



# Résumé d'évaluation



Bureau  
Internationale  
du Travail

Bureau  
d'évaluation

## *Evaluation mi-parcours interne du projet : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (une approche au développement de l'emploi local)*

### Informations rapides

**Pays :** Tunisie

**Évaluation mi-parcours :** Novembre 2019-Fevreir 2020

**Mode d'évaluation :** *mi-parcours, interne*

**Bureau administratif :** Bureau OIT Alger

**Bureau technique :** DWT/CO-Cairo

**Gestion d'évaluation :** David ANDREVON

**Nom(s) de l'évaluateur :** Pacome DESSERO

**Code du projet :** TUN/17/02/NOR

**Donateur(s) & budget :** Royaume de Norvège, USD 3,010,801.00

**Mots-clés :** *Economie sociale et solidaire, Travail décent, Entrepreneuriat, Jeune, Emploi, Auto-emploi*

### Contexte

#### Résumé exécutif

Le projet EDJEF vise à apporter des changements visibles à court et à moyen terme dans les résultats sur le marché du travail des jeunes et des femmes dans les zones défavorisées de la Tunisie. Il prévoit plusieurs types d'intervention, à savoir (i) la création d'emplois directs pour les groupes cibles en tant que priorité au niveau local, et (ii) le renforcement des capacités institutionnelles par le biais de deux composantes

interconnectées et centrées sur les niveaux local et national. Le projet investira beaucoup plus de ressources en termes de coûts directs d'activités, de gestion et de dotation en personnel technique au niveau local.

Il adopte donc une approche localisée de la promotion de l'emploi dans les zones économiquement défavorisées de la Tunisie. Les quatre régions cibles pour les interventions pilotes du projet sont tirées parmi les plus défavorisées du pays et seront déterminées en consultation avec les partenaires institutionnels sur la base des critères suivants :

- Les gouvernorats de la priorité nationale et les progrès dans le processus de décentralisation ;
- L'indice de pauvreté ;
- Les mesures des résultats de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- Les indicateurs de la qualité des emplois pour les jeunes et les femmes au niveau local ;
- Les mesures des disparités régionales / locales.

#### Objectif général du projet

L'objectif global du projet EDJEF est le suivant : « les jeunes femmes et hommes dans les gouvernorats ciblés de la Tunisie ont accès à davantage d'opportunités de travail décent ».

#### Résultats du projet

**Résultat 1 :** Les institutions du marché du travail et les partenaires sociaux au niveau national et local sont capables de concevoir et de fournir des politiques et des services pertinents pour l'emploi des jeunes

**Résultat 2 :** La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail est réduite grâce à des programmes d'employabilité et de création d'emplois dans les gouvernorats cibles.

### **La stratégie du projet**

L'approche programmatique et intégrée de l'OIT pour l'emploi des jeunes en Tunisie et les synergies avec les autres interventions en cours

Depuis sa conception, ce projet a été fait pour s'appuyer sur les réalisations et les outils mis à disposition à travers les interventions passées (DEPART) ou en cours (PROMESS) de l'OIT sur l'emploi des jeunes en Tunisie.

### **L'approche territoriale**

Une logique d'intervention à deux volets est envisagée dans les municipalités et les délégations sélectionnées dans les gouvernorats ciblés, qui combine (i) le renforcement des capacités régionales et locales des institutions pertinentes liées à l'emploi des jeunes ; ii) l'amélioration de l'offre et de la demande de main-d'œuvre ; le processus d'appariement (gouvernance du marché du travail local.

### **Les principaux bénéficiaires du projet**

Les bénéficiaires directs du projet sont les gestionnaires et le personnel des institutions et des organisations à tous les niveaux de gouvernance du marché du travail, mais en particulier dans les zones cibles.

Les bénéficiaires indirects du projet sont les entreprises et les industries régionales et locales.

Les bénéficiaires ultimes de ce projet sont les chômeurs peu qualifiés et de longue durée, en particulier les jeunes femmes et hommes défavorisés

dans les zones rurales ainsi que les jeunes et les femmes dans des formes de travail précaires et vulnérables (en particulier dans l'économie informelle) et les jeunes sous-employés. Certaines activités donneront la priorité aux femmes en tant que groupe cible principal.

