



# Le résumé d'évaluation



Bureau  
International  
Du Travail

Bureau  
d'Évaluation

## Évaluation finale indépendante du projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État en Tunisie »

### Faits Rapides

**Pays:** Tunisie

**Évaluation finale :** Février - Avril 2016

**Mode d'évaluation:** Indépendant

**Bureau technique:** DEVINVEST

**Bureau administratif de BIT :** DEVINVEST

**Gestion d'évaluation :** Claude Yao Kouame

**Nom(s) de l'évaluateur :** Marie-Claude Rioux

**Début du projet :** Mars 2012

**Fin du projet :** 30 avril 2016

**Code du projet :** TUN/11/02/EEC

**Donateur & Budget de Projet :** Délégation de l'Union Européenne (DUE) € 6,476,777

**Mots-clés :** HIMO, DEL, employabilité, entrepreneuriat, jeunes, Get Ahead, formation professionnelle.

### Contexte

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

D'une durée initiale de 4 ans, le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État », financé par la DUE, a été approuvé en mars 2012 pour un montant de 6,476,777 Euros.

Le projet correspond à la première composante du programme d'appui au développement des zones défavorisées de la DUE. Il vise à appuyer la relance économique et l'intégration sur le marché du travail des jeunes femmes et hommes au chômage, notamment ceux ayant peu de qualifications, à travers la création et la

consolidation de l'emploi décent dans cinq Gouvernorats (Gafsa, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana) parmi les plus défavorisés et identifiés prioritaires par le gouvernement tunisien.

Le projet a été conçu et développé suivant une approche intégrée et son intervention est orientée vers un appui institutionnel pour renforcer les capacités de ses partenaires ainsi que la mise en œuvre de travaux à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO), renforcée par actions complémentaires de développement économique local et d'insertion professionnelle. Il s'articule autour de trois objectifs.

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

En conformité avec la politique d'évaluation du BIT, le projet, se terminera le 30 avril 2016, est soumis à une évaluation indépendante finale ayant pour but d'analyser les résultats obtenus dans la perspective de leur pérennisation en termes de cohérence, d'efficacité, d'efficacités, d'impact et de durabilité ainsi que d'en tirer les leçons apprises et bonnes pratiques.

L'évaluation couvre toute la durée du projet et porte sur l'ensemble des gouvernorats d'intervention. Sont examinés l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations, incluant les documents produits par le projet et l'évaluation à mi-parcours. L'évaluation prend également en compte l'évolution du contexte tunisien (politique, social, économique, sécuritaire) depuis la révolution de 2011 et l'identification du projet, particulièrement dans les régions de l'intérieur du pays.

L'évaluation est destinée au BIT (Genève et équipe de projet sur le terrain), à son partenaire

financier, la DUE, ainsi qu'aux partenaires de la Tunisie en particulier le ministère de tutelle, le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale.

### **Méthodologie de l'évaluation**

L'approche proposée était résolument participative et a favorisé le maximum d'échanges avec les diverses parties prenantes. Les principales activités de collecte d'informations proposées ont consisté en (i) revue et analyse des documents et rapports du projet ; (ii) discussions/séances de travail (BIT Tunis et Genève) ; (iii) entretiens semi-directifs avec les interlocuteurs clés ; (iv) groupes de discussion les bénéficiaires du projet ; (v) observation de PME, d'unités de production artisanale, ouvrages HIMO, etc. associés ou découlant du projet.

## **Principaux Résultats et Conclusions**

### **Pertinence du projet**

Les objectifs du projet cadrent parfaitement avec les orientations stratégiques du BIT et des partenaires des Nations Unies, de l'Union européenne ainsi que des stratégies nationales et de développement régional en s'attachant à atténuer la crise de l'employabilité dans des zones d'intervention défavorisées, en soutenant la création d'opportunités économiques créatrices d'emplois, l'accès à des programmes de formation s'inscrivant en adéquation avec les besoins locaux, et l'inclusion économique des groupes vulnérables incluant les jeunes chômeurs peu qualifiés et les femmes.

La stratégie proposée par le projet est adaptée, il était toutefois ambitieux considérant le contexte d'intervention complexe et instable.

### **Performance du projet**

Le projet a incontestablement contribué à établir une bonne base qu'il faut toutefois consolider et à partir de laquelle il faut construire.

Le projet a connu un démarrage lent résultant principalement de lourdeurs administratives, émanant du BIT et de l'administration tunisienne. À cela, s'ajoutait un contexte national post-révolution complexe et empreint de tensions, spécialement dans les gouvernorats d'intervention du projet. Le retard de démarrage et le contexte d'instabilité institutionnelle ont ainsi justifié une

prolongation de la durée du projet d'une année sans augmentation budgétaire.

Plusieurs initiatives réparties dans les cinq gouvernorats retenus ont été initiées depuis 2013. La majorité de ces travaux HIMO et programmes d'activités DEL étaient toujours en cours au moment des visites terrain.

