).
- En Palestine, l'intégration est amorcée mais ralentie par le contexte sécuritaire post-octobre 2023.

Analyse de contribution : Cette progression résulte directement de la qualité méthodologique des profils statistiques et de leur validation par les instituts nationaux, ce qui leur confère une légitimité institutionnelle. La présentation systématique aux COPIL nationaux a facilité l'appropriation par les décideurs. Les revues de politiques ont fourni des recommandations opérationnelles immédiatement utilisables.

Écart par rapport aux attentes : L'écart principal concerne la traduction des recommandations en allocations budgétaires. Si les documents de politique intègrent désormais la dimension NEET, aucun budget spécifique n'a encore été alloué à des programmes dédiés. Ce passage du « dire » au « faire » constitue l'enjeu majeur des 12 prochains mois.

« Les données NEET du projet ont changé notre façon de concevoir les politiques d'emploi des jeunes. Nous avons enfin une photographie précise de qui sont ces jeunes et où ils se trouvent. » — Responsable Direction de l'Emploi, Maroc, novembre 2025.

Résultat 2 : Préparation des Services Publics de l'Emploi (niveau méso)

Indicateurs de référence (logframe) :

- Nombre de SPE ayant intégré des outils de profilage et d'accompagnement NEET dans leurs pratiques
- Nombre d'agents SPE formés aux approches spécifiques NEET
- Nombre de diagnostics institutionnels réalisés

Situation de base (janvier 2024) : Les SPE de la région (ANAPEC, ANETI, ANEM) disposaient d'outils standardisés non adaptés au public NEET. Aucun diagnostic fonctionnel récent n'existait. Les conseillers n'avaient pas de formation spécifique sur l'accompagnement des jeunes éloignés de l'emploi.

Progression observée à mi-parcours :

- 2 diagnostics PES Scan finalisés en Tunisie et Palestine, fournissant une analyse fonctionnelle complète et des recommandations opérationnelles pour la modernisation des services.
- 21 agents de SPE formés lors des sessions régionales sur les approches NEET (ciblage, profilage, segmentation, accompagnement adapté). Dont 5 SPE émanant du Maroc, de l'Algérie et de la Palestine.
- Outils de profilage et de segmentation des bénéficiaires développés et en phase de test.
- En Algérie, intégration de l'indicateur NEET dans l'architecture de l'allocation chômage de l'ANEM.

Analyse de contribution : Le diagnostic PES Scan constitue l'avancée la plus significative. Il a permis d'identifier les gaps organisationnels et techniques de l'ANETI et d'élaborer une feuille de route de modernisation. Les formations régionales ont introduit de nouvelles compétences, mais leur mise en pratique reste à consolider. L'intégration de l'indicateur NEET à l'ANEM témoigne d'une appropriation institutionnelle concrète.

Écart par rapport aux attentes :

- Deux diagnostics PES Scan sur 3 prévus ont été finalisés (Maroc semble être en attente).
- Les SPE n'ont pas encore significativement modifié leurs procédures internes de ciblage et d'accompagnement des NEET. La révision des manuels de procédures, soumise aux règles des marchés publics, requiert des délais incompressibles ; ces changements devraient être effectifs avant la clôture du projet en décembre 2026.
- Le transfert des compétences acquises en formation vers les pratiques quotidiennes n'est pas encore observable.
- L'insuffisance des ressources humaines des SPE (ratio conseiller/demandeurs d'emploi très défavorable) constitue un obstacle structurel qui dépasse le périmètre du projet.

Risque identifié : Sans modification des procédures internes et sans allocation de ressources dédiées, les outils développés risquent de rester sous-utilisés. Le projet n'a pas de levier direct sur les décisions d'allocation de ressources humaines au sein des SPE.

Témoignages :

« Le diagnostic PES Scan nous a ouvert les yeux sur nos propres faiblesses. Nous savions que nos services n'étaient pas adaptés aux jeunes les plus éloignés, mais nous n'avions pas de vision claire de ce qu'il fallait changer. Maintenant, nous avons une feuille de route. » — Directeur régional ANETI, Tunisie, octobre 2025.

« Le projet Y-NEET nous a permis de changer notre regard sur les jeunes que nous ne touchions pas. Avant, nous attendions qu'ils viennent vers nous. Maintenant, nous comprenons qu'il faut aller vers eux, avec des outils et un langage adapté. » — Responsable régional ANAPEC, Casablanca, novembre 2025.

« La Facilité d'Assistance Technique a été décisive pour l'Algérie. Elle nous a permis de bénéficier d'un appui sur mesure pour notre profilage, alors que nous n'étions pas dans les pays cibles initiaux. C'est une approche innovante qui favorise l'appropriation. » — Représentant ANEM, Alger, octobre 2025.

Résultat 3 : Pilotage d'interventions territoriales (niveau micro)

Indicateurs de référence (logframe) :

- Nombre de dispositifs pilotes conçus et opérationnels
- Nombre de jeunes NEET touchés par les interventions pilotes
- Documentation des approches testées pour réplcation

Situation de base (janvier 2024) : Aucun dispositif d'intervention spécifiquement conçu pour les NEET n'existait dans les pays cibles. Les interventions emploi des jeunes ciblaient principalement les diplômés chômeurs inscrits aux SPE, excluant de facto la majorité des NEET.

Progression observée à mi-parcours :

- **Maroc :** Dispositif ANAPEC-E2C (École de la Deuxième Chance) en cours de conception. Protocole de partenariat avec l'ANAPEC et les associations d'insertion professionnelle en négociation. Ciblage prévu : jeunes NEET ruraux ; le choix définitif du territoire d'intervention (Béni Mellal-Khénifra étant l'une des options potentielles) sera arrêté ultérieurement. Lancement opérationnel prévu : S1 2026.
- **Tunisie :** Dispositif « Nouvelle Chance » en préparation. Deux axes à l'étude : (1) orientation précoce des sortants du système scolaire en partenariat avec le Ministère de l'Éducation ; (2) expérimentation d'un modèle E2C adapté. Les modalités seront finalisées au S1 2026.
- **Palestine :** Réorientation stratégique suite au contexte post-octobre 2023. Le format du pilote a été reconfiguré, privilégiant désormais un renforcement des capacités d'accompagnement à distance via les plateformes numériques existantes. Focus sur la Cisjordanie, Gaza étant inaccessible.

Analyse de contribution : Les pilotes sont en phase de conception avancée mais aucun n'est encore pleinement opérationnel. Le travail analytique préalable (profilages, cartographies, diagnostics) a permis d'identifier les cibles et les approches pertinentes. Cependant, le passage de la conception à l'opérationnalisation prend plus de temps que prévu, notamment en raison de la nécessité de négocier des partenariats complexes avec de multiples acteurs.

Écart par rapport aux attentes :

- **Phase préparatoire en cours** : À 12 mois de la clôture, aucun pilote n'a encore atteint la phase de mise en œuvre effective. Cette situation est normale car, cohérente avec l'orientation institutionnelle du projet, qui privilégie dans cette phase le renforcement des capacités des SPE plutôt que l'intervention directe auprès des jeunes NEET.
- **Complexité sous-estimée** : La conception de dispositifs innovants impliquant plusieurs institutions (SPE, ministères, associations, collectivités locales) requiert un temps de négociation plus long qu'anticipé.
- **Facteurs externes** : En Palestine, la crise sécuritaire a rendu impossible la mise en œuvre du pilote initialement prévu.

Nuance importante (cf. document de projet) : Il convient de rappeler que cette phase I du projet vise explicitement la *conception* et la *préparation* des pilotes, et non leur déploiement à grande échelle. La mise en œuvre effective et le passage à l'échelle sont envisagés pour une phase II. L'écart observé doit donc être relativisé au regard de ce positionnement stratégique.

Actions prioritaires pour les 12 mois restants :

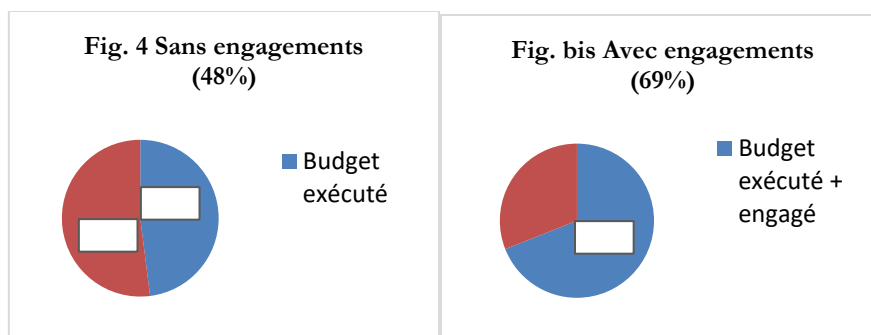
1. Finaliser la conception et lancer la mise en œuvre d'au moins un pilote opérationnel par pays cible avant juin 2026.
2. Documenter rigoureusement le processus de conception et les premières leçons pour faciliter la réplique.
3. Identifier les premiers bénéficiaires NEET et suivre leur parcours pour générer des preuves d'efficacité.
4. Préparer les conditions de transfert institutionnel des pilotes aux acteurs nationaux.

