



# Le résumé d'évaluation



Bureau  
International  
Du Travail

Unité  
D'Évaluation

## Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD – Evaluation conjoint final

### Faits Rapides

**Pays:** Tunisie

**Evaluation final :** 06/2013

**Mode d'évaluation:** indépendant

**Domaine technique :** emploi de jeunesse

**Bureau administratif de BIT :** ILO-Cairo

**Gestion d'évaluation :** ED/EMP/MSU

**Nom(s) de l'évaluateur :** Daniel Boutaud &  
Salah Selmi

**Fin du projet :** 06/2013

**Code du projet :** TUN/09/50/UND

**Donateur & Budget de Projet:** MDG-AF (US\$  
3,115,000) IOM: 440,305; UNDP: 721,874;  
FAO: 678,863; ILO: 615,159; UNIDO: 658,799

### Résumé exécutif

Le Programme Conjoint « Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD » (PC) a été lancé au début de 2009 pour une durée de trois ans. Ce programme a été initié avec l'appui du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) dans le cadre de la fenêtre thématique « Jeunesse, emploi, migration » (JEM /YEM). Il est réalisé avec la participation de cinq agences : BIT, FAO, OIM, ONUDI et PNUD. Son budget est de l'ordre de 3,1 millions US\$.

Le partenaire national principal est le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. Suite aux recommandations d'une « Évaluation à mi-parcours » (octobre 2011), le PC a été prolongé d'une année, une extension sans coût accordée en raison d'un ralentissement des activités du PC lors de la période révolutionnaire (décembre 2010-janvier 2011) et de la période de transition qui a suivi la plus grande partie de l'année 2011. Par ailleurs, un « Plan d'amélioration » a aussi été établi et approuvé en janvier 2012 comprenant notamment la mise en place d'une nouvelle structure de gestion du PC et d'un cadre logique révisé pour mieux assurer au PC d'atteindre ses objectifs à terme.

### 2. But et objectifs de cette évaluation

L'Évaluation finale à vocation sommative a pour objectifs : (i) de bien cerner dans quelle mesure ce programme a mis en oeuvre les *activités prévues* et a obtenu les *résultats attendus* en lien avec les trois grands objectifs visés, notamment les résultats de développement et les impacts potentiels, et (ii) de dégager des connaissances - basées sur des faits - utiles à d'autres interventions de développement, dans le pays mais à une plus grande échelle, comme ailleurs, parce que ces connaissances sont révélatrices d'enseignements et de bonnes pratiques reproductibles. Les critères d'évaluation sont : (a) la pertinence actuelle et future et la conception; (b) l'efficacité et l'appropriation et (c) les résultats du PC sur les plans de l'efficacité, de l'atteinte des résultats de développement, de la durabilité, de la montée à l'échelle et de la reproductibilité.



### 3. Approche et méthode

Une combinaison de techniques a été utilisée pour la collecte et l'analyse des informations : (i) analyse documentaire, (ii) entrevues avec les intervenants clés, (iii) entrevues et groupes de discussion avec des bénéficiaires (institutions /administrations publiques, organismes privés associatifs, jeunes entrepreneurs individuels et de groupements) ; (iv) six (6) études de cas sur des activités PC instructives par leurs réussites particulières ; et (v) une enquête légère auprès de bénéficiaires.

### 4. Principales conclusions

Nonobstant certaines difficultés importantes – en particulier des difficultés de coordination à plusieurs niveaux (entre agences, entre ministères publics, et entre les deux) - et la perspective à mi-parcours de résultats bien plus modestes qu'attendus, avec une utilisation partielle du budget mobilisé, le PC est parvenu à atteindre ses principaux objectifs et à assurer la pleine utilisation des ressources mobilisées.

Cela est principalement dû au desserrement des contraintes d'exécution et à l'ouverture d'opportunités suite à la révolution, combiné à la pleine mise en oeuvre du Plan d'amélioration par les agences partenaires. En l'occurrence le F-OMD a permis d'appuyer des initiatives JEM qui, autrement, n'auraient pas vu le jour ou pas pu se développer aussi rapidement et à l'échelle voulue.

