



# BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie, (Développement économique et plan d'action régional en Tunisie (DEPART))
  
- **ILO TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET
  
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale indépendante
  
- **Pay(s) :** Tunisie : trois gouvernorats (régions ciblées) : El Kef, Gafsa, et Ariana
  
- **Date de l'évaluation:** 23 Juin au 30 Juillet 2015
  
- **Nom(s) du consultant:** Emile André Damiba
  
- **Gestion de l'évaluation:** Mr. Joseph Momo, Analyste de Programme, BIT, Genève
  
- **Bureau Administratif:** Soutien administratif des Bureaux de l'OIT au Caire et Alger
  
- **Bureau Technique:** ENTERPRISES
  
- **Fin du projet (date):** 01/01/2013 – 30/06/2015
  
- **Donateur: pays et budget US\$** Le Royaume des Pays-Bas, \$ 1.080.777 USD
  
- **Mots clés:** Développement Economique Local et Programme Emploi des Jeunes
  
- **Budget de l'évaluation:** \$17.060

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

## ABREVIATIONS

AZD	Appui au Développement des Zones Défavorisées
CLE	Connaître l'Entrepreneuriat
COOP	Unité des Coopératives de l'OIT
DEL	Développement économique local
DEPART	Projet Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
ENTERPRISE	Département des entreprises
DEVINVEST	Service du développement et des investissements du BIT
SKILLS	Service des compétences et de l'employabilité
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FAO	Agence spécialisée des Nations Unies pour l'agriculture
GERME	Créer et gérer mieux votre entreprise (outil du BIT)
GET Ahead	Aller de l'avant pour les femmes entrepreneurs (outil du BIT)
GSVCA	Analyse de la chaîne de valeur sensible au genre
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MDG	Millenium Development Goals
MDG-F	Projet Conjoint ONU sur les OMD, (BIT, PNUD, FAO et ONUDIO)
MDR	Ministère du Développement Régional
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MY COOP	Programme de formation du Bureau international du Travail qui concerne la gestion des coopératives agricoles
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Agence spécialisée pour le développement industriel
PARE	Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEED	Programme du Bureau international du Travail pour le développement de l'entrepreneuriat
SFU	Unité du BIT de la finance sociale
UE	Union Européenne
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
YEP	Programme Bureau international du Travail, Emploi de Jeunes / ILO Youth Employment Programme

## TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF .....	6
I. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE .....	14
1.1. Situation générale.....	14
1.2. Dans le domaine de l'entrepreneuriat.....	14
1.3. Le Bureau international du Travail en Tunisie .....	15
1.4. L'assistance du Royaume des Pays Bas.....	16
II. PRÉSENTATION DU PROJET.....	16
III. OBJET, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION .....	19
IV. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION .....	20
V. CONCEPTION ET JUSTIFICATION DU PROJET .....	21
5.1. Justification du projet et stratégie de conception.....	21
5.2. Adéquation de la conception.....	23
VI. LA PERTINENCE .....	23
VII. ETAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITÉ DU PROJET.....	25
7.1. Appréciation globale.....	25
7.2. Principales activités réalisées .....	26
7.3. Résultats et Effets du projet .....	31
VIII. L'EFFICIENCE DE L'UTILISATION DES RESSOURCES .....	33
8.1. La supervision et la gestion du projet.....	33
8.2. Le partenariat.....	37
8.3. Le suivi évaluation du projet.....	37
8.4. Aspects financiers .....	38
IX. LA DURABILITÉ DU PROJET .....	39
X. LECONS APPRISSES .....	40
XI. BONNES PRATIQUES .....	42
XII. CONCLUSION ET RECOMMANDATION .....	42
ANNEXES DU RAPPORT.....	45

### ANNEXES :

i. Résultats réalisés fin Avril 2015	42
ii. Liste des ateliers de formation et autres activités	47

iii.	Liste des études et autres documents produits par le projet	49
iv.	Liste des personnes rencontrées	50
v.	Documents consultés	53
vi.	Termes de référence ( <i>en fichier séparé</i> )	

**Liste des tableaux :**

I.	Tableau 1 Ateliers tenus dans la région de Gafsa	27
II.	Tableau 2 Ateliers tenus dans la région de Kief	28
III.	Tableau 3 Conférences/ateliers tenus Tunis et Hammamet	29
iv.	Tableau 4 Nombre de membres des projets d'économie sociale et solidaire: 30	
v.	Tableau 5 Equipe de gestion du Projet	33
vi.	Tableau 6 Affectation du budget par secteur	37

## RESUME EXECUTIF

### 1. LE CONTEXTE DU PROJET

L'environnement et les caractéristiques du contexte de la Tunisie ne sont pas tout à fait propices au développement classique de l'entrepreneuriat. La plupart des jeunes n'ont pas les compétences pour ouvrir une entreprise essentiellement parce que le système éducatif ne leur a pas fourni les connaissances nécessaires dans ce sens. Aussi, afin de réduire le chômage des jeunes, des actions ont été menées par le Gouvernement, avec l'appui de ses partenaires, pour relever les défis d'accès au marché du travail, y compris par le recours à l'économie sociale et solidaire.

### 2. OBJET ET CHAMP DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale indépendante du projet poursuit les principaux objectifs suivants :

- i. Donner une appréciation indépendante des changements et/ou impacts positifs et/ou négatifs du projet sur les bénéficiaires et autres parties prenantes, et apprécier les performances;
- ii. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies; des partenariats établis, des contraintes et opportunités ;
- iii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national.

L'évaluation couvre toutes les trois régions ciblées à savoir El Kef, Gafsa et Ariana.

*Du point de vue de la méthodologie, l'évaluateur a utilisé une approche éminemment participative tout au long du processus. Il a réalisé la mission en collaboration permanente avec les principaux acteurs et partenaires concernés aux divers niveaux. Pour la collecte des informations, l'évaluation s'est référée à la revue documentaire et aux entretiens avec les partenaires et les intervenants.*

### 3. JUSTIFICATION ET PRESENTATION DU PROJET

Les différences entre les régions n'ont pas suffisamment été considérées dans des programmes d'orientation, de formation qui s'adressent aux jeunes par rapport à l'emploi. Pour cette raison, les politiques et programmes nécessitent d'être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires et des spécificités régionales. C'est à cet effet que le projet «Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie» a été conçu. Cette initiative s'inscrit dans une logique de développement économique local, ainsi qu'une dynamique de dialogue social, constructive et décentralisée pour une meilleure coopération entre les partenaires locaux. Le projet est dérivé directement d'un autre, le projet Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes (PARE), dont il est le bras opérationnel.

#### Objectif de développement

Le projet vise à générer de meilleures perspectives pour les jeunes femmes et hommes afin de trouver un emploi décent par les stratégies participatives du développement économique local dans trois gouvernorats. L'approche de création d'entreprises, selon la vision coopérative et solidaire, devrait aider à débloquer certains obstacles spécifiques à la réussite dans le combat contre le chômage.

**L'objectif immédiat 1:** « Une stratégie de développement pour chacun des domaines prioritaires sélectionnés du plan d'action régional est mise en place dans chaque gouvernorat ».

**L'objectif immédiat 2:** « Institutions publiques, privées et civiles sont renforcées pour la mise en œuvre accélérée des plans d'action pour développer les domaines prioritaires dans chaque gouvernorat (Gafsa, Kef, Ariana) ».

**L'objectif immédiat 3 :** «Les principales parties prenantes au niveau national soutiennent et favorisent un cadre propice à la promotion décentralisée des stratégies d'emploi des jeunes (femmes et hommes) et du développement économique local ».

### **Les bénéficiaires et groupes cibles**

*Bénéficiaires directs:* Les bénéficiaires directs sont des jeunes femmes et des jeunes hommes dans les quatre gouvernorats, plus précisément les jeunes femmes et hommes diplômés, sous-qualifiés, chômeurs et travailleurs dans l'informel.

*Les bénéficiaires indirects:* Ce sont les membres des Comités régionaux de pilotage, et de leurs sous-comités, les coordinateurs des processus du développement économique local et du projet Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes. Il y a aussi les gouvernorats et les municipalités, ainsi que les prestataires de services pour l'orientation et la formation des jeunes.

## **4. PERTINENCE**

### **Par rapport aux politiques et stratégies du Gouvernement**

Un dialogue a été déjà lancé en Tunisie entre le gouvernement, les partenaires sociaux et la société civile sur le rôle de l'économie sociale et solidaire pour un développement économique durable. A cet égard, le projet est très pertinent dans la mesure où : (i) il repose sur une approche participative afin de créer une dynamique économique régionale en valorisant les ressources locales comme moyen de créer des emplois pour les jeunes ; (ii) il est en phase avec le contrat social de 2013 entre les trois partenaires sociaux : le gouvernement, l'Union Générale Tunisienne du Travail, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat ; (iii) il a aussi un lien direct avec la «Feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie», et plus spécifiquement le résultat du programme pays «TUN103 ».

### **Par rapport aux bénéficiaires et partenaires sociaux**

L'approche du projet a consisté justement à identifier les priorités locales et régionales par les représentants des diverses couches actives de la communauté, (bénéficiaires et partenaires sociaux), par des études de potentialités. Une telle approche ne pouvait que garantir la pertinence du projet grâce à la consolidation des efforts de tous les représentants et acteurs locaux de la société autour d'une chaîne de valeurs face aux défis des problèmes d'emplois, notamment des jeunes.

### **Par rapport au Bureau international du Travail (BIT)**

Le mandat du BIT est axé sur le développement durable et la réduction de la pauvreté en créant des possibilités de travail décent pour tous. Le BIT, de par sa qualité d'organisation tripartite, travaille avec le gouvernement, les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés du projet. Le Bureau international du Travail est aussi fortement impliqué dans l'élaboration de la stratégie nationale l'emploi des jeunes tels que par exemple : le Programme du BIT/ Emploi Jeunes (YEP), le Réseau pour l'Emploi des Jeunes. Le BIT cherche également l'implication de donateurs afin (i) de déterminer de manière concertée les domaines prioritaires, et aussi (ii) d'explorer des potentialités pour des fins de transferts des technologies et des expériences de décentralisation, etc.

### **Par rapport aux Nations Unies**

L'objectif poursuivi notamment par le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2011-2014) est de créer des emplois décents avec la protection contre le chômage des jeunes. C'est dire donc combien le projet est en phase avec les orientations et les trois résultats attendus de ce Plan-Cadre.

## **5. RESULTATS ET EFFICACITE DU PROJET**

Lors de son démarrage, le projet a dû faire face à des défis qui ont affecté directement ses performances en termes de réalisations par rapport à ce qui était initialement programmé. On peut citer à cet effet :

- l'instabilité politique nationale et la situation sécuritaire précaire dans les régions ciblées;
- la durée du projet limitée par rapport aux volumes des activités et objectifs à atteindre ;
- le retard de six mois mis dans le recrutement du coordinateur national du projet.

### **Au plan national**

- Elaboration d'une cartographie des acteurs et des politiques régionales d'emploi;
- Organisation d'un atelier national sur les politiques régionales d'emploi : le projet a appuyé le Ministère de l'Emploi pour la conception des outils pour le partenariat avec les Régions pour la promotion de l'emploi;
- Organisation d'une formation sur l'Economie Sociale et Solidaire au profit de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat et ses structures régionales ;
- Organisation d'un voyage d'étude sur l'expérience turque de l'économie sociale et solidaire ;
- Organisation d'une conférence tripartite sur l'économie sociale et solidaire en 2015, visant la préparation d'un plan national pour le développement de l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie.

#### Objectif immédiat 1

- 3 comités régionaux ont été créés et sont composés par les différents intervenants régionaux
- 3 domaines prioritaires du plan d'action ont été sélectionnés et leur mise en œuvre est achevée

#### Objectif immédiat 2

- 30 actions de formation avec 3003 jours de formation assurés
- 24 structures d'appui locales ont reçu un renforcement de capacités
- 11 projets ont été créés générant 101 emplois directs créés
- 11 études ont été réalisées (étude de faisabilité de projet, analyse et développement de chaîne de valeur, étude sur la valorisation des produits locaux, évaluation des produits locaux)
- 450 jeunes ont reçu une formation/accompagnement pour démarrer une entreprise d'économie sociale et solidaire et des modèles d'affaires ont été élaborés et ont été mis en œuvre

#### Objectif immédiat 3

- L'organisation d'un atelier national sur les politiques régionales d'emploi : le projet a appuyé le Ministère de l'Emploi pour la conception des outils du programme de partenariat avec les régions pour la promotion de l'emploi ; le programme a été activé en 2015.
- Elaboration d'une cartographie des acteurs et des politiques régionales d'emploi.
- Organisation d'une conférence tripartite sur l'économie sociale et solidaire : le comité d'organisation a été formé et la conférence s'est tenue en Mai 2015

### **Les réalisations dans les Régions**

#### Région de l'Ariana :

- Renforcement des capacités du Comité régional de pilotage par l'organisation de nombreux et divers ateliers de formation, ainsi que la réalisation d'études de chaînes de valeurs et des activités de promotion de l'entrepreneuriat social. Exemples : (i) 31 participants (dont 29 femmes) ont été formés en accompagnement de jeunes pour l'identification et le développement d'idées de projets et de l'élaboration de modèle d'affaires ; (ii) 32 animateurs socioculturels (dont 3 hommes et 29 femmes) ont été formés.

#### Région de Gafsa

- Renforcement des capacités du Comité régional de pilotage par des formations, la Promotion des coopératives agricoles et des produits artisanaux ainsi que la réalisation d'études exploratoires pour la promotion des emplois verts. Exemples de réalisations : (i) 25 personnes ont été formées en coaching des jeunes dont 10 femmes ; (ii) 22 personnes ont pris part à la formation sur l'accompagnement des entreprises dont 11 femmes ; (iii) la formation sur la gestion et le développement des coopératives a concerné 20 participants dont 8 femmes ; (iv) 15 personnes ont été formées sur l'utilisation de la plateforme de vente électronique dont 8



femmes.

#### Région du Kef

- Renforcement des capacités du Comité régional de pilotage par des sessions de formation multiples et adaptées aux besoins des bénéficiaires, le développement de l'attractivité touristique, la réalisation (i) d'études d'analyse et de développement de la chaîne valeur de la filière du lait et (ii) d'une étude exploratoire pour la promotion des emplois verts, ainsi que l'appui aux jeunes pour la création de projets d'économie sociale et solidaire. Formations réalisées: (i) 24 participants (dont 10 femmes) pour le thème Formes et structures juridiques de l'entreprise sociale et solidaire; (ii) Formation de 20 techniciens (dont 9 femmes) et 10 ouvriers (dont 4 femmes) sur les techniques culturales biologiques; (iii) Formation de 10 personnes (dont 5 femmes) sur l'apiculture.

#### **Les effets du projet**

En soutenant le dialogue décentralisé, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale et à mettre en œuvre un modèle de création d'emploi entièrement décentralisé. Il a également ajouté une valeur primordiale et innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation en. Le projet a permis entre autres :

- la promotion de l'économie sociale et solidaire : création de : 11 projets d'économie sociale et solidaire (5 coopératives et 6 projets associatifs), la création de 101 emplois directs dont 52 femmes;
- le développement de chaînes de valeur et la valorisation des produits locaux à fort potentiel d'emplois ;
- le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes dans les filières identifiées;
- le développement de l'attractivité territoriale pour valoriser les richesses et les potentialités économiques, naturelles et culturelles.

Il convient de signaler que les sociétés solidaires créées font face à des défis de financement et de commercialisation de leurs produits.

## **6. EFFICIENCE**

### **Les organes de supervision et de gestion du projet**

Le projet a été mis en œuvre par le Bureau international du Travail (BIT) en collaboration directe avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle qui en a assuré la tutelle. Le secteur de l'Emploi étant transversal, aux côtés du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, d'autres Ministères techniques concourent à la réalisation des objectifs liés à l'emploi des jeunes en Tunisie.

### **Le rôle du Bureau international du Travail**

Le Bureau international du Travail a eu pour mission d'assumer la responsabilité entière de la mise en œuvre du projet et de fournir un appui technique pour le renforcement des capacités des partenaires nationaux dans le but d'améliorer l'environnement de création des entreprises, la stimulation de l'entreprenariat des jeunes. L'équipe du Bureau international du Travail pour l'Afrique du Nord, basée au Caire, a joué le rôle de back-stopper tout en contribuant au renforcement des capacités de l'unité de gestion. Il faut regretter l'éparpillement géographique de la supervision du projet entre le Caire, Alger et Genève. L'efficacité de la mise en œuvre du projet en a souffert dans une certaine mesure.

### **Rôle des partenaires sociaux**

Les partenaires sociaux ont participé de manière rapprochée à la mise en œuvre du projet notamment à travers les différents comités mis en place aussi bien au niveau national que dans les régions. Ils ont ainsi contribué à la conception et au suivi des plans d'actions. Leur participation a été davantage valorisée par les concertations tripartites menées par le Bureau international du Travail.

### **Les organes de gestion et d'exécution**

Le document de projet avait prévu le recrutement d'un expert international comme Conseiller technique principal du projet pour la première année. Cet expert n'a pas été recruté comme prévu pour des raisons de réduction de coûts. Ledit expert aurait eu des prérogatives de gestion du projet, y compris sur le plan financier, qui n'ont pas été dévolues à l'expert national. En définitive, seul un Coordonateur national a été recruté avec des prérogatives plutôt limitées. Il est soutenu et accompagné dans ses responsabilités par l'expert « Enterprise and Management Development » du BIT /Caire. Les contraintes budgétaires ayant prévalu, l'Unité de gestion du projet a été réduite au minimum au point que (i) les trois facilitateurs régionaux étaient des contractuels à temps partiel (ce qui ne permet pas un suivi continu), et (ii) les moyens logistiques n'étaient pas adaptés aux besoins de suivi des activités.

### **Les Comités de pilotage**

La mise en œuvre des activités du projet s'est inscrite dans une logique décentralisée conjuguée à une approche participative afin de garantir l'implication active des parties prenantes locales dans le projet. A ce titre, il a été créé dans chacun des trois gouvernorats un Comité technique local composé des représentants du gouvernement et de l'administration au niveau local, de la société civile et des partenaires sociaux. Les comités de pilotage locaux ont joué un rôle de premier plan dans le projet, par exemple décider des domaines prioritaires pour la région, assurer le suivi des interventions du projet et établir les rapports d'activités. Au niveau national, il y a un Comité national de pilotage regroupant les partenaires sociaux et les structures ministérielles concernées.

**En termes de suivi-évaluation**, le mécanisme de suivi du projet a suivi le standard du Bureau international du Travail, c'est-à-dire un « Cadre axé sur les résultats » pour s'assurer que les objectifs et les résultats sont mesurables et que les produits peuvent être réalisés. Un rapport d'avancement annuel est établi et destiné au bailleur, au BIT et au Gouvernement. Au niveau régional, des rapports destinés à l'unité du projet/BIT ont été établis chaque deux mois sous la responsabilité du comité local dont les membres se réunissaient mensuellement pour le suivi des activités ; tandis qu'au niveau national, le comité se réunissait deux fois/an. Il convient de signaler un suivi et une supervision rapprochée, y compris jusque sur le terrain dans les régions, du bureau BIT/Caire, chargé du backstopping du projet.

### **Les aspects financiers**

Le budget alloué au projet s'élève à 1.080.777 USD. La responsabilité de la gestion du budget était de la responsabilité du bureau BIT du Caire. La structure initiale du budget ne permettait pas une mise œuvre efficace des plans d'action, ni la prise en compte des vrais besoins d'investissement du projet. Des réaménagements sont donc intervenus pour tenir compte des vrais besoins du projet et assurer son succès. En termes de répartition, on note ce qui suit :

- environ 57% du budget concernent les investissements (Formation, Equipements, Sous-contrats) ; ce qui veut dire qu'une majorité finance les activités directes opérationnelles;
- et 43%, correspondent aux nécessaires coûts administratifs et de fonctionnement.