La mission souligne la pertinence de la grande majorité des interventions proposées. Celles-ci tiennent compte, entre autres, du contexte régional et local, des besoins évoqués par les administrations régionales et les populations locales, ainsi que des études complémentaires réalisées sur les besoins et perspectives économiques des principaux créneaux retenus.

En fin de projet, les réalisations se situent principalement dans une perspective de court terme qui exprime l'acquisition de connaissances, capacités, compétences, etc., alors que l'on devrait normalement être en mesure de démontrer l'atteinte de résultats au niveau intermédiaire, stade qui atteste habituellement de l'appropriation des approches et méthodes par les partenaires et témoigne des premiers signes de durabilité. En l'occurrence, bien que certaines stratégies mises de l'avant par le projet auraient pu être approfondies, considérant la complexité du projet, le contexte d'intervention et la durée de mise en œuvre, nous estimons que les résultats atteints sont globalement satisfaisants. Cela dit, il semble incontournable de proposer un accompagnement-encadrement adapté afin de consolider les acquis et assurer leur durabilité.

### **Efficiences du projet**

La mission n'a pas réalisé d'étude approfondie de l'utilisation et de la répartition des ressources financières. Un certain nombre de réallocations ont été effectuées au cours du projet ayant permis sa prolongation sans augmentation budgétaire. En l'occurrence, cela semble avoir servi le projet considérant que ce type d'intervention intégrée doit être planifié et réalisé sur une période conséquente de temps. Nous notons également que l'équipe a entrepris l'analyse de l'ensemble des investissements consentis à chaque bénéficiaire des initiatives de DEL. Quoique cet exercice ne soit pas exhaustif, il révèle que des sommes modestes ont été consenties par bénéficiaire (maximum de 4000 €). Outre le volet financier, nous n'avons pas constaté de

partenariats stratégiques particuliers avec d'autres projets, donateurs ou autre.

### **Efficacité du dispositif de gestion**

La gestion du projet s'est montrée efficace malgré la lourdeur des procédures administratives imposées par le siège du BIT. L'équipe s'est appuyée sur une diversité d'outils de gestion, de planification et de rapportage. Néanmoins, devant l'ampleur de ce projet et la multitude d'activités à réaliser, l'équipe aurait gagné à réduire la diversité des interventions tout particulièrement les initiatives de DEL. Les défis rencontrés et bien documentés dans les rapports annuels ainsi que les mises en garde de l'évaluation à mi-parcours auraient dû contribuer à recentrer les activités et la stratégie. L'équipe est demeurée très ambitieuse, ce qui témoigne d'une part d'un engagement édifiant, mais qui, d'autre part, contribue à la vulnérabilité de certaines actions.

### **Impact du projet**

Mesurer l'impact du projet consiste à apprécier les changements durables constatés dans l'environnement de mise en œuvre du projet qui soient favorables à la création d'emploi, à l'accompagnement et à la réinsertion des jeunes par le biais d'initiatives concertées et adaptées de l'État. Sur la base des divers constats émanant de l'analyse de l'efficacité du projet, il est encore trop tôt pour mesurer l'impact du projet dans son ensemble malgré quelques signes positifs avant-coureurs de quelques initiatives.

### **Durabilité du projet**

Parmi les déterminants permettant de concourir à la durabilité des initiatives de développement il faut compter sur une approche participative tout au long du processus de conception, de planification et de mise en œuvre, soutenir le développement de compétences et le renforcement des capacités de structures existantes et pérennes, favoriser l'appropriation des partenaires nationaux par un renforcement des capacités, mais aussi par un accompagnement et un transfert graduel des responsabilités.

Le projet a construit son approche sur ces préceptes. Il s'est effectivement appuyé sur une approche participative dès la conception du projet et a proposé des initiatives de renforcement des capacités de structures existantes. Sa mise en

œuvre a été soutenue par divers partenaires nationaux. En revanche, considérant que la majorité des initiatives HIMO et programmes DEL sont toujours en cours, il n'est pas possible, à ce stade, de statuer sur la durabilité des activités. Certaines initiatives semblent plus vulnérables (certains forums, le bois d'olivier) et d'autres laissent présager davantage de durabilité (travaux HIMO, Douar Ousseltia, PAM et forum de Tejerouine, etc.). Quelques initiatives hors projet de valorisation des substances utiles et matériaux locaux comme dans le cas de quelques constructions à Sidi Bouzid présentent également un bon potentiel de pérennité.

## **Recommandations**

### **Principales recommandations et suivi**

*Le BIT devrait...*

1. Négocier une prolongation du projet jusqu'en décembre 2016, sans augmentation budgétaire.
2. Négocier un nouvel appui, priorisant le renforcement institutionnel en vue de favoriser l'appropriation des stratégies et méthodologies développées et modulées au contexte national, tout en permettant la consolidation des acquis des activités en cours.
3. Engager la réflexion sur les modalités administratives auxquelles sont soumis les projets de coopération technique afin qu'elles soient mieux adaptées au contexte d'intervention et soutiennent la mise en œuvre des activités plutôt que de l'entraver.

