



BIT — ÉVALUATION

Titre du projet :	Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État.
ILO TC/SYMBOL :	TUN/11/02/EEC
Type d'évaluation :	Finale
Pays :	Tunisie
Date de l'évaluation :	Février — mars 2016
Nom(s) du consultant :	Marie-Claude Rioux
Gestion de l'évaluation:	Claude Yao Kouame
Bureau Administratif:	DEVINVEST
Bureau Technique :	DEVINVEST
Fin du projet (date) :	30 avril 2016
Donateur : pays et budget	Délégation de l'Union Européenne, € 6,476,777
Mots clés :	HIMO, DEL, formation professionnelle, employabilité, entrepreneuriat, jeunes,

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 le bureau d'Évaluation du BIT.

Table des matières

Liste des acronymes	2
1. Sommaire exécutif.....	3
2. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention	10
2.1 Cadre stratégique du projet	10
2.2 Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre.....	10
3. But, champs et destinataires de l'évaluation finale indépendante	11
3.1 Portée et orientation du mandat	12
3.2 Principaux destinataires de l'évaluation	12
4. Méthodologie	12
4.1 Approche proposée	12
4.2 Limites de la démarche	14
5. Résultats et principaux constats.....	14
5.1 Pertinence du projet et alignement stratégique.....	14
5.2 Validité de la conception	17
5.3 Performance et efficacité du projet	20
5.4 Efficience du projet	35
5.5 Efficacité de la gestion du projet.....	36
5.6 Impact et durabilité du projet	39
6. Conclusion	41
6.1 Leçons apprises	42
6.2 Bonnes pratiques émergentes	42
6.3 Recommandations.....	42
Annexe 1 — Leçons apprises.....	45
Annexe 2 — Bonnes pratiques émergentes.....	48
Annexe 3 — Termes de références de la Consultante principale	52
Annexe 4 — Cadre de l'évaluation	65
Annexe 5 — Représentation de la progression de résultats constatée.....	78
Annexe 6 — Avancement par rapport aux indicateurs du cadre logique du projet BIT/UE	79
Annexe 7 — Programme de mission	87
Annexe 8 — Liste des personnes rencontrées - contactées	90
Annexe 9 — Liste des documents consultés	93

Liste des acronymes

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
APE	Autorisation de paiement externe
ASEM	Association solidarité emploi
AZD	Appui au développement des zones défavorisées
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment et travaux publics
CE	Commission Européenne
CLD	Comité local de développement
CFPA	Centre de formation professionnelle agricole
CRDA	Commissariat Régional de Développement Agricole
DDR	Direction de développement régional
DUE	Délégation de l'Union Européenne
HIMO	Haute intensité de main-d'œuvre
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MDICI	Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ODESYPARNO	Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord-Ouest
ODNO	Office de Développement du Nord-Ouest
ODS	Office de Développement du Sud
OIT	Organisation Internationale du Travail
PAM	Plante aromatique et médicinale
PME	Petite et moyenne entreprise
SEPJ	Société de l'environnement, de la plantation et du jardinage
UNDAF	Plan-Cadre des Nations-Unies pour l'assistance au développement

1. Sommaire exécutif

Rappel du projet

D'une durée initiale de 3 ans, le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État », financé par la Délégation de l'Union Européenne (DUE), a été approuvé en mars 2012 pour un montant de 6,476,777 Euros. En février 2015, un avenant à la convention de contribution UE/BIT a prolongé le projet d'une année (avril 2016).

Le projet correspond à la première composante du programme d'appui au développement des zones défavorisées de la DUE. Il vise à appuyer la relance économique et l'intégration sur le marché du travail des jeunes femmes et hommes au chômage, notamment ceux ayant peu de qualifications, à travers la création et la consolidation de l'emploi décent dans cinq gouvernorats (Gafsa, Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana) parmi les plus défavorisés et identifiés prioritaires par le gouvernement tunisien.

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

Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emploi, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les gouvernorats et délégations prioritaires.

Objectif immédiat 2 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques porteurs au niveau local, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public).

Objectif immédiat 3 : Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.

Objectif et portée de l'évaluation

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

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

L'évaluation est principalement destinée au BIT (Genève et équipe de projet sur le terrain), à son partenaire financier, la DUE, ainsi qu'aux partenaires de la Tunisie, en particulier le ministère de tutelle, le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale (MDICI).

Méthodologie de l'évaluation

L'approche proposée était résolument participative et a favorisé le maximum d'échanges avec les diverses parties prenantes. Les principales activités de collecte d'informations proposées ont consisté en (i) une revue et analyse des documents et rapports du projet ; (ii) des discussions et séances de travail avec le BIT (Genève, Tunis) ; (iii) des entretiens semi-directifs avec les interlocuteurs clés (partenaire financier, partenaires institutionnels et leurs agences et structures décentralisées, les administrations locales, etc.) ; (iv) des groupes de discussion avec une diversité de bénéficiaires du projet ; (v) l'observation, soit, la visite de PME, groupements et d'unités de production artisanale, ouvrages HIMO, etc., directement associés ou découlant du projet.

Principaux constats de l'évaluation

Pertinence et alignement stratégique du projet

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

Validité de la conception

La stratégie du projet est parfaitement adaptée. Elle repose sur le renforcement des institutions nationales, en particulier le MDICI, au titre de premier partenaire du projet, ainsi que les ministères techniques incluant le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) et le Ministère des Affaires Sociales (MAS), et leurs agences et structures décentralisées dans la perspective de favoriser la création d'emplois et l'accompagnement à la réinsertion de jeunes, hommes et femmes, chômeurs ou en situation de sous-emplois ou d'emplois précaires, peu qualifiés. Pour ce faire, il est proposé de réaliser des travaux HIMO, tout particulièrement des travaux judicieux pouvant impulser le développement économique des communautés concernées, voir, jouer un effet de levier dans la création d'emplois décents dans ces localités.

À cela viennent se greffer des actions complémentaires de développement économique local et d'insertion professionnelle dans des créneaux porteurs identifiés de manière participative et consensuelle par les interlocuteurs clés.

Toujours sur la base du document de projet, la stratégie suggérée implique une forte association active et responsable d'acteurs multiples (publics, privé, société civile) à toutes les étapes de réalisation du projet afin de contribuer à l'appropriation des approches novatrices proposées, notamment en ce qui a trait à la méthode HIMO et à l'approche participative.

Pourtant, tenant compte du contexte d'intervention complexe et difficile caractérisé par l'instabilité institutionnelle, l'insécurité grandissante dans les zones d'intervention, l'inconsistance de la concertation et de la coordination, la faiblesse du tissu économique, l'instauration d'approches novatrices impliquant un renforcement des capacités conséquent des partenaires institutionnels, la nature du projet qui impose une phase d'accompagnement-encadrement, le projet était en soit un défi.

Stratégie de durabilité : Quoique le projet doive se terminer le 30 avril 2016, la mission a constaté que de nombreuses activités étaient toujours en cours au moment de son passage (travaux de pavage, élaboration du dispositif de gestion des marchés, processus de certification, formalisation des groupements économiques et solidaires, formations en renforcement des capacités divers, élaboration de manuels et guides pédagogiques, etc.). Bref, la stratégie de transfert de responsabilités vers les partenaires nationaux demeure à préciser.

Performance et efficacité du projet

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

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

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

Celles-ci tiennent compte, entre autres, du contexte régional et local, des besoins évoqués par les administrations régionales et les populations locales, ainsi que des études complémentaires réalisées sur les besoins et potentiels économiques des principaux créneaux retenus.

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

Résumé de la situation actuelle du projet

Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emploi, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les Gouvernorats et délégations prioritaires.

- *Résultat attendu :* Études techniques et des chantiers de mise en œuvre des investissements valorisant l'utilisation des ressources locales et l'apprentissage sont réalisées d'ici 2015.
- *Situation actuelle :* 11 chantiers sont mis en œuvre conformément aux principes de l'approche HIMO, soit, (i) Valoriser les substances utiles locales, (ii) Développer la PME locale, (iii) Recourir à la MO locale.

Objectif immédiat 2 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques porteurs au niveau local, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public).