## **7. DURABILITE DU PROJET**

La durabilité est appréciée sous deux aspects :

i). *Durabilité du point de vue des résultats* :

- les formations et autres activités de renforcement des capacités des bénéficiaires vont rester à long terme chez les intervenants visés en tant qu'expertises techniques et capacités professionnelles acquises que lesdits bénéficiaires pourront utiliser dans le futur;
- les outils et les supports développés continueront de servir après la fin du projet, car ils pourront être utilisés dans des cas similaires dans le future.
- les résultats de l'évaluation du projet avec la participation des parties prenantes nationales et locales seront intégrés dans l'élaboration d'une politique nationale, en assurant ainsi

l'impact durable des ressources investies par le BIT, le donateur, le gouvernement et le secteur privé.

- la question se pose cependant sur la viabilité des associations et coopératives créées principalement parce que, d'une part du fait qu'il n'a pas été prévu un accompagnement plus long des affaires ainsi créées et d'autre part c'est innovateur par rapport à la culture locale.

ii). *Durabilité par rapport à la capacité des acteurs nationaux clés à prendre la relève* : on peut dire qu'il y a de fortes probabilités que les intervenants impliqués dans le projet (en tant que chargés d'exécution ou en tant que bénéficiaires, ou parfois même les deux à la fois) soient assez bien préparés et équipés pour l'après-projet, moyennant néanmoins un certain renforcement continu de capacités.

## **8. LEÇONS APPRISES**

- i. La résilience des intervenants, dans un contexte très difficile, a permis de surmonter les défis et de ce fait de gagner la confiance des partenaires et des comités locaux, ce qui a contribué à garantir la réalisation des premières actions du projet.
- ii. Le projet a fait la preuve que les problèmes d'emplois peuvent être très bien réglés au niveau local et régional, plutôt qu'au niveau central.
- iii. La capacité des coordinateurs régionaux à préparer le cadre de collaboration au niveau régional et à mobiliser les acteurs locaux autour du projet ont constitué un des facteurs clés de réussite.
- iv. Le projet a aussi démontré combien on peut accomplir des résultats très performants avec l'expertise nationale et des ressources régionales aussi minimales soient-elles.
- v. La stratégie d'intervention a fait la preuve de son efficacité et a résolument réussi à instaurer un dialogue local permettant de mobiliser les acteurs locaux pour appuyer le projet. L'expérience a démontré combien cette approche par plans d'actions régionaux peut produire un impact sur le développement local, la création d'emploi, la lutte contre la pauvreté.
- vi. Le projet ayant été le bras exécutoire du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes (qui en a défriché et pavé la voie), a permis de dérouler de disposer de structures de base appropriées et facilitatrices.
- vii. Une leçon de faiblesse à corriger, c'est le fait que la communication a été pratiquement axée au niveau régional voire local, ce qui a montré certaines limites. Il aurait mieux valu l'étendre au niveau national afin de promouvoir de telles stratégies pour l'emploi décent des jeunes.

## **9. LES BONNES PRATIQUES**

- i. L'approche participative a démontré son efficacité par rapport aux méthodes classiques en suscitant une grande motivation pour prendre part au projet.
- ii. Le développement d'une vision coopérative et solidaire adossée sur une logique de développement économique local est efficace. Cet acquis a conféré au projet son caractère innovateur ; les coopératives créées sont apparues comme des « phares » dans le domaine de développement de l'Economie sociale et solidaire, notamment par leur dynamisme.
- iii. Une bonne mobilisation des prestataires des services qui a pris en compte l'aspect genre et combattent les inégalités hommes/femmes sur le marché du travail et les perspectives offertes par le développement économique local.
- iv. La production de modules d'information et de formation pour capitaliser et diffuser les atouts et les leçons apprises.

## **10. RECOMMANDATIONS**

### **Au gouvernement**

Le gouvernement devrait se mobiliser pour s'impliquer davantage dans les activités de développement de l'Economie sociale et solidaire de façon plus déterminée. Aussi, il est recommandé de :

1. Développer un arsenal juridique pour accompagner et faciliter le développement de l'Economie sociale et solidaire (institutionnaliser l'économie sociale par des textes de loi), créer un cadre commun en vue de l'harmonisation/convergence des concepts.
2. Prendre toutes les mesures nécessaires pour capitaliser les résultats de la conférence tripartite du 19 mai 2015 sur l'Economie sociale et solidaire, notamment en mettant en œuvre les résolutions adoptées à cette occasion.
3. Institutionnaliser les comités de pilotage aussi bien au niveau national que régional. Ceux-ci peuvent assumer d'autres missions de développement socio-économique, y compris dans le cadre de la consolidation de la décentralisation.
4. Assurer une plus grande implication du secteur public à travers les démembrements et structures spécialisées telles que tel que l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, le Centre d'affaires, l'Office de l'Artisanat, etc.
5. Pour un partenariat plus dynamique, plus intégré et plus structurant, et qui prend en compte les intérêts diversifiés de l'ensemble des forces : un partenariat Public-Privé-Associatif.
6. Dégager/mobiliser des ressources nécessaires pour faciliter la capitalisation des résultats du projet, et aussi pour l'étendre à d'autres régions, avec en priorité les plus défavorisées, tout en prenant en compte les aspects genre.

#### **Au Bureau international du Travail**

En raison de l'expérience du BIT dans le pays et de ses avantages comparatifs, il est recommandé ce:

7. Poursuivre son leadership pour la promotion du travail décent, notamment en : (i) nouant des alliances et des partenariats pour placer l'emploi des jeunes au centre des programmes de développement; (ii) poursuivre le plaidoyer pour l'économie sociale et solidaire ; (iii) assister le gouvernement pour mobiliser des fonds pour des interventions similaires.
8. Poursuivre et renforcer l'accompagnement des promoteurs économiques, des coopératives créées et des structures d'appui, et les aider aussi dans la commercialisation de leurs produits et ce pendant au moins 6 mois. Un tel appui contribuerait davantage au développement qualitatif et la rentabilisation des investissements. La viabilité des affaires créées passe aussi par là.
9. Promouvoir davantage la communication, le partage des connaissances et la visibilité des activités entre tous les acteurs aussi bien au niveau régional que national, tout en élargissant la base de ceux susceptibles d'intervenir.
10. En faveur de l'ensemble des acteurs sur le terrain impliqués dans la mise en œuvre, assurer des formations spécifiques à la gestion axée sur les résultats aux niveaux, central et régional.
11. Prévoir, en négociation avec l'organisation qui finance, une durée de projet d'au moins trois ans, délai optimal pour atteindre les objectifs tels qu'assignés, c'est-à-dire, réaliser les changements de mentalité souhaités et accompagner les unités créées jusqu' à maturation minimale.

#### **Aux partenaires sociaux et acteurs locaux et régionaux**

12. Afin que le projet Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie (ou d'autres projets similaires) à l'avenir puissent connaître un succès et s'étendre dans le reste du pays, les promoteurs des projets d'Economie sociale et solidaire ainsi que les membres des comités locaux et nationaux et autres partenaires sociaux sont appelés à mener une campagne de sensibilisation et de témoignage afin de convaincre et rassurer les communautés et contribuer au changement des mentalités.



## I. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

### 1.1. Situation générale

En Tunisie, les évènements politico-institutionnels de 2011 ont mis à nu les défis majeurs du pays pour une croissance équitable et une justice sociale, situation exacerbée notamment par la pauvreté, le chômage et l'inégalité.

Comme il ressort du document du projet de Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie, le plus grand danger pour la Tunisie et pour son progrès économique est la précarité due à un manque d'opportunité de travail décent pour les jeunes. Au cours des deux dernières décennies, la croissance de l'emploi dans le pays n'a pas réussi à faire face à la croissance de la population en âge de travailler, et spécialement à la très forte croissance de diplômés dans le pays. D'après le document du projet Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie, le taux de chômage des jeunes est extrêmement élevé (pour les 15-24 ans : 42% en 2011, avec des taux beaucoup plus élevés pour les jeunes femmes par rapport aux jeunes hommes). Près de 70% des jeunes chômeurs ont une éducation secondaire ou plus. C'est dire que le chômage en Tunisie est essentiellement un chômage des jeunes : le double du taux de chômage de l'ensemble de la population active. Par rapport à l'aspect genre, la situation du marché du travail est indéniablement pire pour les femmes, à la fois en termes de qualité et de quantité d'emplois. Les jeunes femmes sont ainsi doublement défavorisées car elles sont à la fois jeunes et femmes. Les filles demandeuses d'emploi sont probablement les plus sévèrement atteintes.

Le taux de chômage a encore augmenté après la révolution en raison du ralentissement économique qu'elle a engendré.

### 1.2. Dans le domaine de l'entrepreneuriat

L'environnement dans le pays n'est pas très propice au développement de l'entrepreneuriat en raison des caractéristiques du contexte national. La plupart des jeunes n'ont pas les compétences pour ouvrir une entreprise essentiellement parce que le système éducatif ne leur a pas fourni les connaissances nécessaires dans ce sens. En outre, la création d'une entreprise est considérée comme risquée en raison des difficultés d'accès au crédit (réticence des institutions financières à accorder des prêts aux petites et moyennes entreprises, surtout des jeunes) et de la limite de capacité de remboursement.

Aussi, afin de lutter contre le chômage et limiter le phénomène de la migration des jeunes, il y a lieu de mener des actions pour relever les défis d'accès au marché du travail.

Sur la base d'un tel constat, le Gouvernement a envisagé de nouvelles politiques d'emploi des jeunes et a encouragé des politiques et des initiatives novatrices pour faire face à ces défis. C'est ainsi que, entre autres, les mesures suivantes ont été prises :

- En juin 2012, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi a organisé avec l'aide du Bureau international du Travail, un congrès national sur l'emploi avec une participation tripartite élargie, à savoir : 8 ministères, le Premier ministre, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, l'Union Générale Tunisienne du Travail, autres syndicats et organisations de la société civile, ainsi que les agences des Nations Unies. Le congrès a conclu à la nécessité de poursuivre la mise en œuvre de mesures accélérées visant la réduction du chômage dans les régions, outre l'élaboration d'une stratégie nationale pour l'emploi (sous la direction du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi avec l'appui du Bureau international du Travail).
- La conception et la mise en œuvre du projet « Plans d'action régionaux pour l'emploi des jeunes » (PARE), comprenant l'ensemble des actions stratégiques et réalistes pour l'amélioration de la situation de l'emploi des jeunes des deux sexes. Prévu pour une durée de 3 ans à partir de 2009, le projet a été prolongé jusqu'en

2013. L'engagement pour la régionalisation a été identifié comme la clé du succès d'une stratégie à long terme et des mesures accélérées. Avec le concours du Bureau international du Travail, dans le cadre du projet conjoint Organisations des Nations Unies sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement, le projet a élaboré des plans d'action régionaux pour l'emploi des jeunes dans trois gouvernorats: El Kef, Gafsa et Arianna. Le projet Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes constitue un élément de référence pour toutes actions à entreprendre en matière de promotion de l'emploi et auto-emploi dans les gouvernorats (c'est le cas du projet Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie) et met en évidence des spécificités locales et les avantages comparatifs par rapport aux autres régions.

### 1.3. Le Bureau international du Travail en Tunisie

Le travail du Bureau international du Travail en Tunisie s'appuie sur des années d'expérience dans le pays. Le mandat du Bureau international du Travail est axé sur le développement durable et la réduction de la pauvreté en créant des possibilités de travail décent pour tous. En fait, la cible n'est pas seulement de réduire le chômage des jeunes, mais aussi de créer pour tout le monde des opportunités d'emplois décents, tout en prenant en compte les standards internationaux du travail, le dialogue social et la protection sociale.

Un projet de programme de promotion du travail décent pour la Tunisie (2010-2014) a été élaboré en consultation avec les constituants du Bureau international du Travail. Mais le programme n'a pas abouti. Une «Feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie» a été élaborée et approuvée pour guider les interventions du Bureau international du Travail. Le Bureau international du Travail a également des contacts directs avec les organisations qui représentent les employeurs et les travailleurs. De par sa qualité d'organisation tripartite, on peut dire que le Bureau international du Travail est unique par rapport aux autres partenaires au développement. En effet, il travaille avec le gouvernement et les Organisations non-gouvernementales, et également avec les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés dans la mise en œuvre du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie et bien sûr les jeunes eux-mêmes.

Les projets du Bureau international du Travail en Tunisie s'occupent tous de la problématique de l'emploi des jeunes. Quelques exemples :

- Le projet du Bureau international du Travail : Maghreb : *"Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie"*, (financé par l'Espagne) composante pour la Tunisie : Promotion de l'emploi décent des jeunes est financé par l'Espagne / Fonds pour l'achèvement des Objectifs du Millénaire pour le Développement, Fonds pour l'achèvement des Objectifs du Millénaire pour le Développement ; (2011-2014).
- Le Projet BIT Haute intensité de main d'œuvre- Développement économique local « *Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat* », une composante du Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées (AZD) financé par la Commission Européenne (CE) (2012-2015).
- Le projet BIT Dialogue « *Promouvoir le dialogue social et l'amélioration de la gouvernance du travail* ».sur financement de la Norvège (Avril 2012-Décembre 2014).
- Un projet Bureau international du Travail, Genre et emploi de jeunes (apportant une expertise importante au projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie, qui vise à adresser les inégalités genre, notamment pour les jeunes femmes qui connaissent une situation fortement défavorable par rapport aux jeunes hommes. Financé par la Finlande (2013-2015).

Le Bureau international du Travail est aussi fortement impliqué dans l'élaboration de la stratégie nationale pour l'emploi et l'emploi des jeunes tels que par exemple : le Programme du Bureau international du Travail Emploi Jeunes (YEP), le Réseau pour l'Emploi des Jeunes, une initiative de l'Organisation des Nations Unies / Banque mondiale / Bureau international du Travail.

Le Bureau international du Travail cherche également l'implication du donateur, non seulement afin de déterminer de manière concertée le domaine prioritaire, mais aussi dans l'exploration des potentialités pour des liens de jumelage, à des fins de transferts des technologies, des ouvertures de marchés, des expériences de décentralisation, etc.

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie, mis en œuvre par le Bureau international du Travail, s'appuiera sur les autres projets du Bureau international du Travail qui s'occupent tous de la problématique de l'emploi des jeunes pour plus de synergie.

**Les avantages reconnus au Bureau international du Travail** (de l'avis des intervenants) sont entre autres ce qui suit :

Le Bureau international du Travail dispose déjà d'un ensemble d'approches de programmes, d'outils nécessaires et d'un réseau de formateurs dans le domaine de la création à l'entrepreneuriat. Par exemple : « Développement Economique Local », « Manuel DEL pour les aspects genre », « Créez et gérez mieux votre entreprise » (GERME), « Connaître l'Entrepreneuriat » (CLE), « Aller de l'avant pour les femmes entrepreneurs » (GET Ahead), « MY COOP » pour la formation des coopératives agricoles, « Analyse de la chaîne de valeur sensible au genre » (GSVCA), et « Réadaptation à la base de la communauté » (CBR).

#### 1.4. L'assistance du Royaume des Pays Bas

Les Pays Bas ont une très longue histoire de bonnes et solides relations avec la Tunisie. Elle soutient en particulier les efforts du pays en matière de développement et aussi d'emploi des jeunes en particulier.

## II. PRÉSENTATION DU PROJET

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie « *Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décentés pour les jeunes en Tunisie* » vise le renforcement des intervenants locaux pour accroître systématiquement les perspectives d'emploi et auto-emploi pour les jeunes dans leur localité. Ceci se fera notamment en créant une ouverture vers des initiatives locales et innovatrices, qui s'inscrivent à la fois dans une logique de développement économique local (DEL), ainsi que dans une dynamique de dialogue social, constructive et décentralisée pour une meilleure coopération entre les partenaires locaux, afin de créer de meilleures perspectives pour les jeunes femmes et hommes. En particulier, le projet devra mettre en évidence :

- Une auto-évaluation des jeunes femmes et jeunes hommes sur leurs compétences, leurs intérêts et leurs obstacles en visant une meilleure position sur le marché du travail ou dans le domaine prioritaire du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes en créant de meilleures perspectives d'emploi décent pour les deux, jeunes femmes ET jeunes hommes ;
- Un accompagnement transparent pour l'achat de petit équipement ;
- Les compétences disponibles (et à mobiliser) et non-disponibles à chercher à l'extérieur.

Le projet s'appuie sur les travaux réalisés dans le cadre du programme Programme Emploi des Jeunes et Migration (YEM : Youth Employment Migration), qui ont permis l'élaboration des plans d'action régionaux d'emploi pour trois régions : Gafsa, Ariana et Kef.



A travers la concrétisation de certaines priorités inscrites dans les Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes, le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie vise à expérimenter un nouveau modèle de création d'emploi.

Les Comités régionaux de pilotage du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes ont été réactivés dans le cadre de la mise en œuvre du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie. De même, les domaines prioritaires d'action ont été identifiés dans chaque région. On peut donc dire que le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie et sa démarche est une capitalisation des acquis d'autres projets mis en œuvre antérieurement.

Le projet, approuvé en Janvier 2013 pour une période de 18 mois, est financé par le Royaume des Pays-Bas pour un montant de 1.080.777 USD.

### **Caractéristiques des Plans régionaux**

Les trois plans d'actions régionaux développés sont de grande qualité en termes de faisabilité et respectent tous – dans une large mesure – les critères ci-dessus. Ce ne sont ni des documents de recherche, ni des visions stratégiques, mais des documents qui fournissent des lignes directrices pour rapidement mettre en œuvre ce qui est possible pour améliorer la situation dans les gouvernorats. Ils ne sont pas non plus conçus pour résoudre un problème dans son ensemble mais pour montrer ce qui peut être fait « action par action » et comment les gouvernorats peuvent contribuer ainsi à la solution du problème en gros.

Pour chaque priorité choisie, des «Fiches d'action » ont été développées, contenant des informations sur le coût, la durée, la stratégie de mise en œuvre, etc. Elles sont la base de la planification de la mise en œuvre. Les trois plans, y compris les « Fiches d'action», sont en cours de mise à jour car certaines des priorités ont changé et d'autres activités choisies ont déjà été mises en œuvre.

### **Les objectifs poursuivis**

Dans la mise en œuvre, trois objectifs sont extraits des échanges locaux du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes:

- Le Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes constitue un élément de référence pour toutes actions à entreprendre en matière de promotion de l'emploi et auto-emploi dans les gouvernorats et met en évidence des spécificités locales et les avantages comparatifs.
- Les priorités retenues mettent pleinement en valeur le patrimoine local, c'est-à-dire : les ressources humaines, les matières spécifiques, la culture entrepreneuriale, artisanale, le savoir faire dans l'agriculture et la transformation, etc. Le projet s'emploiera également à lever certains obstacles socioculturels qui empêchent des groupes de jeunes d'accéder au marché du travail.
- Les capacités des structures régionales sont renforcées, et les membres des comités régionaux de pilotage sont formés et mieux outillés en matière de conception, de planification et d'évaluation des interventions.

### **Objectif de développement**

Le projet devrait générer des meilleures perspectives pour les jeunes femmes et jeunes hommes pour trouver un emploi décent par les stratégies participatives du développement économique local en quatre gouvernorats. L'approche coopérative devrait aider à débloquer certains obstacles spécifiques aux jeunes femmes et jeunes hommes pour réussir à sortir du chômage.