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

. Objectif général de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation à mi-parcours interne du projet « EDJEF » est de faire le bilan à mi-parcours de l'exécution du projet depuis son début, de dégager les atouts, les faiblesses et les contraintes, à travers une analyse de sa performance suivant les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

### **Méthodologie de l'évaluation**

L'approche méthodologique est à priori participative combinant à la fois les méthodes qualitatives et quantitatives, essentiellement fondés sur le processus prenant en compte les contraintes et opportunités liées au processus de mise en œuvre des activités, la progression vers l'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact du projet. Les données quantitatives sont captées pour démontrer l'efficacité du projet à la fois au niveau de la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain alors que les données qualitatives sont captées pour démontrer la pertinence, l'efficience et l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet au pendant la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain. La triangulation des données a été de rigueur à travers la combinaison de diverses sources d'informations et diverses techniques de collecte de données. L'évaluation a été menée de façon participative et itérative en faisant recours aux techniques éprouvées d'animation et de facilitation.

## **Résultats principaux et Conclusions**

### **Pertinence et alignement stratégique du projet**

Le projet EDJEF a été élaboré sur la base du Programme par Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2017 – 2018) de la Tunisie auquel il contribue directement et qui s’inscrit dans le Programme et Budget (P&B) 2018-2019) de l’OIT.

Les interventions proposées dans le cadre de ce projet sont directement liées au Programme de développement durable à l’horizon 2030 et en particulier à l’objectif de développement durable (ODD) 8.

Au niveau national, le projet EDJEF contribue directement au développement de la stratégie nationale de l’emploi dont il soutient la formulation et la mise en œuvre sous le résultat 1. Aussi il soutient clairement les quatre axes stratégiques de la vision 2030 de l’Agence Nationale de l’Emploi et de l’Emploi décent (ANETI) que sont la communication, la formation, la norme qualité et la digitalisation des services

#### **Performance et efficacité du Projet**

Les réalisations en matière d’activités et les approches développées par le projet ont été pertinentes et appréciables. Cependant, à ce stade du projet, le taux d’atteinte des résultats est très variable et reste plus ou moins faible comme présenté au niveau de chaque résultat.

A ce stade du projet aucun des 03 plans d’action prévus n’est ni élaboré ni adopté par le gouvernement. Sur les 30 000 demandeurs d’emploi prévus, aucun à ce jour n’a accédé à de meilleurs services d’emploi comme énuméré dans le tableau N°2. Cependant il est important de noter que deux actions majeurs ont été menées sous ce résultat et pourraient dans un bref délais enclencher la réalisation de ce résultat.

La première action est le soutien ferme apporté au processus d’élaboration de la stratégie nationale de l’emploi devant aboutir à son adoption et à son application. Ce soutien se traduit par :

- L’appui technique à la finalisation d’un diagnostic de l’emploi en Tunisie, à travers 20 réunions avec les mandants tripartites et les parties prenantes ;

- Le financement et la participation à la réalisation de quatre études préliminaires dont les conclusions ont fortement contribué à la formulation de la Stratégie Nationale de l’Emploi (SNE) ;

Contribution à l’élaboration de la SNE avec la participation des mandants tripartites et parties prenantes (la SNE adoptée en conseil des ministres mais pas encore validé ni financé).

Au niveau du résultat 2, le taux d’atteinte des indicateurs s’établit comme suit :

- 729 (73%) de jeunes formés sur l’employabilité et la création d’emploi dans les 04 gouvernorats ;
- 240 jeunes ont participé à la formation au mentoring et la création des plan d’affaires.
- 0% des 1000 jeunes a eu accès à un emploi décent.

En comparaison au résultat prévu au début du projet même si le volet concernant la formation sur l’employabilité et la création d’emplois semble mieux avancé, beaucoup reste à faire car le résultat final est ‘accès à un emploi décent pour les 1000 jeunes à la suite le leur formation.

#### **Efficienc e du dispositif de gestion**

Au niveau du BIT, une petite équipe réduite gère avec efficacité l’ensemble des activités du projet, avec l’appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT.