- *Résultat attendu :*
 - La valeur ajoutée supplémentaire produite au sein des créneaux porteurs identifiés (4 au maximum) permet de créer directement et indirectement 500 emplois supplémentaires ;
 - 5 CLD proposent des investissements pour soutenir le développement des créneaux identifiés d'ici la fin du projet ;
 - Au moins un forum professionnel est créé dans chacun des gouvernorats d'ici la fin du projet.

- *Situation actuelle :*

Créneaux économiques porteurs

- ⇒ 11 chantiers HIMO de construction :
 - 2 marchés municipaux (Sidi Bouzid, Gafsa)
 - 5 voiries urbaines (SBZ, Gafsa, Kef, Kasserine)
 - 1 ouvrage de franchissement et réfection de pistes (Kef)
 - 3 ouvrages hydroagricoles (Micro-barrage, Réservoirs/conduite d'eau, CES, au Kef).
- ⇒ Pendant la réalisation des travaux HIMO mise en place de :
 - 5 chantiers-écoles de taille de pavé (Thala, Sidi Aich, Gafsa)
- ⇒ 16 groupements de base à vocation économique ou sociale créés ou appuyés :
 - 2 fromageries (Gafsa, Kasserine)
 - 2 conserveries (Siliana, Gafsa)
 - 2 unités de valorisation des PAM & Savonnerie (Kef, Siliana)
 - 4 unités de transformation de la laine (Gafsa, Kasserine et Kef)
 - 1 élevage poulets fermiers (Kef)
 - 1 périmètre irrigué (Gafsa)
 - 2 coopératives artisanales (Siliana, Gafsa)
 - 2 groupements professionnels (Sidi Bouzid : marchands et bois d'olivier)

Mobilisation des différents acteurs

- ⇒ Les conseils régionaux financent des ouvrages selon les principes HIMO :

- SBZ : seconde portion de la construction du marché municipal et voirie.
- Gafsa : seconde portion de la construction du marché municipal.
- Kasserine : Voirie
- ⇒ Soutien aux activités du projet :
 - Mise à disposition des locaux pour les unités productives, appui en matériaux de construction (Gafsa, Kasserine, Siliana),
 - Apurement des crédits agricoles et octroi des subventions, invitations à la participation aux foires et expositions, accompagnement technique (Gafsa, Siliana)
- ⇒ Dialogue public-privé
 - 10 forums constitués dont 7 demeurent actifs dans les 5 gouvernorats. La composition, le dynamisme et la portée de ces forums sont variables.

Objectif immédiat 3 : Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.

- *Résultat attendu* :
 - Une collecte systématique et une analyse des données acquises par le projet sont assurées. Elles sont valorisées par les acteurs locaux et alimentent le dialogue au niveau local et régional ;
 - Les résultats des expériences sont capitalisés et valorisés au sein de guides, de supports pédagogiques, d'ateliers de travail et de formation, et par le biais des médias régionaux et nationaux d'ici la fin du projet ;
 - Un plan de formation est établi pour les agents et partenaires afin de consolider leurs outils et d'assurer une diffusion des produits du projet ;
 - Un guide méthodologique relatif aux outils de participation et au dialogue public/privé pour le développement local est rédigé d'ici la fin de l'année 2014.
- *Situation actuelle* :
 - Un système de saisi des relevés des chantiers est mis en place. Les journaux des chantiers HIMO sont exploités mensuellement.
 - Des outils promotionnels ont été développés (documentaire, brochure/dépliant, etc.)
 - Communications présentées sur l'expérience du projet assuré par l'équipe du projet dans des ateliers d'échange organisé par les partenaires (UGTT, ODESYPANO)
 - Des guides sont en cours d'élaboration (Diagnostic territorial participatif, création des unités artisanales, création et fonctionnement des forums, entrepreneuriat féminin)
- *Principaux facteurs externes ayant interféré avec la réalisation des objectifs du projet* :

Divers facteurs hors du contrôle du projet sont venus interférer avec sa mise en œuvre. Les plus récurrents étant (i) la conjoncture sociale, économique et politique instable et difficile (six gouvernements se sont succédé au cours de la durée du projet) ; (ii) l'incertitude sécuritaire grandissante dans les gouvernorats d'intervention ; (iii) la faiblesse du tissu économique dans les zones d'intervention.

Efficiences du projet

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

Efficacité du dispositif de gestion

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

Impact du projet

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

Durabilité du projet

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

Le projet a construit son approche sur ces préceptes. Il s'est effectivement appuyé sur une approche participative dès la conception du projet et a proposé des initiatives de renforcement des capacités de structures existantes. Sa mise en œuvre a été soutenue par divers partenaires nationaux. En revanche, considérant que la majorité des initiatives HIMO et programmes DEL sont toujours en cours, il n'est pas possible, à ce stade, de statuer sur la durabilité des activités. La situation des initiatives est en fait variable, certaines semblent plus vulnérables (certains forums, le bois d'olivier) alors que d'autres laissent présager davantage de durabilité (travaux HIMO, activité PAM et forum de Tejerouine, Douar Ousseltia, etc.). Quelques initiatives indépendantes, hors projet, de valorisation des substances utiles et matériaux locaux comme dans le cas de quelques constructions à Sidi Bouzid (Maison des jeunes, etc.) présentent également un bon potentiel de pérennité.

Principales conclusions

Le projet propose indéniablement une stratégie novatrice intéressante et pertinente. Tenant compte de l'environnement d'intervention post-révolution complexe, des contraintes rencontrées, notamment liées aux faibles capacités et aux lourdeurs institutionnelles, le projet a permis d'établir de bonnes bases afin de concrètement démontrer qu'il est possible de proposer des initiatives judicieuses en vue d'impulser le développement économique au niveau local.

Toutefois, afin d'assurer une appropriation tangible par les partenaires nationaux, de l'approche proposée, un renforcement des compétences soutenu s'impose. Mettre fin aux activités du projet dès à présent compromettrait manifestement les chances de pérennisation des acquis.

Leçons apprises

- La possibilité d'intervenir à différents niveaux interdépendants incluant les aspects stratégiques (production d'études et analyses diverses permettant d'alimenter la réflexion et de préciser l'approche), le volet technique (formations diverses et production de guides et manuels), la réalisation d'ouvrages, les contributions en intrants et équipements, etc. soutient l'application d'une réelle approche intégrée.
- L'instauration d'une approche participative dans le cadre d'un projet intégré complexe doit se doter d'une stratégie de mise en œuvre qui décrit de quelle manière cette participation active doit

se développer, en précisant les acteurs clés, leurs rôles & responsabilités, leurs besoins en renforcement des capacités, le plan de formation, etc. afin de concourir à une appropriation concrète des méthodologies et approches et ainsi assurer un transfert de responsabilités avec les partenaires nationaux, etc.

Bonnes pratiques émergentes

- Instaurer une complémentarité directe entre les ouvrages HIMO et de DEL : construction d'ouvrages productifs ou marchands et développement d'initiatives de DEL exploitant des créneaux porteurs complémentaires, le tout, appuyé par la participation active des populations, s'avère particulièrement adaptée en vue de stimuler le développement local.
- Soutenir le recours à une approche HIMO valorisant l'utilisation des substances utiles favorise le développement du potentiel productif au niveau local.

Recommandations

Le BIT devrait...

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

L'équipe de projet devrait...

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

En présence d'une prolongation jusqu'en décembre :

- i. Renforcer les compétences des forums ;
 - ii. Implanter et ancrer la stratégie d'accompagnement des entités économiques en travaillant étroitement avec les structures partenaires identifiées pour leur pleine appropriation de la méthodologie proposée et explorer les options en vue de formaliser la prestation de services effectifs d'accompagnement.
6. Mesurer et documenter les impacts et les changements développementaux concrets constatés, induits par le projet.

En présence d'une prolongation jusqu'en décembre :

- i. Établir un système de suivi et d'évaluation des résultats à l'intention du MDICI permettant d'apprécier objectivement et de manière systématique la progression et l'efficacité des

- programmes, d'identifier les problèmes et les domaines d'amélioration, d'assurer la mise en cohérence avec les stratégies nationales ;
- ii. Prévoir des événements techniques et promotionnels en vue de partager les résultats concrets atteints par le projet et les leçons tirées de l'expérience à l'intention d'interlocuteurs clés pouvant soutenir de manière légitime et déterminante la philosophie du projet.
7. Engager la réflexion et les discussions sur les pistes d'intervention permettant de consolider les acquis (renforcement institutionnel) et de valoriser les bonnes pratiques émergentes.
 8. Réévaluer le profil des ressources requises au sein de l'équipe de projet en vue de la finalisation des activités et de la consolidation des acquis et inciter à davantage de synergies entre les équipes régionales afin de capitaliser les expériences.