« Le pilote E2C est ambitieux car il suppose de faire travailler ensemble des acteurs qui n'ont pas l'habitude de collaborer : l'ANAPEC, les associations d'insertion, les collectivités locales, les centres de formation. C'est cette coordination qui prend du temps, mais c'est aussi ce qui fera la force du dispositif. » — **Coordinatrice nationale Maroc, novembre 2025.**

3.4. Efficience**Appréciation globale : Satisfaisante*****Exécution budgétaire***

Le budget de 3 millions EUR a été géré avec rigueur. À novembre 2025, le taux d'exécution atteint 48% sans engagements et 69% avec engagements, ce qui est cohérent avec le calendrier de mise en œuvre. Aucun dépassement significatif n'a été constaté.

Tableau 2. Exécution réelle (sans engagements)		
Catégorie	Montant (EUR)	Pourcentage
Budget exécuté	1.440.000	48,0%
Budget restant au 31 décembre 2025	1.560.000	52,0%
Total	3.000.000	100,0%
Tableau 3. Exécution totale (avec engagements)		
Catégorie	Montant (EUR)	Pourcentage
Budget exécuté + engagé	2.070.000	69,0%
Budget restant au 31 décembre 2025	930.000	31,0%
Total	3.000.000	100,0%
<i>Source : Rapports financiers du projet, novembre 2025</i>		



Utilisation des ressources

Le recours privilégié à l'expertise nationale plutôt qu'internationale, lorsque les compétences sont disponibles localement, contribue à l'efficacité tout en renforçant l'appropriation nationale. Les partenariats avec les instituts statistiques nationaux (HCP, INS, PCBS, ONS) ont permis de produire des analyses de qualité à coût maîtrisé.

Défis rencontrés

La vacance du poste de Conseiller Technique Principal (CTA) pendant trois mois a affecté le rythme de mise en œuvre et la coordination régionale. Cette situation illustre la vulnérabilité d'un projet de taille limitée face aux aléas de ressources humaines.

3.5. Impact

Appréciation globale : Potentiel conditionnel

Contributions identifiées

Le projet a réussi à positionner la catégorie NEET dans le langage et les préoccupations des décideurs régionaux. Ce changement de paradigme est observable dans plusieurs pays :

En Tunisie, la prise en compte formelle des NEET dans les stratégies nationales marque une évolution significative du cadre cognitif des politiques d'emploi. Au Maroc, la cartographie a mis en évidence la profondeur de la fragmentation institutionnelle et inspire des réflexions sur la

rationalisation du système. En Algérie, l'intégration d'un indicateur NEET dans l'architecture de l'allocation chômage de l'ANEM témoigne d'une appropriation institutionnelle.

« Le vocabulaire a changé dans nos ministères. On ne parle plus seulement des “chômeurs diplômés” mais aussi des jeunes NEET. Cette catégorie est maintenant comprise et prise en compte. C'est un changement culturel important.

» — **Cadre Direction de l'Emploi, Rabat, novembre 2025.**

« En Jordanie, le profilage NEET a révélé que nos programmes passaient à côté de la majorité des jeunes vulnérables. Cette prise de conscience a ouvert un dialogue avec la Délégation UE sur les prochaines programmations.

» — **Ministère du Travail, Amman, questionnaire octobre 2025.**

Limites de l'analyse d'impact

Le délai entre les interventions du projet et leurs effets sur les bénéficiaires finaux dépasse l'horizon temporel de l'évaluation mi-parcours. Le projet étant positionné comme phase préparatoire, l'impact direct sur les jeunes NEET ne pourra être évalué qu'après le déploiement effectif des pilotes et leur mise à l'échelle dans le cadre d'une phase II. L'évaluation finale de 2026 disposera du recul nécessaire pour une appréciation plus complète.

Scénarios d'impact prospectif

L'analyse prospective de l'impact du projet permet d'envisager trois trajectoires distinctes selon les conditions qui seront réunies durant la phase finale et au-delà.

Dans un **scénario optimiste**, où les engagements gouvernementaux seraient formalisés, les pilotes rendus opérationnels et la phase II confirmée, le projet pourrait générer des effets transformateurs durables. L'indicateur NEET serait institutionnalisé dans les systèmes statistiques nationaux des cinq pays ayant bénéficié des profilages, permettant un suivi régulier de cette population et l'ajustement des politiques publiques en conséquence. Les réformes des pratiques des Services Publics de l'Emploi, nourries par les diagnostics PES Scan et les formations dispensées, pourraient toucher potentiellement plus de 50 000 jeunes NEET par an à l'échelle régionale. Les dispositifs pilotes, une fois leur faisabilité démontrée, seraient répliqués à l'échelle nationale avec des financements gouvernementaux pérennes.

Dans un **scénario médian**, où les pilotes seraient lancés mais la phase II demeurerait incertaine, les acquis du projet connaîtraient un sort plus contrasté. Les profils statistiques et les diagnostics institutionnels conserveraient leur valeur comme références nationales, citées dans les documents de politique et consultées par les décideurs. Toutefois, l'effet de démonstration resterait limité aux régions pilotes, sans généralisation faute de ressources et d'impulsion politique. Les apprentissages accumulés risqueraient de se disperser en l'absence d'une capitalisation structurée et d'un cadre de continuation.

Dans un **scénario de risque**, caractérisé par l'absence d'engagements formalisés et l'impossibilité d'une phase II, les acquis du projet connaîtraient une érosion progressive après décembre 2026. Les dynamiques institutionnelles enclenchées, faute d'être alimentées, s'essoufferaient. Les pays reviendraient progressivement aux approches génériques centrées sur les diplômés chômeurs,

excluant de facto la majorité des jeunes NEET. La dynamique régionale et l'apprentissage croisé entre pays, qui constituent une valeur ajoutée distinctive du projet, se perdraient définitivement.

À mi-parcours, la trajectoire observée se situe entre le scénario médian et le scénario de risque. Cette position intermédiaire souligne l'urgence des actions de pérennisation durant les douze mois restants : chaque décision doit être évaluée à l'aune de sa contribution à faire basculer la trajectoire vers le scénario optimiste.

3.6. Durabilité

Appréciation globale : Risque élevé, à nuancer selon le mandat

Cette appréciation doit être lue à la lumière du positionnement explicite du projet comme phase préparatoire. L'absence d'engagements formalisés à mi-parcours est cohérente avec le séquençage prévu : la formalisation des engagements intervient normalement après la démonstration de faisabilité des approches, soit en phase finale ou en préparation de la phase II. Le risque identifié concerne donc moins un déficit de performance qu'un enjeu de calendrier : les 12 mois restants constituent une fenêtre critique pour transformer le potentiel en ancrage institutionnel.

Facteurs de vulnérabilité

La durabilité représente un enjeu majeur à ce stade du projet. Plusieurs facteurs de vulnérabilité sont identifiés :

- Absence d'engagements formalisés : À mi-parcours, aucun des trois pays cibles n'a formalisé d'engagements budgétaires pour poursuivre les approches développées au-delà de décembre 2026. Cette situation, cohérente avec le stade actuel d'avancement, nécessite une action prioritaire durant la phase finale.
- Instances de gouvernance consultatives : Les COPIL nationaux conservent un statut consultatif qui limite leur capacité à transformer les recommandations en actions contraignantes et à mobiliser les ressources budgétaires nationales.
- Dépendance à l'appui externe : Les dynamiques enclenchées restent tributaires de l'appui technique du projet. En l'absence de mécanismes de transfert formalisés, les acquis risquent de ne pas survivre à l'échéance de décembre 2026.

Mesures de pérennisation requises

Plusieurs mesures s'imposent avant la clôture : élévation du portage institutionnel au niveau gouvernemental ; déploiement d'au moins un pilote opérationnel documenté par pays cible ; élaboration de schémas nationaux d'intervention NEET ; inscription des mécanismes dans les budgets publics ordinaires ; initiation de discussions pour une phase II avec les bailleurs potentiels.

3.7. Synthèse des appréciations par pays

Tableau 4. Synthèse des appréciations par pays

Pays	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact	Durabilité
Maroc	Très satisf.	Satisf.	Modéré	Satisf.	Potentiel	Risque élevé
Tunisie	Très satisf.	Satisf.	Modéré	Satisf.	Potentiel	Risque élevé
Palestine	Très satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Potentiel	Risque élevé
Algérie	Satisf.	Satisf.	Potentiel	N/A	Potentiel	Conditionnel
Jordanie	Très satisf.	Satisf.	Potentiel	N/A	Potentiel	Conditionnel
Égypte	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Liban	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Libye	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Notes :

« N/A » indique que le critère n'est pas applicable en l'absence d'intervention opérationnelle.

« Potentiel » qualifie les critères dont les résultats sont encourageants mais tributaires de la finalisation des travaux.

« Conditionnel » signale que la pérennisation dépend de facteurs partiellement externes au projet.

Note spécifique Palestine : L'appréciation « Satisfaisante » pour l'efficacité en Palestine tient compte du contexte exceptionnel post-octobre 2023. Elle valorise la capacité d'adaptation du projet (réorientation vers l'accompagnement numérique, maintien des activités en Cisjordanie) plutôt que l'atteinte des cibles initiales devenues inaccessibles. Cette appréciation relative reconnaît la résilience opérationnelle dans un environnement de crise, et non une performance équivalente à celle attendue en contexte normal.

Encadré 1 : Trajectoires différenciées par pays cible

MAROC : Engagement institutionnel fort avec le COPIL transformé en espace opérationnel. Défi principal : finaliser le dispositif ANAPEC-E2C avant juin 2026. Atout : Feuille de Route pour l'Emploi intégrant déjà les recommandations NEET.