Pour élaborer la SNE par exemple, le projet a mis en place trois comités impliquant les mandants et l’ensemble des acteurs du projet avec des responsabilités suffisamment claires dans un processus qui prend en compte le dialogue social et le genre et la non-discrimination.

Enfin comme l’ont notifié certains partenaires interrogés, ce fait a permis au BIT d’être plus flexible et de faire face à toute demande de financement dans le cadre du projet, cela est encourageant et fait évoluer le projet. Cette flexibilité du BIT en cause est bien dû à l’existence de cette ligne budgétaire.

#### **Ori entation vers l’impact et la durabilité des acquis du projet**

Au stade d'une évaluation à mi-parcours d'un projet, il est parfois difficile de parler d'impact ou de durabilité du moment où des actions sont en cours. Cependant certains acquis ou encore actions en cours de réalisation comme le renforcement des capacités de tous les acteurs du projet y compris les bénéficiaires et leur implication dans la mise en œuvre du projet laissent entrevoir un impact réel et durable si ceux-ci se poursuivaient comme il se doit et arrivaient à terme, ainsi pour ce projet des actions prometteuses sont soit réalisées ou en cours.

### Conclusion

En conclusion, les objectifs du projet EDJEF sont en parfaite harmonie avec les orientations stratégiques du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi de la Tunisie et prend en compte la question de l'écosystème dans son approche. Le projet contribue fortement au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi de la Tunisie à travers la conduite d'une étude diagnostique du secteur de l'emploi auprès des différents secteurs publiques comme privés sans épargner les population, ce qui laisse entrevoir que cette stratégie a suffisamment pris en compte les besoins réels de la Tunisie en matière d'emploi, d'où la pertinence du projet

Cependant il est important de noter ici que le projet est exposé à certaines menaces qui risquent d'entraver l'atteinte des résultats escomptés et l'impact s'il n'y pas de stratégie de mitigation pour y faire face. D'abord, l'instabilité institutionnelle constitue une menace avec le risque de dysfonctionnement du comité de pilotage en cas de changement en profondeur dans le nouveau gouvernement. Ensuite vient la question de l'adoption de la SNE et l'attribution d'un budget pour sa mise en oeuvre. Enfin la question centrale de financement et d'installation des projets par ENDA inter Arabe est une question épineuse qui demande l'implication de tous avec une stratégie de communication fluide si on espère un impact réel du projet sur les bénéficiaires ultimes.

### Recommandations

**Rec.1. Soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de la SNE**, pour réussir à déployer avec succès une SNE complexe, le BIT appui le ministère de l'emploi pour non seulement considérer cette stratégie comme une priorité mais aussi à mettre en place une coordination centrale indépendante qui puisse développer un plan multisectoriel de mise en œuvre, un mécanisme de suivi évaluation et redevabilité. Cette coordination centrale indépendante devrait avoir dans chaque ministère impliqué, une unité de gestion interne qui rende compte à l'organe centrale. Mais si chaque Ministère impliqué dans la mise en œuvre de la SNE devrait mener ses actions de manière isolée, ce projet risque bien de ne pas produire les résultats escomptés. **Priorité élevée, durée court terme, faibles ressources.**

**Rec.2. Impliquer l'observatoire national de l'emploi dans le suivi et évaluation, le former et l'outiller** pour assurer le suivi, capitaliser les leçons apprises et bonnes pratiques et assurer le rapportage pour toutes les interventions portant sur l'employabilité en Tunisie y compris la SNE, cela serait une excellente mesure de pérennisation des acquis du projet. (CONAP et BIT) ; **Priorité moyen, durée moyen terme, faibles ressources.**

**Rec.3. Développer un manuel des normes et procédures avec des responsabilités**, à tous les niveaux, de chaque acteur y compris ENDA et les bénéficiaires ultimes clairement établis, expliquer cela et obtenir un accord formel de chacun est fondamental pour la réussite et la pérennisation du projet. (Equipe du Projet). **Priorité moyen, durée court terme, faibles ressources.**

**Rec.4. Elaborer et discuter un plan consensuel de sortie** : toute véritable stratégie de désengagement pourrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés pendant même la mise en œuvre du projet, le BIT devrait songer à mettre en place une telle stratégie (CONAP et BIT) ; **Priorité moyen, durée moyen terme, faibles ressources**