En présence d'une prolongation jusqu'en décembre :

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

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

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

La réussite de la mise en œuvre d'initiatives intégrées HIMO/DEL nécessite une masse critique de capacités techniques et managériales à tous les niveaux et dans diverses structures.

Aussi, au terme du projet, dans une perspective d'appropriation effective, il serait judicieux que les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet, identifient les entités stratégiques au bon fonctionnement du dispositif de livraison des initiatives intégrées HIMO/DEL et procèdent à une analyse approfondie des besoins de renforcement de capacités de chacune de ces entités en tenant compte, entre autres, (i) des priorités, perspectives et stratégies nationales d'intervention à moyen terme ; (ii) des procédures gouvernementales, tout particulièrement en matière de passation de marché ; (iii) des goulots d'étranglement ; (iv) du transfert de compétences administratives vers les collectivités dans un contexte de décentralisation annoncée ; (v) de la nécessité d'un espace de dialogue entre les acteurs HIMO et DEL ; (vi) des attributions propres aux acteurs publics, privés et de la société civile.

Les partenaires institutionnels devraient...

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

2. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention

2.1 Cadre stratégique du projet

La révolution de Jasmin en Tunisie a révélé des obstacles structurels à une croissance équitable et à la justice sociale qui ont exacerbé la pauvreté, le chômage, l'inégalité et l'exclusion, résultant eux-mêmes d'un déficit de longue date en matière de gouvernance démocratique, de libertés fondamentales et de dialogue social. Cette situation a engendré la précarité d'une grande partie de la population, particulièrement en ce qui concerne le chômage des jeunes.

Les disparités locales en matière de pauvreté sont importantes, plus particulièrement entre l'intérieur du pays et les zones côtières. L'absence d'infrastructure, l'accès insuffisant aux services et à l'éducation sont quelques-unes des causes de ces disparités.

L'enjeu principal de la politique économique pour la Tunisie était de remettre le plus rapidement possible l'économie sur un sentier de croissance durable tout en dégageant les marges de manœuvre nécessaires à la satisfaction d'une partie des revendications sociales qui se sont exprimées depuis la révolution en particulier dans les régions défavorisées.

C'est ainsi que les autorités tunisiennes ont mis en place, avec l'appui de la Commission Européenne (CE), un Programme d'appui au développement des zones défavorisées (AZD) qui comporte 3 composantes : (i) Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État (ii) Amélioration des conditions de vie des populations dans les quartiers défavorisés des zones urbaines et (iii) Développement de l'offre et de l'accès aux services de microfinance.

Description du projet

D'une durée initiale de 3 ans, le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État », d'une valeur de 6,495 millions d'Euros a démarré en 2012¹. Il vise à appuyer la relance économique et l'intégration sur le marché du travail des jeunes femmes et hommes au chômage, notamment ceux ayant peu de qualifications, à travers la création et la consolidation de l'emploi décent dans cinq Gouvernorats (Gafsa, Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana) parmi les plus défavorisés et jugés prioritaires par le Gouvernement tunisien.

Le projet a fait l'objet, en juin 2014, d'une évaluation indépendante à mi-parcours. Cette évaluation a été l'occasion de revoir et d'adapter le cadre logique initial. L'évaluation finale se réfère au cadre logique révisé. Tenant compte par ailleurs du contexte de fragilité et d'insécurité caractérisant les zones d'intervention du projet, se traduisant notamment par des conditions changeantes et peu prévisibles ayant eu des répercussions sur sa mise en œuvre, l'évaluation a en outre recommandé de prolonger la durée du projet d'un an sans augmentation budgétaire, soit, jusqu'au 30 avril 2016.

2.2 Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

Le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État » s'articule autour de trois objectifs :

Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emploi, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les Gouvernorats et délégations prioritaires

- **Produit 1.1** : Les capacités du Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)² et des structures régionales impliquées sont renforcées

¹La convention de contribution a été signée le 30 mars 2012.

²Au moment de concevoir le projet en 2011, il s'agissait du Ministère du Développement Régional (MDR) qui a par la suite été groupé avec le Ministère de l'Investissement et de la Coopération internationale pour devenir le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDICI). Depuis 2015, il s'agit maintenant du Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale (MDICI).

dans la conception, le suivi et le contrôle des travaux HIMO réalisés dans le cadre d'infrastructures publiques.

- **Produit 1.2** : Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO dans les gouvernorats prioritaires en secteur rural et urbain sont réalisés et documentés.
- **Produit 1.3** : Les partenaires locaux, bénéficiaires des infrastructures et la société civile organisée sont impliqués dans les chantiers et responsabilisés dans leur prise en charge.

Objectif immédiat 2 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques porteurs au niveau local, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public).

- **Produit 2.1** : Les jeunes non qualifiés bénéficient d'un apprentissage sur chantier, et les PME et tâcherons du secteur BTP améliorent leurs compétences à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation.
- **Produit 2.2** : Le dialogue public/privé pour le développement économique local (DEL) et la définition de stratégies adaptées pour développer l'emploi des chômeurs peu qualifiés est mis en place au niveau des cinq Gouvernorats.
- **Produit 2.3** : Le développement d'organisations à vocation économique et sociale est appuyé. Il contribue à renforcer le tissu de services non financiers qui facilitent le montage des projets et des activités des jeunes promoteurs (mutualisation de compétences, services, « parrainage », etc.).
- **Produit 2.4** : Les jeunes, femmes et hommes sans emploi bénéficient d'un accompagnement adapté pour accéder à un emploi ou une activité économique durable qui s'inscrit dans le cadre du développement de créneaux porteurs identifiés et de la création de valeurs ajoutées locales.
- **Produit 2.5** : Les institutions d'aide à l'insertion et de formation et d'aide à la création de micro-entreprises sont renforcées afin d'assurer une offre durable et accessible de services non financiers et financiers aux promoteurs et aux demandeurs d'emploi.

Objectif immédiat 3 : Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.

La stratégie du projet s'appuie sur trois piliers étroitement liés :

- *Un appui institutionnel* : introduire des mesures de renforcement des structures et capacités du MDICI, notamment dans le domaine du suivi, de l'évaluation et de la planification, sur base des expériences et des acquis du projet sur le terrain ;
- *La mise en place d'un volet d'appui aux Travaux HIMO* et à la valorisation des matériaux locaux ;
- *Activités dans le domaine du développement économique local* et de l'insertion professionnelle, basées sur les priorités et les besoins locaux.

3. But, champs et destinataires de l'évaluation finale indépendante

Le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État » se terminant le 30 avril 2016 est soumis à une évaluation indépendante externe en conformité avec la politique d'évaluation du BIT.

Cette évaluation a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficience, d'efficacité, d'impact et de durabilité.

L'évaluation cherche à fournir des informations crédibles permettant d'apprécier l'état d'avancement du projet et de son impact sur les groupes bénéficiaires. Elle analyse l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les principales leçons apprises. Elle émet en définitive des recommandations aux parties prenantes du projet dans une perspective de pérennisation et de développement des acquis. Les termes de références de cette évaluation peuvent être consultés en annexe 3.

3.1 Portée et orientation du mandat

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, examine l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations, notamment, les documents produits par le projet et les orientations issues de l'évaluation à mi-parcours. L'évaluation prend également en compte l'évolution du contexte tunisien (politique, social, économique, sécuritaire) depuis la révolution de 2011 et l'identification du projet, particulièrement dans les régions de l'intérieur du pays.

L'orientation stratégique de la présente évaluation est d'apprécier la contribution du projet à la réduction des inégalités sociales et des disparités régionales dans les zones défavorisées. Elle s'attache ainsi à apprécier les résultats développementaux durables favorables à la création d'emplois pour les jeunes. L'évaluation porte sur l'ensemble des gouvernorats prioritaires couverts par le projet.

