



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Évaluation finale indépendante de des projets :

- *Des emplois décents pour les jeunes et les femmes (EDJEF).*
- *Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie (ETOFE).*
- *Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie (RCV)*

Informations rapides

Pays : Tunisie

Évaluation finale : Avril – 30 Juin 2021

Mode d'évaluation : *Évaluation indépendante finale type cluster*

Bureau administratif : *Bureau pays d'Alger*

Gestion d'évaluation : *Pacome DESSERO*

Nom(s) de l'évaluateur : *Saddek MAMMERIA, chef de l'équipe/ Fouad BOUTEMAK, membre de l'équipe.*

Code du projet : *TUN/18/50/NOR, TUN/17/02/NOR, et TUN/18/51/NOR*

Donateur(s) & budget : *Royaume de Norvège ; ETOFE : 885,563 USD ; EDJEF : 2 822 793 USD et RCV : 885,562 USD*

Mots-clés : *Développement durable, travail décent, reconnaissance des compétences, validation des acquis, Egalité de genre, Compétences.*

Contexte

Contexte des projets.

Le renforcement des capacités constitue la voie la plus importante pour accéder à des emplois décents. Le besoin d'un développement des compétences plus pertinent, de meilleure qualité et plus accessible en Tunisie, pour améliorer les perspectives d'emploi des jeunes et soutenir la productivité et la diversification économique, a été exprimé dans un certain nombre de documents politiques récents, notamment la Déclaration de Tunis sur l'Emploi de 2016, la Stratégie de réforme de la formation professionnelle 2014-2018, le Contrat Social conclu en 2015 entre le gouvernement, les travailleurs (UGTT) et le patronat (UTICA), ainsi que le Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (2017-2022) convenu entre l'OIT et ses constituants tunisiens.

Présentation des projets.

Le projet ETOFE « Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie », d'un montant de 885,563 dollars US pour une durée de 12 mois (extension de 1 an et 3 mois), est financé par le Royaume de Norvège.

L'objectif général du projet ETOFE est de promouvoir la participation des femmes tunisiennes à l'économie. Le projet s'appuie notamment sur la conception de la politique nationale de l'emploi de la Tunisie à laquelle l'OIT contribue actuellement (avec le soutien financier de la Norvège).

Le projet ETOFE a pour objectifs spécifiques :

- Résultat 1 : Les politiques fiscales, d'investissement et sectorielles sont révisées dans une perspective d'emploi et de genre
- Résultat 2 : Les services publics de l'emploi et les subventions destinées à aider les chômeurs sont améliorés dans une perspective de genre.
- Résultat 3 : Les femmes entrepreneures des zones les plus défavorisées sont habilitées à créer, maintenir et développer des entreprises formelles

Le projet EDJEF « Des emplois décents pour les jeunes et les femmes, une approche de développement locale » a été approuvé pour une période de 36 mois (extension de 06 mois), financé par le royaume de Norvège avec un budget de 2 822 793 USD.

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 ».

Cet objectif global devra être atteint par le biais de deux résultats :

- 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.

Le projet RCV « Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie » a été financé par le Royaume de Norvège pour une période de 12 mois (06 mois d'extension) pour un budget total de 7,5 millions de NOK.

L'objectif général du projet RCV est de renforcer les éléments clés du système de développement des compétences du pays en le rendant plus pertinent, efficace et inclusif

Résultat 1 : Une note stratégique pour renforcer les apprentissages est développée et sa mise en œuvre soutenue (contribue aux résultats du programme 2.1 et 2.8)

Résultat 2 : Les compétences techniques et professionnelles sont valorisées par la reconnaissance des acquis et des systèmes de Co-certification pilotés par les partenaires sociaux (contribue aux résultats 2.4 et 2.5 du programme)

Résultat 3 : Les systèmes d'orientation professionnelle et de carrière sont renforcés afin d'améliorer les choix de carrière des jeunes et réduire les taux d'abandon scolaire dans le système de l'EFTP (contribue au résultat 2.7 du programme).

But, destinataire et portée de l'évaluation

Objectifs de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- a) Examiner les contributions des projets au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer dans quelle mesure les projets ont atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre des projets en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre des projets.
- f) Examiner les stratégies de durabilité;
- g) Examiner l'impact potentiel des projets ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes
- i) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats des projets.

Champ de l'évaluation

L'Évaluation finale indépendante de type cluster des projets des 3 projets poursuit les principaux objectifs suivants :

A. Donner une appréciation indépendante des changements et/ou impacts positifs et/ou négatifs du projet sur les bénéficiaires et autres parties prenantes, et en apprécier les performances;

B. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies; des partenariats établis, des contraintes et opportunités ;

C. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation des projets aux plans régional et national.

Couverture géographique

L'évaluation couvre toutes les régions ciblées à savoir : ETOFE : (Manouba), EDJEF : (Tunis, Manouba, Zaghouan, Kairouan).