**L'objectif immédiat 1:** « Une stratégie de développement pour chacun des domaines prioritaires sélectionnés du plan d'action régional est mise en place dans chaque gouvernorat»

**L'objectif immédiat 2:** « *Les institutions publiques, privées et civiles sont renforcées pour la mise en œuvre accélérée des plans d'action pour développer les domaines prioritaires dans chaque gouvernorat (Gafsa, Kef, Ariana)*»

**L'objectif immédiat 3 :** «*Les principales parties prenantes au niveau national soutiennent et favorisent un cadre propice à la promotion décentralisée des stratégies d'emploi des jeunes (femmes et hommes) et du développement économique local*»

## **Produits et activités**

**Produit 1. :** Les comités régionaux de pilotage sont créés et les domaines prioritaires sont validés

- 1.1. Réunions de comité de pilotage pour obtenir la validation des plans d'actions régionaux et sélectionner le domaine prioritaire ;
- 1.2. Programme de renforcement des capacités du comité de pilotage pour une plus grande durabilité des plans et activités (en coopération avec les autres projets du BIT) ;
- 1.3. Développement de plans d'actions (exemple: cadres logiques pour les interventions, modèle d'affaires, etc.).

**Produit 2 :** Un modèle d'affaires pour mettre en œuvre les actions/projets développés sur la base des domaines prioritaires est développé et appliqué :

- 2.1. Identifier toutes les parties prenantes et les entreprises locales à l'échelle régional pour être engagés dans la mise en œuvre des actions / projets et évaluer leur renforcement des capacités ;
- 2.2. Développer et adapter les outils de l'OIT pour soutenir le renforcement des capacités des parties prenantes sur l'emploi des jeunes à travers les actions / projets dans les trois régions ;
- 2.3. Fournir un soutien technique et de formation pour accélérer la mise en œuvre réussie des actions / projets pour l'emploi des jeunes dans chaque région ;
- 2.4. Fournir aux projets/actions de jeunes tout l'appui nécessaire (équipements, intrants et du matériel, des conseils, de formation, etc.) sur la base de plans d'affaires/évaluations finalisés des actions/projets sélectionnés pour créer des emplois pour les jeunes et répondre aux priorités au niveau régional ;
- 2.5. Fournir l'encadrement, la formation et le soutien aux projets / actions pour l'emploi des jeunes à la phase de démarrage et de continuer à assurer le suivi de leurs avancement.

**Produit 3:** Les institutions publiques nationales, ainsi que les acteurs privés et la société civile sont renforcées pour continuer la promotion de l'emploi des jeunes à travers des stratégies locales de développement économique aux niveaux national et régional.

- 3.1. Cartographie nationale des acteurs publics, privés et de la société civile sur l'emploi des jeunes et identifier leurs rôles actuels et futurs en matière d'emploi des jeunes à travers des approches de développement économique local ;
- 3.2. Organiser un atelier national pour développer/intégrer la promotion de l'emploi des jeunes dans les stratégies de développement local aux niveaux national et régional ;
- 3.3. Développer une stratégie et les outils de communication pour partager les connaissances et les leçons apprises tout au long de la mise en œuvre des actions/projets à générer l'emploi des jeunes dans les trois régions à travers l'approche de développement économique local ;
- 3.4. Organiser une conférence nationale pour partager les expériences des trois régions sur la mise en œuvre des actions de jeune / projets au niveau régional et partager les bonnes pratiques d'autres pays pour des recommandations politiques relatives à l'emploi des jeunes en utilisant des stratégies décentralisées de développement local.

## **Les bénéficiaires et groupes cibles**

*Les bénéficiaires directs:* Les bénéficiaires directs sont des jeunes femmes et des jeunes hommes dans les gouvernorats, plus précisément les jeunes femmes et hommes diplômés, sous-qualifiés, chômeurs et travailleurs dans l'informel.

*Les bénéficiaires indirects:* Ce sont principalement les membres des Comités Régionaux de Pilotage, les membres de leurs sous-comités, les coordinateurs des processus Développement local et Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes, y compris les facilitateurs. On y compte également l'administration des gouvernorats ou les municipalités ciblées par le domaine prioritaire des plans locaux (gouverneurs, maires, conseils ruraux, etc.), ainsi que les prestataires de services pour l'orientation et la formation des jeunes.

### **Les aspects Genre : prise en compte des Femmes**

Le document de projet a indiqué que le projet prendrait en compte l'aspect genre et mettrait en valeur des initiatives au bénéfice des jeunes femmes, particulièrement dans le secteur rural. Il assurerait la parité entre femmes et hommes, avec un taux de participation des femmes dans les activités du projet d'au moins 50%. Les jeunes femmes ont été ciblées afin de faciliter leur participation dans le comité de pilotage, de renforcer leur participation dans les activités de formation. Une telle stratégie genre, visant des jeunes femmes doublement défavorisées, a été appuyée par le BIT à travers des outils pertinents.

### **Les partenaires sociaux**

Dans la mise en œuvre du projet, le rôle des partenaires sociaux aurait dû être renforcé dans un effort d'évaluation enrichie par des mesures décentralisées et des innovations. Les partenaires sociaux sont donc considérés à la fois comme des bénéficiaires, mais également comme les partenaires principaux de la vie du projet.

## **III. OBJET, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION**

### **Objet**

Sur la base des termes de référence de la mission, l'évaluation indépendante finale poursuit les principaux objectifs suivants :

- iv. Donner une appréciation indépendante des changements et/ou impacts positifs et/ou négatifs du projet sur les bénéficiaires (hommes et femmes) et autres parties prenantes au regard des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance selon les trois objectifs prévus et à la lumière des indicateurs de résultats, des extrants/produits.
- v. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies; des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du projet, des contraintes et opportunités.
- vi. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Tunisie ou ailleurs en termes de stratégies, d'arrangements institutionnels, de partenariat ou tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaiterait faire des recommandations.

### **Champ de l'évaluation**

L'évaluation indépendante couvre tous les résultats planifiés dans le cadre du projet en Tunisie et notamment les trois gouvernorats/régions ciblées (El Kef, Gafsa, Ariana), avec une attention particulière aux synergies avec les autres projets ayant les mêmes groupes cibles ou composantes. L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. L'évaluation concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet. De façon pratique, un échantillon représentatif des zones couvertes par le projet devra être retenu pour faire l'objet de visites sur le terrain par l'équipe d'évaluation. Cette évaluation finale se fonde également sur les conclusions des rapports périodiques d'avancement élaborés par l'équipe du projet, et de tous autres rapports jugés pertinents.

### **Destinataires de l'évaluation**

Tel que prévu par les termes de référence, les principaux destinataires de l'évaluation sont le Royaume des Pays-Bas en tant que donateur, le gouvernement Tunisien comme pays bénéficiaire, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et ses mandants comme exécuteur du projet, ainsi que d'autres parties prenantes concernées. De façon particulière, au niveau de l'Organisation internationale du Travail, ce sont essentiellement les unités concernées et les fonctionnaires à Genève, l'Equipe d'appui technique au travail décent de l'OIT au Caire, le Bureau pays de l'OIT à Alger, le Bureau régional à Addis-Abeba, qui utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises, de même que les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet.

#### **IV. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION**

L'Évaluateur s'est fondé sur une approche éminemment participative tout au long du processus. Il a réalisé la mission en collaboration permanente avec les principaux acteurs et partenaires concernés aux divers niveaux (national, régional et local). Il a aussi pris en compte systématiquement les réalités de l'environnement socio-économique, socioculturel et institutionnel du projet aux divers niveaux, chaque fois que possible.

Conformément aux termes de référence, la présente évaluation a passé en revue, les critères de pertinence, d'adéquation stratégique, de validité de la conception de l'intervention, d'efficacité et d'efficience, de durabilité, et a identifié les difficultés, noté les enseignements appris pour formuler des recommandations en conséquence.

Comme sources d'informations, l'évaluation s'est référée à deux sources principales qui sont la revue documentaire et les entretiens avec les partenaires, auxquelles il faut ajouter les observations faites lors des contacts avec les intervenants (partenaires, acteurs, bénéficiaires...) et durant les visites sur les sites d'interventions.

##### **a). La revue documentaire**

Dès le démarrage de la mission, l'Évaluateur s'est imprégné de la documentation appropriée existante relative au projet, à son environnement, ainsi qu'aux contextes national, régional et local. Une telle revue documentaire a permis à l'évaluateur de mieux connaître le projet et sa vie depuis la conception et aussi les circonstances de sa mise en œuvre. Un tel exercice a offert l'opportunité de valoriser les informations existantes y relatives, de réconcilier et faciliter en conséquence la mise en cohérence des données collectées.

A titre indicatif, la collecte de la documentation a concerné entre autres les documents de base relatifs au contexte national, au projet lui-même, y compris tous autres documents pertinents du projet et du Bureau international du Travail.

##### **b). Les rencontres et les entretiens avec les partenaires et les intervenants**

L'engagement de l'Évaluateur de privilégier une démarche participative a permis d'intégrer, autant que possible, les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les structures d'encadrement, les décideurs et les autres partenaires impliqués dans le projet. Une telle consultation a favorisé une compréhension de la problématique du projet. Les entretiens ont porté sur le rôle respectif et la qualité de leur participation dans l'obtention des résultats aux diverses étapes du cycle du projet, ainsi que leur appréciation des effets du projet. En dehors de la ville de Tunis, les localités visitées ont été les régions de Gafsa et d'Ariana. Pour des raisons de sécurité, la visite de la région de Kef n'a pu avoir lieu.

Les entretiens ont été tantôt individuels ou par groupe selon les circonstances, en se référant autant que possible à des questions semi-structurées telles que celles suggérées dans les termes de référence.

Les données ainsi collectées par l'évaluateur, aussi bien par revue documentaire, par des entretiens, que par des observations personnelles, ont servi de sources pour l'élaboration du rapport d'évaluation conformément aux dispositions des termes de référence.

L'Évaluateur s'est appliqué à être le plus objectif possible avec le maximum de neutralité requise, en conformité avec les conditions d'une évaluation indépendante.

### **c). Quelques limites de l'évaluation**

Le processus de l'évaluation s'est déroulé dans un contexte particulier caractérisé notamment par :

- L'extrême court séjour dans le pays, une semaine calendaire, en considération des régions du projet et de la grande multitude d'intervenants et d'acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre du projet.
- Les préoccupations de sécurité qui ont limité les déplacements dans certaines zones considérées à risque.
- La période a correspondu au Ramadan, le mois de jeûne pour les Musulmans, avec un horaire de travail qui se limitait à 14:00h PM, ce qui a réduit davantage le temps de travail utile possible.

Les contraintes de calendrier de l'organisation de la mission n'ont pas permis au consultant de disposer d'un délai optimal pour la revue documentaire en préparation pour la visite dans le pays.

Néanmoins, face à ces contraintes, le consultant a taché de s'adapter autant que possible pour répondre aux attentes consignées dans les termes de référence. Le résultat obtenu a été aussi possible grâce à la disponibilité, à la compréhension et au bon esprit de collaboration manifestés par le responsable de l'évaluation et l'équipe de l'unité de gestion du projet à Tunis.

## **V. CONCEPTION ET JUSTIFICATION DU PROJET**

### **5.1. Justification du projet et stratégie de conception**

#### **5.1.1. Justification du projet**

Les mesures d'orientation et de formation proposées par les structures compétentes du Ministère de la Formation Professionnelle et Emploi semblent souvent inadéquates. Il a été constaté par plusieurs projets du Bureau international du Travail que de nombreuses initiatives et mesures sont déjà mises en place, mais que ces mesures souffrent encore souvent de manquements primordiaux tels que: (i) une certaine lenteur pour répondre aux urgences, (ii) une absence de positionnement, de synergie et d'évaluation des programmes offerts; et (iii) une mise en œuvre qui aboutit souvent à privilégier certains jeunes qui n'ont pas nécessairement le plus besoin de ces programmes. De plus, les différences entre les régions n'ont pas suffisamment été considérées dans des programmes d'orientation, de formation et de suivi qui s'adressent aux jeunes femmes et hommes.

Sur ce, les politiques et programmes nécessiteraient d'être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires, ainsi qu'aux spécificités régionales. C'est à cet effet que le projet «Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie» envisage de renforcer les intervenants locaux, pour accroître systématiquement les perspectives d'emploi et auto-emploi pour les jeunes dans leur localité, tout en créant une ouverture vers des initiatives locales et innovatrices. Ces initiatives s'inscrivent dans une logique de développement économique local, ainsi qu'une dynamique de dialogue social, constructive et décentralisée pour une meilleure coopération entre les partenaires locaux afin de créer effectivement de meilleures perspectives pour les jeunes femmes et hommes.

#### **5.1.2. La validité de la conception**

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie envisage, dans une dynamique de dialogue décentralisé et d'auto-évaluation, d'accroître systématiquement les perspectives sur l'emploi et auto-emploi décent pour les jeunes

femmes et jeunes hommes dans leur localité. Ceci en créant une ouverture vers des initiatives locales et innovatrices, en nourrissant les démarches des projets BIT et les agences des Nations Unies en parallèle pour une meilleure politique sur l'emploi des jeunes ainsi que la coopération entre partenaires locaux.

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie dérive directement du projet Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes dont il est le bras opérationnel, sachant que le Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes lui-même a été inspiré par d'autres projets. A ce titre, le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie a bénéficié de l'expérience et des enseignements tirés de projets antérieurs.

Quelques exemples de bonnes pratiques sur lesquelles le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie s'est notamment appuyé sont:

- Soutenir la mise en œuvre de l'assistance technique au niveau local afin de traduire les politiques en actions réalisables et les réalisations au niveau local.
- Soutenir la participation communautaire et encourager l'appropriation locale grâce à la participation active des différents groupes de bénéficiaires (surtout y compris l'aspect genre) dans l'identification, la priorisation, la sélection, la planification, la programmation et la mise en œuvre des activités du projet.
- Favoriser la coordination pour faciliter la transparence et la responsabilisation dans le processus de développement et créer des synergies entre le projet et les efforts du gouvernement.
- Évaluer et utiliser la capacité de soutenir le développement durable à travers la formation professionnelle et la formation entrepreneuriale, coopérative, l'accès au capital de démarrage, et des services de développement des entreprises et coopératives.
- Baser le travail du projet sur la logique du développement de l'économie locale avec une analyse des potentialités du marché et l'alignement avec l'évaluation et la mise à niveau des chaînes de valeur identifiées.
- Optimiser l'utilisation des ressources locales pour promouvoir la durabilité sociale et environnementale et soutenir une économie verte.
- Intégrer les principes et aspects genre pour accroître la participation des femmes au marché local du travail.

#### **D'autres leçons à tirer du projet Conjoint des Nations Unies pour l'achèvement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDG-F) / YEM :**

- Nécessité d'objectifs bien articulés avec les activités, produits et résultats ;
- La coordination entre les partenaires pour les activités complémentaires ;
- La participation des acteurs régionaux concernés pour assurer la pertinence du programme au niveau local ;
- La flexibilité dans la mise en œuvre permet de s'ajuster aux nouveaux défis ;
- Des intervalles de temps entre les activités portent atteinte à l'efficacité et aux résultats Formateurs à être identifiés au niveau des régions choisies de sorte qu'ils et elles soient accessibles ;
- Le coaching devrait inclure des experts / personnes spécialisées qui exercent dans les secteurs choisis et non des fonctionnaires (qui ont des informations plutôt théoriques) ;
- A la fin d'une intervention, les promoteurs devraient évaluer les résultats afin de s'assurer qu'elle produit le résultat attendu et les leçons sont tirées davantage ;
- La langue utilisée dans la mise en œuvre des activités et la diffusion de l'information pour garantir la pleine participation en particulier au niveau local; une certaine utilisation de la langue frustre les acteurs locaux (la composante BIT du projet Conjoint pour l'achèvement des Objectifs du Millénaire pour le Développement a été l'exception d'avoir mené des activités en arabe y compris la traduction de ses documents).

## 5.2. Adéquation de la conception

Lors de la conception, les caractéristiques du contexte national, régional et local (aspects institutionnels, socio-économiques, culturels et financiers) ont été prises en compte, ce qui a favorisé les bonnes performances du projet en termes de résultats réalisés. Une telle approche a aussi permis au projet, à travers ses objectifs, d'être en parfaite adéquation, non seulement avec les besoins nationaux et régionaux, mais aussi avec les missions et les capacités respectives des partenaires clés engagés dans la mise en œuvre, en l'occurrence le BIT et les structures décentralisées, les représentants d'employeurs, de travailleurs et de la société civile. Il faut signaler cependant que les services centraux du ministère de tutelle et autres départements techniques n'ont pas été directement associés à la conception du projet, d'après leurs déclarations lors des entretiens avec l'évaluateur.

Des aménagements ultérieurs ont dû être apportés aux dispositions initiales du projet afin d'adapter ledit projet aux changements de contexte et garantir ainsi son adéquation par rapport aux objectifs poursuivis. C'est ainsi qu'il y a eu :

- Un amendement sur la durée initiale du projet résultant de l'Accord Pays Bas/Bureau international du Travail signé en 2012 pour une période de 18 mois (1<sup>er</sup> Janvier 2013- 30 Juin 2014), une extension de 1 (un) an a été accordée par le pays donateur étalant la durée du projet jusqu'au 30 Juin 2015.
- Des réaménagements internes ont été portés entre certaines rubriques du budget.

Par ailleurs, l'Évaluateur a relevé ce qui suit par rapport à la conception du projet:

- Le cadre des résultats a bien défini les objectifs, activités et indicateurs, mais a manqué de quantifier les produits quantifiables attendus. 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. Par ailleurs, les hypothèses et risques ne sont pas inclus dans le cadre logique mais sont présentés ailleurs dans un tableau distinct, ce qui ne facilite pas une consultation directe.
- La Convention Pays Bas/BIT ne mentionne pas les détails du rôle et prestations complètes attendus de l'agence d'exécution opérationnelle qu'est le Bureau international du Travail.
- Dans l'esprit de la conception du projet, celui-ci est plutôt un projet pilote puisqu'il vise à démontrer qu'une telle approche innovatrice est possible et peut porter des fruits. Cependant cette caractéristique n'a pas été mentionnée ce qui aurait permis aux principaux acteurs d'être préparés en conséquence.
- Par ailleurs, le document du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie (DEPART) fait une part très belle au projet Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes; tant et si bien qu'à la lecture du document du projet, on se demande de quel projet il s'agit : le Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes ou le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie? Dès lors, l'évaluation se demande s'il n'aurait-il pas fallu mieux intitulé le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie « Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes phase II » ?

## VI. LA PERTINENCE

La pertinence du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie peut s'apprécier sous divers aspects.

### **Par rapport aux politiques et stratégies du Gouvernement**

Un dialogue a été déjà lancé en Tunisie entre le gouvernement, les partenaires sociaux et la société civile sur le rôle de l'économie sociale et solidaire en tant que moyen pour parvenir à un développement économique durable et inclusif capable d'aider le pays à



surmonter les chocs liés entre autres à la situation aggravante du chômage et la disparité régionale. A cet égard, le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie est très pertinent, puisqu'il repose sur une stratégie d'approche participative afin de créer une dynamique économique régionale en valorisant le potentiel et les ressources locales comme moyen direct de créer des emplois, en particulier celui des jeunes hommes et femmes des régions visées.

En outre, le projet est en phase avec le contrat social signé en janvier 2013 à l'Assemblée nationale constituante pour les trois partenaires sociaux à savoir, le gouvernement, l'Union Générale Tunisienne du Travail, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat. Celui-ci souligne la nécessité de soutenir l'économie sociale comme l'un des leviers du développement.

Le projet a un lien avec la «Feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie» qui a été élaborée et approuvée. L'emploi des jeunes et le dialogue social y sont des éléments pivots des priorités nationales.