3.2 Principaux destinataires de l'évaluation

Le premier destinataire de la présente évaluation est le mandataire, soit, le BIT (Genève et équipe de projet sur le terrain) et son partenaire financier la Délégation de l'Union Européenne (DUE), mais aussi les bénéficiaires directs du projet, soit :

- Le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale à travers ses Offices de développement. Le MDICI est le coordonnateur du projet au niveau national et régional ;
- Les ministères techniques tels que le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) et le Ministère des Affaires sociales (MAS) et leurs agences et structures décentralisées ;
- Les structures administratives telles que les maires et les conseils ruraux ;
- La société civile et les associations de base associées au projet.

De manière plus générale, les constats, recommandations et leçons apprises issus du présent processus d'évaluation devraient contribuer à documenter la planification et la mise en œuvre de projets ou programmes en appui à ces zones défavorisées.

Par ailleurs, les informations obtenues pourront servir à l'équipe de l'Unité centrale d'évaluation du BIT dans la préparation des rapports d'information destinés à divers auditoires.

4. Méthodologie

4.1 Approche proposée

L'approche proposée était résolument participative et a favorisé le maximum d'échanges avec les diverses parties prenantes.

Dans le cadre de sa démarche, l'équipe d'évaluateurs s'est référée aux principes et critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière.³ À cet égard, les orientations du BIT

³http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_168289/lang--en/index.htm

concernant, entre autres, le Travail Décent, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, ont été prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

La mission d'évaluation a en outre développé un cadre d'évaluation détaillé regroupant les diverses questions se rattachant aux six critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, durabilité et impact. Ce cadre d'évaluation ayant guidé la collecte d'information et l'analyse est joint en annexe 4.

La démarche s'est articulée comme suit :

Phase de préparation

- Échanges avec le Gestionnaire de l'évaluation et l'équipe de projet.
- Revue et analyse des documents et rapports du projet : la Consultante a été aiguillonnée par l'équipe de projet afin de dresser la liste des documents pertinents et d'y accéder. Cette phase a débuté une fois sur le terrain.
- Production d'un Rapport de démarrage.

Briefing à Tunis

Afin d'amorcer la collecte d'informations sur le terrain, des séances de travail se sont déroulées avec l'équipe de projet en début de mission à Tunis.

Collecte d'informations sur le terrain

Cette étape a constitué la phase la plus importante par le biais d'entretiens semi-directifs, de groupes de discussion et d'observation.

Les **entretiens semi-directifs** ont été l'occasion d'échanger avec les interlocuteurs clés partenaires au projet à Tunis et dans les cinq gouvernorats visités, soit, les partenaires institutionnels, les administrations locales, les prestataires de services de formation, les organisations de base impliquées dans le projet, des bénéficiaires, etc.

Les thèmes abordés portaient sur le contexte d'intervention, la problématique de l'employabilité au niveau régional, la conception et la mise en œuvre du projet, les résultats obtenus, les forces et défis rencontrés, les leçons apprises, etc. Il s'agissait aussi de mieux comprendre le point de vue des interlocuteurs relativement à l'employabilité des jeunes, en particulier les groupes identifiés comme étant prioritaires par le projet, leur potentiel rôle et motivation pour soutenir les initiatives porteuses d'emplois, leur appréciation du projet, etc.

En définitive, les discussions devaient fournir des éléments de réponses aux diverses questions soulevées dans le cadre d'évaluation⁴.

Les **groupes de discussion** ont été proposés :

- à divers groupes de bénéficiaires, femmes et hommes, de sorte à proposer un survol de la diversité des profils soutenus dans le cadre du projet. Les discussions abordaient, entre autres, les appuis reçus, les programmes de formation, approfondir les spécificités liées au genre, s'entretenir de la réalité de l'entrepreneuriat pour les femmes et les jeunes, les éventuelles opportunités d'emplois offertes depuis les formations, les conditions offertes, réfléchir sur les perspectives, etc.
- aux membres de forums constitués dans les gouvernorats afin de discuter de l'efficience de ces structures de concertation, de la dynamique participative et concertée au sein des communautés,

⁴Le cadre d'évaluation est joint en annexe 4, le programme de mission en annexe 7 et la liste des personnes structures rencontrées en annexe 8.

de l'implication effective des membres et des structures représentées, de l'évolution des contributions publiques (ou privées) en faveur d'initiatives créatrices d'emplois, etc.

L'**observation** a quant à elle permis de constater l'état des lieux de PME, groupements et d'unités de production artisanale, etc. créés ou développés dans le cadre du projet ainsi que des ouvrages HIMO réalisés ou en cours de réalisation.

La sélection des sites s'est faite en concertation avec l'équipe de projet. L'échantillon se composait de cas concluants et de cas ayant rencontré des difficultés afin de mieux analyser les facteurs de réussite ou déterminants ainsi que les contraintes ou blocages rencontrés. Ceci a alimenté la réflexion sur les options de valorisation des approches porteuses et sur les pistes de solutions en vue de juguler les difficultés rencontrées.

Un aide-mémoire résumant les principaux constats et recommandations émergeant de l'analyse a été discuté lors du **débriefing** avec l'équipe de projet à Tunis afin de partager et valider les principaux constats qui semblent se dégager de l'analyse et obtenir des compléments d'information. Une rencontre s'est également tenue avec la DUE à Tunis ainsi qu'une discussion avec l'expert en backstopping de Genève en fin de mission.

Analyse des données et rédaction du rapport

L'analyse des données et la rédaction du rapport ont respecté le canevas établi dans le document des termes de référence et le guide l'OIT en matière d'évaluation.

Soutien de consultants nationaux

La Consultante principale a collaboré avec deux experts nationaux au cours de la mission :

- M. Mohamed Ali Atig, Économiste rural, a contribué à l'analyse de la pertinence du projet et des activités du volet DEL.
- M. Naoufel Kerrou, ingénieur, a soutenu l'analyse des activités sous le volet HIMO.

Les principales responsabilités confiées à ces deux experts font partie des termes de références de l'évaluation (annexe 3).

4.2 Limites de la démarche

Planification de la mission : La principale limite réside dans la planification tardive de cette évaluation. Le très bref délai de notification a réduit significativement la période de préparation de la mission, ayant eu pour effet de précipiter le processus de recrutement des experts nationaux, et de n'avoir pu entreprendre la recension et l'analyse des documents qu'une fois sur le terrain, sans omettre la coordination du programme de mission, défi qui a pu être relevé par l'équipe de projet.

5. Résultats et principaux constats

5.1 Pertinence du projet et alignement stratégique

La première étape de l'analyse consistait à vérifier de quelle manière le projet s'articule et s'inscrit en phase avec les orientations stratégiques du BIT, des partenaires des Nations Unies et des stratégies nationales et régionales.

5.1.1 Pertinence et cohérence du projet par rapport aux documents stratégiques du BIT et des partenaires des Nations Unies en Tunisie :

L'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015

L'Agenda du travail décent en Afrique 2007-2015 est la contribution tripartite à l'effort qui est fait pour réaliser des progrès mesurables en vue d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique à l'horizon 2015.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie régionale visant à réduire les obstacles qui empêchent les femmes et les hommes d'Afrique d'échapper à la pauvreté par un travail décent et productif, l'OIT propose à travers ce rapport un choix de politiques adaptables à la situation particulière de chaque pays⁵.

Les axes d'interventions à travers les deux composantes HIMO et DEL du projet s'articulent effectivement autour des axes stratégiques de cet agenda. En effet, ils favorisent les activités ayant un recours intensif à la main-d'œuvre locale, et ce pour atténuer la marginalisation, le cloisonnement et l'exclusivité sociale ; ce qui favorise l'intégration dans le cercle économique et social les bénéficiaires de ces actions. Ils permettent entre autres de créer un flux de main-d'œuvre en amont (dans la valorisation de la ressource locale, en l'occurrence, la pierre, et l'accroissement du besoin en main-d'œuvre à chaque maillon du processus : au niveau de l'extraction, de la taille, du transport, de la pose pour le pavage, pour les voutes simples et celles croisées, etc. Ceci favorise aussi l'apprentissage de nouvelles techniques et la création de métiers spécialisés. Pour la composante DEL, elle démontre son impact le plus intense lorsqu'elle se réalise dans la même zone d'intervention qu'une action HIMO, en permettant ainsi une meilleure complémentarité (exemple de la localité Douar Ousseltia ouvrages HIMO pour la piste et le pont en plus d'appui aux femmes pour l'élevage de poulet fermier couplé avec l'amélioration du stockage à la ferme du lait). Pour ce faire, il y a eu une mobilisation et l'intéressement de plusieurs parties prenantes (ODESYPANO, Commune, Délégation, BIT).