TUNISIE : Appropriation la plus avancée avec intégration dans la Stratégie Nationale de l'Emploi. Diagnostic PES Scan finalisé.

Défi : passer du diagnostic à l'action opérationnelle dans un contexte de contraintes budgétaires.

PALESTINE : Résilience remarquable malgré le contexte sécuritaire. Réorientation stratégique vers l'accompagnement numérique. Défi : maintenir la dynamique en Cisjordanie malgré l'inaccessibilité de Gaza.

ALGÉRIE & JORDANIE : Succès du projet dans l'extension au-delà du périmètre initial. Profilages finalisés, COPIL organisés, demandes TAF traitées. Justifient une inclusion prioritaire en phase II.

4. ANALYSE DES THÈMES TRANSVERSAUX OIT

4.1. Genre et non-discrimination

L'intégration de la dimension genre présente un bilan contrasté qui appelle une attention renforcée durant la phase finale du projet.

Tableau 5 : Écart de genre dans les taux de NEET			
Pays	Écart H/F (pts)	Catégorie	Taux Femmes
Jordanie	36,3	Très élevé	56,1
Maroc	30,3	Très élevé	43,1
Tunisie	29,5	Élevé	44,7
Palestine	28,9	Élevé	47,3
Algérie	24,1	Modéré	38,2

Source : Profils NEET, OIT 2024-2025

Légende :

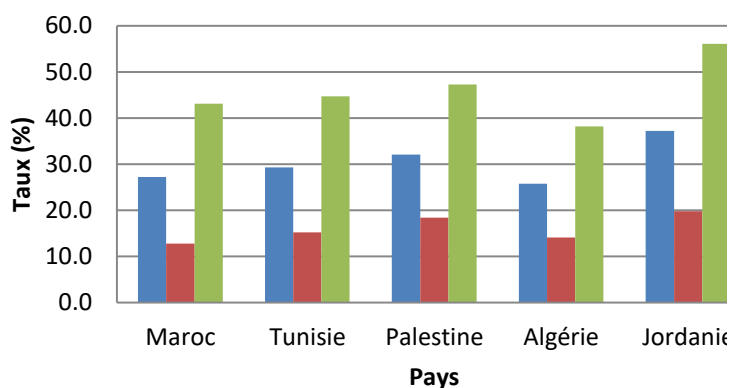
Critique : > 30 pts

Élevé : 25-30 pts

Modéré : < 25 pts



Figure 1. Taux de NEET par pays et genre



Acquis analytiques

Les analyses produites documentent systématiquement les disparités de genre, révélant des écarts considérables : 72,8% des NEET au Maroc sont des femmes, taux de NEET féminin double du taux masculin en Palestine, 53,5% en Tunisie. Ces données désagrégées constituent une contribution significative qui rend visible une réalité longtemps masquée dans les statistiques agrégées.

Les facteurs explicatifs identifiés incluent : le poids des normes sociales, le manque de solutions de garde d'enfants, la difficulté à concilier travail et vie familiale, le mariage comme point de bascule éloignant durablement les jeunes femmes du marché du travail.

Limites opérationnelles

La traduction de ces constats en stratégies d'intervention spécifiquement ciblées sur les jeunes femmes NEET demeure en cours de développement. À mi-parcours, les interventions spécifiquement conçues pour répondre aux obstacles liés au genre (responsabilités familiales, mobilité, normes sociales) restent marginales. L'approche demeure largement généraliste.

« Les données désagrégées par genre nous ont ouvert les yeux. Nous savions que les femmes étaient plus touchées, mais voir que 73 % des NEET marocains sont des femmes a changé notre approche. La prochaine phase doit absolument intégrer des mesures spécifiques. » — Experte genre, CESE Maroc, octobre 2025.

4.2. Tripartisme et dialogue social

L'implication des partenaires sociaux constitue une force distinctive du projet Y-NEET, en cohérence avec le mandat constitutif de l'OIT et son avantage comparatif dans la région.

Participation active des mandants tripartites

Au Maroc, la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) participe activement au COPIL et a contribué à l'identification des besoins en compétences des secteurs porteurs. Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) a produit un avis sur la problématique NEET qui alimente les réflexions du projet. Les représentants syndicaux sont associés aux consultations, assurant la prise en compte des conditions de travail décent dans les approches proposées.

En Tunisie, l'UTICA (organisation patronale) et l'UGTT (centrale syndicale) sont membres du COPIL et ont participé aux ateliers de validation des diagnostics. Cette configuration tripartite renforce la légitimité des approches développées et favorise leur appropriation par l'ensemble des acteurs du marché du travail.

En Algérie et en Jordanie, les organisations d'employeurs et de travailleurs ont été consultées lors des missions de profilage et ont exprimé leur intérêt pour une implication renforcée dans la phase II.

Valeur ajoutée du tripartisme

Cette dimension tripartite constitue un atout comparatif du projet par rapport aux interventions portées par d'autres agences. Elle devrait être valorisée dans la stratégie de communication et dans la conception de la phase II. Le rôle des partenaires sociaux pourrait être renforcé dans : l'identification des besoins en compétences des secteurs porteurs d'emploi ; la conception des parcours d'accompagnement intégrant les exigences des employeurs ; la mobilisation du secteur privé pour les opportunités d'insertion professionnelle.

4.3. Normes internationales du travail

Les normes internationales du travail constituent le cadre de référence du projet, en cohérence avec le mandat normatif de l'OIT.

Le projet promeut le travail décent pour les jeunes conformément à l'Agenda 2030 (ODD 8, cible 8.6). Les interventions s'inscrivent dans le cadre de la Résolution concernant l'emploi des jeunes adoptée par la Conférence internationale du Travail. Les approches développées visent l'accès à des opportunités d'emploi décent plutôt qu'à tout emploi.

4.4. Inclusion du handicap

L'inclusion des jeunes en situation de handicap est faiblement intégrée à ce stade du projet. Les profils NEET n'incluent pas systématiquement de données désagrégées par situation de handicap. Les interventions conçues ne prévoient pas de mesures spécifiques d'accessibilité ou d'accompagnement adapté. Cette dimension mériterait une attention renforcée dans la conception des pilotes.

4.5. Durabilité environnementale

La durabilité environnementale n'est pas une dimension centrale du projet compte tenu de sa nature (renforcement des politiques et capacités plutôt qu'interventions physiques). Cependant, des synergies potentielles existent avec les initiatives d'emplois verts pour les jeunes dans la région. Le programme Green4Youth, initialement identifié comme partenaire, est clôturé depuis janvier 2025. L'articulation avec les programmes de transition verte reste un axe à explorer.

4.6. Développement des capacités

Le développement des capacités constitue l'un des axes majeurs du projet, opérant à trois niveaux conformément au cadre analytique de l'OIT.

Niveau individuel

Formation de 21 professionnels des SPE lors de la formation régionale en Tunisie dont 5 cadres du Maroc, de l'Algérie et de la Palestine ; transfert de compétences en profilage statistique aux instituts nationaux ; accompagnement des coordinateurs nationaux.

Niveau organisationnel

Diagnostics PES Scan de l'ANETI (Tunisie) et du MoL (Palestine) identifiant les axes de réforme ; développement d'outils méthodologiques (profilage, segmentation) appropriables par les SPE ; structuration des dispositifs de coordination (COPIL).

Niveau systémique

Contribution à l'évolution des cadres politiques nationaux ; intégration de la catégorie NEET dans les systèmes statistiques nationaux ; promotion d'approches intégrées dépassant les cloisonnements ministériels.

La question centrale pour l'évaluation du développement des capacités est de déterminer si les améliorations observées sont attribuables à l'intervention ou à d'autres facteurs. Les entretiens suggèrent une contribution significative du projet, tout en reconnaissant l'influence d'autres initiatives convergentes.

Source : Rapports de formation ; entretiens avec les bénéficiaires du renforcement de capacités ; observation des ateliers.

5. CONCLUSIONS

Les conclusions ci-après synthétisent les principaux jugements évaluatifs issus de l'analyse. Elles sont formulées par critère pour assurer la traçabilité avec les constats présentés au Chapitre 3.

5.1. Conclusion sur la pertinence

C1. Le projet Y-NEET est une intervention très pertinente qui répond à un besoin documenté et reconnu par tous les partenaires nationaux. L'approche NEET comble un vide analytique et pratique en proposant une réponse spécifiquement dédiée à cette catégorie de jeunes, distincte des programmes d'emploi traditionnels.

Encadré 2 : Transférabilité de la Garantie Jeunesse européenne au contexte MENA

L'évaluation identifie les éléments de la Garantie Jeunesse potentiellement transférables et ceux nécessitant une adaptation majeure :

Éléments transférables :

- Ciblage précoce des jeunes décrocheurs
- Offre intégrée de services (formation, emploi, accompagnement)
- Suivi individualisé et activation rapide
- Partenariats multi-acteurs

Éléments nécessitant une adaptation majeure :

- Universalité de la garantie (contrainte budgétaire dans les pays MENA)
- Délai de 4 mois pour une offre (capacité institutionnelle insuffisante)
- Densité du réseau de SPE (maillage territorial limité)
- Mécanismes de sanctions/incitations (cadre juridique différent)

Cette distinction éclaire la stratégie du projet : se concentrer sur les prérequis (profilage, capacités SPE, coordination) plutôt que sur la réplique intégrale du modèle européen.