**Rec.5. Mettre à la disposition des services de l'emploi étatique tous les livrables du projet y compris ceux des projets similaires et des guides d'accompagnement à élaborer pour assurer la pérennité.** EDJEF doit travailler sur l'articulation et la coordination des activités et stratégies similaires développés en Tunisie. **Priorité moyen, durée moyen terme, faibles ressources.**

**Rec.6. Assurer une formation complète des jeunes pour chaque corps de métier choisi.** Les formations (ex : métier de l'image) données à certains jeunes promoteurs ne couvrent pas la totalité des volets des domaines de compétences choisis. Pour permettre aux jeunes promoteur d'avoir des compétences complètes et mieux maîtriser l'environnement de leurs projets, le BIT devrait penser ajouter les autres options de formation complémentaires payantes existant dans les centres de formation mais qui ne sont pas couverts par la subvention. Les jeunes n'ont pas les moyens de les payer et donc se limitent à la formation offerte gratuitement par le projet. **Priorité élevée, durée court terme, ressources moyen.**

**Rec.7. Renforcer la communication entre tous les acteurs,** associer tous les acteurs à toutes les réunions et prises de décisions, effectuer des visites de terrain communes de manière coordonnés impliquant toutes les parties prenantes pour permettre à chaque acteur d'être au même niveau d'information afin de contribuer efficacement au projet en vue de sa réussite. **Priorité élevée, durée court terme, faibles ressources.**

**Rec.8. Impliquer toutes les structures d'encadrement et de formation des jeunes dans le suivi et l'accompagnement.** Selon plusieurs parties prenantes, les structures centrales ou décentralisées qui font la formation et l'encadrement des jeunes en matière d'entrepreneuriat dans les différentes chaînes de valeur ont les compétences techniques nécessaires pour encadrer et faire l'accompagnement post création de l'entreprise. Ces structures connaissent mieux à la fois les jeunes et leurs projets et sont en mesure de les suivre régulièrement et leur prodiguer

des conseils qui vont bien au-delà de la gestion de leurs projets. Celles-ci devraient se joindre à ENDA pour ensemble assurer le suivi et l'accompagnement post création des projets et rendre compte étant donné que cette étape est cruciale pour la réussite globale du projet. (Partenaires et BIT) ; **Priorité élevée, durée court terme, faibles ressources.**

**Rec.9. Renforcer la communication entre ENDA Inter Arabes et les acteurs :** pour régler la question de partage de l'information entre ENDA Inter Arabes et les parties prenantes il faut impérativement mettre en place un comité consultatif BIT – CONAP - CLP et ENDA Inter Arabes pour tenir des réunions régulières sur l'avancement des dossiers au niveau de ENDA et rendre compte à toutes les parties prenantes y compris les bénéficiaires ultimes qui estiment ne pas être informé de la politique de gestion et du statut des dossiers déjà transféré à ENDA Inter Arabes . ENDA Inter Arabes en tant que partie prenantes doit rendre compte et participer régulièrement aux réunions du projet dans les gouvernorats, elle ne doit pas rester à l'écart car elle constitue l'un des maillons essentiels de la chaîne. **Priorité élevée, durée court terme, faibles ressources.**

**Rec.10. Sensibiliser les parents et proches des promoteurs** et les amener à soutenir et accompagner également les jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, c'est un gage de réussite pour eux et pour le projet. **Priorité élevée, durée court terme, faibles ressources.**

**Rec.11. L'indicateur du résultat 2 dans le cadre logique ne semble pas suffisamment spécifique et mieux adapté au contexte du projet en évoquant par exemple la terminologie "travail indépendant".** Pour remédier à cela, il est fortement recommandé de le reformuler en deux indicateurs complémentaires dont l'un relatif aux formations à l'employabilité et la création de l'auto emploi et l'autre relatif à l'accès à un emploi décent (salarié), et si nécessaire faire une révision complète du cadre logique. La formulation des indicateurs peut être envisagée, mais pas obligatoirement, comme suit :

- 1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes bénéficient de formations sur l'employabilité et la création d'emplois décents.
- 1000 jeunes chômeurs ciblés dont 50% de femmes ont accès à un emploi décent.

**Priorité élevée, durée court terme, faibles ressources.**