Le projet s'est aussi intéressé à l'inclusion des groupes vulnérables tels que les femmes, dans les activités de DEL, pour encourager leur autonomisation et insertion économique et leur permettre ainsi de devenir des femmes actives disposant d'un statut professionnel et d'un travail décent.

Programme Pays pour un Travail Décent (PPTD) 2013 - 2016

La Tunisie n'a pas bénéficié de PPTD⁶. Ce n'est que suite à la révolution que le dynamisme socio-économique a connu ses premiers changements dans le fonctionnement social et les rôles de citoyenneté, d'appartenance à la société civile et l'émergence du mouvement syndical. C'est n'est qu'en 2013 que le contrat social a été conclu et signé par le Gouvernement tunisien, l'UTICA et l'UGTT⁷. Les cinq chapitres du nouveau contrat social portent sur :

- La croissance économique et le développement régional ;
- Les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- Les relations professionnelles et le travail convenable ;
- La protection sociale ;
- L'institutionnalisation du dialogue social.

Ce contrat social représente à présent un cadre de « PPTD » pour le BIT pour ses actions en Tunisie et une référence de cadrage des projets.

Les deux composantes du projet (HIMO et DEL) qui composantes favorisent (i) la création d'opportunités de travail pour la main-d'œuvre locale et (ii) le développement économique local, correspondent parfaitement aux axes stratégiques du contrat social. En effet, d'une manière plus précise, le projet favorise la création d'emploi décent et le développement économique et local.

Plan-Cadre des Nations-Unies pour l'assistance au développement (UNDAF)

La Stratégie de transition en Tunisie (STT) a constitué, après la révolution, le cadre de référence flexible et adaptatif qui a guidé le travail de l'équipe de pays du Système des Nations Unies en Tunisie. Durant cette phase transitoire, la STT a été élaborée et constitue une jonction entre l'ancien « Plan Cadre des

⁵L'Agenda du travail décent en Afrique : 2007 – 2015, Onzième réunion régionale africaine, Addis-Abeba, Éthiopie, Rapport du Directeur général, BIT, Genève, Avril 2007.

⁶ Liste des programmes pays, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/countries/index.htm>

⁷ Contrat social de la Tunisie, 2013.

Nations Unies pour l'Aide au Développement » (UNDAF 2007-2011), suspendu après la révolution, et le cadre actuel de programmation des Nations Unies (UNDAF 2015-2019).

Les orientations du projet s'intègrent à la STT pour l'atténuation de la crise d'employabilité dans les zones défavorisées en favorisant des emplois décents et aussi la création d'opportunités économiques ainsi que la valorisation des ressources et produits locaux.

5.1.2 Pertinence et cohérence du projet par rapport aux documents stratégiques au niveau national :

Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle

Ladite stratégie, développée en mai 2012, comporte les cinq axes suivants :

- Mise en œuvre d'une nouvelle génération de réformes économiques et sociales ;
- Modernisation de l'infrastructure ;
- Développement global et équilibré entre les régions ;
- Consolidation du développement humain et social ;
- Promotion du développement durable et gestion efficace des ressources naturelles.

Les activités du projet trouvent leurs fondements et aussi leurs justifications dans ces axes allant de l'emploi, aux réformes économiques et sociales et dont les trois derniers axes mentionnés visent le développement régional et local.

En intervenant précisément dans des gouvernorats défavorisés, en soutenant des initiatives créatrices d'emplois et en valorisant les ressources et produits locaux, le projet est tout à fait pertinent selon le cadre de cette nouvelle stratégie de développement.

Document de la Stratégie en relation avec les plans de développement régional.

Les orientations pour la planification de la stratégie de l'État ont été fondées depuis longtemps sur la satisfaction des besoins sectoriels et leurs développements. Il y a eu une omission quasi totale des besoins des régions⁸.

La note d'orientation pour l'élaboration du nouveau plan quinquennal de développement focalise sur le développement local participatif et souligne l'importance de tenir compte des besoins de la population. L'élaboration s'est par ailleurs appuyée sur une participation locale. Les plans sont en cours de finalisation⁹. Le plan final consolidé de la Tunisie en matière de développement régional mettra aussi l'accent sur les projets de développement, la création des entreprises et les mécanismes générateurs d'emplois décents.

Par ailleurs, le nouveau modèle de gouvernance qui sera couronné par un transfert de responsabilité du volet de développement aux collectivités locales (tant pour la planification que la mise en œuvre) d'une part, et par le rôle qui leur sera confié au titre d'acteurs de développement, d'autre part, fera de ces entités des partenaires privilégiés pour mener des actions similaires HIMO et DEL intégrées.

Par conséquent, le projet cadre parfaitement avec le modèle de développement régional préconisé par l'État. Il sera en outre judicieux d'explorer les potentiels de collaboration en vue de venir consolider les communes ayant déjà bénéficié d'un appui de la part du projet dans d'autres initiatives similaires ou qui s'inscrivent en continuité de la part du BIT ou d'autres partenaires.

5.1.3 Pertinence et cohérence du projet en lien avec les documents de l'Union Européenne :

Programme Indicatif National 2011-2013

⁸ Plan de développement 2016-2020 : contenu régional (version préliminaire).

⁹ L'ébauche finale en arabe a été prise en référence, elle sera très bientôt soumise à validation.

Parmi les jalons du programme indicatif national de 2011-2013 dressé par l'UE, on note ce qui suit¹⁰ :

- L'appui au secteur de l'emploi, à la réforme du marché du travail pour faciliter la rencontre entre la demande et l'offre de travail, le soutien à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés, ainsi que le développement de l'emploi et des systèmes de protection sociale liés à l'emploi.
- La poursuite des réformes économiques visant à approfondir l'intégration à l'économie mondiale et au marché communautaire, à accroître la compétitivité de l'économie tunisienne et à faciliter les échanges de biens, services et investissements.
- L'appui au développement et à la compétitivité des entreprises, dans le secteur agricole, industriel et celui des services, en vue de les préparer à la pression concurrentielle et aux opportunités offertes par l'accord de libre-échange avec l'UE et les négociations en cours pour l'approfondir.
- L'appui au secteur de la justice.

Les orientations et les réalisations du projet sont particulièrement pertinentes par rapport au premier point, et ce tant sur le volet économique et de développement local que sur la création de l'emploi de jeunes et l'encouragement pour les femmes.

5.1.4 Pertinence et cohérence du projet sur la base des informations collectées sur le terrain

Sur la base des informations collectées sur le terrain, l'ensemble des interlocuteurs rencontrés soutient que le projet était pertinent et souhaite une continuité de l'accompagnement d'autant plus que certains ouvrages ou activités ne sont pas encore achevés. La grande majorité affirme que les objectifs sont représentatifs des besoins en matière d'emploi et de lutte contre le chômage. Les activités du projet paraissent également en adéquation avec les préoccupations et les besoins des localités visitées. Les interlocuteurs soulignent particulièrement les réalisations concrètes du projet.

5.2 Validité de la conception

La stratégie du projet repose sur le renforcement des institutions nationales, en particulier le MDICI, au titre de premier partenaire, ainsi que les ministères techniques incluant le MFPE, le MAS, et leurs agences et structures décentralisées ; des mairies et conseils ruraux ; des partenaires sociaux et de représentants de la société civile dans la perspective de favoriser la création d'emplois et l'accompagnement à la réinsertion de jeunes, hommes et femmes, sans ou peu qualifiés, chômeurs ou en situation de sous-emplois ou d'emplois précaires,¹¹.