5.2. Conclusion sur la cohérence

C2. Le projet présente une cohérence interne satisfaisante, avec une théorie du changement articulante logiquement trois niveaux d'intervention. Le positionnement explicite comme phase préparatoire est approprié au budget et à la durée. La cohérence externe pourrait être renforcée par une meilleure articulation avec les programmes de grande envergure.

5.3. Conclusion sur l'efficacité

C3. L'efficacité est modérée. Les produits ont été réalisés avec une qualité technique reconnue, mais l'écart entre produits et effets constitue le défi majeur. La traduction des connaissances en changements de pratiques institutionnelles reste partielle à mi-parcours.

5.4. Conclusion sur l'efficience

C4. L'efficience est satisfaisante. L'exécution budgétaire est cohérente avec le calendrier, et le recours à l'expertise nationale contribue à la maîtrise des coûts et à l'appropriation. Les défis de ressources humaines ont toutefois affecté le rythme de mise en œuvre.

5.5. Conclusion sur l'impact

C5. Le projet a contribué à un changement de paradigme en positionnant la catégorie NEET dans les préoccupations des décideurs régionaux. L'impact sur les bénéficiaires finaux ne pourra être évalué qu'après le déploiement des pilotes et leur mise à l'échelle.

5.6. Conclusion sur la durabilité

C6. La durabilité présente un risque élevé. L'absence d'engagements budgétaires formalisés et le statut consultatif des instances de gouvernance compromettent la pérennisation des acquis. La phase finale doit être réorientée vers l'ancrage institutionnel.

5.7. Conclusions transversales

C7. L'intégration du genre offre un bilan contrasté : les analyses documentent les disparités mais la traduction opérationnelle reste à développer.

C8. L'Algérie et la Jordanie illustrent un succès significatif du projet justifiant leur inclusion prioritaire dans la phase II : l'extension d'activités directes de renforcement de capacités au-delà du périmètre initial des trois pays cibles. Cette extension, qui va bien au-delà des activités régionales initialement prévues, témoigne de : - La capacité d'adaptation du projet à la demande exprimée - L'efficacité du mécanisme TAF comme outil d'engagement - La pertinence de l'approche NEET pour des pays en phase de réforme de leurs politiques d'emploi

L'intégration de l'indicateur NEET dans l'architecture de l'allocation chômage de l'ANEM algérienne constitue un exemple concret d'impact institutionnel dans un pays d'extension.

C9. Le positionnement du projet comme phase préparatoire est approprié mais nécessite une communication explicite aux partenaires sur les options pour la phase II : pilote ciblé (1-2 pays), déploiement national progressif, appui budgétaire lié à la performance, ou programme régional élargi.

C10. Face à la multiplicité des demandes et attentes exprimées par les partenaires nationaux et l'UE concernant la problématique NEET, une priorisation rigoureuse s'impose. Le projet ne peut répondre à toutes les sollicitations compte tenu de son budget (3 millions EUR) et de ses capacités humaines. La phase finale doit se concentrer sur les actions à plus fort effet de levier dans les pays démontrant un engagement politique et opérationnel confirmé, plutôt que de disperser les ressources sur un périmètre trop large. Cette discipline de priorisation conditionne la capacité du projet à produire des résultats tangibles et documentés avant décembre 2026.

5.8. Conclusion générale

Après vingt-trois mois de mise en œuvre représentant 64% de la durée totale prévue, l'évaluation conclut que le projet Y-NEET est une intervention pertinente et cohérente qui a généré des connaissances de qualité, mais dont la durabilité reste préoccupante en l'absence d'engagements institutionnels formalisés. Les douze prochains mois seront déterminants pour transformer le potentiel en résultats durables.



Encadré 3 : Messages clés de l'évaluation

- ☞ Ce qui fonctionne : Le projet a produit des connaissances de qualité qui comblent un déficit analytique réel. Le positionnement comme phase préparatoire est pertinent et les conditions sont réunies pour une phase II.
- ☞ Ce qui requiert une attention urgente : La durabilité reste le point critique. Sans engagements gouvernementaux formalisés et sans pilotes opérationnels documentés avant décembre 2026, les acquis risquent de ne pas survivre à la clôture du projet.
- ☞ Priorité pour les 12 mois restants : Passer de la production de connaissances à l'ancrage institutionnel. Chaque action doit être évaluée à l'aune de sa contribution à la pérennisation.

6. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Cette section présente les leçons apprises et bonnes pratiques identifiées conformément aux templates de la Guidance Note 5.5 de l'OIT. Chaque élément est formulé de manière à être transférable à d'autres contextes.

6.1. Leçons apprises

Leçon 1 : Le profilage statistique comme fondement de politiques éclairées

Titre de la leçon	Le profilage statistique désagrégé comme investissement préalable à l'action
Contexte	Les profilages NEET réalisés dans cinq pays (Maroc, Tunisie, Palestine, Algérie, Jordanie) ont révélé des dynamiques jusqu'alors invisibles : ampleur des écarts de genre, concentration territoriale, paradoxe des diplômés.
Signification	Des données désagrégées de qualité sont un prérequis pour concevoir des interventions ciblées et efficaces. Sans cette base analytique, les politiques restent génériques et manquent leurs cibles.
Applicabilité	Transférable à tout projet d'emploi des jeunes. L'investissement initial dans le diagnostic statistique conditionne la pertinence des interventions ultérieures.
Utilisateurs cibles	Équipes de projet OIT ; instituts statistiques nationaux ; ministères de l'emploi ; bailleurs de fonds.
Actions suggérées	Intégrer systématiquement l'indicateur NEET dans les enquêtes emploi nationales. Organiser une formation régionale pour capitaliser sur les acquis méthodologiques.

Leçon 2 : La gouvernance institutionnelle comme condition de durabilité

Titre de la leçon	La transformation des instances consultatives en structures décisionnelles
Contexte	Les COPIL nationaux ont fonctionné principalement comme instances consultatives, limitant leur capacité à transformer les recommandations en actions contraignantes.
Signification	La durabilité des acquis requiert un ancrage institutionnel fort, un portage politique au plus haut niveau, et une intégration dans les processus budgétaires nationaux.
Applicabilité	Applicable à tout projet nécessitant une coordination interministérielle et une pérennisation institutionnelle.
Utilisateurs cibles	Gestionnaires de projet ; bureaux de pays OIT ; gouvernements partenaires.

Actions suggérées	Prévoir dès la conception du projet les mécanismes d’ancrage institutionnel. Négocier le portage politique au plus haut niveau avant la phase d’expérimentation.
--------------------------	--

Leçon 3 : L’articulation avec les programmes de grande envergure

Titre de la leçon	La complémentarité stratégique comme multiplicateur d’impact
Contexte	Le projet Y-NEET (3 M EUR) opère dans des écosystèmes où d’autres interventions mobilisent des ressources considérablement plus importantes (Garantie Jeunesse, programmes TVET).
Signification	Un projet de taille limitée peut démultiplier son impact en se positionnant stratégiquement vis-à-vis des programmes de grande envergure, plutôt qu’en opérant isolément.
Applicabilité	Applicable à tout projet de coopération technique dans des contextes de densité programmatique.
Utilisateurs cibles	Équipes de conception de projet ; bureaux régionaux ; Délégations UE.
Actions suggérées	Cartographier les interventions existantes dès la phase de conception. Formaliser des protocoles de complémentarité avec les programmes convergents.

Leçon 4 : L’adaptation aux contextes fragiles

Titre de la leçon	La flexibilité opérationnelle dans les contextes de fragilité
Contexte	En Palestine, la crise post-octobre 2023 a nécessité une révision des ambitions. Au Liban, l’instabilité rend toute intervention classique impossible.
Signification	Dans les contextes fragiles, la flexibilité opérationnelle, le travail avec des acteurs locaux résilients, et les scénarios de repli préétablis sont essentiels.
Applicabilité	Applicable aux projets intervenant dans des contextes de fragilité ou d’instabilité politique.
Utilisateurs cibles	Gestionnaires de projet ; bureaux de pays ; départements techniques.
Actions suggérées	Prévoir des scénarios alternatifs dès la conception. Documenter les approches qui fonctionnent malgré les contraintes.

6.2. Bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : Méthodologie de profilage NEET désagrégé

Titre	Profilage statistique NEET avec désagrégation multidimensionnelle
Description	Méthodologie d'analyse des données d'enquêtes emploi existantes pour produire des profils NEET désagrégés par sexe, âge, niveau d'éducation, statut matrimonial, et localisation géographique.
Contexte d'origine	Développée et testée dans cinq pays MENA (Maroc, Tunisie, Palestine, Algérie, Jordanie) dans le cadre du projet Y-NEET 2024-2025.
Impact démontré	Les profils produits sont cités comme référence dans les documents de politique nationale. Plusieurs instituts statistiques ont intégré l'indicateur NEET dans leurs publications régulières.
Conditions de répliquabilité	Disponibilité de données d'enquêtes emploi de qualité ; partenariat avec les instituts statistiques nationaux ; expertise en analyse statistique.
Utilisateurs cibles	Instituts statistiques nationaux ; ministères de l'emploi ; projets d'emploi des jeunes ; équipes de recherche.