Plusieurs projets /activités illustrent des réussites dont le grand intérêt a justifié la présentation dans le rapport d'évaluation à travers six études de cas. Les aspects en cause sont notamment l'appropriation en gouvernance régionale, la mise en place de mécanismes en gouvernance de la migration, l'appui à des groupes de jeunes confrontés à de plus grandes difficultés d'employabilité (jeunes femmes en milieu rural, jeunes détenus, artisanes), les projets novateurs en culture entrepreneuriale avec le partenariat comme levier d'échelle d'un concours de projets et une plateforme de dialogue sur le web et via les médias sociaux. Ceci n'empêche pas qu'il y ait toute une série de manières de faire à revoir pour aborder les appuis aux jeunes selon une meilleure perspective de durabilité. Outre les blocages de financement, il y a aussi certainement des améliorations requises au

niveau de l'accompagnement et pour favoriser une plus grande responsabilisation entrepreneuriale des bénéficiaires. En outre, il est nécessaire et maintenant davantage possible d'élargir le champ d'action au renforcement des capacités au niveau national et de compléter davantage les interventions en entrepreneuriat avec celles se situant directement au niveau du marché de l'emploi.

### 5. Principales recommandations

**Recommandation 1.** Suite à la fin du PC-JEM, l'EE recommande aux agences qui y ont participé - ainsi qu'au partenaire national, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi - de s'assurer directement ou indirectement des moyens de poursuivre les interventions appuyées dans le cadre du PC qui ont été amorcées et encouragées mais dont les bénéficiaires doivent encore être accompagnés pour arriver à un stade, dans leur processus de développement, qui garantisse davantage la durabilité et les impacts. C'est notamment le cas pour les PARE, les initiatives de structuration de chaînes de valeur et les projets en promotion de la culture entrepreneuriale. L'EE recommande aussi au F-OMD d'appuyer ces opérations pour aller au terme de certaines expériences pilotes et en exploiter davantage le potentiel de leçons.

**Recommandation 2.** Suite à la fin du PC-JEM, l'EE recommande au Bureau des Nations-Unies, via le Bureau du coordinateur résident et les agences participantes au PC-JEM, d'intégrer un volet JEM au sein de son groupe thématique « emploi » pour assurer un suivi des résultats des initiatives appuyées et pour voir les possibilités d'une prise en compte plus continue et durable des préoccupations JEM dans l'établissement de leurs programmations respectives - avec une intégration dans la stratégie-pays. Il s'agirait de s'assurer que les considérations d'emploi, d'auto-emploi et les initiatives entrepreneuriales des jeunes – et parmi eux des groupes les plus affectés par le chômage et l'inactivité - sont bien prises en compte dans les stratégies mises en oeuvre, la programmation des interventions et leur suivi-évaluation.

**Recommandation 3.** L'EE recommande aux agences du PC-JEM de s'assurer que l'ensemble de la documentation porteuse de « connaissances pour l'action » - c'est-à-dire les

Termes de Référence, les rapports, les leçons apprises etc. - soit rassemblée, regroupée et bien sauvegardée pour préserver la mémoire institutionnelle. Cela aidera ensuite à répliquer certaines actions. Pour toutes les interventions PC que les autorités souhaitent maintenant répliquer, généraliser, passer à une échelle supérieure, l'EE recommande aux agences de pouvoir mettre à disposition leur expertise et les connaissances retirées des expériences pilotes pour appuyer ces autorités dans l'établissement d'un cadre opérationnel de mise en oeuvre. Le F-OMD, en conformité avec ses préoccupations de leçons tirées, de répliquabilité et de durabilité, pourrait utilement appuyer cet accompagnement en renforcement de capacités par les agences - en tant qu'expérience réelle de mise à l'échelle.

**Recommandation 4.** L'EE est d'avis que l'engagement d'un processus qui permette de réduire très significativement le taux de chômage des jeunes et, parmi eux, des groupes les plus affectés ne peut pas procéder par simple gradation d'échelle et réplique d'initiatives pilotes du PC qui ont marché. Il est maintenant important de passer à un niveau supérieur de renforcement des capacités de formulation et de gestion des politiques et programmes dans le cadre d'une approche stratégique « jeunesse » plus globale et compréhensive autour des trois thématiques - emploi - entrepreneuriat - migration. Cela pourrait passer par le développement par les autorités d'un cadre de politique publique - typiquement une « Initiative pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes » qui puisse mobiliser, orienter et fédérer les efforts des diverses administrations, partenaires sociaux nationaux et partenaires financiers et techniques de développement internationaux, bilatéraux et privés nationaux. Actuellement, on peut observer une dispersion d'initiatives autour de ces thématiques d'emploi et de jeunesse. Il y a un besoin de raccordement avec les stratégies et plans nationaux de développement économique et social et d'emploi et de coordination entre les acteurs et partenaires. L'EE recommande aux agences du PC, dans leur dialogue avec les autorités nationales, de faire valoir et de proposer leur appui pour explorer cette voie.