



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Emploi décent pour la jeunesse tunisienne

Projet PEJTUN

Évaluation finale

Informations rapides

Pays : Tunisie

Évaluation finale : Mars 2018

Mode d'évaluation : *indépendant*

Bureau administratif : *CO Alger*

Bureau technique : *ED/EMP/MSU - EMPLOI*

Gestion d'évaluation : *Assirifix Marie Laure*

Nom(s) de l'évaluateur : **Wael Zakkar (Chef de mission-International) Anis Ben Younes (Tunisie)**

Code du projet : TUN/14/01/DAN

Donateur(s) & budget : **Coopération Danoise au Développement (DANIDA) - 2, 763,178 US\$**

Mots-clés : *utiliser les termes de*
<http://www.ilo.org/thesaurus/>

Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet "Emploi décent pour la jeunesse tunisienne" - PEJTUN, est un projet exécuté par l'OIT dans le cadre de la continuité de son partenariat avec le gouvernement Tunisien et les différents partenaires sociaux tunisiens dans le domaine de l'emploi et le développement régional. C'est un projet qui a été financé par la Coopération Danoise au Développement (DANIDA) avec un budget de 2,763,187 USD. Il a été exécuté entre Septembre 2014 et Décembre 2017. La durée initiale du projet a été de deux ans (septembre 2014- août 2016) qui a été prolongée jusqu'au Décembre 2017.

Le projet visait la réalisation d'un changement visible au niveau national dans le contexte du marché de l'emploi chez les Jeunes à travers la définition de deux objectifs immédiats :

- 1- Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux élaborent et mettent en œuvre des politiques ainsi que des services pertinents pour l'emploi des jeunes.
- 2- La vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l'employabilité et à favoriser la création d'emplois dans les

trois gouvernorats cibles de Beja, Jendouba et Siliana.

Le projet PEJTUN avec ses axes de travail se positionne bien au cœur de ces orientations stratégiques nationales (qui d'ailleurs ont été les résultats du dialogue national sur l'emploi un des fruits de ses efforts) en réponse aux défis d'emploi de la jeunesse Tunisienne et ces cercles vicieux.

En Tunisie, le chômage est un phénomène structurel et durable et constitue un défi à surmonter prioritairement. Il touche particulièrement les jeunes où selon les données de l'Institut National des Statistiques (INS), au cours de la période 2012-2014, un jeune sur trois en moyenne était en situation de chômage¹. C'est un phénomène qui touche les diplômés et les non diplômés.

La cohérence et l'harmonie entre objectifs, produits et activités sont, en général, réalisées au niveau de la structure dans le document du projet. Un cadre logique a été défini à la conception du projet. Des indicateurs ont été déterminés au niveau des objectifs et des produits. Quant à la validité de ces indicateurs alors que le cadre logique a inclus des indicateurs valides au niveau de certains produits, il est à noter que de nombreux objectifs et résultats ont été combinés avec des indicateurs cibles mais sans indicateurs de base.

Etendu de l'usage des différents modèles d'intervention et instruments du BIT

Le projet PEJTUN a été conçu en tenant en considération les modèles de projets du BIT conçus et exécutés dans la région du Maghreb et en Egypte, des succès et des échecs et des leçons apprises particulièrement sur la nécessité de viser l'emploi des jeunes par une approche intégrée incluant formation, accompagnement, provision d'outils, mise en place de chaîne de valeurs et financement. En plus le projet a capitalisé sur des programmes et projets précédents exécutés en Tunisie particulièrement le "Programme régional pour la promotion de l'emploi productif et le

travail décent des jeunes en Algérie, Mauritanie, Maroc et Tunisie" financé par l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID) ainsi que le projet "La crise de l'emploi des Jeunes : Appel à l'action" financé par la coopération Italienne.

Lors de son exécution, le projet PEJTUN a fait usage des outils méthodologiques du BIT tels que TREE (Training for Rural Economic Empowerment programme) ; programme de formation sur le renforcement économique rurale ; EF (Education Financière) , CLE (comprendre l'Entreprise), TRE (Techniques de Recherche d'Emploi), PNE (Politiques Nationale de l'Emploi), YBA (Young Business Advisors) et GERME (Gérer Mieux Votre Entreprise).