Pour ce faire, le projet propose un appui institutionnel et un volet démonstratif. Au plan institutionnel, il s'agit d'introduire des mesures de renforcement des capacités du MDICI et de ses structures décentralisées pour la mise en œuvre de programmes régionaux orientés vers la création d'emploi, notamment dans le domaine du suivi et de l'évaluation, de la planification, et de la coordination avec les autres partenaires. Afin de faciliter cet appui institutionnel et illustrer concrètement les potentiels de création d'emplois dans les gouvernorats d'intervention, le projet réalise des travaux HIMO, tout particulièrement des infrastructures productives ou marchandes pouvant impulser le développement économique des communautés concernées, voir, jouer un effet de levier dans la création d'emplois décents dans ces localités.

À ces travaux viennent se greffer des actions complémentaires de développement économique local et d'insertion professionnelle. L'objectif est d'identifier des créneaux offrant un potentiel économique porteur en tenant compte, entre autres, du contexte prévalant dans les sites d'intervention ; des besoins exprimés, de manière participative, par les interlocuteurs clés incluant tout particulièrement les partenaires institutionnels du projet, les populations cibles et les bénéficiaires finaux. La

¹⁰Union Européenne, Document de Stratégie 2007 – 2013, Programme Indicatif National 2011-2010.

¹¹BIT, Union Européenne, République Tunisienne ; Programme d'appui au développement des zones défavorisées ; Composante 1 : Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État ; Document de projet.

complémentarité des actions HIMO et DEL devant produire des changements rapides et concrets sur l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires.

La stratégie suggérée implique en outre une forte association active et responsable d'acteurs multiples (publics, privé, société civile) à toutes les étapes de réalisation du projet afin de contribuer à l'appropriation des approches novatrices proposées, notamment en ce qui a trait à la méthode HIMO et à l'approche participative.

Quoique l'application des préceptes de la stratégie ait pu être nuancée au cours de la mise en œuvre du projet, la logique derrière sa conception est cohérente, les objectifs complémentaires et le raisonnement devant guider la mise en œuvre favorisent l'instauration d'une approche intégrée.

Dès le démarrage du projet, on constate d'ailleurs un effort conséquent consenti pour établir un dialogue avec les partenaires nationaux, favoriser l'instauration d'une approche participative et encourager la complémentarité entre les initiatives HIMO et DEL¹².

Pourtant, malgré la cohérence de l'approche, il demeure difficile de dégager la séquence logique des résultats attendus à court et moyen terme permettant d'apprécier la progression de réalisation des objectifs. Les indicateurs proposés se situent essentiellement dans une perspective de court terme en ce qu'ils se réfèrent à l'acquisition de connaissance, de compétences, de savoir-faire, sont essentiellement quantitatifs et n'illustrent pas de manière très explicite la progression des résultats vers une réelle appropriation de compétences par les partenaires nationaux. Il faut se rappeler que les indicateurs ne sont pas là pour mesurer les activités en elles-mêmes réalisées par le projet, ils doivent plutôt exprimer les changements constatés dans les comportements, attitudes, pratiques, etc., des partenaires grâce à ce que le projet a réalisé.

Par exemple, dans le cadre logique actuel :

Produit 1.2 : Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO dans les gouvernorats prioritaires en secteur rural et urbain sont réalisés et documentés	Les indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Une dizaine de chantiers à caractère démonstratif sont réalisés dans les gouvernorats d'ici 2015 ; • Au moins 10 formateurs sont formés pour l'extension de l'approche dans les autres régions d'ici 2015. 	Taux de réalisation estimé 90 %
--	---	------------------------------------

En fait, apprécier le nombre de chantiers réalisés et le nombre de personnes formées permet d'apprécier quantitativement le travail réalisé par le projet. En revanche, ces informations ne nous édifient pas sur la dynamique économique générée par la réalisation de ces travaux au niveau local ni sur le processus d'appropriation des compétences par les partenaires nationaux et leurs capacités à eux-mêmes concevoir, planifier, suivre, l'exécution, évaluer des chantiers dans d'autres régions.

Produit 2.1 : Les jeunes non qualifiés bénéficient d'un apprentissage sur chantier, et les PME et tâcherons du secteur BTP améliorent leurs compétences à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation.	Les indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • 60 PME, BE formés à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux, et à la gestion et organisation des marchés ; • Au moins 200 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO d'ici la fin du projet ; • Au moins 5 corps de métier sont impliqués dans la formation BTP. 	Taux de réalisation estimé 100 %
---	---	-------------------------------------

¹² Consulter les différents rapports annuels.

Une formation de qualité qui s'inscrit en adéquation avec les besoins du marché est indéniablement une étape cruciale pour ce type de projet. Toutefois, d'un point de vue développemental, ce n'est pas la quantité des candidats formés qui nous intéresse, mais ce à quoi ont contribué ces formations. En l'occurrence, est-ce que les candidats ont acquis les compétences leur permettant de s'insérer sur le marché du travail ou de créer leur entreprise. Dans le cas qui nous intéresse, l'officialisation de corps de métiers est un exemple de contribution tout à fait pertinente et intéressante attribuable au projet. Cela illustre que les partenaires nationaux reconnaissent la pertinence de soutenir des corps de métiers et prennent les mesures requises pour formaliser le processus de certification.

Ce type d'outil de suivi doit permettre de communiquer, de démontrer la contribution du projet sous un angle développemental.

Ainsi, sur la base du cadre logique actuel, il est certainement possible d'obtenir un taux de réalisation très favorable. Nous verrons plus loin que le projet a bien réalisé un nombre important d'activités pertinentes et porteuses, cependant, nous tenterons de nous intéresser davantage au processus de transfert de compétences menant vers une appropriation des approches novatrices et à l'autonomisation des partenaires dans une perspective de durabilité.

Portée du projet

Avec un peu de recul, les attentes de ce projet, qui propose des réalisations concrètes pouvant produire des changements rapides sur l'amélioration des conditions de vie des populations concernées, nous semblent ambitieuses par rapport à la durée. La phase de conception/planification du projet a sans doute sous-estimé les facteurs externes pouvant avoir un impact sur la mise en œuvre et les résultats du projet alors que la phase de démarrage, déjà confrontée à des impératifs de taille découlant principalement de lourdeurs des procédures administratives¹³, laissait déjà entrevoir un décalage dans le déroulement des activités. Quoique les cibles établies au départ aient pu sembler modestes, ce projet intégré est complexe considérant notamment :

Le contexte :

- La conjoncture sociale, économique et politique instable et difficile (six gouvernements se sont succédé au cours de la durée du projet) ;
- L'incertitude sécuritaire grandissante dans les gouvernorats d'intervention ;
- La faiblesse du tissu économique dans les zones d'intervention.

La portée du projet qui :

- Propose des stratégies novatrices (HIMO et approche participative) et pour que leur appropriation soit tangible, le transfert de connaissance et de compétences doit se développer sur le long terme ;
- Implique une diversité d'interlocuteurs clés requérant un important renforcement des capacités (aux niveaux central et régional) ;
- Requerrait la réalisation des différentes études et analyses préliminaires en phase de démarrage afin de soutenir (pertinence, faisabilité, potentiel économique, etc.) le choix de sites d'intervention et d'initiatives judicieuses en matière d'emplois... ce qui prend du temps ;
- Doit prévoir un encadrement-accompagnement conséquent dans le cadre du processus de transfert de responsabilité — appropriation :
 - des dispositifs participatifs (forums et comité de planification participative (Laaroussa) ;
 - des unités de production artisanales (GDA et SMSA) nouvellement créées ;
 - du dispositif d'insertion professionnelle des personnes formées ;
 - en matière de gouvernance locale et décentralisation pour l'appropriation de la philosophie du projet et son intégration dans les plans de développement régional.

Bref, ce projet représente un défi en soit alors que le contexte d'intervention complexe et difficile, la mobilité des ressources humaines des institutions partenaires, l'inconsistance de la concertation et la

¹³ BIT, Programme d'appui aux zones défavorisées, Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État, Rapport annuel d'activités, Période avril 2012 — avril 2013, Annexe J : Diagnostic association Kasserine, mars 2014.

coordination, entre autres, ont constitué des obstacles tout au long du projet. Par conséquent, il aurait été judicieux de revoir les attentes en matière de renforcement institutionnel et d'appropriation de la démarche par les partenaires nationaux.

