



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau d'
évaluation

Évaluation indépendante finale type cluster

- *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/ membre de l'équipe Fouad BOUTEMAK*

Code du projet : *TUN/18/50/NOR, TUN/17/02/NOR, 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 Égalité de genre, Compétences.*

Contexte

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

Le développement des compétences 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.

Dans ce contexte, le royaume de la Norvège a financé 3 projets implémentés par le BIT, il s'agit des projets :

- Projet EDJEF : Des emplois décents pour les jeunes et les femmes.

- Projet RCV : Rendre les compétences visibles : améliorer l'orientation professionnelle, l'apprentissage et la reconnaissance des compétences en Tunisie.

ETOFE : Relever les défis du marché de l'emploi pour des opportunités équitables au profit des femmes en Tunisie.

But, destinataire et portée 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 : Tunis, Manouba, Zaghuan, Kairouan.

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain à Kairouan, Zaghuan, 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 Décemment au Caire et SME ENTREPRISES / Women entrepreneurship 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, la progression vers l'atteinte des résultats escomptés et l'orientation vers l'impact et la durabilité des projets. Les données

quantitatives sont captées pour démontrer l'efficacité et l'efficacité du projet à la fois au niveau de la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain, tandis que les données qualitatives sont captées pour démontrer la pertinence et l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet. 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).

● Echantillonnage

En raison de la dégradation de la situation sanitaire en Tunisie due à la propagation de la pandémie (Covid-19), tous les entretiens dont la liste a été arrêtée en concertation avec l'OIT, se sont déroulés à distance dans de très bonnes conditions grâce à l'équipe locale de l'OIT qui nous a accompagnés tout au long de cette phase qui a duré du 11 au 31 mai 2021.

L'aspect genre a été respecté dans sa totalité, 80 Entretiens individuels toutes catégories confondues dont 41 effectués avec de femmes se sont déroulés.

Le choix des participants à l'évaluation s'est porté sur des personnes pertinentes qui ont témoigné un intérêt particulier à nos entretiens et dont la qualité de leur contribution nous a éclairés de façon significative sur les projets à évaluer.

● Les contraintes et les limites de l'évaluation

En raison de la dégradation de la situation sanitaire en Tunisie, due à la propagation de la pandémie (Covid-19), tous les entretiens se sont déroulés à distance dans de très bonnes conditions grâce à l'équipe locale de l'OIT qui nous a appuyés tout au long de cette phase qui a duré du 11 au 31 mai 2021.

Cependant, le manque de temps disponible pour étayer toutes les informations, les conditions des entretiens en distanciel n'étant pas aussi efficaces qu'en mode présentiel en raison notamment des problèmes fréquents de connexion du réseau internet,

n'a pas favorisé les flux de communication et les rendus quelques fois impossibles.

Pour pallier à cet inconvénient, les experts ont recouru à la relecture des entretiens préalablement enregistrés avec l'autorisation des personnes interviewées afin de capter les informations qu'ils n'ont très bien entendues durant les entretiens.

Résultats principaux et Conclusions

La pertinence des projets EDJEF, RCV et ETOFE est démontrée, puisqu'ils contribuent à répondre aux besoins de la Tunisie à la fois au niveau national en appuyant le développement de sa Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) et local en répondant aux besoins des différents bénéficiaires spécifiques. La cohérence des projets est approuvée par l'appui des projets aux quatre axes stratégiques de la vision 2030 de l'Agence Nationale de l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et en s'alignant aux priorités du Programme par Pays du Travail Décent (PPTD).

L'efficacité du système de gestion : Au niveau du BIT, une équipe réduite gère avec efficacité l'ensemble des activités du projet, avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT. L'organigramme de l'équipe du projet se structure comme suit : 01 chef de projet basé à Tunis 02 Coordonnateurs supervisant chacun 02 gouvernorats 02 Assistants administratifs et financiers (dont 01 à Alger) et 01 chauffeur. Cette équipe bénéficie de l'appui direct de 02 spécialistes basés à Genève, à ceux-ci s'ajoutent le bureau du BIT Alger et le Bureau Régional Afrique. Pour optimiser la mise en œuvre, malgré la taille modeste de l'équipe de gestion, le BIT a créé deux comités dont le CONAP au niveau central et les CLP au niveau de chaque gouvernorat pour aider à la mise en œuvre et à la prise de décisions à travers des rencontres régulières. 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 (à travers des réunions et consultations), le genre et la non-discrimination (participation des femmes et hommes tant au niveau central que régional) ce qui a eu pour conséquence l'élaboration et la validation d'une SNE inclusive.

Efficacité dans l'utilisation des ressources : Il existe un équilibre dans la ventilation budgétaire annuelle du projet EDJEF (répartition presque égale sur la période des trois années du projet avec une budgétisation à 100% du personnel direct.

