



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## ÉVALUATION INTERNE À MI-PARCOURS - Projet Youth-NEET « Amélioration de la situation des jeunes NEET dans les pays du voisinage sud »

### INFORMATIONS RAPIDES

**Pays:** Maroc, Tunisie, État de Palestine, Algérie, Jordanie, Égypte, Liban, Libye

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur:** 31 December 2025

**Type d'évaluation:** Project

**Horaire d'évaluation:** Mi-parcours

**Mode d'évaluation:** Interne

**Bureau administratif:** CO-Algiers

**Bureau technique:** EMPLOYMENT - Genève

**Gestion d'évaluation:** Jean-Yves BARBA, Regional Programme Manager

**Nom(s) de l'évaluateur:** Khalid BEN OSMANE

**Code du project:** GLO/23/11/EUR

**Donateur(s) & budget:** Union Européenne (DG MENA), 3 000 000 EUR

*Mots clés: Youth, Employment, NEET, Green Economy*

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

## CONTEXTE

### Résumé du but, de la logique et de la structure 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.

### Situation actuelle du projet

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.

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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.</li><li>▪ 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.</li></ul>
<b>But, destinataire et portée de l'évaluation</b>	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.
<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	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.
<b>Résultats principaux et Conclusions</b>	<b>La pertinence</b> 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'efficience** 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'efficience 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.

## RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

### Principales recommandations et suivi

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.

### Principales leçons apprises et bonnes pratiques

#### Leçons apprises :

- Leçon 1 : Le profilage statistique comme fondement de politiques éclairées.



- ▶ Leçon 2 : La gouvernance institutionnelle comme condition de durabilité.
- ▶ Leçon 3 : L'articulation avec les programmes de grande envergure.
- ▶ Leçon 4 : L'adaptation aux contextes fragiles.

**Bonnes pratiques :**

- ▶ Bonne pratique 1 : Méthodologie de profilage NEET désagrégé.
- ▶ Bonne pratique 2 : Facilité d'Assistance Technique orientée par la demande.
- ▶ Bonne pratique 3 : Approche multi-pays favorisant l'apprentissage croisé