### **Par rapport aux bénéficiaires et partenaires sociaux**

Les politiques et programmes d'emploi de jeunes nécessiteraient d'être adaptés aux besoins des différents bénéficiaires, ainsi qu'aux spécificités régionales. Or, l'approche du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie consiste justement à identifier les priorités locales et régionales par les représentants des diverses couches actives de la communauté, (bénéficiaires et partenaires sociaux), notamment par des études de potentialités. Une telle approche ne peut que garantir la pertinence des interventions du projet, ce d'autant plus que c'est en cela que ce projet est plus pertinent que ceux à portée nationale où, parfois, se diluent les besoins locaux/régionaux, comme l'ont fait remarquer certains intervenants.

Les problèmes d'emploi dans les régions peuvent être ainsi résolus grâce à la consolidation des efforts de tous les représentants locaux de la société civile tels que les structures, les associations, les privés, les experts et autres acteurs autour d'une chaîne de valeurs, ce qui est offert par le mode opératoire du projet.

### **Par rapport au Bureau international du Travail (BIT)**

Le mandat du Bureau international du Travail est axé sur le développement durable et la réduction de la pauvreté en créant des possibilités de travail décent pour tous. Le BIT soutient le gouvernement dans le développement du programme de promotion du travail décent en Tunisie. De plus, de par sa qualité d'organisation tripartite, il travaille avec le gouvernement et les organisations non gouvernementales, et également avec les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés dans la mise en œuvre du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie (DEPART).

### **Par rapport aux Nations Unies**

Dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2011-2014), l'emploi décent fait partie de la première priorité. La coopération du système des Nations Unies est centrée sur le renforcement des capacités et l'amélioration des méthodes de cibler les populations pauvres afin d'évaluer les politiques d'emploi actuelles et d'en concevoir de nouveaux. Le Système des Nations Unies, à travers le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement, appuie le gouvernement de la Tunisie en matière de réforme des politiques actives de l'emploi au niveau local, les capacités administratives et de financement. L'objectif poursuivi étant de créer des emplois décents pour lutter contre le chômage des jeunes, en particulier pour les jeunes femmes diplômées. C'est dire donc combien le projet Développement économique et plan d'action régional en



Tunisie est en phase avec les orientations et les trois résultats attendus du Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement qui sont :

- Des institutions du marché du travail plus efficaces afin de créer un environnement favorable à la création d'emplois.
- Les stratégies de promotion de l'emploi capables de créer des activités et de l'emploi dans cinq gouvernorats défavorisés (y compris Gafsa, El Kef et Ariana, sites de Développement économique et plan d'action régional en Tunisie.
- Une meilleure gestion de la migration, en évitant la perte des compétences pour améliorer l'impact sur le développement.

Tous les partenaires des Nations Unies qui sont impliqués dans la mise en exécution du projet conjoint des Nations Unies sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement MDG-F (comme le BIT, le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'Agence spécialisée des Nations Unies pour l'agriculture, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et même l'Organisation internationale pour la Migration) tentent d'inscrire leurs interventions dans le cadre d'actions qui prennent en compte le contexte régional.

Par ailleurs, le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie s'aligne sur l'idée de plans régionaux pour aider à institutionnaliser une nouvelle culture de la décentralisation, de coordonner les activités dans le domaine de l'emploi, et de renforcer la coopération entre les acteurs. Ces plans promeuvent les initiatives principalement destinées à l'emploi des jeunes hommes et femmes.

### **Par rapport aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)**

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie contribue notamment à la réalisation de:

- l'OMD 1: Réduire l'extrême pauvreté et la faim par atteinte du plein emploi productif et d'un travail décent pour tous, y compris pour les femmes et les jeunes ;
- l'OMD 3: Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

## **VII. ETAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITÉ DU PROJET**

(Voir détails des produits réalisés en Annexe 1)

### **7.1. Appréciation globale**

Lors de son démarrage, le projet a dû faire face à des défis qui ont affecté directement ses performances en termes de réalisations par rapport à ce qui était initialement programmé. On peut citer entre autres :

- L'instabilité politique au niveau national et la situation sécuritaire précaire dans les régions ciblées du projet particulièrement Gafsa et Kef. Il en est résulté un retard durant le premier semestre d'exécution (Janvier -Juin 2013) dans l'achèvement des activités du projet puisque la mise en œuvre effective du projet n'a commencé qu'à partir de juillet 2013 avec le recrutement du coordinateur national du projet. Cette situation a obligé le report de plusieurs activités ce qui s'est traduit donc par un retard. A cet égard, une mission de démarrage impliquant plusieurs spécialistes du Bureau international du Travail aux bureaux de Genève et du Caire, a dû avoir lieu en Mars 2013.
- La durée du projet relativement limitée par rapport, d'une part aux volumes des activités à mettre en œuvre dans les trois régions, et d'autre part le temps nécessaire pour l'acquisition des capacités et le changement des mentalités, sans compter le contexte politique et sécuritaire instable et difficile dans les régions cible du projet.
- Le Coordinateur national du projet n'a été recruté qu'en juin 2013 et l'assistante de projet en Septembre 2013.

Ce sont autant de faits qui ont affecté les conditions de mise en œuvre du projet et donc

son efficacité et ses performances par rapport aux résultats initialement planifiés lors de sa conception.

Heureusement, en considération desdits défis, des mesures adéquates ont été prises pour les surmonter :

- le donateur a consenti à une extension sans coût du projet portant sur une année additionnelle de la durée du projet qui se situe désormais au 30 Juin 2015, au lieu de Juin 2014 comme précédemment prévu ;
- les produits formulés dans le document de projet ont été révisés en conséquence pour tenir compte de la portée réelle du projet.

## 7.2. Principales activités réalisées

*(Voir Liste des ateliers de formation et autres activités Annexe 2)*

Les interventions du projet se sont déroulées dans les trois régions prévues initialement. La quatrième région qui aurait pu être identifiée par la suite (d'après le document de projet) ne l'a pas été. Néanmoins, il convient de signaler qu'au niveau du Ministère de la formation professionnelle et de l'Emploi, une quatrième région (Tataouine au Sud- Est) a été sélectionnée en raison de son taux de chômage très élevé (l'un des plus élevés), mais sans aucun engagement pour le projet, du moins à ce stade.

La présentation qui suit s'inspire essentiellement de sources qui sont : les rapports d'avancement du projet, les données et autres documents d'informations, les entretiens avec les personnes concernées par le projet aux divers niveaux, y compris les bénéficiaires.

**Objectif immédiat 1: Une stratégie de développement économique local mettant l'accent sur la création d'emplois pour les jeunes est développée pour les domaines prioritaires retenus, sur la base des plans d'action régionaux pour l'emploi des jeunes, dans les trois régions.**

On peut dire que le projet a atteint cet objectif puisque les domaines prioritaires sélectionnés par les Comités de pilotage régionaux respectifs des trois régions cibles dans le cadre de la stratégie de développement locale, ont été mis en œuvre.

Les réalisations sont les suivantes :

- 3 comités régionaux ont été créés ;
- 3 domaines prioritaires du plan d'action ont été sélectionnés et leur mise en œuvre est achevée ;
- Les comités régionaux de pilotage sont créés et sont composés par les différents intervenants régionaux (administrations, société civile, privés, institutions étatique, représentant des partenaires sociaux, etc.). En parfaite concertation avec les comités régionaux de pilotage, les domaines prioritaires ont été sélectionnés pour leur mise œuvre dans le cadre de ce projet ;
- Un programme de renforcement des capacités a été dispensé au profit des membres des comités régionaux e dispensé portant sur l'approche et les stratégies de développement économiques locales et sur le montage, la gestion et le suivi/évaluation des projets de développement régional.

**Objectif immédiat 2: Institutions publiques, privées et civiles sont renforcées pour la mise en œuvre accélérée des plans d'action pour développer les domaines prioritaires dans chaque gouvernorat (Gafsa, Kef, Ariana).**

Le modèle et la démarche suivis ont eu de très bons résultats en termes de création d'emploi

Le programme de renforcement réalisé à cet effet est jugé effectif et pertinent par les membres des Comités régionaux respectifs. Il comprend des formations le montage, la gestion, le suivi et l'évaluation des projets de développement régionaux. Les intervenants

ont été directement impliqués dans la coordination des différentes activités du projet ; ce qui a assuré leur appropriation de la démarche, favorisant ainsi la durabilité de l'impact du projet.

Les réalisations sont les suivantes (*voir données plus détaillées ci-après sections 6.2.1 et 6.2.2*)

- 30 actions de formation ;
- 24 structures d'appui locales ont reçu un renforcement de capacités,
- 11 projets ont été créés ;
- 101 emplois directs créés ;
- 16 études ont été réalisées (étude de faisabilité de projet, analyse et développement de chaîne de valeur, étude sur la valorisation des produits locaux, évaluation des produits locaux et leur potentiel d'emploi) ;
- 3003 jours de formation assurés ;
- 450 jeunes ayant reçu une formation/accompagnement pour démarrer une entreprise d'économie sociale et solidaire ;
- Le renforcement des capacités du comité sur le suivi/évaluation des projets et l'appropriation de la démarche globale a permis de développer leur propre mécanisme de suivi de la mise en œuvre des domaines prioritaires ;
- Le modèle de création d'emploi développé est basé sur les initiatives locales et innovatrices s'inscrivant dans une logique de développement économique local (DEL), y compris dans une dynamique de dialogue social, constructive et décentralisée, pour une meilleure coopération entre les partenaires locaux ;
- Les modèles d'affaires ont été élaborés et ont été mis en œuvre ;
- En soutenant le dialogue décentralisé, l'autoévaluation, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale, à répondre à aux attentes au niveau local et à mettre en œuvre modèle de création d'emploi entièrement décentralisé ;
- Un programme complet d'accompagnement et de formation a été élaboré pour répondre aux besoins identifiés des jeunes et renforcer leurs capacités en relation avec leurs projets avec les domaines prioritaires. Une mise en relation avec les structures d'appui a été effectuée.

**Objectif immédiat 3: Les principaux parties prenantes au niveau national soutiennent et favorisent un cadre propice à la promotion des stratégies décentralisées d'emploi des jeunes (femmes et hommes) et du développement économique local.**

Le projet a joué un rôle de premier plan dans l'activation du « programme de partenariat avec les régions pour la promotion de l'emploi » par le décret n° 2012-2369 du 16 octobre 2012 et a montré l'efficacité d'une approche régionale pour la création d'emploi décent.

Les réalisations sont les suivantes :

- L'organisation d'un atelier national sur les politiques régionales d'emploi : le projet a appuyé le Ministère de l'Emploi pour la conception des outils du programme de partenariat avec les régions pour la promotion de l'emploi ; le programme a été activé en 2015 ;
- Elaboration d'une cartographie des acteurs et des politiques régionales d'emploi ;
- Organisation d'une conférence tripartite sur l'économie sociale et solidaire : le comité d'organisation a été formé et la conférence s'est tenue le 19 Mai 2015 ;
- Modélisation et bonnes pratiques du projet : le rapport est finalisé.

**7.2.1. Dans les Régions**

Le caractère régional du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie, ainsi que ses orientations résolument régionales sont démontrés par les activités réalisées lors de la mise en œuvre comme suit :

**Région d'Ariana :**

- Renforcement des capacités du Comité régional de pilotage par l'organisation des

ateliers:

- formation sur l'approche du développement économique local (LED),
- formation sur la gestion de cycle de projet le suivi et l'évaluation des projets de développement,
- formation des formateurs sur le Programme de formation du BIT qui concerne la gestion des coopératives agricoles (MY COOP),
- formation en analyse et développement de chaînes de valeur,
- partage des initiatives et des projets de la région sur l'emploi.
- Analyse et développement de chaînes de valeur (VCD) par des études sur :
  - l'évaluation de la viabilité de produits locaux et leur potentiel de marché en vue de la création d'emplois pour les jeunes ;
  - la valorisation de la courge à Ariana.
- Promotion de l'entrepreneuriat social :
  - organisation d'une série de séances de sensibilisation sur l'économie et l'entrepreneuriat social au profit des jeunes diplômés de Kallat Landalous ;
  - sélection de quatre groupes de jeunes diplômés de la délégation de Kallat Andalous pour être accompagnés dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux sociaux pour la valorisation des produits locaux et en réponse aux besoins de la Région;
  - Organisation d'un atelier sur les formes juridiques de l'entrepreneuriat social au profit des jeunes et des ONG de la région d'Ariana;
  - Accompagnement de jeunes pour l'identification et le développement d'idées de projets et de l'élaboration de modèle d'affaires s'y référant ; 31 participants ont été formés dont 29 femmes.
  - Formation technique et managériale, et accompagnement pour la création : (i) d'un projet d'unité de transformation de la courge/citrouille (impliquant la valorisation de ces produits) ; (ii) d'un projet de production de pain traditionnel et de produit à base de céréales, (iii) d'un Centre d'animation socioculturelle, (iv) de la coopérative « Al Andalous » à Kallat Landalous et la mise en place d'une unité de production de fromage, et aussi (v) de la coopérative de pêcheurs «An Naoures» à Raoued. 32 animateurs socio-culturels ont été formés dont 3 hommes et 29 femmes.

### Région de Gafsa

- Renforcement des capacités du Comité régional de pilotage par des formations :
  - des formateurs de MY COOP,
  - en gestion et développement des coopératives et en suivi et évaluation des projets de développement,
  - en analyse et développement chaînes de valeur, et aussi en coaching des jeunes,
  - sur l'accompagnement des entreprises de l'Economie sociale.
- Promotion des coopératives agricoles :
  - Appui, formation technique et managériale et accompagnement pour la création : (i) de la coopérative « El mourouj » et la mise en place d'un projet d'élevage de caille à Ouled Ahmed Ben Saad (ii) de la coopérative « Ennajah » et la mise en place d'un projet d'élevage avicole à Gafsa Nord, (iii) de la coopérative « El Falah » et la mise en place d'un projet d'élevage cuniculture à Sned. La formation sur la gestion et le développement des coopératives tenue à Gafsa.
- Promotion des produits artisanaux à travers la mise en place d'une plateforme de vente électronique pour le développement du commerce électronique du tapis artisanal de Gafsa. La formation sur l'utilisation de la plateforme de vente électronique. La plateforme a été réalisée et mise en ligne, mais n'a fonctionné que pendant un an du fait de conflit interne entre les membres de la coopérative d'artisanat ;
- Réalisation d'une étude exploratoire pour la promotion des emplois verts en collaboration avec le département Green Job à Genève.

**Tableau 1 Ateliers réalisés dans la région de Gafsa  
Octobre 2013 – Avril 2015**

N	Intitulé de l'évènement	Nb de jours	Nb de participants	Hommes	Femmes
1.	Formation sur l'utilisation de la plateforme de vente électronique	2	15	7	8
2.	Formation sur la gestion et le développement des coopératives	4	20	12	8
3.	Formation sur l'accompagnement des entreprises sociales et solidaires	4	22	11	11
4.	Techniques de coaching et d'accompagnement	3	25	15	10
	<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>45</b>	<b>37</b>
				55%	45%

### Région du Kef

- Renforcement des capacités du Comité régional de pilotage par la formation :
  - des formateurs sur MY COOP,
  - en formes juridiques de l'entrepreneuriat social,
  - en analyse et développement des chaînes de valeur,
  - en modèle d'affaire sociale,
  - en approche participative et techniques de modération,
  - sur le suivi et l'évaluation des projets de développement.
- Développement de l'attractivité de la Région
  - Production d'un documentaire-fiction promotionnel pour la région, et d'un guide touristique,
  - Réalisation d'une plateforme d'investissement et de réseautage en ligne : ([www.kefinvest.net](http://www.kefinvest.net)),
  - Création d'un bureau d'information et d'orientation touristique,
  - Formation d'un groupe de jeune de la région sur les techniques de guidage et l'organisation d'évènements promotionnels, techniques cinématographiques et production de vidéos amateurs sur la région,
  - Organisation d'une journée d'animation de la région ainsi que d'un évènement pour la présentation des réalisations du projet Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie dans la Région.
- Réalisations : (i) d'études d'analyse et de développement de la chaîne valeur de la filière du lait pour la création d'emplois décents dans la région du Kef, et (ii) d'une étude exploratoire pour la promotion des emplois verts en collaboration avec le département Green Job à Genève.
- Appui aux jeunes pour la création de projets d'économie sociale et solidaire :
  - Organisation d'un atelier de travail pour l'identification de projets sociaux et solidaires pouvant être appuyés et accompagnés par le BIT ;
  - Formation technique et managériale et accompagnement à la création : (i) d'un bureau d'information touristique, et (ii) d'un groupement de développement agricole dans la production du miel biologique ;
  - Formation technique et accompagnement à la formation d'une main d'œuvre spécialisée en agriculture biologique.

**Table 2 Ateliers réalisés dans la région de Kief  
Octobre 2013 – Avril 2015**

N°	Intitulé de l'évènement	Nb de jours	Nb de participants	Hommes	Femmes
1	Formes et structures juridiques de l'entreprises sociale et solidaire	1	24	14	10
2	Techniques cinématographiques	10	21	5	16

3	Formation des techniciens sur les techniques culturelles biologiques	19	20	11	9
4	Formation des ouvriers sur les techniques culturelles biologiques	17	10	6	4
5	Formation sur la communication interpersonnelle	2	20	9	11
6	Formation sur le business model (CANEVAS)	2	20	9	11
7	Formation sur l'approche participative et les techniques de modération	3	25	11	14
8	Atelier de VCD du compostage biologique	1	25	11	14
9.	Formation sur l'apiculture et la production du miel biologique	21	10	5	5
	<b>Total</b>		<b>175</b>	<b>81</b>	<b>94</b>
				<b>46%</b>	<b>54%</b>

### 6.2.2. Au plan national

#### On peut citer les réalisations suivantes

- Elaboration d'une cartographie des acteurs et des politiques régionales d'emploi ;
- Organisation d'un atelier national sur les politiques régionales d'emploi: le projet a appuyé le Ministère de l'Emploi pour la conception des outils du programme de partenariat avec les Régions pour la promotion de l'emploi. Un atelier national regroupant l'ensemble des acteurs concernés pour l'activation du programme a été organisé en Mai 2015 ;
- Organisation d'une formation sur l'économie sociale et solidaire au profit de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat et ses structures régionales ;
- Organisation d'un voyage d'étude sur l'expérience turque de l'économie sociale et solidaire ;
- Organisation d'une conférence tripartite sur l'économie sociale et solidaire (soutenu par le BIT) : le comité d'organisation a été formé et par la suite la conférence s'est tenue le 19 Mai 2015 ; elle vise la préparation d'un plan national pour le développement de l'Economie sociale et solidaire en Tunisie.
- Modélisation et bonnes pratiques du projet: le rapport y relatif a été élaboré et est disponible.

**Tableau 3 Conférences/ateliers Tunis et Hammamet  
Octobre 2013 – Avril 2015**

N°	Intitulé de l'évènement	Nb de jours	Lieu	Nb de participants	Hommes	Femmes
1	Formation sur l'approche DEL	2	Tunis	24	8	16
2	Atelier sur les projets de l'économie sociale et solidaire	4	Tunis	42	15	27
3	Formes et structures juridiques de l'entreprise sociale et solidaire	1	Tunis	42	15	27
4	Gestion de cycle de projet	3	Tunis	22	10	12
5	Communication et esprit d'équipe	3	Tunis	23	10	13
6	Elaboration du business model	4	Tunis	25	24	1
7	Techniques d'animation	3	Tunis	15	5	10

8	Formation de formateurs sur My-Coop	5	Hammamet	20	7	13
9.	Formation technique sur la fabrication de fromage blanc	10	Tunis	6	2	4
10.	Formation technique sur la fabrication de pain	5	Tunis	8	2	6
11.	Formation technique sur la transformation de la courge	5	Tunis	8	2	6
12.	Formation sur le suivi et l'évaluation des projets de développement	3	Hammamet	23	12	11
13.	Formation sur l'économie sociale et solidaire	2	Tunis	30	18	12
14.	Visite d'étude	6	Turquie	11	5	6
			<b>Total</b>	<b>299</b>	<b>135</b>	<b>164</b>
					<b>45%</b>	<b>55%</b>

### 7.3. Résultats et Effets du projet

Sur la base de la revue documentaire (en particulier le rapport annuel d'avancement), et des entretiens avec les intervenants, il est ressorti un certain nombre d'effets auxquels le Projet Développement Economique et Plan d'Action Régional en Tunisie a largement contribué.