Concernant le projet ETOFE, on parle d'un mode de financement en cascades à l'avantage des bénéficiaires par l'intermédiaire des ONG à but non lucratif « Taysir finances et ENDA Inter Arabes », afin d'assurer la levée des fonds aux bénéficiaires conformément aux exigences du bailleur. Les 2/3 du budget opérationnel ont été mis à leur disposition afin de leur permettre de gérer ces budgets à l'instar des procédures de gestion du BIT. Cela devait leur permettre de financer directement et faire le suivi et l'accompagnement des projets des jeunes promoteurs soumis par le projet à la suite des différentes formations. Egalement, 2,6% du budget sont réservés à l'appui dans la mise en œuvre des activités. L'existence d'une ligne budgétaire dédiée au partenariat a permis au BIT d'afficher une certaine flexibilité quant aux demandes de financement et de soutien dans le cadre de ce projet ; De même, une ligne budgétaire équivalente à 4,6% du budget dont 2.6% dédiés au financement de l'expertise en matière de recherche et de formation sur des thématiques relatives aux chaînes de valeurs et 2% du budget, dédiés à la prise en charge des évaluations qui devront présenter les leçons apprises et les bonnes pratiques, outils nécessaires à la prise des bonnes décisions pour les projets à venir.

La validité de la conception du projet ETOFE est insuffisante, avec un degré de développement des trois projets de niveau divergeant. Tandis que la conception du projet EDJEF est assez détaillée avec la prise en compte d'une stratégie claire, d'une modalité de gestion précise avec une prise en compte de la durabilité et du système de suivi & évaluation détaillé,

le projet ETOFE manque de précisions au niveau de la documentation « PRODOC » et du reportage, une lacune qui peut être expliquée par le décès tragique de la coordinatrice du projet.

Les formulations des objectifs généraux, des objectifs spécifiques, des résultats et des indicateurs varient au niveau de leur existence et au niveau de leur formulation d'un projet à un autre, ce qui ouvre la porte à des incompréhensions et à des difficultés dans le suivi au cours de la mise en œuvre des projets.

Performances et efficacité des projets

Le projet EDJEF a adopté une stratégie innovante de mise en œuvre alliant le niveau stratégique et le niveau opérationnel, en apportant à la fois un appui certain 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, avait réalisé des résultats qui témoignent de la performance et l'efficacité du projet, nonobstant les difficultés que connaissent les bénéficiaires sur l'aspect de la commercialisation de leurs produits qui incombe au projet, frappées de surcroît par la pandémie du Covid-19.

Le projet RCV avec son approche au niveau national et visant exclusivement le volet institutionnel, a su compléter les approches des deux autres projets en démontrant son efficacité durant une courte durée.

Le début d'institutionnalisation de la VAE (Validation des acquis de l'Expérience) de l'est l'une de ses plus grandes réussites.

L'efficacité du dispositif de la gestion est démontrée, notamment avec un backstopping important et une structuration des projets au niveau national et local impliquant les acteurs clés les plus importants ce qui a assuré un suivi régulier des projets. Ce dispositif gagnera en efficacité avec un suivi commun aux trois projets et une meilleure souplesse du volet administratif. (Notamment lors de la rédaction des contrats)

L'Orientation vers l'impact et la durabilité des projets sont satisfaisant, avec un impact réel des projets sur les bénéficiaires (Au niveau de leurs soft skills et leurs

projets) et une durabilité assurée avec l'appropriation de nouveaux outils, l'ancrage de certains processus et le transfert de compétence.

Efficacité dans l'utilisation des ressources : Il existe un équilibre dans la ventilation budgétaire annuelle du projet EDJEF (répartition presque égale sur la période des trois années du projet avec une budgétisation à 100% du personnel direct.

Projet ETOFE, financement en cascades aux bénéficiaires des via les ONG 0 but non lucratif « Taysir finances ENDAet Inter Arabes » pour assurer la levée des fonds aux bénéficiaires conformément aux exigences du bailleur, les 2/3 du budget opérationnel ont été mis à leur disposition afin de leur permettre de gérer ces budgets à l'instar des procédures de gestion du BIT. Cela devait leur permettre de financer directement et faire le suivi et l'accompagnement des projets des jeunes promoteurs soumis par le projet à la suite des différentes formations. 2,6% du budget est réservé à l'appui dans la mise en œuvre des activités. L'existence d'une ligne budgétaire dédiée au partenariat a permis au BIT d'afficher une certaine flexibilité quant aux demandes de financement et de soutien dans le cadre de ce projet. De même, une ligne budgétaire équivalente à 4,6% du budget dont 2.6% dédiés au financement de l'expertise en matière de recherche et de formation sur des thématiques relatives aux chaînes de valeurs et 2% du budget, dédiés à la prise en charge des évaluations,

Le projet RCV est mis en œuvre sous la supervision générale du bureau de l'OIT, basé à Alger, pour les pays du Maghreb. Des spécialistes en compétences et employabilité basés au sein de l'équipe du Programme par Pays pour la promotion du Travail Dément pour l'Afrique du Nord au Caire, ainsi qu'au siège, fournissent un appui technique pour ce projet. D'autres spécialistes pertinents en matière de développement d'entreprises, d'organisations patronales (ACT / EMP) et d'organisations de travailleurs (ACTRAV), se sont impliqués le cas échéant.