But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation finale du projet "Emploi décent pour la jeunesse Tunisienne" est effectuée en conformité avec la politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'Administration en Novembre 2005, qui consiste à ce qu'une évaluation systématique des projets ait lieu à la fin de l'exécution de chaque projet dans le but d'apprécier de manière neutre et objective les accomplissements de ce projet à la fin de son exécution.

L'évaluation a couvert la période d'exécution du projet et sa mise en œuvre depuis sa phase de lancement et de démarrage à partir de Septembre 2014, jusqu'à sa fin effective en Décembre 2017. La zone géographique couverte par l'évaluation inclut : 1- la capitale Tunis impliquée dans l'exécution d'axes et macro activités du projet qui visent le renforcement des capacités institutionnelles centrales en matière de politiques d'emploi, de développement de standards et des outils, de renforcement de capacité humaine du MFPE et des instances tripartites au niveau central, partage de connaissances et formulation d'études de référence. 2- Les quatre gouvernorats ciblés (Beja, Jendouba, le Kef et Siliana).

¹ L'Inventaire de l'Emploi des Jeunes en Tunisie : Trente ans de politiques de l'emploi – OIT Geneve-2015

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont : La coopération Danoise au Développement en tant que bailleur de fonds, le gouvernement Tunisien comme pays bénéficiaire y compris les mandants tripartites et les différentes parties prenantes concernées, l'OIT et ses différents bureaux et départements concernés tels que le Bureau de l'OIT des pays du Maghreb à Alger l'équipe du Travail Décent au Caire, les départements clés au siège à Genève ainsi que les différentes équipes de projets en Tunisie.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation du projet PEJTUN est basée sur une méthodologie incluant une revue documentaire et des visites terrain et des interviews avec le personnel du BIT et les parties prenantes clés. Les visites terrain ont consisté à s'entretenir avec l'équipe du projet, les parties prenantes au niveau central ainsi qu'effectuer des visites des gouvernorats où le projet a été mis en œuvre pour collecter des informations, des données liées à l'exécution du projet. Elles visaient également à collecter les impressions des différentes parties prenantes pour mesurer dans un cadre de triangulation les performances du projet. En plus des entretiens sur le terrain, des entretiens téléphoniques ont été programmés particulièrement avec le directeur du BIT pays du Maghreb à Alger ainsi qu'avec les spécialistes Emploi de l'équipe du travail décent au Caire et du département Emploi à Genève.

L'équipe de l'évaluation comprenait un consultant international chef de mission et un consultant national. La phase pratique de l'évaluation et la visite terrain se sont déroulées entre le 25 Février et le 3 Mars 2018, elles ont été précédées par une courte revue documentaire de deux jours entre le 23 et le 24 Février 2018. Il est à noter que la durée de l'évaluation a été très courte. Cependant, l'évaluation a été bien organisée grâce à la gestionnaire d'évaluation basée à Abidjan et à la bonne mobilisation du bureau du BIT à Alger et surtout de l'équipe du PEJTUN en Tunisie et leur collaboration ensemble.

En termes de performance et d'efficacité, le projet a atteint majoritairement les résultats attendus. Pour l'objectif 1 alors que la Politique Nationale de l'Emploi n'a pas abouti à la date butoir du projet, ceci est dû à la complexité de la démarche, notamment la pluralité des intervenants et les temps impartis qui n'ont pas été suffisamment analysés néanmoins toutes les prémisses et les résultats intermédiaires se prononcent pour l'éminence de sa concrétisation.

Aussi le Projet PEJTUN, à la demande du chef de gouvernement et du ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, a accompagné le gouvernement et les partenaires sociaux afin de constituer un comité tripartite. Le projet a aussi organisé neuf ateliers thématiques. La clôture de ces ateliers a été suivie par une Conférence Nationale sur le Dialogue National pour l'Emploi, où étaient présents le Secrétaire Général des Nations Unies, le président de la Banque Mondiale et le Directeur Général de l'OIT. Lors de cette conférence il y a eu l'adoption de la Déclaration Tunisienne pour l'Emploi qui présente 11 recommandations pour lutter contre le chômage des jeunes notamment la nécessité d'élaborer une Stratégie Nationale de l'Emploi.

Le projet a également contribué considérablement au renforcement de la capacité institutionnelle à travers les nombreuses formations qu'il a effectué que ça soit au niveau central qu'au niveau local pour les cadres et fonctionnaires accompagnateurs des jeunes dans les services d'emploi et d'entrepreneuriat.