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain à Kairouan, Zaghouan, Tunis et Manouba pour des entretiens avec les parties prenantes.

Clients de l'évaluation

Cette évaluation est destinée principalement : aux mandants du BIT en Tunisie, aux gestionnaires du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur, et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger – Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique - Equipe pour le Travail Décent au Caire et SME ENTREPRISES / Women's Entrepreneurship Development Programme du siège de l'OIT à Genève).

Méthodologie de l'évaluation

Du point de vue de la méthodologie, les évaluateurs ont utilisé une approche participative croisée impliquant les méthodes qualitatives et quantitatives, prenant en compte les contraintes et opportunités liées à la mise en œuvre des activités, le niveau d'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité des projets. Les données quantitatives sont captées pour analyser principalement, mais pas uniquement, l'efficacité et l'efficacé des projets, à la fois au niveau de la revue documentaire et de la collecte de données sur le terrain, tandis que les données qualitatives sont captées pour analyser principalement, mais pas uniquement, la pertinence et l'orientation vers

l'impact et la durabilité des projets. La triangulation des données a été de rigueur à travers la combinaison de diverses sources d'informations et diverses techniques de collecte de données (revue documentaire, focus groupe et entretiens individuels à distance au regard de la dégradation de la situation sanitaire en Tunisie, due à la propagation de la pandémie (Covid-19), rendant impossible les entretiens en face à face.

Résultats principaux et Conclusions

♣ Résultats principaux :

Pertinence des projets. Les objectifs de ces projets sont en parfaite harmonie avec les orientations stratégiques du gouvernement tunisien et prennent en compte la question de l'écosystème dans son approche. Les projets EDJEF et RCV ont contribué fortement au processus d'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi de la Tunisie à travers la conduite d'une étude du domaine de l'emploi auprès des différents secteurs publics et privés sans épargner les populations, ce qui laisse entrevoir que cette stratégie a suffisamment pris en compte les besoins réels de la Tunisie en matière d'emploi des femmes et des jeunes, d'où la pertinence de ces projets. Quant au projet ETOFE, il a principalement contribué, mais pas seulement, à proposer des orientations des politiques budgétaires, d'investissement et sectorielles dans une perspective d'amélioration de l'emploi des femmes

La validité de la conception des projets. Les trois projets ont été conçus à l'instar des projets du BIT portant sur l'emploi, précédemment réalisés ou en cours de réalisation en Tunisie tel que le Projet AFERE : « Appui aux Femmes Rurales en Entrepreneuriat, (1 janvier 2019 - 31 décembre 2021) » qui a des objectifs similaires à ceux du projet ETOFE. Nous pouvons citer ci-dessous quelques approches prises en considération dans la conception et la mise en œuvre des projets.

Lors de la conception, les caractéristiques du contexte national, régional et local ont été fortement prises en compte, ce qui a favorisé les bonnes performances des projets en termes de résultats réalisés.

Le cadre des résultats a bien défini les objectifs, les produits, les activités, mais a manqué spécifiquement dans le cadre du projet ETOFE de préciser les indicateurs et de quantifier la cible attendue. Ceci rend difficile l'appréciation quantitative du taux des

réalisations à la fin du projet ou même lors de l'élaboration des rapports d'avancement.

Performances et efficacité des projets. Le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre tout en établissant un lien direct entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, et apportant à la fois un appui majeur aux institutions étatiques de l'emploi et aux jeunes promoteurs. Cette approche a eu pour conséquence l'émergence de résultats importants pas forcément prévus par le projet au départ

Le projet ETOFE, a réalisé des résultats qui témoignent de la performance et de l'efficacité du projet, nonobstant les difficultés que connaissent les bénéficiaires sur l'aspect de la commercialisation de leurs produits qui incombe au projet,

Le projet RCV avec son approche au niveau national et visant exclusivement le volet institutionnel, a su associer les approches des deux autres projets (ETOFÉ et RCV) et démontré son efficacité durant une courte durée.

Le début d'institutionnalisation de la Validation des acquis de l'Expérience (VAE) ainsi que l'adoption pour la première fois d'une stratégie de l'apprentissage constituent l'une de ses plus grandes réussites.

Efficacité dans l'utilisation des ressources. Le taux d'utilisation du budget du projet ETOFE est de 100% alors que pour les projets EDJEF et RCV, la quasi-totalité de leur budget est engagé et pourra atteindre les 100% de décaissement, avec les derniers paiements prévus être effectifs au plus tard fin septembre 2021 dans les dernières semaines de la vie de ces projets.

Pour être plus efficace, les projets ont opté pour la mutualisation de certains coûts.

L'Orienté vers l'impact et la durabilité. A la suite des différents focus groups avec les bénéficiaires des projets, nous notons un impact réel et direct des projets. Les participants ont rapporté que les projets ont eu un impact direct sur eux, notamment au niveau de leurs soft skills (gain de confiance et un comportement plus entrepreneurial).