Considérations de genre

La mission s'est également intéressée à la prise en compte des considérations de genre. Nous n'avons pas noté de stratégie spécifique en matière de genre. Simplement, nous notons que de manière générale, les activités de DEL étaient destinées aux populations féminines alors que les initiatives HIMO, en raison de leur nature, ont mobilisé essentiellement des hommes.

Les experts ou consultants externes recrutés dans le cadre des activités sont principalement des hommes (74 %), nous n'avons toutefois pas fait d'analyse quant à la disponibilité d'expertes compétentes suivant les secteurs d'activités ni du niveau d'effort respectif des femmes et des hommes dans la réalisation des divers mandats.

Des activités dédiées aux populations féminines, telles que la formation à l'entrepreneuriat féminin, ont également été proposées dans le cadre du projet.

Stratégie de durabilité

Au-delà de l'approche de renforcement des capacités des structures partenaires existantes pertinentes à toute démarche aspirant à la durabilité, le projet n'était pas doté d'une stratégie d'appropriation effective, de transfert de responsabilités ou de désengagement clairement énoncée. Quoique le projet doive se terminer le 30 avril 2016, la mission a constaté que de nombreuses activités étaient toujours en cours au moment de son passage (travaux de pavage, élaboration du dispositif de gestion des marchés, processus de certification, formalisation des groupements économiques et solidaires, formations en renforcement des capacités divers, élaboration de manuels et guides pédagogiques, etc.). Bref, la stratégie de transfert de responsabilités vers les partenaires nationaux demeure à préciser. L'absence d'un passage de relais adapté pourra certainement fragiliser la durabilité des acquis.

5.3 Performance et efficacité du projet

Le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'efficacité comme étant la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Lorsqu'il est question d'un programme ou d'une activité, l'efficacité correspond à la mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en matière de développement institutionnel¹⁴.

Ainsi, apprécier l'efficacité du présent projet et de sa mise en œuvre revient à apprécier dans quelle mesure il a permis de compléter et renforcer les mécanismes de l'État et par le fait même contribué à l'amélioration concrète des conditions de vie des populations concernées par le projet.

Le projet a connu un démarrage lent résultant principalement de lourdeurs administratives, émanant du BIT et de l'administration tunisienne. Les documents du projet et les entretiens menés en témoignent.

À titre indicatif, la convention de contribution du projet a été signée le 30 mars 2012¹⁵, la date contractuelle de mise en œuvre était le 1^{er} mai 2012, les experts internationaux sont arrivés à Tunis en début septembre 2012, l'équipe a eu accès à des locaux en octobre 2012, les procédures d'équipement (meubles + informatique) ont été initiées en octobre et les effets réceptionnés en décembre 2012 et

¹⁴CAD, OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, 2002.

¹⁵ Programme d'appui au développement des zones défavorisées ; Composante 1 : Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État ; Convention de contribution avec le Bureau International du Travail; ENPI/2012/189-164; Mars 2012.

janvier 2013, le lancement d'appel des candidatures pour les membres de l'équipe (administrative et experts régionaux) a été fait dès septembre et le recrutement effectué en janvier 2013 (assistantes) et février 2013 (experts régionaux), les procédures d'acquisition de véhicules ont été initiées en septembre 2012 et l'accès aux derniers véhicules fin avril 2013, sans oublier que l'obtention de l'exonération de la TVA dans un pays où le BIT ne dispose pas de statuts a également fait l'objet d'une longue négociation avec l'administration tunisienne. Bref, quoique les activités d'analyse et de dialogue participatif aient débuté simultanément sur le terrain, plusieurs mois ont été requis avant que le projet ne soit pleinement opérationnel.

À cela, s'ajoutait un contexte national post-révolution complexe et empreint de tensions, spécialement dans les gouvernorats d'intervention du projet. Le retard de démarrage et le contexte d'instabilité institutionnelle ont ainsi justifié une prolongation de la durée du projet d'une année sans augmentation budgétaire.

Plusieurs initiatives réparties dans les cinq gouvernorats retenus ont été initiées depuis 2013. La majorité de ces travaux HIMO et programmes d'activités de DEL étaient toujours en cours au moment des visites terrain. Tel qu'évoqué précédemment, la structure logique ne permet pas une appréciation de la progression des résultats vers la réalisation de l'objectif ultime. Nous proposons toutefois une représentation schématique de la progression constatée en annexe 5. Elle illustre que les réalisations du projet se situent principalement à court terme. En fin de projet, on doit normalement être en mesure de démontrer l'atteinte de résultats au niveau intermédiaire, stade qui atteste habituellement de l'appropriation des approches et méthodes par les partenaires et témoigne des premiers signes de durabilité. En l'occurrence, bien que certaines stratégies mises de l'avant par le projet auraient pu être approfondies, considérant la complexité du projet, le contexte d'intervention et la durée de mise en œuvre, nous estimons que les résultats atteints sont globalement satisfaisants.

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

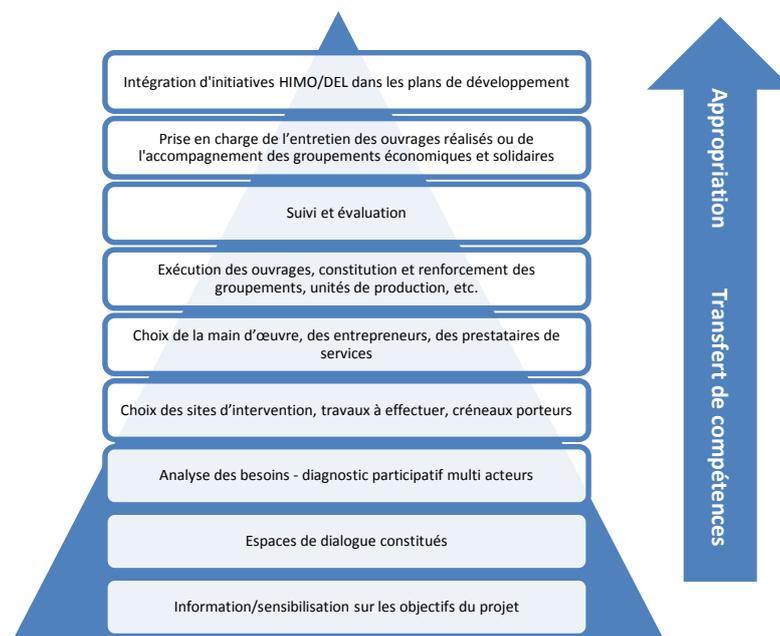
Dans l'ensemble, les perceptions et l'appréciation des interlocuteurs rencontrés sont elles aussi plutôt favorables au projet et on souligne l'importance des réalisations concrètes. Les partenaires techniques (CRDA, CFPA, ODESYPANO, ODNO, ODS, etc.) évoquent spontanément leur appréciation des initiatives DEL, incluant les activités de mobilisation et de concertation, telles que les forums, les initiatives de développement économique, la mise en valeur des ressources locales comme les PAM, figues, produits laitiers, etc., et évoquent des réalisations HIMO précises telles que la construction du pont à Ousseltia. L'appréciation des représentants de l'administration (gouvernorats, communes) porte quant à elle essentiellement sur les réalisations HIMO. Alors que le projet, dans la mesure du possible, a cherché à proposer des initiatives HIMO et DEL complémentaires, la mission constate que les partenaires nationaux ne semblent pas tous avoir une vue d'ensemble de l'éventail des activités proposées ni de leur potentiel de complémentarité. L'ODESYPANO et l'ODNO font ici exception ayant clairement exprimé une vision cohérente d'une approche intégrée et du rôle qu'ils pouvaient assumer en vue d'en soutenir la mise en œuvre.

Il ressort de l'analyse que les principaux axes stratégiques du projet ont été respectés, dans l'ensemble. Voici quelques éléments qui ont retenu l'attention de la mission.

- Approche participative (public, privé et société civile)

L'un des piliers du projet consistait en une implication active d'acteurs multiples représentant le secteur public, privé et la société civile aux différents niveaux d'intervention. Ceci était fait dans la perspective d'encourager le dialogue social et favoriser une gouvernance transparente et participative soutenant le processus de démocratisation en Tunisie. Cette participation devait intervenir à toutes les étapes clés du projet et s'inscrire dans une dynamique d'appropriation et d'autonomisation des

partenaires nationaux en vue de l'identification de potentiels et la planification d'initiatives économiques favorisant la création d'emplois locaux durables.