Pour l'objective 2 la vulnérabilité des jeunes dans le marché du travail est réduite grâce au développement de programmes visant à améliorer l'employabilité et à favoriser la création d'emplois dans les trois gouvernorats ciblés de Beja, Jendouba et Siliana. Des chaînes de valeur à fort potentiel d'emploi ont été identifiées dans les trois gouvernorats. Deux filières ont été finalement retenues par les CLS : l'aviculture villageoise à Siliana et l'apiculture biologique à Béja et à Jendouba, ce qui a permis de créer des emplois via des activités génératrices de revenus.

A la différence des expériences précédentes et projets similaires mise en œuvre par le BIT dans l'Afrique du Nord et le Moyen Orient, l'approche de PEJTUN pour la mise en œuvre des chaînes de valeurs pour les jeunes incluait la formation, la provision du matériel, l'accompagnement durant tout le processus de production y compris en aval pour la promotion et la commercialisation. Il incluait également un volet financement par un micro crédit. En plus l'approche du projet consistait également à rassembler les jeunes bénéficiaires des chaînes de valeurs dans des groupements de l'économie sociales et solidaires où 9 Groupements de Développement Agricoles (GDA) ou Groupement d'Intérêt Economiques (GIE) ont été créés. C'était une approche qui visait le renforcement de culture de travail collectif et davantage de performance dans la production, et la commercialisation via l'effort collectif plus avantageux que l'effort individuel dispersé

Afin d'accompagner les jeunes, le projet a élaboré, 3 manuels de suivi technico-économique de l'élevage avicole fermier et de l'apiculture, 2 manuels en apiculture et un guide technique de l'élevage avicole fermier.

Les résultats obtenus dans le contexte du projet PEJTUN notamment par l'exécution de chaînes de valeur dans les filières de l'apiculture biologique et l'apiculture fermière villageoise dans la Région du Nord-Ouest de la Tunisie, sont une reconnaissance de la qualité et l'efficacité du projet. Il est important de signaler que les outils du BIT adaptés au contexte local ont fourni un appui considérable pour l'atteinte de ces résultats notamment l'accessibilité des jeunes à l'emploi et l'auto-emploi.

Le projet PEJTUN a été sensible au genre dans les orientations, les objectifs à atteindre et les activités. L'inclusion des droits des femmes a été bien avancée dans la conception du projet ; la dimension genre est incluse dans les différentes parties du document du projet que ça soit dans le contexte et la justification ou les taux de chômage élevés parmi les femmes sont bien traitées quantitativement et dans l'analyse des problèmes. L'approche genre a été durant toutes les

étapes du projet très visible. L'implication de la femme a été à deux niveaux institutionnel et local auprès des bénéficiaires ultimes. Sur le plan quantitatif, on peut observer que la participation des femmes au renforcement institutionnel du Projet PEJTUN a avoisiné les 32% à la fin du projet, et 33% des femmes bénéficiaires locales.

Le projet PEJTUN a adopté un modèle de management consistant en : 1-CTP pour assurer l'accompagnement technique du projet 2-Un coordonnateur national : pour assurer les fonctions de coordination au niveau national du projet 3-Trois coordonnateurs régionaux dans les trois gouvernorats couverts par le projet (Beja, Jendouba, le Kef et Siliana) 4- Un Assistant administratif et un Assistant financier. 5-Un chauffeur. Donc c'est un projet qui a été réalisé à travers une combinaison d'expertise internationale (CTP) et des expertises nationales Tunisiennes au niveau central (coordonnateur national du projet) ainsi qu'au niveau des trois gouvernorats couverts par le projet (trois coordonnateurs régionaux du projet). Cette structure a permis le partage de connaissances et de pratiques en matière de gestion des questions d'emploi des jeunes en tenant en considération les spécificités du contexte Tunisien et les nuances au niveau de chaque gouvernorat. C'est une structure efficace et bien taillée sur les champs d'exécution du projet permettant de couvrir ses dimensions centrale et régionale.