En soutenant le dialogue décentralisé, l'autoévaluation, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale, à répondre aux attentes au niveau local, et à mettre en œuvre un modèle de création d'emploi entièrement décentralisé et de type nouveau.

Il faut retenir également que le projet a ajouté une valeur primordiale et innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation en étroite synergie avec le développement économique régional. En effet, le projet a apporté une vision nouvelle basée sur des actions à la portée des acteurs locaux, ce qui dénote et témoigne d'un réalisme important, indispensable au succès d'un tel projet. De façon spécifique, la mise en œuvre du projet a permis, entre autres, ce qui suit :

- la promotion de l'économie sociale et solidaire : le projet a permis la création de : 11 projets d'économie sociale et solidaire (5 coopératives et 6 projets associatifs) induisant ainsi la création d'une centaine (100) d'emplois directs, et contribuant aussi à préserver et sauver des jeunes de risques divers auxquels ils sont exposés.

**Tableau 4 Nombre de membres des projets d'économie sociale et solidaire créés**

N°	Projet	Forme juridique	Nom de la structure	Membre*	Nombre d'emplois créés		
					Total	Homme	Femme
1.	Elevage et commercialisation de caille	Société mutuelle de services agricoles	SMSA El Mourouj	31	8	7	1
2.	Elevage et commercialisation avicole	Société mutuelle de services agricoles	SMSA El Falah	65	9	4	5
3.	Cuniculture et commercialisation	Société mutuelle de services agricoles	SMSA El Najah	24	7	5	2
4.	Bureau d'information touristique	Association	Association de sauvegarde de la médina du KEF (ASM El Kef)	NA	7	2	5

N°	Projet	Forme juridique	Nom de la structure	Membre*	Nombre d'emplois créés		
					Total	Homme	Femme
5.	Formation de main d'œuvre qualifiée en agriculture biologique	Association	Association Bio-Kef	NA	18	11	7
6.	Production de miel biologique	Association	Association de développement d'Elles	NA	10	5	5
7.	Centre d'animation socio-culturelle	Association	Association Tunisienne de sauvegarde des jeux et sports du patrimoine	NA	12	0	12
8.	Fabrication de pain traditionnel et de nourriture saine	Association	Association « Lametna »	NA	7	2	5
9.	Unité de fabrication de fromage	Société mutuelle de services agricoles	SMSA Al Andalous	183	7	2	5
10.	Coopérative de Pêcheurs	Société mutuelle de services agricoles	SMSA Al Nawras	23	10	10	0
11.	Unité de transformation de courge et autre fruit	Association	Association d'appui aux initiatives de développement (AID)	NA	6	1	5
				<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>49</b>	<b>52</b>
						<b>48%</b>	<b>52%</b>

- le développement de chaînes de valeur et la valorisation des produits locaux à fort potentiel d'emploi de chaque Région ; par exemple :
  - la réalisation des études de chaînes de valeur et de potentiel d'emploi (lait, courge, agriculture biologique, emplois verts),
  - la réalisation d'une plateforme de vente en ligne des produits artisanaux (qui n'a fonctionné que pendant un an du fait de conflit interne entre les membres de la coopérative d'artisanat), et l'appui aux jeunes pour la création de projets dans les filières identifiées.
- Le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes dans les filières identifiées dans les trois Régions cibles. 450 jeunes ont reçu une formation/accompagnement pour démarrer une entreprise d'économie sociale et solidaire. L'effort a été orienté pour accompagner les jeunes par la formation, le coaching, l'accompagnement post-crédation et l'appui matériel, dans le développement de leurs compétences managériales ainsi que techniques en lien avec le domaine d'activité de leurs projets.
- Le développement de l'agriculture biologique : le projet, en collaboration avec l'Ecole supérieure d'agriculture du Kef, a permis la formation 65 jeunes de la Région sur les techniques culturales biologiques, l'analyse de la filière du compostage biologique et la formation sur les techniques de production de miel biologique. En effet, l'agriculture biologique représente un secteur économique à fort potentiel d'emploi et la région du Kef.
- Le développement de l'attractivité territoriale pour valoriser les richesses et les potentialités économiques, naturelles et culturelles. C'est par exemple le cas de la région de Kef où le projet a réussi à faire une communication efficace de la région à travers des outils conçus (tels que déjà mentionnés ci-dessus dans la section 6.2.1.), sur les « *Activités réalisées dans les régions* ». Au total, 5000 exemplaires du guide ont été distribués aux ambassades, au Ministère du Tourisme, à la Fédération des agences de voyages, aux associations, etc. L'avant première du



film a eu lieu dans la capitale et a connu une bonne couverture médiatique en supports audio-visuels et électroniques. Il a été également diffusé lors des événements culturels de la Région.

- La présence des associations civiles a donné une nouvelle mesure aux actions à entreprendre à savoir en particulier la sensibilité au genre féminin;

Sur les questions du Genre, au vu des données sur les bénéficiaires désagrégées par sexe, l'appréciation globale et les observations sur place de l'évaluation permettent de dire que la stratégie du projet a permis de cibler les femmes autant que les hommes. Ceci a contribué à faciliter la participation des femmes dans la plupart des activités du projet, tant dans les comités de pilotage (exemple à Ariana : 11 membres du Comité dont 8 femmes), que dans formations et autres ateliers (56% de femmes sur un effectif total de 641), ainsi que dans les 11 projets d'économie sociale et solidaire créés (52% de femmes sur les 101 emplois créés).

Néanmoins, dans certaines régions le poids culturel vis-à-vis des femmes est toujours présent.

De ce qui précède, on peut considérer que les résultats du projet sont non seulement significatifs, mais aussi ont un attribut catalytique.

Il convient de signaler que les sociétés solidaires en forme de coopérative, créées grâce au projet, sont en généralement caractérisées par des difficultés de financement (faiblesses de ressources financières et difficultés d'accès aux financements), ainsi que des défis pour la commercialisation de leurs produits. Autant de faiblesses qui contribuent à limiter leur développement et leur expansion, et sont susceptibles de compromettre leur viabilité à moyen/long terme. En effet, sur le plan financier, ces associations et coopératives comptent le plus souvent sur les fonds propres (les cotisations des membres), ce qui est bien loin de répondre à leurs besoins d'investissement. Un appui dans ce sens s'avère nécessaire.

Une autre faiblesse à signaler est que l'accompagnement des entités créées ne se poursuit plus après leur mise en place, alors qu'un appui continu pendant un minimum de temps est nécessaire pour leur consolidation. On peut dire, par analogie, que lesdites entités subissent ainsi un « sevrage » prématuré, ce qui les fragilise, parce que laissées à elles-mêmes de façon prématurée et sans autre recours garanti.

## VIII. L'EFFICIENCE DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

### 8.1. La supervision et la gestion du projet

Selon l'Accord conclu avec le pays donateur, le Royaume des Pays-Bas, le projet est mis en œuvre par le Bureau International du Travail (BIT) en collaboration directe avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. L'équipe du projet s'inscrit dans la dynamique déjà établie par le projet conjoint des Nations Unies pour les Objectifs du Millénaire pour le Développement, « Youth, Employment, Migration » (MDG-F / YEM), c'est-à-dire entre autres, avec les Comités mis en place par Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes, les gouverneurs, les délégations régionales du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et les partenaires sociaux. Le document de projet a prévu les dispositions institutionnelles telles que suit pour assurer la mise en œuvre du projet.

#### Rôle du Gouvernement et ses démembrements

Plusieurs institutions publiques se partagent une responsabilité (certaines de façon directe et d'autres de façon moins directe) dans le domaine de l'emploi des jeunes et donc par rapport au projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie. Le gouvernement affiche une volonté politique par rapport au thème du projet. En effet, le

développement régional est une option importante dans la stratégie du gouvernement dans la perspective de l'institutionnalisation de la décentralisation.

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi a pour mission générale d'assurer l'élaboration de la politique du gouvernement dans le domaine de l'emploi, ainsi que de veiller à sa mise en œuvre et à l'évaluation des résultats. Dans ce cadre donc, le Ministère est chargé de la conception et de la mise en œuvre des plans, programmes, instruments et autres mesures visant l'amélioration de l'employabilité, la facilitation de l'insertion professionnelle des jeunes et des demandeurs d'emploi, ainsi que la promotion de l'emploi indépendant. Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi est le département sous la tutelle duquel le projet est mis en œuvre.

Etant donné que le secteur de l'Emploi est transversal, outre le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, d'autres Ministères techniques concourent à la réalisation des stratégies et objectifs liés à l'emploi des jeunes en Tunisie.

Il s'agit en premier lieu du Ministère du Développement Régional (MDR) qui est chargé : (i) d'assurer avec le concours des départements et organismes concernés, l'élaboration et la coordination des stratégies et politiques régionales de développement, (ii) d'élaborer les plans de développement régional, ainsi que des plans de suivi-évaluation des politiques et des stratégies de développement régional en collaboration avec les conseils régionaux. Le Ministère du Développement Régional joue un rôle horizontal dans la réalisation des projets de développement dans les régions. S'agissant de ce dernier ministère, certains intervenants ont estimé qu'il serait plus approprié pour assurer la tutelle du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie en raison de ses objectifs de développement régional. Mais, à cet égard, le projet a privilégié le thème de « l'Emploi ».

Les autres ministères techniques sont notamment : le Ministère de la Jeunesse, des sports et de l'Education Physique, le Ministère des Affaires Sociales, de la Solidarité et de Tunisiens à l'étranger, le Ministère de l'Education et de la formation, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie, tous jouant une rôle respectif dans la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage dans le cadre de leur mission.

### **Le rôle du Bureau international du Travail**

Le Bureau international du Travail a eu pour mission d'assumer la responsabilité entière de la mise en œuvre du projet et de ce fait, de fournir un appui technique pour le renforcement des capacités des partenaires nationaux dans le but d'améliorer l'environnement de création des entreprises, la stimulation de l'entrepreneuriat des jeunes, et ce, tout en tenant compte de la dimension genre.

L'équipe technique du Bureau international du Travail pour l'Afrique du Nord, basée au Caire, joue le rôle de back-stopper du projet tout en contribuant au renforcement des capacités de l'unité de gestion. Ce bureau dispose en effet de spécialistes dans les domaines de développement des petites entreprises, compétences de l'emploi et de l'employabilité, particulièrement utiles pour la mise en œuvre d'un tel projet. En temps normal, l'expert en charge du Caire effectue une visite sur le terrain en Tunisie tous les trois mois. Le comité du Bureau international du Travail pour la coordination des projets sur l'emploi des jeunes en Tunisie supervise le projet à partir de Genève.

Il faut regretter un certain éparpillement géographique entre le Caire, Alger et Genève pour le suivi de la mise en œuvre du projet, le BIT n'ayant pas de représentation en Tunisie. L'efficacité de la mise en œuvre du projet en souffre dans une certaine mesure, pour cause de lourdeur et lenteur, surtout dans l'exécution financière qui est marquée par des retards.

### **Rôle des partenaires sociaux**

Les partenaires sociaux participent de manière différenciée à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques du gouvernement. L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et

de l'Artisanat est membre de la commission chargée de la révision périodique des curricula scolaires et collabore activement avec le gouvernement dans la conception des programmes d'assistance à l'auto-emploi et aux Petites et moyennes et entreprises. L'Union Générale Tunisienne du Travail semble moins impliquée. Il faut signaler que les deux institutions ont aussi des programmes qui sont réalisés en autonomie. En particulier l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat est très active dans le domaine de la promotion de la culture entrepreneuriale et de l'auto-emploi parmi les jeunes. La participation des partenaires sociaux est davantage valorisée par les concertations tripartites menées par le BIT de façon régulière tout au long de la mise en œuvre du projet.

### **La gestion quotidienne et la coordination du projet**

Le document de projet avait prévu le recrutement d'un expert international comme Conseiller technique principal du projet, sous contrat avec le Bureau international du Travail pour la première année seulement. Celui-ci devrait, à ce titre, assumer la supervision directe du travail des facilitateurs et tout le processus de la mise en œuvre pour le développement économique local. Il aurait été ainsi investi pour collaborer avec un large éventail de partenaires internationaux, d'autres programmes financés par d'autres partenaires.

Cependant, dans la réalité, il n'en a rien été. L'expert international n'a pas été recruté comme prévu pour des raisons de réduction de coûts de fonctionnement en faveur des investissements prévus dans les trois régions cibles. Seul un coordonateur national a été recruté pour assurer la coordination et la gestion quotidienne de la mise en œuvre du projet. Ses prérogatives sont plutôt limitées. Raison pour laquelle une bonne partie des responsabilités est exercée depuis le Caire par l'équipe technique BIT. C'est ainsi que le coordonateur national est soutenu et accompagné par l'expert du service « Enterprise and Management Development » au bureau du Bureau international du Travail du Caire, qui collabore étroitement avec le coordonateur. Cet accompagnement rapproché a permis entre autres de préparer l'unité à bien jouer son rôle dans la gestion du projet, expérience que les agents concernés n'avaient pas avant.

L'équipe de gestion du projet compte dans ses rangs trois facilitateurs en charge du suivi direct respectif des régions du projet. Ils jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des domaines prioritaires retenus dans les régions respectives. Il faut cependant regretter que les facilitateurs régionaux ne soient que des contractuels à temps partiel, ce qui, d'une part ne permet pas un travail continu et d'autre part, ne leur donne pas assez sécurité et de motivation de travail.

**Tableau 5 Equipe de gestion du Projet**

<b>Composition actuelle de l'équipe du projet</b>	<b>Composition idéale de l'équipe du projet</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller technique principal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinateur national et en même temps coordinateur régional de la région d'Ariana durant la dernière année du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinateur national</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistante administrative et financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistante administrative et financière</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 coordinateurs régionaux : des non staff, à temps partiel avec des contrats Excoll dont la durée a varié d'une semaine à 5 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 coordinateurs régionaux (staff qui travaillent à plein temps)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un chauffeur</li> </ul>

Les contraintes budgétaires ayant prévalu, l'Unité de gestion du projet a été réduite au minimum au point que les moyens logistiques ne sont pas adaptés aux besoins de l'exécution et du suivi des activités du projet de façon régulière et continue.

Des intervenants au niveau régional, regrettent l'absence dans la région d'un interlocuteur direct et permanent de l'unité de gestion du projet, ce qui aurait facilité les échanges et la communication avec la coordination du projet tout au long de la mise en œuvre du projet.

## **Les Comités de pilotage**

### ***Au niveau régional***

La mise en œuvre des activités du projet s'est inscrite dans une logique décentralisée conjuguée à une approche participative afin de garantir l'implication active des parties prenantes locales dans le projet. A ce titre, il a été créé dans chacun des trois gouvernorats un Comité technique local composé des représentants du gouvernement et de l'administration au niveau local, de la société civile et des partenaires sociaux. Toutefois, la composition du comité de pilotage et son degré d'implication peut différer d'une région à une autre en fonction du contexte économique, social et culturel de la région et en fonction de la nature des activités à mettre en œuvre. Les coordinateurs des Comités locaux sont en même temps membres du Comité national de pilotage. Dans les activités de mise en œuvre du projet, les comités de pilotage locaux jouent un rôle de premier plan, contribuant ainsi aux bonnes performances du projet.

Sur le plan pratique et opérationnel, dans une première étape, les comités régionaux décident des domaines prioritaires qu'ils souhaitent mettre en œuvre avec l'appui du projet. Le choix dépend de leur évaluation des besoins, de la logique séquentielle, mais également de la taille du soutien financier prévu pour chaque gouvernorat dans le cadre du projet (environ 150.000 USD avec un maximum de 200.000 USD pour la formation et d'éventuels achats de « petits équipements »). Dans le cas où le domaine de priorité choisi engendrerait un dépassement des fonds prévus pour ce projet, la mise en œuvre conjointe avec d'autres bailleurs et projets est possible. A titre d'exemple : dans la Région d'Ariana, 60 idées de projet ont été recueillies lors de la consultation des acteurs de base, et 11 projets ont été sélectionnés pour le plan régional par la démarche participative en se référant à des critères définis de viabilité, de résultat, de l'environnement, etc. L'échelle de possibilités d'intervention est très limitée (du fait des limites de ressources du projet) en considération des potentialités et priorités locales.

Pour la mise en œuvre, le document de projet a prévu que le projet travaille principalement avec des facilitateurs locaux déjà en place en provenant des gouvernorats sélectionnés, des consultants locaux et des ONG de la localité. En réalité, lors de la mise en œuvre du projet, les trois facilitateurs respectifs des régions du projet ont été installés au siège de l'Unité de gestion et de coordination du projet, ce que regrettent les acteurs et autres intervenants dans les régions.

Par ailleurs, la parité « homme-femme » a été observé pour l'ensemble de l'équipe du projet.

### ***Au niveau national***

Un Comité national de pilotage a été mis en place. Il comprend les partenaires sociaux et les structures ministérielles concernées par la problématique du développement local et de l'emploi. Celui-ci a pour mission de superviser divers projets avec lesquels il est appelé à travailler en étroite collaboration. Un tel montage permet d'éviter les délais, les confusions et un dédoublement de coordination, assurant ainsi une plus grande efficacité dans la supervision desdits projets. Ce comité est opérationnel et se réunit de façon régulière. Ses sessions sont assorties de procès verbaux utiles pour le suivi.

## 8.2. Le partenariat

### *Collaboration et synergie avec les autres projets du Bureau international du Travail et des agences des Nations Unies*

Dès le démarrage, le projet a accordé une attention particulière à la coordination avec les autres projets du BIT et des agences des Nations Unies intervenant dans le domaine de l'emploi dans les régions afin de créer une synergie et d'éviter tout chevauchement et gaspillage d'énergie, de ressources et de temps. A l'initiative du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie, des réunions de partage d'information et de coordination ont eu lieu, notamment avec le Programme des Nations Unies pour le Développement et Agence spécialisée des Nations Unies pour l'agriculture (FAO). D'un autre côté, et en plus des réunions régulières de coordination entre les projets BIT en Tunisie, le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie a organisé des activités conjointes avec le projet « *Travail Décent des Femmes : voie à suivre après la révolution* » (un atelier de formation de formateurs sur My Coop et un atelier de formation sur la gestion des coopérative au profit des artisans de Gafsa).

Par ailleurs, outre les réunions régulières de coordination entre les projets BIT en Tunisie, le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie a organisé des séances avec chaque projet pour assurer plus de pertinence et de synergie entre les projets BIT. Ce sont autant d'occasions d'échanges et de partage de connaissances bénéfiques aux participants et intervenants.

Le Bureau international du Travail, en collaboration avec les parties prenantes Tunisiennes, a également cherché l'implication du donateur, non seulement afin de déterminer de manière concertée les domaines prioritaires, mais aussi dans l'exploration des potentialités pour des liens de jumelage possible, visant d'éventuels transferts de technologies, des ouvertures de marchés, des expériences de décentralisation, etc. Une telle pratique accroît la mobilisation de partenaires au développement et de ressources, et contribue à la promotion de secteurs spécifiques prioritaires.

## 8.3. Le suivi évaluation du projet

D'après le document de projet, un plan détaillé de suivi et d'évaluation, qui comprend également des modules d'auto-évaluation (visites sur le terrain, rédaction de cas, documentation de la meilleure pratique et ateliers d'évaluation), devrait être développé lors de la phase initiale du projet et présenté dans le 1<sup>er</sup> rapport d'avancement du projet mais un tel plan n'a pas été développé. De l'aveu des intervenants en charge, cette activité ne s'est pas réalisée alors qu'un tel plan aurait servi d'outil utile et précieux non seulement comme un guide, mais aussi pour le renforcement des capacités des acteurs, et comme un élément de coordination et d'harmonisation.

Conformément à l'Accord Pays-Bas/BIT, le mécanisme de suivi-évaluation du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie suit le standard du BIT, c'est-à-dire un « Cadre axé sur les résultats » pour s'assurer que les objectifs et les résultats sont mesurables et que les produits peuvent être réalisés. Du point de vue reporting, il est prévu ce qui suit:

- *1<sup>er</sup> rapport d'avancement*: Le projet présentera le premier rapport d'étape à la fin du mois 6, qui est composé d'un rapport narratif sur les progrès significatifs à l'étape initiale du projet. Cela comprendra également un rapport initial et décrire la façon dont les arrangements de projet et la stratégie nécessaires ajustements. Dans la réalité, ce premier rapport ne pouvait être établi comme prévu en raison du retard de démarrage du projet tel que déjà signalé antérieurement dans la présente évaluation. Le Coordonateur national lui-même n'ayant été recruté que 6 mois après la date prévue de lancement.

- *2<sup>ème</sup> rapport d'avancement*: Le projet présentera le deuxième rapport d'étape à la fin de 12 mois, qui se compose d'un rapport narratif sur les progrès de fond du projet. Un rapport

d'avancement annuel a été établi en janvier 2014 et avril 2015, conformément au canevas et format de référence du Bureau international du Travail.

Les rapports annuels d'avancement sont soumis au bureau du Caire et à PARDEV au siège à Genève, ainsi qu'au bailleur de fonds.

- *Rapport de fin de projet*: Il est prévu que le projet présente le rapport de fin de projet. Le dernier rapport de mise en œuvre couvrant les activités du projet depuis son démarrage jusqu'à la fin du mois d'Avril 2015, a été établi. Le rapport final sera composé d'un rapport narratif sur les progrès jusqu'à la fin du projet. Il s'agit d'une contribution à l'évaluation finale, qui sera organisé au cours des deux derniers mois du projet.

- *Évaluation finale*: L'évaluation finale sera effectuée par des consultants indépendants (internationaux et nationaux), comme le dispose le document de projet. À la fin de l'évaluation, un rapport d'évaluation final sera soumis au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Cette évaluation est en cours et fait l'objet du présent rapport.

Au niveau régional, des rapports destinés à l'unité du projet/BIT sont établis chaque deux mois sous la responsabilité du comité. Ses membres se réunissent mensuellement pour le suivi des activités ; tandis qu'au niveau national, le comité se réunit deux fois/an pour faire le suivi.

Il convient de signaler un suivi et une supervision rapprochée, y compris jusque sur le terrain dans les régions, du bureau BIT du Caire, chargé du backstopping du projet.

#### **Partage de connaissances et visibilité**

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie, fort de l'héritage de PARE, a mis un accent particulier sur la démonstration et la documentation des expériences. Des études, des outils et autres documents ont été développés, publiés et diffusés aux intervenants et sont disponibles (*voir liste des études et travaux du projet en Annexe 3*).

Les diverses sessions de formation, les activités d'échanges, de même que et les ateliers ont aussi constitué des moyens d'échanges et de communication, ainsi que de la visibilité du projet aux niveaux local, régional et national et même international.

Il est aussi attendu que des leçons soient tirées et documentées pour exploitation dans des projets similaires futurs.

### **8.4. Aspects financiers**

Pour rappel, suivant l'Accord de novembre 2012, le budget alloué au projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie par le Royaume des Pays-Bas s'élève à 1.080.777 USD. Un premier décaissement de 755 086 USD a été fait en faveur du BIT lors du lancement du projet, et des décaissements ultérieurs ont suivi comme prévu sur la base des rapports annuels d'avancement (avec états financiers certifiés et projections financières) le 30 juin de chaque année.

L'allocation annuelle du budget s'établit comme suit en USD :

- Première année : 206 350 (2013)
- Deuxième année : 539 654 (2014)
- Troisième année : 334 773 (2015)

La responsabilité de la gestion du budget du projet échoit au bureau BIT du Caire.

Il a été établi et reconnu que la structure initiale du budget ne permettait pas une mise œuvre efficace des plans d'action ni la prise en compte des vrais besoins d'investissement du projet. Une partie substantielle du budget était allouée à des services administratifs au préjudice par exemple de séminaires de formation. Alors qu'il est prioritaire de disposer de ressources financières afin de garantir la réussite du projet par la promotion des structures

locales d'entrepreneuriat collectif et social (coopérative, association, etc.), la création d'emplois décents, et un appui matériel aux initiatives des jeunes. A cet égard, des réaménagements budgétaires sont intervenus par des ajustements internes d'allocations entre rubriques budgétaires, prenant en compte les vrais besoins du projet pour assurer son succès. Il a été déduit un montant total de 4 439 USD des lignes « Frais administratifs » et « Personnel national » pour être affecté à la ligne budgétaire « Séminaires ». Le reste est sans changement.

De ce réaménagement il ressort ce qui suit en termes d'affectation par secteur :

**Tableau 6 Affectation du budget par secteur**

(source : budget révisé 12)

Rubrique	Montant en dollar des Etats Unis	% du budget global
Frais de personnel	302 479	28%
Formation:	151 911	14%
Equipements:	116 344	11%
Sous-contrats:	352 553	32%
Appui au programme:	124 337	12%
Divers:	33 153	3%
Total	1 080 777	100

Au vu de cette répartition (après réaménagement budgétaire), on peut estimer approximativement en termes de pourcentage, ce qui suit :

- Environ 57% du budget concernent les investissements (Formation, Equipements, Sous-contrats) ; ce qui veut dire qu'une majorité du budget (plus de la moitié) finance les activités directes opérationnelles du projet ;
- Et le reste, soit 43%, correspondent aux nécessaires coûts administratifs et de fonctionnement.

Si l'on veut estimer la relation entre les coûts du projet et les résultats, il faudrait disposer de données budgétaires non seulement très détaillées, mais très spécifiques, de type comptabilité analytique, en raison de la grande diversité d'activités et de la complexe imbrication des éléments qui concourent aux résultats, sans compter que la nature des résultats recherchés dont certains sont purement qualitatifs et non quantitatifs. Néanmoins, si l'on considère les rubriques « Formation », « Equipements » et celle « Sous-contrats » (soit 620 808USD) comme pouvant être traitées comme coûts directs (hors frais administratifs et divers), nécessaires pour la création des 11 projets réalisés et ayant engendré la création de 101 emplois directs, on pourrait déduire qu'en moyenne la création d'un projet et de 10 emplois y relatifs, aurait requis un investissement de 56 500 USD.

## IX. LA DURABILITÉ DU PROJET

L'Evaluation apprécie la notion de durabilité sous deux aspects : celui des Résultats et celui de la Capacité de relève des intervenants à la fin du projet.



Du point de vue des résultats :

- les formations et autres activités de renforcement des capacités des bénéficiaires vont rester à long terme chez les intervenants visés, en tant qu'expertises techniques et capacités professionnelles acquises et susceptibles de servir dans le futur.
- les outils et autres supports développés continueront de servir même après la fin du projet.
- les résultats de l'évaluation du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie avec la participation des parties prenantes nationales et locales seront intégrés dans l'élaboration d'une politique et programme nationale, en assurant ainsi l'impact durable des ressources investies par le Bureau international du Travail, le donateur, le gouvernement et le secteur privé en Tunisie.
- la question se pose cependant sur la viabilité des associations et coopératives créées principalement parce que, d'une part c'est innovateur par rapport à la culture locale et d'autre part du fait qu'il n'a pas été prévu un accompagnement plus long des affaires ainsi créées.

Durabilité par rapport à l'aspect « capacités de relève » : l'Evaluation considère qu'il y a de fortes raisons de croire que les intervenants directement impliqués dans la vie du projet (soit en tant que chargés d'exécution ou en tant que bénéficiaires, ou parfois même les deux à la fois) sont assez bien préparés et équipés pour l'après-projet. On en veut pour preuve ce qui suit :

- Il y a eu dans le cadre du projet, une véritable appropriation de l'approche de développement économique local pour la création d'emploi et l'instauration d'un dialogue central/local grâce au mode opératoire et la stratégie de mise en œuvre hautement participative. Cette appropriation a été renforcée par un programme de développement de capacité des membres des comités locaux ;
- La démarche suivie par le projet pour sa mise en œuvre s'est basée essentiellement sur une approche participative locale et sur le dialogue décentralisé. L'ensemble des acteurs locaux concernés ont été impliqués d'une manière active dans la définition des priorités et la mise en œuvre des initiatives et des activités du projet.
- L'appui stratégique du projet aux structures décentralisées du Ministère de l'Emploi pour la conception d'outils accroît leurs capacités et renforce la stratégie de décentralisation ;
- Le gouvernement local (représentants régionaux des ministères et les bureaux des gouverneurs) ont participé activement à la stratégie du projet notamment au niveau des collectivités locales par l'implication des ressources humaines pour mettre en œuvre le processus de Développement Economique Local dans une perspective à long terme d'emploi et d'auto-emploi des jeunes.
- L'organisation en mai 2015 de l'atelier national de haut niveau regroupant l'ensemble des acteurs concernés pour l'Economie sociale et solidaire a un impact à long terme en faveur de la durabilité par rapport à l'après-projet. D'autres initiatives ont été prises pour le partage de savoir faire avec d'autres localités / gouvernorats et même au niveau national.

La durabilité a aussi été renforcée par la liaison du projet à d'autres initiatives existantes dans le domaine de l'emploi des jeunes, mises en œuvre par le BIT et d'autres agences spécialisées.

## **X. LECONS APPRISES**

Les entretiens avec les intervenants ainsi que la revue documentaire ont permis d'identifier un certain nombre d'enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie.



- i. Le projet a opéré dans un contexte difficile caractérisé par un climat politique instable et une grande crise économique et sociale, pendant que les régions sites du projet étaient caractérisées par une situation sécuritaire plutôt détériorée. Toutefois, la résilience des intervenants a permis de surmonter les défis, et de ce fait, de gagner la confiance des partenaires et des comités locaux, ce qui a contribué à garantir la réalisation des premières actions du projet.
- ii. Le projet a fait la preuve que les problèmes d'emplois peuvent être très bien réglés au niveau local et régional, plutôt qu'au niveau central et ce, grâce aux acteurs eux-mêmes. Cet aspect devrait faire l'objet d'une large sensibilisation et de communication.
- iii. Une autre leçon à retenir est que la capacité des coordinateurs régionaux à préparer le cadre de collaboration au niveau régional et à mobiliser les acteurs locaux autour du projet constitue un des facteurs clés de la réussite du projet.
- iv. Le projet a aussi démontré combien on peut accomplir des résultats très performants avec l'expertise nationale et des ressources régionales aussi minimales soient-elles. De telles performances ont aussi été rendues possibles par la création, lors de la supervision et des appuis techniques, d'une relation de confiance dans un esprit de délégation en vue de la capacitation et de l'appropriation. Ceci révèle aussi l'importance de mettre l'accent sur l'appui technique et le professionnalisme tout au long de l'exécution du projet.
- v. La stratégie d'intervention a fait la preuve de sa grande efficacité. L'approche adoptée a résolument réussi à instaurer un dialogue local permettant de mobiliser les acteurs locaux pour appuyer le projet. En effet, l'expérience a démontré combien cette approche par plans d'action régionaux peut produire un impact sur le développement local, la création d'emploi, la lutte contre l'informalité de l'emploi et par conséquent la lutte contre la pauvreté. Cependant, le modèle peut avoir ses limites dans la mesure où il s'est révélé le besoin de disposer d'un cadre législatif approprié qui régit l'économie sociale et solidaire. En outre, une réforme s'impose pour favoriser le développement de ce modèle d'économie. A cet égard, l'atelier tripartite de haut niveau organisé en mai 2015 dans le cadre du projet, a jeté les bases pour une stratégie concrète et opérationnelle de développement de l'économie sociale et solidaire en Tunisie.
- vi. Une autre leçon significative à noter c'est le fait que le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie a été le bras exécutif du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes qui en a défriché et pavé la voie, ce qui a permis au projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie de dérouler ses actions sur une trame et des structures de base non seulement appropriées mais aussi facilitatrices, telles que : l'approche participative adoptée par le projet en continuité dudit, ainsi que les prérogatives accordées aux comités régionaux, la communication régulière, autant de mesures qui ont favorisé l'adhésion des organisations et structures partenaires au projet surtout au niveau régional.
- vii. On peut signaler en outre des leçons de pratiques qu'il est souhaitable d'améliorer:
  - Le fait que la communication ait été essentiellement et pratiquement axée au niveau régional voire local, a montré ses limites. Il aurait mieux fallu l'étendre au niveau national en s'appuyant notamment sur les résultats atteints afin de promouvoir de telles stratégies pour l'emploi décent des jeunes.
  - La durée du projet initialement prévue pour 18 mois lors de sa conception s'est avérée peu réaliste, surtout en considération des objectifs de promouvoir l'emploi des jeunes par l'économie sociale et solidaire, une notion nouvelle pour

les habitudes et les mentalités des communautés visées. Un tel objectif requiert un changement de culture, difficile à obtenir en si peu de temps.

## XI. BONNES PRATIQUES

La mise en œuvre du projet a été caractérisée par des actions qui sont identifiées comme étant de bonnes pratiques susceptibles d'être utilisées dans d'autres projets similaires. On peut citer les cas suivants :

- i. L'approche participative a démontré son efficacité par rapport aux méthodes classiques en suscitant une grande motivation pour prendre part au projet. C'est une clé d'appropriation et donc de succès de projets.
- ii. Le développement d'une vision coopérative et solidaire, adossée sur une logique de développement économique local, a fait ses preuves. Cette approche stratégique est ce qui confère au projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie son caractère innovateur ; les coopératives créées se présentent comme une sorte de « phare » dans le domaine de développement de l'économie sociale et solidaire, notamment par leur dynamisme. C'est désormais possible et crédible pour les intervenants et partenaires, car le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie l'a démontré.
- iii. Une mobilisation des prestataires des services qui prend en compte l'aspect genre et combattent les inégalités hommes/femmes sur le marché du travail et les perspectives offertes par de développement économique local.
- iv. La production de modules d'information et de formation pour capitaliser et diffuser les atouts et les leçons apprises.
- v. Les études d'identification de secteurs prioritaires et de chaînes de valeur pour la valorisation des produits locaux se sont avérées très pertinentes pour les interventions du projet dans les régions. Une telle approche devrait être une référence pour d'autres projets.

## XII. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

### Quelques éléments de conclusion

Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie a bénéficié, lors de sa conception et sa mise en œuvre, de leçons apprises de projets antérieurs qui lui ont, en quelque sorte, préparé le terrain. Le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie est donc la résultante de cette somme d'expériences antérieures.

Le projet, en dépit d'un démarrage plutôt lent en raison du contexte national difficile (instabilité politique au niveau national et situation sécuritaire précaire dans les régions ciblées), non seulement s'est confirmé très pertinent, mais a produit des résultats significatifs au niveau national et régional.

En soutenant le dialogue décentralisé, l'autoévaluation, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale, à répondre à aux attentes au niveau local et à mettre en œuvre un modèle de création d'emploi entièrement décentralisé. Il a également ajouté une valeur primordiale et innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation en étroite synergie avec le développement économique régional.

Les bénéficiaires sont satisfaits et enthousiastes et souhaitent fortement la poursuite du projet pour encore quelques années. Leur appropriation du projet ne fait aucun doute et ce, grâce à l'approche résolument participative et aux actions de formation et renforcement des capacités.

Les performances du projet ont été marquées et affaiblies, d'une part par la durée très courte du projet, et d'autre part par des contraintes budgétaires par rapport au volume des besoins.

Néanmoins, une chose est sûre, le projet a démontré qu'il était possible de mobiliser les divers acteurs au niveau régional pour créer ensemble des emplois au bénéfice des jeunes femmes et hommes dans leur région respective par l'approche de l'économie sociale et solidaire.

Il aurait fallu une durée de projet plus longue et des ressources financières plus conséquentes.

## **Recommandations**

### **Au gouvernement**

Les impacts du projet sont en phase avec les politiques et stratégies nationales, y compris la décentralisation, vu que les interventions du projet visent directement les régions et responsabilisent les acteurs locaux. Aussi, il est recommandé au gouvernement, à court terme, de :

1. 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.
2. Prendre toutes les mesures nécessaires pour capitaliser les résultats de la conférence tripartite du 19 mai 2015 sur l'Economie sociale et solidaire, notamment en mettant en œuvre les résolutions adoptées à cette occasion.
3. Institutionnaliser les comités de pilotage, aussi bien au niveau national que régional. Ceux-ci peuvent assumer d'autres missions de développement socio-économique, y compris dans le cadre de la consolidation de la décentralisation.
4. Assurer une plus grande implication du secteur public y compris notamment à travers les démembrements et structures spécialisées telles que tel que Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, le Centre d'affaires, l'Office de l'Artisanat, l'Agence de promotion du secteur agricole, etc. Une telle implication du gouvernement permettra de soutenir davantage les activités de développement de l'économie sociale et solidaire de façon plus déterminée et significative.
5. Dégager/mobiliser des ressources nécessaires, non seulement pour faciliter la capitalisation des résultats du projet, mais aussi son extension à d'autres régions, avec en priorité celles les plus défavorisées, tout en prenant en compte les aspects genre.
6. Pour un partenariat plus dynamique, plus intégré, plus structurant, et qui prend en compte les intérêts diversifiés de l'ensemble des forces au niveau national, s'orienter vers un partenariat Public-Privé-Associatif, excellent tremplin de tripartite et de mobilisation inclusive pour le développement.

### **Au Bureau international du Travail (BIT)**

Le BIT a fait ses preuves dans son appui à la Tunisie spécialement dans les questions d'emplois. En raison de ses avantages comparatifs, il est recommandé aux départements compétents en charge (le BIT n'ayant pas de représentation en Tunisie), les actions de grande importance ci-dessous, et dont la réalisation est souhaitable à court terme:

7. Poursuivre et renforcer davantage son leadership dans la promotion du travail décent pour les jeunes femmes et hommes du pays, notamment en : (i) nouant des alliances stratégiques et des partenariats pour placer l'emploi des jeunes au centre des programmes de développement aussi bien au niveau national que régional ; (ii) poursuivre et intensifier le plaidoyer pour l'économie sociale et solidaire ; (iii) assister le gouvernement pour la mobilisation de ressources destinées à des interventions similaires au projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie. (le bureau régional d'Alger et l'Administration au siège sont sans doute à même de s'impliquer dans cette action).

8. Poursuivre et renforcer l'accompagnement (par exemple par la préparation de plan d'affaires, des formations, des coachings, accès à des sources de financement, etc.), des promoteurs économiques, des coopératives créées et des structures d'appui, et les aider aussi dans la commercialisation de leurs produits (ex. mise en contact avec des circuits de distribution) et ce pendant au moins 6 mois. Un tel appui contribuerait non seulement à la consolidation de la culture entrepreneuriale, mais aussi à permettre un développement qualitatif et une rentabilisation des investissements. En effet, la viabilité des affaires créées semble n'être pas garantie dans les conditions actuelles. (l'Unité technique régionale et le Management pourraient s'en charger). Cette action aura un impact budgétaire.
9. Promouvoir davantage la communication, qui est un facteur déterminant de partage des connaissances et de visibilité des activités entre tous les acteurs aussi bien au niveau régional que national, tout en élargissant la base de ceux susceptibles d'intervenir. (l'Unité technique régionale et le Management ainsi que le bureau régional d'Alger pourraient s'en charger). Cette action aura un impact budgétaire.
10. 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. (l'Unité technique régionale et le Management pourraient s'en charger). Cette action aura un impact budgétaire.
11. Prévoir, en négociation avec l'organisation qui finance, une durée de projet d'au moins trois ans, délai optimal pour atteindre les objectifs tels qu'assignés, c'est-à-dire, réaliser les changements de mentalité souhaités et accompagner les unités créées jusqu' à maturation minimale, autant de résultats qui requièrent un temps conséquent pour être réalisés. (l'Administration au siège et le bureau régional d'Alger pourraient s'en charger).

### **Aux partenaires sociaux et acteurs locaux et régionaux**

Il est revenu, selon certains intervenants, que l'approche « association » ou « coopérative » n'était pas dans les habitudes ni les réflexes des gens, et n'a pas toujours non plus eu une excellente réputation en raison de certains souvenirs historiques suscitant la méfiance dans le pays.

12. Aussi, afin que le projet Développement économique et plan d'action régional en Tunisie (ou d'autres projets similaires) à l'avenir puissent connaître un succès et s'étendre dans le reste du pays, les promoteurs des projets de l'économie sociale et solidaire, ainsi que les membres des comités locaux devraient mener une campagne de sensibilisation et de témoignage afin de contribuer d'une part à rassurer les communautés, et d'autre part à contribuer au changement de mentalité et de comportement à la base. Une telle action est de très grande pertinence.

## ANNEXES DU RAPPORT

i.	Résultats réalisés fin Avril 2015	42
ii.	Liste des ateliers de formation et autres activités	47
iii.	Liste des études et autres documents produits par le projet	49
iv.	Liste des personnes rencontrées	50
v.	Documents consultés	53
vi.	Termes de référence ( <i>en fichier séparé</i> )	

### ANNEXE 1

#### RESULTATS JANVIER 2013 AVRIL 2015

(source: rapport d'avancement 2013-2015)

Produits attendus	Réalisations du Projet	Taux de réalisation
<p><b><u>Objectif de développement</u></b></p> <p><b>Le projet devrait générer des meilleures perspectives pour les jeunes femmes et jeunes hommes pour trouver un emploi décent par les stratégies participatives du développement économique local en quatre gouvernorats. L'approche coopérative devrait aider à débloquer certains obstacles spécifiques aux jeunes femmes et jeunes hommes pour réussir.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En dépit de l'instabilité politique et sécuritaire difficile au niveau national et de la situation précaire dans les régions cibles durant le premier semestre d'exécution (Janvier – Juin 2013), le projet a réussi à réaliser des résultats significatifs et appréciables.</li> </ul>		
<p><b><u>Objectif immédiat 1: Une stratégie de développement économique local mettant l'accent sur la création d'emplois pour les jeunes est développé pour les domaines prioritaires retenus, sur la base des plans d'action régionaux pour l'emploi des jeunes, dans les trois régions.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On peut dire que le projet a atteint cet objectif puisque les domaines prioritaires sélectionnés par les Comités de pilotage régionaux respectifs des trois régions cibles dans le cadre de la stratégie de développement locale, ont été mis en œuvre</li> </ul>		
<p>1.1. Les comités régionaux de pilotage sont créés et les domaines prioritaires sont validés</p> <p>Réunions de comité de pilotage pour obtenir la validation des plans d'action régional et sélectionner le domaine prioritaire</p>	<p>3 comités régionaux ont été créés</p> <p>3 domaines prioritaires du plan d'action ont sélectionnés et leur mise en œuvre est achevée</p> <p>Les comités régionaux de pilotage sont créés et sont composés par les différents intervenants régionaux (administrations, société civile, privés, institutions étatique, représentant des partenaires sociaux, etc). En parfaite concertation avec les comités régionaux de pilotage, les domaines prioritaires ont été sélectionnés pour leur mise œuvre dans le cadre de ce projet.</p>	100%

Produits attendus	Réalizations du Projet	Taux de réalisation
<p>Programme de renforcement des capacités du comité de pilotage pour une plus grande durabilité des plans et activités (en coopération avec les autres projets du BIT). Développement de plan d'action (e.g. cadres logiques pour les interventions, modèle d'affaires, etc.).</p>	<p>Un programme de renforcement des capacités a été dispensé au profit des membres des comités régionaux et dispensé portant sur l'approche et les stratégies de développement économiques locales et sur le montage, la gestion et le suivi/évaluation des projets de développement régional</p>	
<p><b>Objectif immédiat 2: Institutions publiques, privées et civiles sont renforcées pour la mise en œuvre accélérée des plans d'action pour développer les domaines prioritaires dans chaque gouvernorat (Gafsa, Kef, Ariana).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le modèle et la démarche suivis ont eu de très bons résultats en termes de création d'emploi. Le programme de renforcement réalisé à cet effet est jugé effectif et pertinent par les membres des Comités régionaux respectifs. Il comprend des formations sur l'approche LED et le montage, gestion, suivi et évaluation des projets de développement régionaux. Les intervenants sont directement impliqués dans la coordination des différentes activités du projet ; ce qui assure leur appropriation de la démarche, favorisant ainsi la durabilité de l'impact du projet.</li> </ul>		
<p>2.1. Un modèle d'affaires pour mettre en œuvre les actions/projets développés sur la base des domaines prioritaires est développé et appliqué.</p> <p>Identifier toutes les parties prenantes et les entreprises locales à l'échelle régional pour être engagés dans la mise en œuvre des actions / projets et évaluer leur renforcement des capacités.</p> <p>Développer et adapter les outils de l'OIT pour soutenir le renforcement des capacités des parties prenantes sur l'emploi des jeunes à travers les actions /</p>	<p>Les modèles d'affaires ont été élaborés et ont été mis en œuvre et 16 études ont été réalisées (étude de faisabilité de projet, analyse et développement de chaîne de valeur, étude sur la valorisation des produits locaux, évaluation des produits locaux et leur potentiel d'emploi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30 actions de formation</li> <li>24 structures d'appui locales ont reçu un renforcement de capacités</li> <li>11 projets ont été créés</li> <li>101 emplois directs créés</li> <li>3003 jours de formation assurés</li> <li>450 jeunes ayant reçu une formation/accompagnement pour démarrer une entreprise d'économie sociale et solidaire</li> </ul> <p>Le modèle de création d'emploi développé est basé sur les initiatives locales et innovatrices inscrites dans une logique de développement économique local (DEL), y compris dans une dynamique de dialogue social, constructive et décentralisée, pour une meilleure coopération entre les</p>	95%

Produits attendus	Réalizations du Projet	Taux de réalisation
<p>projets dans les trois régions</p> <p>Fournir un soutien technique et de formation pour accélérer la mise en œuvre réussie des actions / projets pour l'emploi des jeunes dans chaque région</p> <p>Fournir aux projets/actions de jeunes tout l'appui nécessaire (équipements, intrants et du matériel, des conseils, de formation, etc.) sur la base de plans d'affaires/évaluations finalisés des actions/projets sélectionnés pour créer des emplois pour les jeunes et répondre aux priorités au niveau régional.</p> <p>Fournir l'encadrement, la formation et le soutien aux projets / actions pour l'emploi des jeunes à la phase de démarrage et de continuer à assurer le suivi de leurs avancement</p>	<p>partenaires locaux.</p> <p>Le renforcement des capacités du comité sur le suivi/évaluation des projets et l'appropriation de la démarche globale a permis de développer leur propre mécanisme de suivi de la mise en œuvre des domaines prioritaires</p> <p>En soutenant le dialogue décentralisé, l'autoévaluation, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale, à répondre à aux attentes au niveau local et à mettre en œuvre modèle de création d'emploi entièrement décentralisé.</p> <p>Un programme complet d'accompagnement et de formation a été élaboré pour répondre aux besoins identifiés des jeunes et renforcer leurs capacités en relation avec leurs projets avec les domaines prioritaires. Une mise en relation avec les structures d'appui a été effectuée</p>	
<p><b>Objectif immédiat 3: Les principaux parties prenantes au niveau national soutiennent et favorisent un cadre propice à la promotion des stratégies décentralisées d'emploi des jeunes (femmes et hommes) et du développement économique local.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet a joué un rôle de premier plan dans l'activation du « programme de partenariat avec les régions pour la promotion de l'emploi » par le décret n° 2012-2369 du 16 octobre 2012 et a montré l'efficacité d'une approche régionale pour la création d'emploi décent.</li> </ul>		
<p>3.1. Institutions publiques nationales, ainsi que les acteurs privés et la société civile sont renforcées pour continuer la promotion de l'emploi des jeunes à travers des stratégies locales de développement économique aux niveaux national et régional</p> <p>Cartographie nationale des acteurs publics, privés et de la</p>	<p>L'organisation d'un atelier national sur les politiques régionales d'emploi : le projet a appuyé le Ministère de l'Emploi pour la conception des outils du programme de partenariat avec les régions pour la promotion de l'emploi ; le programme a été activé en 2015.</p> <p>Elaboration d'une cartographie des acteurs et des politiques régionales d'emploi ; l'étude est disponible.</p>	70%

Produits attendus	Réalizations du Projet	Taux de réalisation
<p>société civile sur l'emploi des jeunes et identifier leurs rôles actuels et futurs en matière d'emploi des jeunes à travers des approches de DEL</p> <p>Organiser un atelier national pour développer/intégrer la promotion de l'emploi des jeunes dans les stratégies de développement local aux niveaux national et régional</p> <p>Développer une stratégie et les outils de communication pour partager les connaissances et les leçons apprises tout au long de la mise en œuvre des actions/projets à générer l'emploi des jeunes dans les trois régions à travers l'approche de développement économique local.</p> <p>Organiser une conférence nationale pour partager les expériences des trois régions sur la mise en œuvre des actions de jeunesse / projets au niveau régional et partager les bonnes pratiques d'autres pays pour des recommandations politiques relatives à l'emploi des jeunes en utilisant des stratégies décentralisées de développement local.</p>	<p>Organisation d'une conférence tripartite sur l'économie sociale et solidaire : le comité d'organisation a été formé et la conférence s'est tenue le 19 Mai 2015.</p> <p>Modélisation et bonnes pratiques du projet : le rapport est finalisé.</p>	



## ANNEXE 2

**TABLEAU RECAPITULATIF DES CONFERENCES/ATELIERS  
REALISES DANS LE CADRE DES ACTIVITES DU PROJET DEPART  
Octobre 2013 – Avril 2015**

N°	Intitulé de l'évènement	Nb de jours	Lieu	Nb de participants	Hommes	Femmes
1.	Formation sur l'approche DEL	2	Tunis	24	8	16
2.	Atelier sur les projets de l'économie sociale et solidaire	4	Tunis	42	15	27
3.	Formes et structures juridiques de l'entreprise sociale et solidaire	1	Tunis	42	15	27
4.	Développement des idées des projets sociaux et solidaires	7	Ariana	31	2	29
5.	Gestion de cycle de projet	3	Tunis	22	10	12
6.	Formes et structures juridiques de l'entreprises sociale et solidaire	1	Kef	24	14	10
7.	Communication et esprit d'équipe	3	Tunis	23	10	13
8.	Elaboration du business model	4	Tunis	25	24	1
9.	Techniques cinématographiques	10	Kef	21	5	16
10.	formation sur l'utilisation de la plateforme de vente électronique	2	Gafsa	15	7	8
11.	Techniques d'animation	3	Tunis	15	5	10
12.	Formation de formateurs sur My-Coop	5	Hammamet	20	7	13
13.	Formation technique sur la fabrication de fromage blanc	10	Tunis	6	2	4
14.	Formation technique sur la fabrication de pain	5	Tunis	8	2	6
15.	Formation technique sur la transformation de la courge	5	Tunis	8	2	6
16.	Formation sur l'analyse et le développement des chaines de valeur	5	Hammamet	22	13	9
17.	Formation sur la gestion et le développement des coopératives	4	Gafsa	20	12	8
18.	Formation sur l'accompagnement des entreprises sociales et solidaires	4	Gafsa	22	11	11
19.	Formation des animateurs	8	Ariana	32	3	29

N°	Intitulé de l'évènement	Nb de jours	Lieu	Nb de participants	Hommes	Femmes
	socio-culturels					
20.	Formation des techniciens sur les techniques culturelles biologiques	19	Kef	20	11	9
21.	Formation des ouvriers sur les techniques culturelles biologiques	17	Kef	10	6	4
22.	Formation sur le suivi et l'évaluation des projets de développement	3	Hammamet	23	12	11
23.	Formation sur la communication interpersonnelle	2	Kef	20	9	11
24.	Formation sur le business model (CANEVAS)	2	Kef	20	9	11
25.	Formation sur l'approche participative et les techniques de modération	3	Kef	25	11	14
26.	Atelier de VCD du compostage biologique	1	Kef	25	11	14
27.	Techniques de coaching et d'accompagnement	3	Gafsa	25	15	10
28.	Formation sur l'apiculture et la production du miel biologique	21	Kef	10	5	5
29.	Formation sur l'économie sociale et solidaire	2	Tunis (National)	30	18	12
30.	Visite d'étude	6	Turquie	11	5	6
			<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>279</b>	<b>362</b>
					<b>44%</b>	<b>56%</b>

## ANNEXE 3

## Listes des études et rapports produits par le projet

N°	Intitulé de l'étude
1.	▪ Plan marketing du Kef
2.	▪ Etude sur le développement de la chaîne de valeur du lait dans la région du Kef
3.	▪ Etudes de faisabilité de la création d'une coopérative dans la délégation de Kallat Landalous (réalisé)
4.	▪ Etude sur les potentialités d'emploi des produits locaux de la région de l'Ariana (réalisé)
5.	▪ Guide touristique de la région du Kef
6.	▪ Etude de valorisation de la courge dans la région de l'Ariana
7.	▪ Cartographie nationale des acteurs du développement économique régional intervenant dans l'emploi des jeunes en Tunisie
8.	▪ Etude exploratoire pour la promotion des emplois verts dans les régions du Kef
9.	▪ Etude exploratoire pour la promotion des emplois verts dans les régions de Gafsa
10.	▪ 10 Etudes de faisabilité de projets d'économie sociale et solidaire.
11.	▪ Note sur l'état de lieux de l'économie sociale et solidaire en Tunisie

## ANNEXE 4

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES OU INTERVIEWEES

Noms des Personnes et Institutions	Fonction
<b>BIT</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Genève, Suisse</b></p> <p>Mr. Joseph Jean Marie Momo</p> <p style="text-align: center;"><b>Projet BIT Tunis, Tunisie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Karim Toumi</li> <li>• Mme Arij Ben Jebara</li> <li>• Mme Samia Chouba</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Cairo, Egypte</b></p> <p>Mme. Alkhaldi Kholoud (par skype)</p>	<p>Strategic Programming and Management Department (PROGRAM), Evaluation manager</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonateur national du projet DEPART</li> <li>• Assistante administrative et financière</li> <li>• Point focal du BIT à Tunis, coordinatrice Projet « Dialogue social »</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enterprise end Management Development , backstopping officer</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Embrassade des Pays Bas Tunis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme. Helene Rekkers</li> <li>• Mr. Adel Ouni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller, Chef de Mission Adjoint</li> <li>• Chef adjoint du Département économique</li> </ul>
<p><b>Ministère Formation professionnelle et Emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Mariem Lissari</li> <li>• Mme Faiza Kallel</li> <li>• Mme Aida Ben Romdhane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrice de la Coopération internationale</li> <li>• Directrice générale de la Promotion de l'Emploi</li> <li>• Sous-directeur de la Direction des structures régionales</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Partenaires sociaux de la Tripartite</b></p> <p style="text-align: center;"><b>UGTT</b>, Union générale tunisienne du travail</p> <p>M. Abderrahmen Azaiez</p> <p>M. Kacem Afaya</p> <p><b>UTICA</b> Union tunisienne de l'industrie, du commerce, et de l'artisanat</p>	<p>Direction de la coopération internationale</p> <p>Secrétaire général Adjoint, responsable relations internationales</p>

Noms des Personnes et Institutions	Fonction
M. Sami Silini  M. Charfi Zied	Directeur central des affaires sociales
<p style="text-align: center;"><b>Région de Gafsa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Taib Zaari</li> <li>• M. Fathi Bel hadj</li> <li>• M. Hedi Bakkari</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Projet bénéficiaire</b></p> M. Med Kaldhoum , avec 8 membres du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouverneur de Gafsa</li> <li>• Directeur Office de développement du SUD</li> <li>• Directeur de l'Espace Entreprendre, Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi</li> </ul> Président de la SMSA, projet El Falah, élevage avicole
<p style="text-align: center;"><b><u>Région Ariana</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Projets bénéficiaires</b></p> M. Zied Bargaoui  Mme Cherif Rym  M Ayoub Ben Ali	Directeur de la SMSA Al Andalous, Unité de fabrication de fromage  Ingénieur agroalimentaire
<p style="text-align: center;"><b>Comité de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Faten Jerjeni</li>         <li>• Mme Leila Gasmi</li>     <li>• Mme Bahrouni Aouatef</li> <li>• MmeMouna Loued Jelassi</li> <li>• Agari Imed</li>     <li>• Mr. Missaoui Mohamed Ali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président de l'association AID, projet de transformation de courge et autres fruits et légumes, coordinatrice du Comité régional de pilotage, Direction régionale de la Formation professionnelle et de l'Emploi</li> <li>• Membre pour la société civile, Présidente de GAIA</li> <li>• Membre pour l'artisanat</li> <li>• Membre, emploi des cadres</li> <li>• Membre, Chef de service de la formation professionnelle Direction régionale</li> <li>• Membre, travailleur social Direction des Affaires sociales</li> </ul>

<b>Noms des Personnes et Institutions</b>	<b>Fonction</b>
<p style="text-align: center;"><b>Région Kef</b></p> <p>Mr. Amar Thilgène (par téléphone)</p>	<p>Président de l'Association de sauvegarde de la Medina de Kef, Projet de bureau d'information touristique</p>

**ANNEXE 5****DOCUMENTS CONSULTÉS**

1. Approval TUN1203 NET
2. Convention ILO-NGO Aid\_1
3. Lettre d'acceptation extension jusqu'en juin 2015
4. Project TCPR Avril 15 LF copie
5. Project TCPR Janvier 14 final
6. Current budget 11
7. Revised budget 12
8. BR Karim 18 juin 2015\_1
9. DEPART implementation plan 17 mars 2015
10. Liste des Ateliers Avril 2015
11. Kef Report
12. Note concept conférence tripartite ESS et rapport de la modération de la conférence nationale
13. PRODOC final 2013-2014
14. PV 1ère réunion COPLI 07/11/14
15. PV 2em réunion COPIL 22/12/14
16. Rapport Ariana : Assess local product 18 August
17. Rapport final : Analyse et développement de la chaine de valeur de la filière du lait, Kef
18. Etude d'évaluation de la viabilité de produits locaux et leur potentiel de marché en vue de la création d'emplois pour les jeunes (Ariana)
19. Rapport d'action de formation My-Coop TUN ISIA Report
20. Modèle de convention entre le BIT et les structures
21. Lettre relative à l'extension du projet
22. Plan de travail Mars 2015

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson one

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	La résilience des intervenants, dans un contexte très difficile, a permis de surmonter les défis et de ce fait de gagner la confiance des partenaires et des comités locaux, ce qui a contribué à garantir la réalisation des premières actions du projet.
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Les bénéficiaires sont les Comités régionaux de pilotage du projet, la coordination des processus de Développement économique local, les gouvernorats, les municipalités ciblées.  Les bénéficiaires directs sont des jeunes femmes et hommes des régions ciblées par le projet.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Les défis majeurs sont : l'insécurité dans certaines régions, la faible capacité des acteurs et bénéficiaires nécessitant un renforcement et aussi les mentalités à changer, ce que le projet a fait en démontrant ce qui était possible. Des solutions ont été initiées pour relever autant que possible ces défis, ce qui a
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	L'enthousiasme et la mobilisation des communautés des régions ciblées, la bonne motivation des bénéficiaires sont autant d'éléments qui ont contribué positivement au succès de l'approche participative.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Les intervenants locaux ont souhaité avoir dans chaque région un point focal direct du projet, ce qui n'était pas le cas.  Le BIT n'a pas de représentation en Tunisie



## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson two

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Le projet a fait la preuve que les problèmes d'emplois peuvent être très bien réglés aux niveaux local et régional, plutôt qu'au niveau central et ce, grâce aux acteurs eux-mêmes. Cet aspect devrait faire l'objet d'une large sensibilisation et de communication.
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Les bénéficiaires sont les membres des Comités régionaux de pilotage du projet, les coordinateurs des processus Développement économique local, l'administration des gouvernorats, les municipalités ciblées.  Les bénéficiaires directs sont des jeunes femmes et hommes des régions ciblées par le projet.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Les défis majeurs sont : l'insécurité dans certaines régions, la faible capacité des acteurs et bénéficiaires nécessitant un renforcement et aussi les mentalités à changer, ce que le projet a fait en démontrant ce qui était possible. Des solutions ont été initiées pour relever autant que possible ces défis, ce qui a
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	L'enthousiasme et la mobilisation des communautés des régions ciblées, la bonne motivation des bénéficiaires sont autant d'éléments qui ont contribué positivement au succès de l'approche participative.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Les intervenants locaux ont souhaité avoir dans chaque région un point focal direct du projet, ce qui n'était pas le cas.  Le BIT n'a pas de représentation en Tunisie

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson Three

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	La capacité des coordinateurs régionaux à préparer le cadre de collaboration au niveau régional et à mobiliser les acteurs locaux autour du projet constitue un des facteurs clés de la réussite du projet.
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement.  Le cadre de la décentralisation est aussi un facteur décisif.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Les bénéficiaires sont les membres des Comités régionaux de pilotage du projet, les coordinateurs des processus Développement économique local, l'administration des gouvernorats ou les municipalités ciblées par le domaine prioritaire du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le plus grand défi a été la situation de l'insécurité dans certaines régions.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Le fait pour le projet d'avoir été une continuation du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes a favorisé la mobilisation et l'appropriation par les coordonnateurs régionaux. Les formations ont aussi contribué au succès.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Les intervenants locaux ont souhaité avoir dans chaque région un point focal direct du projet, ce qui n'était pas le cas.  Le BIT n'a pas de représentation en Tunisie.

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson four

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Le projet a aussi démontré combien on peut accomplir des résultats très performants avec l'expertise nationale et des ressources régionales aussi minimales soient-elles..
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement  Des acteurs et bénéficiaires motivés et mobilisés.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Les bénéficiaires directs sont des jeunes femmes et hommes dans les régions ciblées.  Les bénéficiaires indirects sont les membres des Comités régionaux de pilotage du projet, les coordinateurs des
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le budget du projet a montré ses limites. En outre, l'absence d'un expert international à la tête de l'unité de gestion a entraîné une supervision délocalisée. L'efficacité du projet en souffre dans une certaine mesure, pour cause de lourdeur et lenteur, surtout dans l'exécution financière marquée par des retards. Il faut aussi signaler l'absence dans les régions d'un
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Les performances réalisées du projet ont été rendues possibles par la création, lors de la supervision et des appuis techniques, d'une relation de confiance dans un esprit de délégation en vue de la capacitation et de l'appropriation. Ceci révèle aussi l'importance de mettre l'accent sur l'appui technique et le professionnalisme tout au long de l'exécution du projet. Les formations ont été décisives dans le développement des capacités des acteurs locaux.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Le Bureau international de Travail n'a pas de représentation en Tunisie. Aussi, les structures en charge du projet sont au Caire, pour l'équipe technique et à Alger pour la représentation du BIT. Cet éparpillement géographique. est préjudiciable aux performances du projet.

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson five

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	L'approche adoptée a réussi à instaurer un dialogue local permettant de mobiliser les acteurs locaux pour appuyer le projet. L'expérience a démontré combien cette approche par plans d'action régionaux peut produire un impact sur le développement local, la création d'emploi et par conséquent la lutte contre la pauvreté.
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement. En outre, un partenariat dynamique et une synergie dans la coopération entre les intervenants clés et les acteurs serait d'un effet structurant sur la réussite du dialogue social.  Le Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes a préparé
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Les bénéficiaires sont les membres des Comités régionaux de pilotage du projet, les coordinateurs des processus Développement économique local, l'administration des gouvernorats ou les municipalités ciblées par le domaine prioritaire du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le modèle peut avoir ses limites dans la mesure où il s'est révélé le besoin de disposer d'un cadre législatif approprié qui régit l'Economie Sociale et Solidaire. En outre, une réforme s'impose pour favoriser le développement de ce modèle d'économie
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Un atelier tripartite de haut niveau organisé en mai 2015 dans le cadre du projet, a jeté les bases pour une stratégie concrète et opérationnelle de développement de l'Economie sociale et solidaire en Tunisie. En outre des sessions de formation et de renforcement des capacités ont été nécessaires pour de meilleures performances.

<b>ILO Administrative Issues</b>  <b>(staff, resources, design, implementation)</b>	Le Bureau international de Travail n'a pas de représentation en Tunisie. En conséquence, les structures en charge du projet sont au Caire, pour l'équipe technique et à Alger pour la représentation du BIT. Cet éparpillement géographique est préjudiciable aux performances du projet pour cause de lourdeur, surtout dans l'exécution financière marquée par des retards. Des intervenants au niveau régional, regrettent l'absence dans la région d'un interlocuteur direct et permanent de l'unité de gestion du projet. Ils estiment en outre que la durée du projet est très courte.
---	--

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title :** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décentés pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson six

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or</b>	Le fait pour le projet d'avoir été le bras exécutoire du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes a permis de dérouler les actions de sa mise en œuvre sur des structures de base existantes et appropriées mais aussi facilitatrices de l'efficience du projet.
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement. En outre, une situation de décentralisation des régions faciliterait le succès d'une telle approche.  Des acteurs locaux déjà mobilisés et sensibilisés.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Les membres des Comités régionaux de pilotage du projet, les coordinateurs des processus Développement économique local, l'administration des gouvernorats ou les municipalités ciblées par le domaine prioritaire du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes.  Les bénéficiaires directs étant les jeunes femmes et hommes dans les régions ciblées.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le modèle peut avoir ses limites dans la mesure où il s'est révélé le besoin de disposer d'un cadre législatif approprié qui régit l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). En outre, une réforme s'impose pour favoriser le développement de ce modèle d'économie. Un suivi est souhaitable.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Sur la base des leçons tirées de projets précédents, le projet a mis un accent particulier sur la démonstration des expériences, en continuation logique et opérationnelle du projet Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes qui a très bien préparé le terrain ; ce qui est un facteur de succès. En complément, des études et des outils ont été développés et diverses formations données, faisant ensemble le succès du projet.

<b>ILO Administrative Issues</b> <b>(staff, resources,</b> <b>design,</b> <b>implementation)</b>	Le Bureau international de Travail n'a pas de représentation en Tunisie. Les structures en charge du projet sont au Caire, pour l'équipe technique et à Alger pour la représentation du BIT. Cet éparpillement géographique est préjudiciable aux performances du projet, du fait notamment de lourdeur, surtout dans l'exécution financière marquée par des retards. Des intervenants au niveau régional, regrettent l'absence dans la région d'un interlocuteur direct et permanent de l'unité de gestion du projet. Ils estiment en outre que la durée du projet est très courte.
---	--

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Lesson seven

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Une leçon qui est plutôt une faiblesse à corriger: la communication a été essentiellement et pratiquement axée au niveau régional voire local, ce qui est bien limité. Il y avait une pertinence à l'étendre au niveau national en s'appuyant notamment sur les résultats atteints afin de promouvoir de telles stratégies pour l'emploi décent des
<b>Context and any related preconditions</b>	Des régions défavorisées sur le plan socio-économique et en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes, mais ayant des potentialités de développement. Avec des supports adéquats de communication d'autres régions similaires seraient informées
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	L'ensemble des régions du pays présentant des conditions similaires à celles ciblées par le projet seraient particulièrement visées ; et ce particulièrement dans le cas de l'extension du projet dans d'autres régions du pays. En outre, les membres des Comités régionaux de pilotage, les coordinateurs des processus Développement économique local, l'administration des gouvernorats, les municipalités des zones ciblées. en
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Les défis majeurs sont : l'insécurité dans certaines régions, la faible capacité des acteurs et bénéficiaires nécessitant un renforcement et aussi les mentalités à changer, ce que le projet a fait en démontrant ce qui était possible. Des solutions ont été initiées pour relever autant que possible ces défis, ce qui a contribué aux bonnes
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Certaines régions visées ont bénéficié de la visibilité créée par le projet. L'enthousiasme et la mobilisation des communautés des régions ciblées, la bonne motivation des bénéficiaires sont autant d'éléments favorables à la réceptivité de la communication.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Les intervenants locaux ont souhaité avoir dans chaque région un point focal direct du projet, ce qui n'était pas le cas.  Le BIT n'a pas de représentation en Tunisie



## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Good practice one

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba      **Date:** August 2015

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	<p>L'approche participative a démontré son efficacité par rapport aux méthodes classiques en suscitant une grande motivation pour prendre part au projet. C'est une clé pour l'appropriation et donc pour le succès des projets.</p>
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	<p>Des projets similaires pourraient être réalisés dans le reste du pays en particulier dans les régions les plus défavorisées.</p> <p>La situation de décentralisation est un facteur qui favorise une telle pratique dans le cadre d'une vision de développement économique régionale.</p> <p>Le renforcement des capacités des intervenants et bénéficiaires serait aussi d'un concours important sinon indispensable.</p>
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	<p>La pratique a permis de soutenir le dialogue décentralisé, l'autoévaluation, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, débouchant sur la mise en œuvre d'un modèle de création d'emploi entièrement décentralisé.</p>

<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Dans les régions visées, le projet a réussi à créer une réelle dynamique sociale et solidaire, ce qui a permis de répondre aux attentes des bénéficiaires au niveau local. Il a également ajouté une valeur primordiale et innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation, en étroite synergie avec le développement économique régional.</p> <p>Les bénéficiaires sont principalement les Comités régionaux de pilotage et de leurs sous-comités, les coordinateurs des processus Développement économique local. Il y a également l'administration des gouvernorats et des municipalités ciblées, ainsi que les prestataires de services pour l'orientation et la formation des jeunes.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Une telle pratique est susceptible d'être utilisée dans d'autres projets similaires aux niveaux national et régional, par le gouvernement, par les partenaires techniques et financiers du pays dans le cadre de leurs programmes de développement.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Le fait pour le Bureau international du Travail d'être une organisation tripartite, travaillant avec le gouvernement, les représentants des employeurs et des travailleurs, de même qu'avec les ONG, est totalement en phase avec une telle pratique où tous ces acteurs sont impliqués.</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décentés pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

**Good practice two**

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba      **Date:** August 2015

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	<p>Le développement d'une vision coopérative et solidaire, adossée sur une logique de développement économique local, a fait ses preuves. Cette approche stratégique est ce qui a conféré au projet son caractère innovateur.</p>
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	<p>Des régions défavorisées, surtout par rapport aux problèmes d'emplois, concernant essentiellement des jeunes, mais aussi ayant des potentiels de développement. L'approche devrait être conjuguée avec un processus de sensibilisation et de renforcement des capacités des acteurs et bénéficiaires impliqués par rapport à une telle vision.</p>
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	<p>La pratique a démontré que c'est désormais possible et crédible de promouvoir l'emploi et l'auto-emploi par l'opérationnalisation de la vision coopérative et solidaire, adossée sur une logique de développement économique local.</p> <p>Le projet a réussi à répondre aux attentes au niveau local et à mettre en œuvre un modèle de création d'emplois entièrement décentralisé. Des études ont permis d'identifier des secteurs prioritaires et des modèles d'affaires ont été formulés.</p>

<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Le projet a réussi à créer une réelle dynamique locale. Il a ajouté une valeur primordiale dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation par rapport à la création de coopératives solidaires (qui sont opérationnelles), en synergie avec le développement économique régional. Les unités créées ont généré des emplois pour les jeunes, bénéficiaires directs. Les bénéficiaires indirects ont été les membres des Comités régionaux de pilotage, les coordinateurs des processus Développement économique local. Bénéficient aussi de cette pratique l'administration des gouvernorats et des municipalités ciblées, ainsi que les prestataires de services pour l'orientation et la formation des jeunes.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Une telle pratique est susceptible d'être utilisée dans d'autres projets similaires au niveau régional par le gouvernement, les autorités décentralisées, les partenaires au développement et autres organisations d'assistance au développement.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Le Bureau international du Travail soutient le gouvernement dans la promotion du travail décent en Tunisie et en particulier l'emploi des jeunes, secteur où il soutient plusieurs projets en Tunisie.</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décentés pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Good practice Three

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba      **Date:** August 2015

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	Une mobilisation des prestataires de services tout en prenant en compte l'aspect genre afin de combattre les inégalités hommes/femmes sur le marché du travail et les perspectives offertes par de développement économique local.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Le document de projet a prévu la prise en compte de la question de genre. Les conditions ont donc été créées lors de la formulation du projet, Aussi, lors de la mise en œuvre, l'accent a été effectivement mis sur l'aspect genre à travers les différentes phases et dans les différents secteurs d'intervention du projet avec des résultats significatifs. Dans certaines régions le poids culturel contre les femmes est cependant toujours présent.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	En soutenant le dialogue décentralisé, l'appropriation et la participation active des acteurs locaux, le projet a réussi à créer une dynamique locale, à répondre à aux attentes des femmes au niveau local. Il a également ajouté une valeur primordiale dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation qui intègre également les femmes.

<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Les bénéficiaires sont les membres des Comités régionaux de pilotage, et plus précisément les jeunes femmes et hommes diplômés, sous-qualifiés, chômeurs et travailleurs dans l’informel. En effet, la stratégie pratiquée a permis de cibler les femmes autant que les hommes, contribuant ainsi à faciliter la participation des femmes dans la plupart des activités du projet, tant dans les comités de pilotage, que dans les formations et autres ateliers, ainsi que dans les projets d’économie sociale et solidaire créés, et ce, au même titre que les hommes.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Au vu des résultats notoires obtenus, une telle pratique est une excellente inspiration pour tout autre projet mis en œuvre par le gouvernement, les autorités décentralisées, les partenaires au développement et autres organisations d’assistance au développement.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO’s Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Le Bureau international du Travail soutient le gouvernement dans la promotion du travail décent en Tunisie. De par sa qualité d’organisation tripartite, il travaille avec le gouvernement et les ONG, et également avec les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés dans la mise en œuvre du projet. Le projet a un lien avec la «Feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie»</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décentés pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Good Practice Four

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba      **Date:** August 2015

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	La production de modules d'information et de formation pour capitaliser et diffuser les atouts et les leçons apprises est un facteur structurant d'appropriation et de durabilité du projet.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Le caractère innovateur du projet dans le domaine de l'économie sociale et solidaire dans le cadre du développement économique local, a nécessité la conception d'outils, de modules et de programmes de formation. Pour les étendre ou les utiliser dans d'autres projets similaires, il suffirait de les adapter si nécessaire au contexte et aux besoins du moment.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	Cette bonne pratique a contribué à rendre tous ces outils et modules disponibles et susceptibles d'être utilisés dans des circonstances similaires. Le projet a également ajouté une valeur innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation en étroite synergie avec le développement économique régional.

<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>La pratique a contribué à faciliter, entre autres, les sessions de formation et de renforcement des capacités, la création de plans d'affaires, la disponibilité de documents pratiques de référence, etc.</p> <p>Les bénéficiaires sont été d'une part, les Comités régionaux de pilotage, les coordinateurs des processus développement économique local, ainsi que les prestataires de services pour l'orientation et la formation des jeunes, et d'autre part les jeunes femmes et hommes, précisément ceux sont diplômés, sous-qualifiés, chômeurs et travailleurs dans l'informel.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Une telle pratique est susceptible d'être utilisée dans d'autres projets similaires aux niveaux national et régional, par le gouvernement, par les partenaires au développement et autres organisations d'assistance au développement.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Le Bureau international du Travail soutient le gouvernement dans la promotion du travail décent en Tunisie. De par sa qualité d'organisation tripartite, il travaille avec le gouvernement et les ONG, et également avec les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés dans la mise en œuvre du projet. De plus, le projet a un lien avec la «Feuille de route pour la relance et le travail décent en Tunisie»</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	



## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décentés pour les jeunes en Tunisie, (DEPART)

**Project TC/SYMBOL:** TUN/12/03/NET

### Good practice five

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba      **Date:** August 2015

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	Les études d'identification de secteurs prioritaires et de chaines de valeur pour la valorisation des produits locaux se sont avérées très pertinentes pour les interventions du projet dans les régions, ce d'autant plus qu'elles ont impliqué les acteurs locaux, conformément à l'approche participative dans le développement économique locale et le dialogue décentralisé.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Un cadre de décentralisation est idoine pour une telle approche, surtout prenant en compte la stratégie de développement économique locale. En outre, les régions les plus défavorisées, mais ayant des potentiels de développement socio-économique remplissent bien les conditions. Il faut s'assurer d'impliquer et de responsabiliser les communautés régionales et locales avec un appui en renforcement des capacités.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	L'identification des secteurs prioritaires est le moyen le plus direct pour garantir la pertinence et les chances de succès de la création des entreprises sociales et solidaires, valorisant ainsi les ressources locales.

<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>La pratique a contribué : (i) à créer une réelle dynamique locale, (ii) à répondre aux attentes au niveau local et (iii) à mettre en œuvre un modèle de création d'emploi entièrement décentralisé. Elle a ajouté également une valeur primordiale et innovatrice dans le développement d'un parcours d'orientation et de formation en étroite synergie avec le développement économique régional.</p> <p>Les bénéficiaires sont, d'une part les Comités régionaux de pilotage, les coordinateurs des processus développement économique local et du Plan d'Actions Régionaux pour l'Emploi des Jeunes, les gouvernorats, les municipalités, les prestataires de services pour l'orientation et la formation des jeunes, et d'autre part les jeunes femmes et hommes dans les régions ciblées par rapport à l'emploi.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Une telle bonne pratique peut être étendue à toutes les régions de Tunisie en particulier dans le cadre de la décentralisation par les autorités régionales, municipales et locales, avec l'appui du gouvernement central et des partenaires au développement comme le BIT. Elle peut être appliquée dans d'autres projets similaires aux divers niveaux.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Le Bureau international du Travail soutient le gouvernement dans la promotion du travail décent en Tunisie. De par sa qualité d'organisation tripartite, il travaille avec le gouvernement et les ONG, et également avec les représentants des employeurs et des travailleurs qui sont tous des acteurs clés dans le développement économique local.</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	