Bonne pratique 2 : Facilité d'Assistance Technique orientée par la demande

Titre	Mécanisme TAF (Technical Assistance Facility) basé sur la demande formalisée
Description	Dispositif permettant aux pays partenaires de formuler des demandes d'assistance technique sur la base de leurs besoins identifiés, plutôt que de recevoir un appui standardisé prédéfini.
Contexte d'origine	Mis en place dans le projet Y-NEET pour les pays d'extension (Algérie, Jordanie). Huit demandes TAF traitées à mi-parcours.
Impact démontré	L'appropriation nationale est renforcée car les interventions répondent aux besoins exprimés par les pays. L'engagement institutionnel est plus fort car les autorités sont à l'initiative.
Conditions de répliquabilité	Capacité des pays à formuler des demandes structurées ; flexibilité du projet pour répondre aux demandes diverses ; ressources techniques mobilisables.
Utilisateurs cibles	Concepteurs de projets multi-pays ; bureaux régionaux ; programmes de coopération technique.

Bonne pratique 3 : Approche multi-pays favorisant l'apprentissage croisé

Titre	Architecture régionale permettant l'économie d'échelle et l'échange Sud-Sud
--------------	---



Description	Conception d'un projet couvrant plusieurs pays avec des outils méthodologiques communs, permettant de mutualiser les coûts de développement et de faciliter l'apprentissage entre pairs.
Contexte d'origine	Le projet Y-NEET couvre huit pays MENA avec une méthodologie commune de profilage et des événements régionaux de partage d'expériences.
Impact démontré	Les outils développés (méthodologie de profilage, grilles d'analyse, formats de diagnostic) sont utilisables dans tous les pays. Les formations régionales permettent l'échange de pratiques.
Conditions de répliquabilité	Problématique commune aux pays couverts ; mécanismes de coordination régionale ; ressources pour les activités de partage.
Utilisateurs cibles	Bureaux régionaux OIT ; programmes régionaux de l'UE ; concepteurs de projets multi-pays.

7. RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-après découlent directement des constats et conclusions de l'évaluation. Elles visent à optimiser la phase finale du projet (douze mois restants) et à informer les décisions relatives aux perspectives de continuation. Conformément aux directives de l'OIT, chaque recommandation précise le destinataire principal, le niveau de priorité, l'horizon temporel et les implications en termes de ressources.

7.1. Axe 1 : Durabilité et pérennisation

Les recommandations ci-après sont formulées dans l'hypothèse d'un achèvement du projet à l'échéance contractuelle de décembre 2026. La question d'une éventuelle extension sans coût (NCE) n'est pas pertinente à ce stade et devra être évaluée, le cas échéant, à la mi-2026 en fonction de l'état d'avancement et des perspectives de phase II.

Recommandation 1 : Réorienter la phase restante vers la consolidation

Constat : Un décalage persiste entre la richesse des connaissances produites et leur appropriation effective par les institutions partenaires.

Action recommandée : Réorienter explicitement le plan de travail 2025-2026 vers la consolidation et la pérennisation plutôt que vers le lancement de nouvelles activités. Chaque action programmée devrait être évaluée à l'aune de sa contribution à l'ancrage institutionnel des acquis.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / Équipe de projet	Haute	Existantes (réallocation)	Immédiat

Recommandation 2 : Formaliser les engagements gouvernementaux

Constat : Aucun des trois pays cibles n'a formalisé d'engagements budgétaires ou institutionnels pour poursuivre les approches développées au-delà de décembre 2026.

Action recommandée : Négocier et formaliser des lettres d'engagement ou protocoles d'accord par lesquels les autorités nationales s'engagent sur la pérennisation. Au Maroc, viser un engagement du Ministère de l'Inclusion économique et de l'ANAPEC. En Tunisie, obtenir une validation formelle du Ministère de l'Emploi pour le Dispositif Nouvelle Chance.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
Gouvernements nationaux	Haute	Existantes	0-6 mois

7.2. Axe 2 : Opérationnalisation

Recommandation 3 : Accélérer le lancement des pilotes territoriaux

Constat : À mi-parcours, les pilotes territoriaux ne sont pas encore opérationnels, conformément au séquençage prévu mais laissant un temps contraint pour la phase finale.

Action recommandée : Finaliser et valider les outils opérationnels puis lancer les phases pilotes au second semestre 2026. Au Maroc, stabiliser le dispositif ANAPEC-E2C avec des régions pilotes sélectionnées selon des critères explicites. En Tunisie, opérationnaliser le Dispositif Nouvelle Chance dans les gouvernorats prioritaires.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / SPE nationaux	Haute	Existantes (budget R3)	0-6 mois

Recommandation 4 : Consolider les instances de gouvernance

Constat : Les COPIL nationaux conservent un statut principalement consultatif qui limite leur capacité à transformer les recommandations en actions.

Action recommandée : Renforcer les COPIL existants et examiner, au cas par cas, l'opportunité d'un ancrage institutionnel élargi lorsque la mobilisation d'autres secteurs s'avère nécessaire.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
Gouvernements / OIT	Moyenne	Existantes	6-12 mois

7.3. Axe 3 : Dimensions transversales

Recommandation 5 : Développer des actions ciblées pour les jeunes femmes NEET

Constat : Les analyses révèlent des écarts de genre considérables mais les interventions spécifiques restent à développer.

Action recommandée : Dépasser l'approche transversale pour développer des interventions spécifiquement conçues pour les jeunes femmes NEET. Intégrer dans les pilotes des modalités adaptées : horaires flexibles, solutions de garde d'enfants, sensibilisation des familles.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / SPE nationaux	Moyenne	Limitées	6-12 mois

Recommandation 6 : Formaliser les synergies avec les projets complémentaires

Constat : Des complémentarités existent avec plusieurs interventions convergentes mais les synergies restent informelles.

Action recommandée : Établir des protocoles écrits de complémentarité avec les interventions convergentes. Au Maroc, formaliser l'articulation avec le jumelage UE-Catalogne. En Algérie, coordonner avec le programme Garantie Jeunesse. En Jordanie, s'articuler avec le programme TVET 2026.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / Délégations UE	Moyenne	Existantes	0-6 mois

Recommandation 7 : Renforcer le système de suivi axé sur les résultats

Constat : Le système de suivi actuel privilégie les indicateurs d'activités au détriment des indicateurs d'effets.

Action recommandée : Réviser le cadre de suivi pour intégrer des indicateurs d'effets mesurables : nombre de politiques intégrant la catégorie NEET, nombre de SPE ayant modifié leurs approches, nombre de jeunes NEET touchés par les pilotes.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
Équipe de projet	Moyenne	Existantes	0-6 mois

Recommandation 8 : Renforcer la stratégie de communication et de visibilité

Constat : L'Union Européenne accorde une importance particulière à la communication et à la visibilité des projets qu'elle finance. À mi-parcours, les actions de communication restent insuffisamment structurées et les produits du projet (profilages, cartographies, diagnostics) ne bénéficient pas d'une diffusion optimale auprès des partenaires et du grand public.

Les études et diagnostics produits par le projet (profilages, cartographies, PES Scan) constituent des références méthodologiques de qualité qui gagneraient à être plus largement diffusées. À mi-parcours, ces produits restent principalement accessibles aux membres des COPIL et ne bénéficient pas d'une visibilité suffisante auprès de la communauté des praticiens, des chercheurs et des autres partenaires de développement actifs dans la région.

Une stratégie de dissémination structurée permettrait de : (i) positionner l'OIT comme référence méthodologique sur la problématique NEET ; (ii) favoriser l'appropriation des approches au-delà du cercle des partenaires directs ; (iii) préparer le terrain pour la phase II en démontrant la valeur ajoutée du projet.

Action recommandée : Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour la phase finale incluant : (i) la publication des études et diagnostics sur les sites institutionnels (OIT, ministères partenaires) ; (ii) l'organisation d'événements de dissémination ouverts aux partenaires nationaux et internationaux ; (iii) la production de supports de communication adaptés (fiches

pays, infographies, vidéos courtes) ; (iv) une présence renforcée sur les réseaux sociaux et plateformes de l'OIT.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / Équipe projet / DUE	Haute	Limitées	0-6 mois

7.4. Axe 4 : Capitalisation et perspectives

Recommandation 9 : Capitaliser et documenter les enseignements

Constat : Le projet a généré une richesse d'expériences qui risquent de se perdre en l'absence de capitalisation systématique.

Action recommandée : Produire un guide méthodologique consolidant les enseignements. Organiser un atelier régional de renforcement statistique réunissant les cinq pays. Alimenter les plateformes de connaissances de l'OIT.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / Département EMPLOI	Moyenne	Limitées	6-12 mois

Recommandation 10 : Préparer la phase II et organiser des webinaires de restitution

Constat : Les résultats encourageants et les besoins persistants justifient une continuation au-delà de décembre 2026. Une deuxième phase est nécessaire pour capitaliser sur les acquis et passer à des approches opérationnelles. La finalisation du rapport d'évaluation constitue une opportunité de dialogue structuré avec les partenaires nationaux.

Actions recommandées :

(a) Engager un dialogue avec la DG MENA sur les perspectives de continuation. Conditionner la phase II à des engagements gouvernementaux formalisés. Concevoir une phase II sur des bases révisées : concentration sur 3-5 pays maximum incluant l'Algérie et la Jordanie ; passage à des approches opérationnelles ; ciblage de catégories prioritaires. Proposer un menu d'options : pilote ciblé, déploiement progressif, appui budgétaire lié à la performance, ou programme régional.