La prise en compte du Genre et la non-discrimination est mitigée. Cet aspect du genre a été respecté au niveau des deux projets EDJEF et RCV.

Quant au projet ETOFE, il cible exclusivement les femmes et donc prend en compte la question du genre.

♣ **Conclusion :**

Les projets EDJEF, RCV et ETOFE en Tunisie ont bénéficié lors de leur conception et de leur mise en œuvre, des leçons apprises de projets antérieurs qui leur ont, en quelque sorte, préparé le terrain. Ces projets sont de facto, la résultante de cette somme d'expériences antérieures.

Ces projets ont pu réunir les mandants et autres acteurs de la Tunisie, tant au niveau central que local, autour de la problématique de l'emploi décent, principalement la SNE et de créer une dynamique ayant contribué à apporter une solution appropriée au problème de l'emploi qui persiste depuis la révolution tunisienne.

C'est dans ce contexte du programme du travail décent, notamment le programme du développement durable et avec l'appui financier du royaume de Norvège, que le BIT a apporté avec succès son soutien technique à la Tunisie à travers la mise en œuvre des projets EDJEF, ETOFE et RCV.

Recommandations

♣ **Niveau stratégique :**

Rec.1. En Tunisie, un coordonnateur résident coordonne l'ensemble des actions menées par les agences des Nations Unies présentes sur le territoire tunisien, de ce fait, il serait souhaitable que le BIT puisse élargir et renforcer autant que possible son champ de coopération avec les autres organisations onusiennes. (*BIT*) ; *Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec.2. Le projet EDJEF œuvre entre autres à la modernisation des services en ligne de l'ANETI, leur permettant d'enrichir davantage l'offre des services de l'ANETI au niveau des quatre gouvernorats. L'UGTT recommande de dupliquer cette activité du projet EDJEF aux autres gouvernorats. (*Royaume de Norvège,*

Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ;
Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes
ressources.

Rec.3. Dans leur structuration stratégique, chacun de ces trois projets a mis en place un comité de pilotage au niveau central pour coordonner la mise en œuvre. Il est recommandé de plutôt mettre en place pour l'ensemble des projets, des comités de pilotage par thématiques traitées et non par projets. Cette approche assurera une meilleure synergie entre les différents projets du BIT et une meilleure durabilité du dispositif de suivi évaluation du COPIL. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ;* *Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.4. Le projet RCV n'a pas pris en considération la notion du genre au niveau de sa conception, notamment dans son cadre logique (objectifs, résultats et indicateurs.). Cette lacune peut être expliquée, mais pas justifiée par le fait que le projet RCV est un projet œuvrant à un niveau institutionnel. Il est donc fortement conseillé de prendre en considération l'aspect genre dans la conception d'éventuels futurs projets similaires, soit au niveau des indicateurs qualitatifs tel que des dispositifs adéquats traitants de la question du genre, ou quantitatifs en définissant le nombre ou le pourcentage de femmes et d'hommes touchés par le projet. *(Royaume de Norvège, Gouvernement tunisien, partenaires sociaux et BIT) ;* *Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

❖ Niveau opérationnel

Rec.5. Assurer des formations spécifiques à la gestion axée sur les résultats (GAR) au niveau central et régional avec pour cible l'ensemble des acteurs sur le terrain impliqués dans la mise en œuvre de tels projets. Une telle action contribuera à améliorer l'efficacité et la performance des projets. *(BIT) ;* *Priorité élevée, Durée moyen terme, moyennes ressources.*

Rec.6. Sensibiliser les parents et proches des bénéficiaires des projets et les amener à soutenir et accompagner également ces jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, ceci serait un

gage de réussite pour eux et pour leurs projets. *(Partenaires et BIT) ;* *Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec.7. La plupart des femmes n'ont pas de connaissances préalables sur la façon de concevoir et de présenter leurs projets à la phase de sélection des demandes de subvention, il est recommandé d'accompagner ces femmes depuis la conception de l'idée de leurs projets pour leur permettre de soumettre une réponse fiable à l'offre de financement et donc, d'extrapoler le processus d'accompagnement de manière à embrasser toutes les phases menant à la levée des fonds et d'accompagner les bénéficiaires du projet avant, pendant et après la création/l'extension de leurs entreprises. *(Organisation Taysir finances, Partenaires et BIT);* *Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.*

Rec. 8. Dans les formations des femmes portant sur la question de l'économie dans leurs ménages, les discussions peuvent souvent tourner autour de sujets personnels et sensibles, inhérents aux problèmes de famille ou autres. De facto, la présence d'un homme dans la salle de formation peut entraver la discussion. De ce fait, il est recommandé de confier la formation des femmes à une formatrice ou de faire accompagner le formateur par une femme dans ce type de formation. *(Partenaires et BIT) ;* *Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources*