



# Le résumé d'évaluation



Bureau  
International  
Du Travail

Bureau  
d'Évaluation

## *Développement économique et plan d'action régionale par la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie - Évaluation Finale*

### Faits Rapides

**Pays:** Tunisie

**Évaluation finale :** Août 2015

**Mode d'évaluation:** indépendante

**Domaine technique :** Développement  
Economique Local (DEL) et Programme Emploi des  
Jeunes

**Bureau administratif de BIT :** EAT/BP le  
Caire et le BP/Alger-

**Gestion d'évaluation :** Joseph Momo, BIT  
Genève

**Nom(s) de l'évaluateur :** Emile André Damiba

**Début du projet :** 01/01/2013

**Fin du projet :** 30/06/2015 (après extension)

**Code du projet :** TUN/12/03/NET

**Donateur & Budget de Projet:** Royaume des  
Pays-Bas (1.080.777 US\$)

**Mots-clés :** Développement Economique Local ;  
Emploi des Jeunes

### Contexte

#### Objectif de développement

Le projet devrait générer des meilleures perspectives pour les jeunes femmes et jeunes hommes pour trouver un emploi décent par les stratégies participatives du développement économique local dans trois gouvernorats :

Gafsa, Kef et Ariana. L'approche « coopérative » devrait aider à débloquer certains obstacles spécifiques aux jeunes femmes et jeunes hommes pour réussir à combattre le chômage et trouver des emplois.

**L'objectif immédiat 1:** « Une stratégie de développement pour chacun des domaines prioritaires sélectionnés du plan d'action régional est mise en place dans chaque gouvernorat ».

**L'objectif immédiat 2:** « Les Institutions publiques, privées et civiles sont renforcées pour la mise en œuvre accélérée des plans d'action pour développer les domaines prioritaires dans chaque gouvernorat (Gafsa, Kef, Ariana) ».

**L'objectif immédiat 3:** « Les principales parties prenantes au niveau national soutiennent et favorisent un cadre propice à la promotion décentralisée des stratégies d'emploi des jeunes et du développement économique local ».

#### Situation actuelle du projet

L'environnement et les caractéristiques du contexte de la Tunisie ne sont pas tout à fait propices au développement classique de l'entrepreneuriat. La plupart des jeunes n'ont pas les compétences pour ouvrir une entreprise parce que le système éducatif ne leur a pas fourni les connaissances nécessaires. En outre, la création d'une entreprise est considérée comme risquée en raison des difficultés d'accès au crédit et de remboursement. Aussi, afin de réduire le chômage des jeunes, il y a lieu de mener des actions pour relever les défis d'accès au marché du travail. Aussi, le Gouvernement a envisagé de nouvelles politiques d'emploi des jeunes et a encouragé des initiatives novatrices pour faire face à ces défis par le recours à l'économie sociale et solidaire.

programme «TUN103 ».

## **But, portée et destinataire de l'évaluation**

### **Méthodologie de l'évaluation**

Les principes de référence sont:

- i. Donner une appréciation indépendante des changements et/ou impacts positifs et/ou négatifs du projet sur les bénéficiaires et autres parties prenantes au regard des objectifs et résultats fixés, et apprécier les performances du projet ;
- ii. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies; des partenariats établis, des contraintes et opportunités ;
- iii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension du projet ou pour toute autre initiative similaire en Tunisie.

L'évaluation indépendante couvre tous les résultats planifiés dans le cadre du projet et notamment les trois gouvernorats/régions ciblées à savoir El Kef, Gafsa et Ariana. Du point de vue de la méthodologie, l'évaluateur a utilisé une approche éminemment participative tout au long du processus. Il a réalisé la mission en collaboration permanente avec les principaux acteurs et partenaires concernés aux divers niveaux (national, régional et local). L'évaluation s'est référée à deux sources principales qui sont la revue documentaire et les entretiens avec les partenaires pour la collecte des informations.

## **Principaux Résultats et Conclusions**

### ***Par rapport aux politiques et stratégies du Gouvernement***

Un dialogue a été déjà lancé en Tunisie entre le gouvernement, les partenaires sociaux et la société civile sur le rôle de l'économie sociale et solidaire en tant que moyen pour parvenir à un développement économique durable. A cet égard, le projet est très pertinent, puisqu'il repose sur une stratégie d'approche participative afin de créer une dynamique économique régionale en valorisant les ressources locales comme moyen direct de créer des emplois pour les jeunes des régions.