(b) Organiser des webinaires de restitution dans chaque pays cible et d'extension selon le calendrier suivant : - Février 2026 : Webinaire régional de présentation des constats globaux (tous pays) - Mars 2026 : Webinaires nationaux (Maroc, Tunisie, Palestine) pour présentation des constats spécifiques et recueil des priorités pour la phase II - Avril 2026 : Webinaires pour les pays d'extension (Algérie, Jordanie) pour formaliser leur intégration en phase II.

(c) La phase II devrait être conçue sur des bases révisées : concentration sur trois à cinq pays incluant l'Algérie et la Jordanie dont l'engagement est confirmé, passage à des approches opérationnelles, et conditionnement à des engagements gouvernementaux formalisés.

Ces webinaires serviront de plateforme pour : valider collectivement les orientations stratégiques ; identifier les engagements gouvernementaux mobilisables ; coconstruire le cadre logique de la phase II avec les partenaires nationaux.

Destinataire	Priorité	Ressources	Échéance
OIT / DG MENA / Équipe projet	Haute	À mobiliser	0-12 mois

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation

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

Projet Y-NEET

« Amélioration de la situation des jeunes NEET dans les pays du voisinage Sud »

Titre du projet objet de l'évaluation	Amélioration de la situation des jeunes NEET dans les pays du voisinage Sud
Code de coopération technique du projet	GLO/23/11/EUR (109449)
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	CO-Algiers
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	EMPLOYMENT
Pays couverts	Algeria, Egypt, Jordan, Lebanon, Libya, Morocco, Occupied Palestinian Territory, Tunisia
Durée du projet	36 mois ; du 01/01/24 au 31/12/26
Type d'évaluation	Évaluation interne
Timing de l'évaluation	Évaluation à mi-parcours
Donateurs et budget du projet	Commission Européenne (DG NEAR) : 3,000,000 EUR
ODDs et P&B de l'OIT	ODDs: 4, 5, 8 et 10 P&B-OIT: Output 3.1. Increased capacity of Member States to develop and implement comprehensive employment policy frameworks. Output 3.4. Increased capacity of Member States to develop effective and efficient labour market programmes and services to support transitions
Gestionnaire de l'évaluation	M. Jean-Yves Barba
Dates de l'évaluation	Juillet-Novembre 2025

1. Informations sur le projet

1.1. Contexte du projet

Dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA), plus que 30% des jeunes ne sont ni en emploi, ni engagés dans un parcours éducatif ou de formation. Ces jeunes, souvent désignés par l'acronyme « NEET » (Not in Education, Employment or Training), représentent un défi majeur pour les pays de la région. Cette population met en lumière les insuffisances des politiques publiques et des stratégies en matière d'éducation, de formation et d'inclusion économique, en particulier pour les groupes les plus vulnérables, notamment les femmes. De plus, alors que cette problématique devient de plus en plus structurelle et résiste aux interventions publiques, elle engendre des risques latents et des défis supplémentaires pour les économies locales, tels que des occasions manquées de valoriser le capital humain, l'aggravation des inégalités et une augmentation des risques d'instabilité socio-économique. La lutte contre ce phénomène s'inscrit dans le cadre des Objectifs de développement durable, en particulier les ODD 8, 4, 5 et 10, qui visent à promouvoir une croissance économique inclusive et durable, ainsi qu'un travail décent pour tous. À l'échelle internationale, cette question est devenue cruciale dans les stratégies publiques. Les connaissances actuelles sur ce sujet soulignent l'importance d'intégrer de nouvelles approches, en s'inspirant de mécanismes tels que le système de garantie pour la jeunesse (European Youth Guarantee Scheme - YGS) ou d'initiatives similaires.

Le programme régional de soutien aux jeunes NEET, financé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'Organisation internationale du travail (OIT), a pour but de promouvoir des politiques et des stratégies adaptées aux besoins spécifiques de cette population. Son objectif principal est d'identifier, d'atteindre et d'accompagner les jeunes NEET dans la région sud-méditerranéenne, en s'inspirant du système de garantie pour la jeunesse de l'UE (*EU Youth Guarantee Scheme - YGS*). Le projet Y-NEET cherche également à créer des synergies avec d'autres initiatives existantes visant à soutenir ces jeunes. Il vise à favoriser le partage d'expertises et de bonnes pratiques entre les services publics et les acteurs du secteur privé, afin de construire un écosystème favorable à la réinsertion des jeunes NEET.

Dans ce cadre, le projet Y-NEET contribue aux efforts des huit pays cibles ainsi qu'aux partenaires sociaux, en alignement avec l'Agenda du travail décent, et en particulier l'objectif 8 (Travail décent et croissance économique). Il s'efforce d'apporter des changements concrets à court et moyen terme sur le marché du travail, en visant à atteindre ces objectifs :

- L'objectif à long terme de ce projet est d'améliorer la situation des jeunes NEET de la région en augmentant les opportunités d'emploi et de formation. Cet objectif sera atteint grâce à l'objectif intermédiaire consistant à rendre les politiques publiques et les pratiques des pays cibles plus efficaces et plus réactives aux besoins des jeunes NEET.
- Renforcer les capacités et les services des agences publiques pour l'emploi et d'autres prestataires afin de répondre aux défis sociaux et du marché du travail auxquels sont confrontés les jeunes NEET (Not in Education, Employment, or Training) et se concentrer sur la sensibilisation pour engager les jeunes inactifs, offrir des conseils personnalisés et fixer des étapes claires pour ceux qui sont nouveaux sur le marché du travail.
- Aider les PES à étendre leur portée grâce à des stratégies et des collaborations locales, en utilisant le GJE comme modèle. Il s'agit notamment d'évaluer les capacités et d'élaborer des plans de services personnalisés pour les jeunes NEET.

1.2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre du projet

1.2.1. Le Cadre des résultats du projet

L'objectif global du projet Y-NEET est le suivant : « améliorer la situation des jeunes NEET de la région en augmentant les opportunités d'emploi et de formation ».

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

Résultat 1 : Les parties prenantes des pays du voisinage Sud contribuent à la conception d'approches politiques innovantes et plus efficaces en matière d'éducation, de formation et d'emploi ciblant les jeunes NEET.

Résultat 2 : Les services publics de l'emploi et les autres prestataires de services préparent et améliorent les ressources afin d'étendre et d'adapter les actions de proximité et l'offre aux jeunes NEET.

Résultat 3 : Les acteurs locaux s'engagent à piloter un programme NEET pour les jeunes, adapté à leurs profils et à leurs besoins.

1.2.2. La stratégie du projet

- **La Garantie européenne pour la jeunesse (GEJ)** : Cette politique englobe l'emploi, l'éducation, l'apprentissage et les stages, et met l'accent sur l'intervention précoce, la sensibilisation et l'activation. Cette politique a permis de réduire considérablement les taux de NEET chez les jeunes et de réformer les services de l'emploi dans les États membres de l'UE. La stratégie de lutte contre l'emploi des jeunes dans le voisinage Sud ne reproduira pas la Garantie européenne pour la jeunesse (GEJ) en raison de contextes socio-économiques et politiques distincts. En revanche, elle tirera les leçons de la GEJ pour améliorer les politiques publiques, notamment en ce qui concerne l'établissement de profils, la sensibilisation et la fourniture de services aux groupes NEET. L'accent est mis sur des approches globales pour de meilleurs résultats en matière d'emploi.
- **L'engagement significatif des jeunes** : Malgré les défis considérables, les pays du voisinage Sud ont la volonté politique de poursuivre et d'intensifier les réformes politiques initiées à l'origine lors du printemps arabe de 2011. L'un des principaux objectifs de ces réformes a été d'améliorer l'efficacité des politiques actives du marché du travail ciblant les jeunes et de **les impliquer activement** dans le processus de prise de décision. Au niveau régional, le projet est conforme à l'engagement pris par les délégués des gouvernements, des employeurs et des travailleurs à la réunion régionale africaine de l'OIT en 2019, conformément à la déclaration d'Abidjan, de « faire du travail décent une réalité pour la jeunesse africaine, en développant les compétences, les voies technologiques et la productivité pour un avenir plus radieux en Afrique ».
- **Régionalités des activités, pays cibles et projets pilotes** : En raison des ressources limitées du projet, l'intensité des activités variera d'un pays à l'autre. Le Maroc, la Tunisie et la Palestine ont été identifiés comme des « pays cibles » initiaux où des activités techniques spécifiques seront mises en œuvre, tandis que d'autres activités régionales s'adresseront à l'ensemble des pays. De plus, des activités techniques spécifiques pourront également être proposées à tous les pays, en adoptant une approche axée sur la demande tout au long du projet, en fonction des capacités disponibles. Des programmes pilotes locaux seront mis en

place pour soutenir les jeunes NEET, avec des stratégies de financement durables qui sont essentielles à la viabilité à long terme du projet.