*L'équipe de projet devrait...*

4. Se limiter à compléter et consolider les activités actuellement engagées. (i) Produire/finaliser les guides méthodologiques; (ii) Achever les travaux HIMO en cours et convenir d'accords de principe pour assurer la prestation de services de gestion, d'entretien; (iii) Soutenir/diligenter l'octroi des certificats (CC ou CAP) aux gens formés; (iv) Soutenir/diligenter la formalisation des groupements (SMSA, GDA) en cours de constitution et leur renforcement des capacités en gestion;
5. Établir une stratégie exhaustive d'accompagnement en gestion des groupements économiques et solidaires (GDA, SMSA) nouvellement constitués, en situation réelle (sur site), en vue d'assurer leur pleine autonomie et identifier les structures

partenaires clés (publiques, privées ou associatives) les mieux à même d'assumer la responsabilité de l'accompagnement au-delà du projet.

D'ici décembre (s'il y a prolongation) :

(vi) Renforcer les compétences des forums ;  
(vii) Implanter et ancrer la stratégie d'accompagnement des entités économiques en travaillant étroitement avec les structures partenaires identifiées.

6. Mesurer/documenter les impacts et les changements constatés induits par le projet.

D'ici décembre (s'il y a prolongation) :

(i) Établir un système de suivi et d'évaluation des résultats à l'intention du MDICI permettant d'apprécier objectivement et de manière systématique la progression et l'efficacité des programmes, d'identifier les problèmes et les domaines d'amélioration, d'assurer la mise en cohérence avec les stratégies nationales; (ii) Prévoir des événements techniques et promotionnels en vue de partager les résultats concrets atteints par le projet et les leçons tirées de l'expérience à l'intention d'interlocuteurs clés pouvant soutenir de manière légitime et déterminante la philosophie du projet.

7. Engager la réflexion et les discussions sur les pistes d'intervention permettant de consolider les acquis (renforcement institutionnel) et de valoriser les bonnes pratiques émergentes.

8. Réévaluer le profil des ressources requises au sein de l'équipe de projet en vue de la finalisation des activités et de la consolidation des acquis et inciter à davantage de synergies entre les équipes régionales afin de capitaliser les expériences.

Devant la confirmation d'une prolongation de projet jusqu'à décembre, adapter la composition de l'équipe aux besoins : considérer la possibilité d'experts mobiles entre gouvernorats si le volume des activités et les aspects de logistiques le permettent. La mise en place de la stratégie d'accompagnement (volet DEL) devrait quant à elle pouvoir compter sur un fort rôle d'agent de développement disposant notamment d'une forte capacité de mobilisation des institutions et interlocuteurs clés. En définitive, engager la réflexion sur les perspectives d'intervention s'inspirant des bonnes pratiques émergentes pourrait également nécessiter l'apport d'une

expertise en génie rural (valorisation des ouvrages d'irrigation).

*Les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet devraient...*

9. S'engager dans la réalisation d'un diagnostic participatif du mécanisme de livraison des initiatives intégrée HIMO/DEL.

La réussite de la mise en œuvre d'initiatives intégrées HIMO/DEL nécessite une masse critique de capacités techniques et managériales à tous les niveaux et dans diverses structures. Aussi, au terme du projet, dans une perspective d'appropriation effective, il serait judicieux d'identifier les entités stratégiques au bon fonctionnement du dispositif de livraison des initiatives intégrées HIMO/DEL et procéder une analyse approfondie des besoins de renforcement de capacités de ces entités en tenant compte, entre autres, (i) des priorités, perspectives et stratégies nationales d'intervention à MT ; (ii) des procédures gouvernementales (passation de marché) ; (iii) des goulots d'étranglement; (iv) du transfert de compétences administratives vers les collectivités dans un contexte de décentralisation ; (v) de la nécessité d'un espace de dialogue entre les acteurs HIMO et DEL ; (vi) des attributions propres aux acteurs publics, privés et de la société civile.

*Les partenaires institutionnels devraient...*

10. Assumer leur part de responsabilité et s'engager, sur une base volontariste, dans un réel effort de concertation en vue d'intégrer, de manière tangible, des investissements publics à leurs stratégies de développement régional tenant compte de l'approche proposée dans le cadre du projet : prévoir des initiatives intégrées (HIMO/DEL) valorisant les substances utiles et ressources locales, appliquer la loi sur les marchés réservant 20% de la valeur totale aux PME locales, etc. le tout, en vue de proposer une offre de prestation de services adaptés au contexte et impulsant le développement du tissu économique local porteur d'emploi.