En complémentarité de l'équipe du PEJTUN, Le projet a adopté comme mentionné ci-dessus, une approche de gouvernance du projet efficace avec l'implication engagée des mandants ainsi que des parties prenantes dans le système de gestion du projet qui est structuré à trois niveaux : Central avec le Comité National Tripartite de Pilotage qui se réunissait à une fréquence Semestrielle ; Régional avec le comité local de suivi qui se réunissait trimestriellement et Local avec le Forum Technique de Développement/FTD qui se tient mensuellement au niveau de chaque délégation où l'exécution a eu lieu. Le projet a été très participatif et tripartite en impliquant le MFPE en tant que partenaire clé en plus que UGTT, UTICA et autres parties prenantes concernées par les questions de l'emploi. Cependant, du fait qu'un axe intégré du projet

consistait à l'exécution des chaînes de valeurs dans le secteur agricole, le Ministère de l'Agriculture et ses directions régionales auraient dû être impliqués en tant que partenaire principal avec le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi et pas en tant que partenaire secondaire.

En termes d'efficacité, le calcul de la performance du projet par rapport aux ressources allouées est difficile car ses bénéfices et ses effets sont plutôt sur le long terme. Cependant, par rapport aux enjeux et aux objectifs stratégiques à atteindre, l'investissement en PEJTUN est important et même insuffisant. C'est un placement dans l'avenir où la rentabilité du montant investi (Value for Money) ne pourra pas être mesurée dans l'immédiat.

Il est à noter qu'entre 2013 et 2017, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet PEJTUN² a été, respectivement, de 33,58% et 66,42%, les dépenses du personnel se sont révélées en harmonie avec les taux habituels pour les projets de développement (entre 30-35%). Vu les performances du projet et ses bonnes pratiques, la structure d'exécution du projet représentait un bon rapport qualité/coût.

En termes de produits, il est avéré que le projet, et ce malgré les retards du début, a pu réaliser toute la majorité des éléments prévus dans le document de projet et le cadre logique. Ceci a été rendu possible par le grand dynamisme de l'équipe du projet³. Par ailleurs, PEJTUN s'est appuyé sur plusieurs autres compétences tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts nationaux. Cependant, les procédures du BIT ont engendré parfois certains délais de réponse sur le déroulement de certaines activités. Les agendas des responsables institutionnels et parties prenantes ont causé également certains retards sur l'exécution d'autres activités. Il faudra tenir également en

considération les aspects de sécurité particulièrement en 2015 où des attentats ont eu lieu dans le pays.

En termes d'impact et emplois créés, PEJTUN a pu générer grâce à la filière d'apiculture 380 emplois à Beja, dont respectivement 100 directs, 50 indirects, 30 ultimes et 200 induits. Les résultats pour Jendouba sont meilleurs puisqu'on a pu atteindre 149 emplois directs, 223 indirects, 40 ultimes et 250 induits. Pour la filière d'aviculture fermière, les emplois directs créés sont de l'ordre de 141 contre 90 indirects, 30 ultimes et 30 induits. Le total des emplois créés pour les deux filières et les trois gouvernorats est de 1333 emplois dont un tiers est réalisé par des femmes, répartis comme suit : 390 directs dont 33% des femmes, 363 indirects, 100 ultimes et 480 induits. En plus, il est clair que PEJTUN a été efficace en matière de création de projets (auto entrepreneurs) puisqu'on a atteint 390, soit plus que le maximum souhaité (300).

L'exécution des chaînes de valeur a eu également comme effet, d'attirer et de faire bénéficier un nombre important de jeunes dont une proportion importante des diplômés dans des métiers non agricoles. En d'autres termes cette mise en œuvre de chaîne de valeur a eu comme effet, de resurgir un intérêt parmi les jeunes dans le secteur agricole qui souffrait pendant des décennies de marginalisation accrue au profit des secteurs de service et d'industrie en Tunisie. En plus elle a eu un important effet socio-psychologique. L'équipe d'évaluateurs a pu mesurer à travers des témoignages individuels, lors des visites de terrain, le bénéfice que le projet PEJTUN a pu apporter à ces jeunes particulièrement en termes d'esprit d'entrepreneuriat, de créativité, de culture de travail en groupe et surtout en termes de nouveaux espoirs et croyances en eux et en elles-mêmes.

Le projet a engendré une profonde appropriation au niveau régional dans les différents gouvernorats couverts par le projet que ça soit au niveau de l'office du développement local, la direction locale de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que les bureaux

² Sur la base de l'état des dépenses totales du projet au 08/03/2018 fourni à l'évaluation

³ Les comptes rendus des différentes parties prenantes à l'équipe de l'évaluation

locaux de l'UGTT et l'ETICA.

Un travail significatif en termes d'institutionnalisation a été réalisé par le projet PEJTUN dans le cadre de support à la Tunisie dans le développement de la stratégie nationale de l'emploi. Ce support a inclus principalement l'accompagnement du gouvernement des partenaires sociaux dans le processus du Dialogue National pour l'Emploi et la définition de ses orientations stratégiques à travers l'organisation de 9 ateliers thématiques suivis par une conférence nationale sur le dialogue national pour l'emploi avec la présence du Secrétaire Général des Nations Unies, le président de la Banque Mondiale et le Directeur Général de l'OIT. La contribution du projet PIJTUN en matière d'institutionnalisation a été également à travers l'organisation du projet de réunions en 2017 pour décider du processus de formulation de la Stratégie Nationale de l'Emploi et son dispositif institutionnel. Le support de PEJTUN a inclus également la gestion de la plateforme (<http://www.tdmaghreb.org/tunisie>) en tant que support au MFPE, le partenaire clé dans la préparation de la stratégie nationale de l'emploi. La plateforme constituée d'un réseau d'experts dans le but d'améliorer la gestion et le partage des documents liés à l'emploi et à la formation professionnelle. Cependant en matière d'institutionnalisation, l'équipe de l'évaluation pense que le projet PEJTUN aurait dû davantage fournir un support au ministère de l'agriculture et ses directions régionales au niveau de développement, de gestion et de généralisation des chaînes de valeurs dans le secteur agricole comme un vecteur de création d'emploi.

Le projet PEJTUN a eu des apports importants en matière de standardisation. Les efforts du projet en termes de standardisation ont inclus un support en matière de développement de guides, des applications web ainsi que sur d'autres efforts de standardisation. En matière de développement de guides, le projet PIJTUN a mis à la disposition de l'ANETI un guide sur les « Techniques de Recherche d'Emploi », élaboré en 2015 par le BIT. En plus il a également apporté son appui dans l'élaboration d'un « manuel de procédures

d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi » expliquant les procédures, les méthodes et outils du profilage ainsi que les procédures nécessaires pour l'ensemble des actions à entreprendre en matière de counseling et d'accompagnement des jeunes à la recherche d'emploi. Un autre guide du formateur de conseillers est en cours de finalisation.

Quant aux efforts en matière de standardisation appliqués au niveau des web, et pour atteindre en large les tranches de jeunes en tenant en considération les outils qu'ils utilisent, le projet PIJTUN a conçu et appliqué une application mobile Androide et IOS ainsi qu'un site web « responsive design » inscrivant le guide méthodologique de l'ANETI « Techniques de Recherche d'Emploi » ont été finalisés et mis en ligne au mois de juin 2016. L'objectif était de mettre le guide dans une progression dynamique, plus accessible aux jeunes chercheurs d'emploi permettant d'améliorer leur connaissance sur le marché de l'emploi, et leur fournir les outils nécessaires pour développer leur parcours de recherche d'emploi, afin d'être en mesure de faire les choix qui correspondent à leurs atouts et aspirations.

Il est à noter que le projet a dispensé ses propres formations aux jeunes bénéficiaires en leur délivrant des certificats par le projet et le BIT sans alignement avec le système de formation professionnelle et les certificats qui y sont normalement attribués. De ce fait, Il s'est avéré que les certificats dispensés par le projet et le BIT ne soient reconnus par le gouvernement. Ceci a eu comme conséquence de priver les jeunes bénéficiaires du projet et des formations de pouvoir accéder à des crédits de la Banque Tunisienne de Solidarités qui auraient pu les aider afin d'accroître leurs activités initiées dans le cadre du projet PIJTUN.

Malgré une approche avancée qui s'est résulté par une appropriation du projet lors de son exécution par les différentes partenaires au niveau central et local, cette appropriation semble plutôt liée à la vie du projet et sa période de fonctionnement. Après la fin du projet, l'équipe de l'évaluation a constaté, dans les comptes rendus des différentes parties prenantes avec la valorisation du projet et de ses bienfaits, une attente à une nouvelle phase du projet ou un nouveau projet

pour assurer la continuité du PEJTUN. L'idée d'une continuation du PEJTUN ou de ses principaux axes d'action par les parties prenantes, chef de partie ou associés au niveau central et local semble plutôt absente. Une analyse synthétique des différents comptes rendus mène à déduire que ce phénomène est dû à quatre facteurs : 1- Une culture administrative répandue de manque d'initiative particulièrement lorsqu'il s'agit d'action intra-ministérielle. 2- Le grand afflux des projets et programmes de coopération technique des différentes organisations internationales et bailleurs de fonds en Tunisie a causé un réflexe de dépendance auprès de nombreuses administrations et institutions et parties prenantes. 3- Les contraintes budgétaires et insuffisance de finances publiques des ministères et institutions publiques et directions locales. 4- Faiblesse et manque de capacités techniques au sein de nombreuses institutions gouvernementales Tunisiennes en plus des taux de turnovers réguliers au niveau des points focaux chargés de faire le suivi des activités. Cependant l'équipe de l'évaluation pense que ces contraintes auraient dû être surmontées pour assurer une durabilité du projet, il aurait été plus pertinent d'élaborer une stratégie de sortie concrète, discutée avec les mandats et les parties prenantes, signée par eux et mise en œuvre dès le début du projet, avec la pérennité des actions comme objectif assurant la continuité du projet. De plus, il aurait fallu profiter de la structure performante de gouvernance établie par le projet, avec des comités pilotes tripartites et comités de suivi au niveau régional, pour la transformer en une structure légale formulée par un décret, de manière à institutionnaliser les structures de coordination dans le but de les rendre stables jouissant d'un rôle permanent pour assurer le suivi institutionnel des projets et les questions liées à l'emploi des jeunes.

Recommandations

1- Le projet PEJTUN devrait avoir une deuxième phase pour capitaliser sur les nombreux bénéfices réalisés durant la première phase ainsi que les leçons apprises et aller vers davantage de généralisation pour améliorer la situation de l'emploi de la jeunesse Tunisienne.

2- Il serait important que la nouvelle phase de PEJTUN soit formulée pour une durée de 4 à 5 ans afin d'engendrer des progrès verticaux dans le fond et obtenir des résultats concrets.

3- Du fait de la multi-dimensionnalité du projet et ses interventions au niveau national, régional et local, il serait préférable, en fonction des fonds disponibles, pour une future phase de PEJTUN, de l'envisager dans un cadre Programme (et non un projet).

4- Il est nécessaire lors de la conception de cadre logique de futur projet PEJTUN, que les indicateurs objectifs quantitatifs soient basés sur des indicateurs de référence calculés et déterminés par les enquêtes et études statistiques. Ces indicateurs de base devraient être bien précis dans le cadre logique pour justifier et mesurer les indicateurs objectifs.

5- Il est important dans l'exécution de chaînes de valeurs d'impliquer le ministère de l'agriculture au niveau central ainsi que ses directions dans les gouvernorats dans le but de profiter du savoir-faire technique du ministère mais également dans le but d'amener ultérieurement la généralisation des bonnes pratiques et success story relevées au niveau local et les introduire dans la politique générale agricole gérée par le ministère de l'agriculture. La généralisation des chaînes de valeurs mènera à la création d'opportunités d'emploi pour de nombreux jeunes tunisiens.

6- Il serait important que le projet soutienne le Ministère de l'Agriculture dans la préparation du volet développement chaînes de valeurs des secteurs agricoles dans la stratégie de son ministère, étant donné leur importance en termes de génération d'emploi.

7- Il est primordial que le BIT cherche à orienter les jeunes qui ont été impliqués dans les chaînes de valeur à profiter des crédits alloués par la Banque Tunisienne de Solidarité (qui peuvent atteindre 150,000 Dinars) par bénéficiaire. Le crédit de cette banque est un excellent moyen dans le système tunisien qui pourrait supporter les jeunes entrepreneurs dans l'expansion des entrepreneuriats de l'apiculture.

8- En rapport avec le point 6, il faudrait que le BIT dans une future extension du projet PEJTOUN ou à travers

d'autres projets, cherche à négocier avec la Banque Tunisienne de Solidarité un compromis d'équivalence des certificats de formation qui ont été délivrés aux jeunes bénéficiaires de la mise en œuvre des chaînes de valeur. Le but est de permettre à ces jeunes de profiter des crédits de la banque.

9-Il est important d'accompagner une nouvelle phase du projet PEJTOUN par une stratégie ou un volet de communication et de sensibilisation sur les différents aspects du projet, particulièrement l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat ainsi que les chaînes de valeur. De plus, il serait important que cette stratégie ou volet de communication inclue un accompagnement et un support des jeunes entrepreneurs en matière de marketing mix et commercialisation des produits de la chaîne de valeur (y compris la promotion de produits de la chaîne de valeurs dans la capitale et sur des marchés extérieures).

10-Il serait nécessaire qu'une stratégie concrète de sortie soit bien définie dans le document du projet ou au début de son exécution. La stratégie devrait bien définir d'une manière précise le rôle que le mandant et la partie prenante devra prendre après la fin du projet. Ce dernier devrait bien préparer les différentes parties prenantes à pouvoir continuer seules les orientations du projet.

11-Il est à considérer que la transformation du comité de pilotage du projet ainsi que les autres comités régionaux et locaux en comités officiels via un décret du cabinet assurera la durabilité et la continuité des orientations stratégiques du projet PEJTUN en matière de gouvernance de l'emploi des jeunes. De plus, une telle transformation et institutionnalisation des comités de pilotage et de suivi, permettrait de surmonter les contraintes de rotation et turnover dans les institutions concernées. Elle pourrait également permettre une meilleure capitalisation par les futurs projets et programmes de coopération techniques qui visent l'emploi des jeunes.

Leçons apprises

1- Un projet multidimensionnel tel que le projet PEJTUN incluant plusieurs axes y compris le développement de chaînes de valeurs au

niveau local, ne peut pas avoir une durée d'exécution uniquement sur deux années ou une période limitée avec des "possibilités d'extension". Une telle durée limitée va se répercuter sérieusement sur les effets et les objectifs du projet et créera un sentiment d'abandon à mi-chemin auprès des tranches des bénéficiaires et les partenaires du BIT. Un manque de visibilité quant à la longévité du projet causera des phénomènes de renoncement parmi les fonctionnaires et les techniciens du projet et une perte de savoir-faire acquis. Il est nécessaire de prévoir une durée allant de 4 à 5 ans.

- 2- Dans le cadre des difficultés macroéconomiques auxquelles la Tunisie est confrontée, et les difficultés des secteurs industriels, de service et de tourisme, le secteur agricole apparaît comme un secteur prometteur avec des avantages comparatifs et des perspectives importantes de développement et de création d'opportunités d'emploi pour les jeunes.
- 3- Les certificats de formation créés par le BIT/projet PEJTUN indépendamment du système de certification professionnelle nationale, délivrés aux bénéficiaires des formations réalisées dans le cadre du projet PEJTUN se sont avérées non reconnues. Le BIT ne peut pas créer son propre système de certification professionnelle dans un pays sans s'aligner sur le système de formation professionnelle en règle dans ce pays.
- 4- Un projet du BIT qui vise le développement de chaîne de valeurs dans le secteur agricole ne peut pas prendre de l'altitude sans un partenariat profond avec le ministère de l'agriculture, ses institutions et ses directions régionales. Un tel partenariat devrait chercher à renforcer les capacités institutionnelles et humaines du ministère et de ses directions régionales dans les régions où les chaînes de valeurs sont exécutées, d'une manière à fournir un support technique efficace et permanent aux jeunes entrepreneurs

participant à une chaîne de valeur dans le secteur agricole. Le renforcement de cette capacité est nécessaire dans le but d'assurer une durabilité des projets de chaînes de valeurs et d'amener à une standardisation et généralisation des chaînes de valeurs, leur intégration dans les politiques nationales quinquennales et dans les plans d'action du ministère de l'agriculture ainsi que l'institutionnalisation des mécanismes de suivi des chaînes de valeur dans le secteur agricole.

- 5- Une analyse de chaîne de valeur dans le domaine agricole ne peut pas se faire selon les divisions administratives d'un département ou de communes. Le succès d'une chaîne de valeur nécessite en amont, d'analyser les entrées et les ressources nécessaires qui peuvent se situer hors du département ou de la commune localement, et en aval chercher des espaces de vente dans d'autres départements ou s'orienter vers des marchés extérieurs.