- **Théorie du changement, de l'intervention aux résultats :** Le défi majeur auquel s'attèlera ce projet comporte deux dimensions principales : le nombre élevé de jeunes inactifs, chômeurs et non scolarisés (plus de 30 % dans la région, en majorité des jeunes femmes), combiné à des institutions du marché du travail inefficaces, sous-dotées et fragmentées, y compris les services publics de l'emploi. Face à ce défi, le projet ne tentera pas de remédier à toutes les insuffisances des processus de conception et de formulation des politiques concernant les jeunes NEET, mais se concentrera sur un nombre limité d'activités clés en amont et en aval pour : (1) améliorer les connaissances et la coordination ; et (2) piloter des approches adaptées au niveau local sur la sensibilisation et la fourniture de services d'emploi ciblés pour les jeunes NEET. (3) Les interventions s'appuieront sur les politiques, programmes et projets existants, en évitant la duplication des efforts, et chercheront à soutenir, développer, améliorer, coordonner, intégrer et mettre en œuvre. Au cours de la dernière année du projet, l'OIT collaborera avec des partenaires de développement, des donateurs et les gouvernements nationaux pour mobiliser des fonds en vue de la mise en œuvre intégrale des projets pilotes lors d'une deuxième phase (au-delà de la troisième année). Cela impliquera des échanges avec des partenaires financiers.
- **Dispositif d'assistance technique (TAF) l'un des moyens d'action de l'OIT :** Ce projet agira en tant que dispositif d'assistance technique (TAF) pour répondre aux besoins des pays ciblés en matière d'outils et de services liés à la politique NEET pour les jeunes. Les demandes provenant d'autres pays seront examinées au cas par cas, en fonction de la disponibilité des fonds. Le soutien de la TAF sera orienté par la demande : les autorités nationales ou locales, ainsi que les autres parties prenantes impliquées dans la conception et la mise en œuvre de services d'emploi pour les jeunes NEET, pourront soumettre leurs demandes d'assistance technique directement à l'OIT ou par l'intermédiaire des délégations respectives de l'UE, en utilisant le formulaire de demande de la TAF.

1.3. Les principaux bénéficiaires du projet

Les principales parties prenantes du projet incluent les ministères du Travail, de l'Éducation et de la Jeunesse, les services publics et privés de l'emploi, les instituts de formation professionnelle, les organisations de jeunesse, les ONG locales, ainsi que les représentants des employeurs et des travailleurs, y compris les syndicats et les associations du secteur privé.

Les bénéficiaires finaux du projet sont les jeunes, en particulier les jeunes NEET, dont la majorité sont des femmes. Ils profiteront d'une éducation, d'une formation, de politiques actives du marché du travail et de services d'emploi plus efficaces et mieux intégrés, grâce à une collaboration renforcée entre les différents acteurs, à une meilleure identification et sensibilisation, à des données et diagnostics améliorés, à des services de soutien personnalisés, à un suivi accru et aux leçons tirées des projets pilotes.

1.4. L'état de mise en œuvre et principaux résultats acquis jusqu'à mai 2025

Le BIT avec l'appui de l'UE a démarré le projet le 1er Janvier 2024 et le lancement officiel le 15 juillet 2024 et il est prévu qu'il s'achève le 31 décembre 2026. A la date d'aujourd'hui, le projet a déjà consommé plus de 17 mois sur les 36 prévus.

Les principales réalisations du projet jusqu'en mai 2025 telles que reportées par l'équipe de projet sont :

Réalisations :

- **Sous le résultat 1 :** Mise en place d'un dispositif d'assistance technique pour assurer une analyse, une planification et une coordination de haute qualité des politiques relatives aux jeunes NEET

Réalisations :

- Mise en place de la Facilité d'Assistance Technique (TAF) : Concept développé, partenaires engagés, lignes directrices opérationnelles en cours de finalisation.
- Désignation de points focaux nationaux et d'un groupe d'experts (ERG) dans 6 pays. Ateliers techniques sur la garantie européenne pour le jeunesse.
- Profilages statistiques des NEETs achevés dans 5 pays (Maroc, Tunisie, OPT, Jordanie, Algérie). Revues de politiques et cartographies des services au Maroc, en Tunisie et en OPT.
- Formation régionale organisée avec 21 participants issus de 7 pays partenaires. Notes pays et feuilles de route stratégiques élaborées lors des ateliers.
- Échanges entre pairs sur les écoles de 2ieme chance et leurs liens avec l'insertion professionnelle.

- **Sous le résultat 2 :** Outils et produits techniques élaborés et fournis par un menu de services : diagnostics, examens, cartographie, délimitation du champ d'application, planification.

Réalisations :

- Travaux préparatoires lancés pour les évaluations fonctionnelles des services publics de l'emploi.
- Premières étapes enclenchées pour les études de terrain régionales et les systèmes de suivi.

- **Sous le résultat 3 :** Les autorités nationales et locales acquièrent des compétences pour contribuer efficacement à l'éducation, à la formation, à l'analyse du marché du travail, au diagnostic et à la conception de programmes axés sur les jeunes NEET

Réalisations :

- Plusieurs termes de référence ont été rédigés pour encadrer la mise en œuvre des activités techniques
- Des réunions ont été tenues avec les partenaires potentiels afin de localiser des projets pilotes identifiée et acteurs locaux impliqués.

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

2.1. Objectif général 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 supervisé 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 ».

2.2. Objectifs spécifiques de l'évaluation

Plus précisément, cette évaluation à mi-parcours devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels et stratégiques- s'ils existent - qui pourraient entraîner 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.

2.3. 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 (Commission Européenne, UE), 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, SKILLS, ACTRAV, ACT/EMP à Genève, Bureau Régional de l'OIT à Abidjan).

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.

3. Champ / Portée de l'évaluation

3.1 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 janvier 2024 jusqu'en mai 2025. 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 des pays 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, du BIT, 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.

3.2 Couverture géographique

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir le Maroc (en mode présentiel lors des entretiens et en mode virtuel avec les 2 autres pays cibles, la Tunisie et les TPO) à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain au Maroc ainsi que des entretiens avec les parties prenantes dans les trois pays.

4. 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 du 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.

4.1 Pertinence, alignement stratégique et validité du projet

26. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du gouvernement des pays (Maroc, Tunisie, OPT), 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 gouvernements – si les circonstances changent.
27. 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 ?
28. 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 ?
29. 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 ?
30. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?

4.2 Cohérence

31. 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 ?)
32. 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 dans les pays cibles ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs des Etats, 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.) ?

4.3 Performance et efficacité du projet

33. 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.
34. 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 ?

35. Dans quelle mesure la quantité et la qualité des résultats obtenus à mi-parcours sont-elles satisfaisantes pour les partenaires du projet ?

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

4.4 Efficience des ressources utilisées

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

38. 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 ?

39. 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 ?

4.5 Efficacité du dispositif de gestion

40. 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) ?

41. 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 ?

42. 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) ?

43. 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 ?

4.6 Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

44. 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. ?

45. 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 des Etats et au niveau des pays couverts ? 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 ?
46. 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 ?
47. 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 ?

4.7 Thèmes transversaux

48. 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, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?
49. Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?
50. 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 ?

5. Modalités de mise en œuvre de l'évaluation

5.1 Méthodologie d'évaluation

Pour l'approche méthodologique, il s'agit a priori, d'une évaluation de processus de type plutôt qualitatif. L'élaboration détaillée et définitive de la méthode d'évaluation sera précisée en concertation entre l'évaluateur et le Gestionnaire de l'Evaluation.

Ci-après les principales recommandations :

- (i) Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et l'OIT, comptes rendus des principales réunions (notamment des Comités locaux du projet et du Comité National de Pilotage), ateliers et études réalisés, rapports d'activités annuels, plans de travail, etc.
- (ii) Réalisation d'entretiens et focus groups avec les principales parties prenantes et partenaires du projet, aussi bien relevant de l'OIT, du donateur, des gouvernements, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirect, y compris les bénéficiaires finaux.
- (iii) Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final.

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

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

L'évaluateur/trice s'assurera que les opinions et les perceptions des différents groupes cibles soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

5.2 Conduite et gestion de l'évaluation

Gestion de l'évaluation

L'évaluateur adressera les livrables de l'évaluation au gestionnaire de l'évaluation, Monsieur Jean-Yves Barba, Regional Programme Manager, ILO Youth NEET. Il discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera soutenu par Monsieur Abderrahim EL Moulal Senior M&E officier, RO-Africa qui donnera un appui technique dans le processus d'évaluation et validera la version définitive du rapport de l'évaluation.

Le projet donnera l'appui logistique et administratif comprenant l'envoi des principaux documents et toute information dont l'évaluateur aura besoin pour mener à bien sa mission et faciliter les contacts avec les différents partenaires. Des visites seront organisées dans les régions d'implantation du projet en fonction du programme qui aura été établi par le projet (uniquement au Maroc). Des rencontres seront organisées à cette occasion avec les autorités, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet.

6. Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français ou en anglais et en version Word) devront être produits et livrés par l'évaluateur :

- **Rapport de démarrage/Note méthodologique** (incluant le questionnaire pour chaque cible) qui devra être approuvé par le gestionnaire d'évaluation avant les visites sur le terrain.
- **Un atelier de présentation de résultats préliminaires** aux parties prenantes qui aura lieu à la fin de la mission de terrain (un évènement hybride : en présentiel au Maroc et en ligne pour le reste des pays).
- **Une première version du rapport d'évaluation à mi-parcours** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du projet. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 3 qui définit la structure et le contenu du rapport d'évaluation).
- **Une annexe du rapport d'évaluation à mi-parcours** faisant le commentaire du cadre logique du projet. Il s'agira pour l'évaluateur de reprendre le format du cadre logique du projet pour y analyser et comparer les résultats et les indicateurs effectivement obtenus.
- **Rapport final de l'évaluation** : Le rapport devra être rédigé en français et en anglais, comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure

présentée en annexe 3 et comporter une page de garde conforme à celle des évaluations de l'OIT. Les annexes devront inclure les TdRs, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés, le chronogramme des activités pendant l'évaluation et des fiches EVAL à remplir par l'évaluateur pour expliciter les leçons apprises et bonnes pratiques. La qualité du rapport sera évaluée par le gestionnaire de l'évaluation sur la base de la liste de contrôle de l'OIT/EVAL prévue à cet effet et qui devra être partagée avec l'évaluateur pour son auto-évaluation préalable.