Un coordinateur national du projet est appuyé par un assistant pour mettre en œuvre les activités du projet.

Un chauffeur et une voiture sont partagés avec un autre projet. Le personnel du projet est basé à Tunis. Le projet a prévu également un partage des coûts sous forme de ressources humaines, organisationnelles et matérielles de la part des parties prenantes institutionnelles. Le coordinateur du projet est directement responsable de la concrétisation des résultats escomptés du projet, sous la direction et la supervision du responsable officiel de l'OIT. Il est directement responsable de la gestion des ressources financières et humaines du projet, conformément aux règles, procédures et directives de l'OIT.

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

Le terme genre renvoi à l'égalité des sexes. Le projet ETOFE, étant un projet destiné au départ exclusivement pour les femmes, n'est pas donc concerné par mesure.

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 (à travers des réunions et consultations), le genre et la non-discrimination (participation des femmes et hommes tant au niveau central que régional) ce qui a eu pour conséquence l'élaboration et la validation d'une SNE inclusive.

Recommandations

♣ Niveau stratégique :

Rec.1 : Pour tous les projets du BIT : Du fait que depuis des années ; le représentant de l'ONU en Tunisie a plus de pouvoir pour gérer toutes les institutions dépendant de l'ONU, il serait souhaitable que l'OIT puisse élargir autant que possible son champ de coopération avec ces organisations onusiennes. (BIT, organisations onusiennes) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.2 : Pour le BIT Alger : Certaines pratiques internes au BIT dans la gestion des ressources sont susceptibles d'entraver la gestion des projets. La gestion des fonds des projets depuis le bureau d'Alger qui les met à disposition sur la base des demandes faites de manière globale par l'équipe de projet, occasionne souvent des retards dans leur mise à disposition, ce qui induit de facto un impact sur la réalisation de certaines activités clés ou contrats avec des consultants. Il est recommandé pour régler cette situation d'anticiper le processus de mise à disposition des fonds depuis le bureau d'Alger. (BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.3 : Pour les 3 projets EDJEF, RCV et ETOFE : Pour les Développer un arsenal juridique pour accompagner et faciliter le développement de l'économie sociale et solidaire (institutionnaliser l'économie sociale par des textes de loi), créer un cadre commun en vue de l'harmonisation/convergence des concepts et soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de la SNE. (CONAP et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.4 : Pour le projet EDJEF : Le projet œuvre entre autres axes à la modernisation de l'ANETI, en ligne avec la protection et la préservation des établissements publics, ce qui satisfait l'UGTT qui recommande de dupliquer le projet EDJEF aux autres gouvernorats. (Bailleur, Gouvernement, partenaires sociaux et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.

Rec.5 : Projet RCV : La population des demandeurs d'emploi n'a pas été touchée par le programme de la VAE. Ce retard a été occasionné par certaines activités inopinées telles que les réformes actuelles du système social en Tunisie, les changements opérés au niveau de la gouvernance, la mise en place des commissions sectorielles, les entraves dues au changement de paradigme inhérent à l'avènement de l'APC « Approche Par Compétences », ce qui milite avec d'autres éléments telle que la formation des évaluateurs VAE à la reconduction du projet RCV pour

concrétiser l'ensemble des objectifs du programme. (Bailleur, bénéficiaire et BIT) ; Priorité moyen, Durée moyen terme, moyennes ressources.

Rec.6 : Projets EDJEF, RCV et ETOFE : La structuration stratégique de ces trois projet a été organisée suivant le modèle d'un comité de pilotage au niveau national pour chaque projet. Il est recommandé d'orienter la mise en place du COPIL par thème d'intervention plutôt que par projet. Cette approche assurera une meilleure synergie entre les différents projets de l'OIT et assurera une meilleure durabilité du dispositif de suivi évaluation du COPIL.

❖ Niveau opérationnel

Rec.7 : Assurer des formations spécifiques à la gestion axée sur les résultats (GAR) aux divers niveaux, 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 les performances du projet. (BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, moyennes ressources.

Rec.8 : 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, ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leur projet. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.

Rec.9 : La plupart des femmes n'ont pas de connaissances préalables sur la façon de présenter leur projet à la phase de sélection des demandes de subvention, il est recommandé d'accompagner ces femmes à partir de la conception de l'idée de leur projet 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. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, faibles ressources.