Les bonnes pratiques

- 1- Le projet PEJTUN à travers l'axe d'exécution des chaînes de valeur a fait apparaître chez les jeunes bénéficiaires un grand intérêt pour le secteur agricole. Il faut prendre en considération que ce secteur a vécu un grand recul durant les dernières décennies et une régression de la population active travaillant dans ce secteur au profit des secteurs industriels et tertiaires. Il est intéressant de constater que la grande majorité des jeunes qui ont bénéficié et participé à la réalisation de cet axe ont des formations et un background non agricoles (y compris des informaticiens, ingénieurs...). Le projet a réussi via cet axe à susciter un grand intérêt chez eux (FGD avec les bénéficiaires). Ils ont montré un grand dynamisme durant l'exécution et un très faible taux d'abandon. Par exemple, il est enthousiasmant de constater que parmi les 120 cas qui ont bénéficié de activités de cet axe dans le gouvernorat de Beja, il n'y a eu aucun cas d'abandon même après la fin du projet ;

tous les bénéficiaires ont continué l'activité de production dans la filière du miel. Il y a même eu des initiatives d'expansion comme la création d'une boutique de vente des outils et équipement liés à l'élevage des abeilles.

- 2- Une des plus-values du projet PEJTUN est d'avoir instauré, contrairement à d'autres projets précédents, une culture de travail collective parmi les jeunes à travers l'approche et l'encouragement de la création des Groupements de Développement Agricoles et des Groupement d'Intérêt Economiques. Cette culture de travail collectif via les GDA et GIE, a eu comme effet la création de forums d'échanges d'idées entre les jeunes, alors qu'ils étaient éparpillés avec une culture d'individualisme et sans espoir, ceci leur a permis de renouer avec l'espoir dans un climat de complicité et d'encouragement mutuel.
- 3- L'approche dans la gouvernance et la gestion du projet, structurée en comité national tripartite de pilotage présidé par MFPE et incluant des représentants de différentes parties prenantes et d'un comité local de suivi tripartite incluant des représentants des différentes parties prenantes au niveau de chaque gouvernorat est une bonne pratique et un bon exemple en termes de gouvernance participative dans un projet. Elle concrétise un tripartisme et une approche participative avancée permettant une vraie appropriation nationale et locale du projet. En plus c'est une structure qui mène à une performance en termes de gestion et permet de créer une complémentarité et une bonne coordination entre les niveaux central et local dans l'exécution du projet (Une bonne coordination entre les niveaux Marco et le Méso) et un bon suivi par les instances centrales concernées par l'exécution au niveau local. Une telle structure pourrait en plus permettre ultérieurement de tirer les leçons de l'exécution du projet au niveau local pour les généraliser dans d'autres gouvernorats.

- 4- Les applications mobiles Droit des Jeunes au Travail (DJT) et Techniques de recherche d'Emplois (TRE), sont de très bonnes pratiques en tant qu'outils mis à la disposition des jeunes dans leurs recherches d'emploi. Il s'agit de capitaliser un outil vital à haut usage dans le quotidien des jeunes générations d'aujourd'hui pour l'utiliser dans les programmes d'emploi. De telles applications renforcent l'accessibilité et permettent d'atteindre plus largement les jeunes, beaucoup mieux que les moyens classiques et de les sensibiliser bien davantage. Elles permettront davantage de performance dans l'emploi des jeunes.
- 5- La tendance du projet PEJTUN à capitaliser les expériences, les parcours des projets précédents ainsi que les mécanismes déjà existants, au niveau national ou local est une bonne pratique. C'est un projet qui n'a pas cherché à dupliquer les actions et réinventer la roue mais plutôt à assurer une continuité des efforts précédents et des initiatives en matière d'emploi.
- 6- Le projet PEJTUN a largement adhéré à l'environnement institutionnel Tunisien, priorités nationales et s'est présenté en tant que porteur de solutions dans le cadre de la mise en application du dialogue social.
- 7- Le projet a renforcé une dimension et une culture interministérielle de travail dans le cadre de la préparation de la stratégie nationale d'emploi en impliquant des nouveaux ministères tels que les ministères de l'éducation ou l'industrie dans les efforts en cours de préparation de la stratégie sous la présidence du MFPE.