Le projet est aussi en phase avec : (i) le contrat social de 2013 signé par les trois partenaires sociaux : le gouvernement, l'Union Générale Tunisienne du Travail, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat ; (ii) la «Feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie», et plus spécifiquement le résultat du

### ***... aux bénéficiaires et partenaires sociaux***

Les politiques et programmes d'emploi de jeunes doivent être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires, ainsi qu'aux spécificités régionales. Or, l'approche du projet consiste justement à identifier les priorités locales et régionales par les représentants des diverses couches actives de la communauté, notamment par des études de potentialités. Cette approche garantit la pertinence des interventions du projet qui contribue à résoudre les problèmes d'emploi grâce à la consolidation des efforts de tous les acteurs locaux.

### ***Par rapport au Bureau international du Travail***

Le BIT soutient le gouvernement dans le développement du programme de promotion du travail décent. De par sa qualité d'organisation tripartite, il travaille avec le gouvernement et les Organisations non gouvernementales, et également avec les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés dans le projet.

Le Bureau international du Travail est aussi fortement impliqué dans l'élaboration de la stratégie nationale pour l'emploi et l'emploi des jeunes tels que par exemple : le Programme BIT/ Emploi Jeunes (YEP), le Réseau pour l'Emploi des Jeunes. Le BIT cherche également l'implication du donateur, afin de déterminer de manière concertée le domaine prioritaire, et explorer des potentialités pour des transferts des technologies, des expériences de décentralisation, etc.

### ***Par rapport aux Nations Unies***

L'objectif poursuivi notamment par le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD 2011-2014), est de créer des emplois décents avec la protection contre le chômage des jeunes. C'est dire donc combien le projet est en phase avec les orientations et les trois résultats attendus de ce Plan-Cadre: (i) des institutions du marché du travail plus efficaces afin de créer un environnement favorable à la création d'emploi ; (ii) les stratégies de promotion de l'emploi capables de créer des activités et de l'emploi dans les gouvernorats défavorisés ; (iii) une meilleure gestion de la migration, en évitant la perte des compétences pour améliorer l'impact sur le développement.

## RESULTATS ET EFFICACITE DU PROJET

(Selon la revue documentaire et les données spécifiques fournies par l'Unité de gestion du projet)

Lors de son démarrage, le projet a dû faire face à des défis qui ont affecté directement ses performances en termes de réalisations. On peut citer à cet effet :

- l'instabilité politique nationale et la situation sécuritaire précaire dans les régions ciblées;
- la durée du projet relativement limitée par rapport aux volumes des activités;
- le retard de six mois mis dans le recrutement du coordinateur national.

### Au plan national, les réalisations sont :

- Elaboration d'une cartographie des acteurs et des politiques régionales d'emploi;
- Organisation d'un atelier national sur les politiques régionales d'emploi : le projet a appuyé le Ministère de l'Emploi pour la conception des outils du programme de partenariat avec les Régions pour la promotion de l'emploi;
- Organisation d'une formation sur l'économie sociale et solidaire au profit de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat et ses structures régionales ;
- Organisation d'un voyage d'étude sur l'expérience turque de l'économie sociale et solidaire ;
- Organisation d'une conférence tripartite sur l'économie sociale et solidaire en Mai 2015, visant la préparation d'un plan national pour le développement de l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie.

## EFFICIENCE

Les organes de supervision et de gestion

Le projet est mis en œuvre par le Bureau International du Travail en collaboration directe avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle qui en assure la tutelle. Le secteur de l'Emploi étant transversal, aux côtés du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, d'autres Ministères techniques concourent à la réalisation des stratégies et objectifs liés à l'emploi des jeunes en Tunisie.

### Le rôle du Bureau international du Travail

Le BIT a eu pour mission d'assumer la responsabilité entière de la mise en œuvre du projet et de fournir un appui technique pour le renforcement des capacités des partenaires

nationaux dans le but d'améliorer l'environnement de création des entreprises, la stimulation de l'entreprenariat des jeunes. L'équipe du BIT pour l'Afrique du Nord, basée au Caire, joue le rôle de back-stopper du projet tout en contribuant au renforcement des capacités de l'unité de gestion. Il faut regretter l'éparpillement géographique de la supervision du projet entre le Caire, Alger et Genève. L'efficacité de la mise en œuvre du projet en souffre dans une certaine mesure, surtout les délais de paiement.

### Rôle des partenaires sociaux

Les partenaires sociaux participent de manière rapprochée à la mise en œuvre du projet notamment à travers les différents comités mis en place aussi bien au niveau national que dans les régions. Leur participation est davantage valorisée par les concertations tripartites menées par le Bureau international de Travail.

## CONCLUSION

Le projet, en dépit d'un démarrage plutôt lent en raison du contexte national difficile, non seulement s'est confirmé très pertinent, mais a produit des résultats significatifs au niveau national et régional. En soutenant le dialogue décentralisé, l'autoévaluation, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale, à répondre à aux attentes au niveau local et à mettre en œuvre un modèle de création d'emploi entièrement décentralisé. Il a également ajouté une valeur primordiale et innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation en étroite synergie avec le développement économique régional. Les bénéficiaires sont satisfaits et enthousiastes et souhaitent fortement la poursuite du projet pour encore quelques années. Leur appropriation du projet ne fait aucun doute et ce, grâce à l'approche très participative du projet et les actions de formation et renforcement des capacités.

## Recommandations

### Au gouvernement

1. Développer un arsenal juridique pour accompagner et faciliter le développement de l'Economie Sociale et Solidaire (institutionnaliser l'économie sociale par des textes), créer un cadre en vue de la convergence des concepts.

2. Prendre toutes les mesures nécessaires pour capitaliser les résultats de la conférence tripartite du 19 mai 2015 sur l'Economie sociale et solidaire, notamment en mettant en œuvre les résolutions adoptées à cette occasion.

3. Institutionnaliser les comités de pilotage aussi bien au niveau national que régional. Ceux-ci peuvent assumer d'autres missions de développement socio-économique, y compris dans le cadre de la consolidation de la décentralisation.

4. Assurer une plus grande implication du secteur public, notamment à travers les démembrements et structures spécialisées (Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, Centre d'affaires, Office d'Artisanat, Agence de promotion du secteur agricole, etc.

5. Pour un partenariat plus dynamique, plus intégré et plus structurant, et qui prend en compte les intérêts diversifiés de l'ensemble des forces au niveau national, s'orienter vers un partenariat Public-Privé-Associatif.

6. Dégager/mobiliser des ressources nécessaires non seulement pour faciliter la capitalisation des résultats du projet, mais aussi son extension à d'autres régions, avec en priorité celles les plus défavorisées, tout en prenant en compte les aspects genre.

#### **Au Bureau International du Travail**

7. Poursuivre et renforcer davantage son leadership pour le travail décent, notamment en : (i) nouant des alliances stratégiques et des partenariats pour placer l'emploi des jeunes au centre des programmes de développement aussi bien au niveau national que régional ; (ii) poursuivre et intensifier le plaidoyer pour l'économie sociale et solidaire ; (iii) assister le gouvernement pour la mobilisation de ressources destinées à des interventions similaires.

8. Poursuivre et renforcer l'accompagnement des promoteurs économiques, des coopératives créées et des structures d'appui (ex. : la préparation de plan d'affaires, les coachings, l'accès au financement, etc.), et les aider aussi dans la commercialisation de leurs produits et ce pendant au moins 6 mois. Un tel appui contribuerait non seulement à la consolidation

de la culture entrepreneuriale, mais aussi à permettre un développement qualitatif et une rentabilisation des investissements à moyen-long terme. En effet, la viabilité des affaires créées passe aussi par là. Promouvoir davantage la communication, le partage des connaissances et la visibilité des activités entre tous les acteurs aussi bien au niveau régional que national, tout en élargissant la base de ceux susceptibles d'intervenir.

9. En faveur de l'ensemble des acteurs sur le terrain impliqués dans la mise en œuvre, assurer des formations spécifiques à la GAR (gestion axée sur les résultats) aux divers niveaux, central et régional.

10. Prévoir une durée de projet d'au moins trois ans, délai optimal pour atteindre les objectifs tels qu'assignés, c'est-à-dire, réaliser les changements de mentalité souhaités et accompagner les unités créées jusqu'à maturation minimale.

#### **Aux partenaires sociaux et acteurs régionaux**

11. Les approches « association » ou « coopérative » ne sont pas dans les habitudes, ni dans les réflexes des gens, et n'ont pas toujours non plus eu une excellente réputation en raison de certains souvenirs historiques suscitant la méfiance. Aussi, afin que le projet DEPART (ou d'autres projets similaires) à l'avenir puissent connaître un succès et s'étendre dans le reste du pays, les promoteurs des projets d'ESS ainsi que les membres des comités locaux et nationaux et autres partenaires sociaux sont appelés à mener une campagne de sensibilisation et de témoignage afin de contribuer, d'une part à rassurer les communautés et d'autre part, à contribuer au changement de mentalité.