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

7. Calendrier de l'évaluation à mi-parcours

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais
01 Préparation des TdRs	Préparation des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Mai 2025
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Mai 2025
	Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	Mai 2025
02 Sélection de la/du consultant(e)	Sélection des consultants et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et BP	Juin 2025
03 Briefing 04 Phase de démarrage	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal.	Gestionnaire de l'évaluation	Juin 2025
	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage.	Consultant(e)	Juillet 2025
04 Collecte de données sur le terrain 05 Collecte de données sur le terrain	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage Consultations avec les parties prenantes	Gestionnaire de l'évaluation Consultant	Aout 2025
05 Rapport préliminaire	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes	Evaluateur Interne	Septembre 2025



Phases	Tâches	Personne responsable	Délais
06 Rapport préliminaire	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	Septembre 2025
06 Rapport final 07 Rapport final	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre 2025
	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	Octobre 2025
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant	Octobre 2025
	Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL	Gestionnaire de l'évaluation	Octobre 2025

L'évaluation démarrera en Juillet 2025 et sa durée est estimée à 23 jours ouvrés pour l'évaluateur sur une période de trois à quatre mois selon le calendrier en haut. Le processus inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

8. Budget de l'évaluation

Le financement devra couvrir : Pour les consultants nationaux

- Les transferts de l'évaluateur au Maroc.
- Appui local pour les entretiens (interprétation, coordination, etc.).
- Atelier de debriefing sur la collecte des données et présentation des résultats préliminaires de l'évaluation avec les parties prenantes clés en Tunisie.

ANNEX 1: All relevant ILO evaluation guidelines and standard templates

Website EVAL portal on managing and conducting evaluation (all guidance notes, checklist, templates, etc.) -en Anglais

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/-eval/documents/publication/wcms_853289.pdf

Specially:

- The ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed.

In sections 3 and 4:

- Template 3.1 Code of conduct form (To be signed by the evaluators)
- Guidance note 3.1. on integrating gender equality in the monitoring and evaluation of projects
- Guidance note 3.2. on adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate
- 4.4. Guidance notes on stakeholders' engagement in the ILO evaluation

-Checklists:

- 4.1 Preparing the evaluation report.
- 4.2 Filing in the evaluation title page
- 4.3 Writing the evaluation report summary.
- 4.4 Documents for project evaluators
- 4.6 Writing the inception report.
- 4.7 Rating the quality of evaluation reports.

- Templates

- 4.1 Lessons learned.
- 4.2 Good practices
- 4.3 Evaluation summary (internal evaluator template to be provided by the evaluation manager)
- 4.4 Evaluation title page (internal evaluator template to be provided by the evaluation manager)

UNEG Ethical Guidelines for Evaluation

<http://www.unevaluation.org/document/download/548>

Annexe 2. Documents pertinents de l'OIT/EVAL

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm

2. Checklist No. 3 Writing the inception report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

3. Checklist 5 Preparing the evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm

5. Template for lessons learned and Emerging Good Practices

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

6. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

8. Template for evaluation title page

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

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

Annexe 3 : Structure du rapport

Le rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

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

1. Résumé analytique
2. Acronymes
3. Antécédents, brève description du projet, sa logique d'intervention et l'état des réalisations
4. But, portée et destinataires de l'évaluation
5. Méthodologie et limitations
6. Résultats de l'évaluation : Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
7. Conclusions
8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées, priorité et ressources nécessaires)
9. Leçons apprises et bonnes pratiques
10. Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées, le calendrier de travail, les outils de collecte des données, le Cadre logique qui analyse et compare les résultats obtenus, chaque leçon apprise et chaque bonne pratique explicitée dans un formulaire spécifique d'EVAL, autres documents pertinents).

Annexe 2 : Chronogramme de l'évaluation

Phase	Activités	Période
Phase préparatoire	Revue documentaire, élaboration du rapport de démarrage	Septembre 2025
Phase de collecte	Entretiens, missions terrain (Maroc, Tunisie), consultations à distance	Octobre-Novembre 2025
Phase d'analyse	Analyse des données, triangulation, formulation des constats	Novembre 2025
Phase de rédaction	Rédaction du rapport, validation, finalisation	Décembre 2025 - Janvier 2026

Annexe 3 : Résumé des données - évaluation mi-parcours Y-NEET

1. INFORMATIONS PROJET

Budget total	3 000 000 EUR		
Durée	36 mois (janvier 2024 - décembre 2026)		
Temps écoulé à mi-parcours	23 mois (64%)		
Pays cibles	Maroc, Tunisie, Palestine		
Pays extension	Algérie, Jordanie		
Pays exploratoires	Égypte, Liban, Libye		
Bailleur	Union Européenne (DG MENA)		

2. TAUX DE NEET PAR PAYS (15-24 ans)

Pays	Taux global	Hommes	Femmes	Écart H/F
Maroc	27,2%	12,8%	43,1%	30,3 pts
Tunisie	29,3%	15,2%	44,7%	29,5 pts
Palestine	32,1%	18,4%	47,3%	28,9 pts
Algérie	25,8%	14,1%	38,2%	24,1 pts
Jordanie	37,2%	19,8%	56,1%	36,3 pts

3. EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Taux exécution (sans engagements)	48,0%
Taux exécution (avec engagements)	69,0%
Montant exécuté	1.440.000 EUR
Montant engagé	630.000 EUR
Montant restant	930.000 EUR

4. PROGRESSION DES INDICATEURS

Indicateur	Cible	Réalisé	Avancement
R1 : Profils NEET validés	5	5	100%
R1 : Intégration politiques	3	2	67%
R2 : Diagnostics PES Scan	3	1	33%

R2 : Agents formés	30	21	70%
R2 : Modification pratiques SPE	3	1	33%
R3 : Dispositifs conçus	3	3 (en cours)	80% Conception
R3 : Dispositifs opérationnels	3	0	0%

Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

Nom	Organisation	Mode
Jean-Yves BARBA	OIT - Regional Programme Manager	Présentiel
Anne France WITTMANN	DG MENA - Bruxelles	Visioconférence
Asmaa AZZOUZ	OIT - Coordinatrice nationale Tunisie	Présentiel
Montaser HAMDANE	OIT - Coordinateur national Palestine	Questionnaire
Najat SIMOU	CESE Maroc - Présidente Commission Emploi	Présentiel
Meriam GAM	ANAPEC - Siège Casablanca	Présentiel
Halima SALAH	CGEM - Casablanca	Présentiel
Douae LACHKHAM	MIEPEEC - Direction Coopération	Présentiel
Lilia MAKHLOUF	MEFP Tunisie - DG Promotion Emploi	Visioconférence
Amel FERJANI	ANETI - Tunisie	Visioconférence
Nawel RABIA	Délégation UE - Algérie	Visioconférence
Aude GALLI	Délégation UE - Tunisie	Visioconférence
Michel SAVEL	Délégation UE - Maroc	Présentiel
Halim HAMZAOU	Bureau régional OIT - Algérie	Présentiel
Mohamed TRAI	INS - Tunisie	Visioconférence

Note : Liste non exhaustive. Au total, 40 entretiens ont été conduits avec les parties prenantes institutionnelles.

Annexe 5 : Bibliographie sélective

Documents de projet

OIT (2024). Document de projet Y-NEET : Promouvoir le travail décent pour les jeunes NEET dans les pays du Voisinage Sud. GLO/23/11/EUR. Genève.

OIT (2024). Cadre logique et théorie du changement du projet Y-NEET. Genève.

OIT (2024-2025). Rapports annuels et rapports flash de mise en œuvre. Genève.

OIT (2025). Rapport financier intermédiaire (2 décembre 2025). Genève.

Études et diagnostics

OIT (2024). Profil statistique des jeunes NEET au Maroc. Rabat.

OIT (2024). Profil statistique des jeunes NEET en Tunisie. Tunis.

OIT (2024). Profil statistique des jeunes NEET en Palestine. Jérusalem.

OIT (2025). Rapport SCAN ANETI - Évaluation fonctionnelle des services publics de l'emploi en Tunisie. Tunis.

PROINVEST (2024-2025). Revues des politiques d'emploi des jeunes - Maroc et Tunisie.

SIGMA Conseil (2025). Profilage statistique des jeunes NEET en Tunisie.

Cadres de référence

OCDE-CAD (2019). Critères d'évaluation de l'aide au développement. Paris.

OIT (2020). Lignes directrices pour l'évaluation des projets de coopération technique. Genève.

OIT (2021). Checklist 4.2: Preparing the Evaluation Report. EVAL. Genève.

Union Européenne (2021). Lignes directrices pour l'évaluation des actions extérieures. Bruxelles.

Documents nationaux

Royaume du Maroc (2025). Politique Nationale de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat 2035. Rabat.

République Tunisienne (2019). Stratégie nationale de l'emploi 2035. Tunis.

Autorité Palestinienne (2021). Stratégie Nationale de l'Emploi 2021-2025. Ramallah.