En réalité, même si on évoque la présence de l'approche participative en matière de développement rural en Tunisie depuis les années '90¹⁶, son application effective demeure à consolider. Instaurer une approche participative impose d'une part que le leadership soit progressivement confié aux partenaires nationaux et d'autre part, que ces partenaires acquièrent de solides compétences incluant : les fondements de l'approche participative, la gestion d'un espace de dialogue multi acteurs, le cycle de planification (analyse de l'environnement/diagnostic, priorisation des besoins, analyse de faisabilité), montage technique et financier de projets, passation de marché, suivi-évaluation, etc.

En l'occurrence, la visite des activités du projet et les échanges semblent révéler que la participation est demeurée relativement « passive » même si les acteurs ont systématiquement été associés aux choix des sites d'intervention, ouvrages HIMO et initiatives de DEL. Bien que l'on ait constaté un engagement plus actif dans certains cas isolés (financement de tranches de construction des marchés par les communes de Gafsa et de Sidi Bouzid, planification de l'accompagnement des groupements avicoles à Ousseltia par l'ODESYANO, etc.), le leadership a jusqu'ici été principalement assumé par le projet (BIT). Même les forums les plus dynamiques se sont montrés prudents, voir, hésitants, quant aux perspectives de leur rôle et des possibilités d'actions au-delà du projet.

Dans les faits :

- Le projet a réalisé une cartographie des partenaires dans les gouvernorats¹⁷.
- Des consultations multi-acteurs ont été menées dans les gouvernorats.
- Des espaces de dialogue ont été constitués (forums).
- Des diagnostics participatifs ont été réalisés et des priorités d'intervention ont été proposées le plus souvent accompagnées d'analyses plus approfondies et d'études de faisabilité.
- L'implication des acteurs a varié d'une initiative à l'autre en ce qui concerne la planification, l'opérationnalisation et le suivi de la réalisation des projets.

¹⁶ GTZ, L'approche participative et intégrée, 1996.

¹⁷ Nous avons consulté celles de Kasserine et de Sidi Bouzid jointes dans le rapport annuel du projet pour la période 2012-2013. La cartographie est présentée sous forme de « grappes de partenaires ».

- Quoique deux ouvrages HIMO aient été réceptionnés (pont Ousseltia et travaux d'irrigation de Kesra) il est encore tôt pour témoigner de leur prise en charge des ouvrages et de leur entretien, même si nous avons noté un bon niveau de dynamisme des communautés. Quant aux initiatives de DEL, elles sont en cours.

Il demeure important de souligner que le contexte d'intervention complexe empreint d'une relation de méfiance entre la société civile et les institutions étatiques, ainsi que la grande mobilité des postes d'autorité clé ont eu un impact considérable sur le bon déroulement de certaines activités (entre autres, 6 gouverneurs nommés à Gafsa depuis 2013 et 3 gouverneurs pour chacun des autres gouvernorats visités). Ainsi, compte tenu du fait que le contexte n'était pas facilitant, l'approche participative aurait mérité de s'appuyer sur une méthode mieux définie et systématique.

Tout d'abord, il aurait pu être judicieux d'approfondir la cartographie des acteurs de sorte à identifier, à travers tous les acteurs répertoriés dans la « grappe des partenaires », les interlocuteurs clés, par catégorie (administration, services techniques, partenaires privés, forums, société civile) qu'il est souhaitable d'associer au projet tenant compte de leurs rôles et responsabilités respectives dans une vision de transfert de responsabilités et d'autonomisation.

Par la suite, une analyse approfondie des compétences requises vs une analyse des besoins des partenaires clés s'avérait indispensable en vue d'accompagner le processus d'un plan de formation structuré. Quoique la nature des initiatives ait pu varier d'un gouvernorat à l'autre, il y a tout de même un noyau de partenaires pressentis qui se voyait associé au dispositif de mise en œuvre du projet (Gouvernorat et Commune, DDR-Office de développement, CRDA, CFPA, syndicat/partenaires sociaux, Associations, etc.). Proposer un diagnostic des partenaires aurait en outre pu permettre, d'une part, de mieux circonscrire les divers blocages (administratifs, légaux, convictions personnelles, pressions diverses, etc.) et de proposer des pistes de solutions et, d'autre part, d'identifier les « alliés » à l'approche proposée et d'en faire des agents de changement. Au cours de la mission, nous avons constaté que certains partenaires n'avaient pas les capacités d'agir, d'autres n'ont pas le pouvoir d'agir, d'autres encore n'y voient pas l'intérêt. Par exemple, les discussions avec les autorités portent à croire qu'elles considèrent les processus participatifs intéressants, mais complexes, voir, compliqués, et les représentants rencontrés, en particulier les administrations, ne s'estiment pas parfaitement outillés (ou engagés) pour systématiquement poursuivre dans cette voie de la concertation, et consultation. Soulignons néanmoins que quelques-uns, tout particulièrement l'ODYSEANO et l'ODNO, démontrent un bon niveau de compétences et font preuve d'un dynamisme et d'un soutien constant.

Les mécanismes de consultation et de concertation multi-acteurs, incluant les forums et comités de diagnostic territorial participatif, sont indéniablement à renforcer. Dans cette perspective, il serait intéressant de tirer profit du travail accompli et de développer la réflexion de sorte à proposer une méthodologie permettant de systématiser l'approche et de guider les partenaires, qu'ils représentent des structures publiques, privées ou de la société civile. La démarche doit normalement inclure :

- Définition de l'approche participative envisagée et du niveau de participation recherchée ;
- Un travail de diagnostic des partenaires. À cet égard, le projet a eu recours à des fiches de diagnostic rapide du profil d'une organisation¹⁸ qui couvrent les points essentiels : aspects structurels, structure décisionnelle, stratégie, ressources humaines, capacités techniques, environnement et partenariat, ressources matérielles et financières, motivation ;
- Identification des partenaires stratégiques tenant compte des besoins du projet et de la perspective de transfert de responsabilité aux partenaires nationaux ;
- Identification des besoins en renforcement des capacités et plan de renforcement des capacités ;

¹⁸ Programme d'appui aux zones défavorisées, Projet d'appui à la création d'emploi/infrastructure, développement économique local, réinsertion professionnelle, Rapport annuel d'activités Avril 2013 — Mars 2014, Annexe J : Diagnostic association Kasserine, mars 2014.

- Compléter par des guides ou manuels pour la constitution et la gestion d'espaces de dialogue, que ce soient des forums, des comités de planification territoriale, etc.

Parmi la documentation consultée, nous faisons ici référence à un guide intitulé « Kit d'élaboration d'une démarche de diagnostic territorial et de planification participative » qui constitue une excellente base de travail. Ce guide est en fait un outil de capitalisation qui s'inspire de l'expérience de planification territoriale participative de Laaroussa. Ce type d'outils, permettant de guider l'instauration d'une démarche participative, aurait dû être développé beaucoup plus tôt et adapté en cours de route, le cas échéant, afin d'être parfaitement en accord avec la réalité nationale.

- Appui sur des structures et programmes existants en introduisant des aspects novateurs

La cartographie des acteurs réalisée en début de projet incluait les interlocuteurs publics et spécifiait les mécanismes et programmes déployés de sorte que les initiatives proposées puissent s'inscrire en complémentarité des dispositifs de l'État. La mission n'a pas eu la possibilité de répertorier en détail les diverses initiatives, mécanismes et programmes de référence ayant guidé la sélection des initiatives soutenues dans le cadre du projet. Notons néanmoins que les sites et activités retenus résultaient de propositions consensuelles des partenaires nationaux. Les interlocuteurs rencontrés, tout particulièrement les partenaires institutionnels, ont validé la pertinence des actions menées en tenant compte des objectifs de développement et des besoins des régions.

En ce qui a trait aux aspects novateurs, proposer l'approche HIMO en elle-même est la principale innovation du projet. À cela, sont venues s'ajouter la valorisation des substances utiles et une vision intégrée, dans certains cas, des initiatives HIMO et DEL. Ces deux aspects figurent par ailleurs au titre de bonnes pratiques émergentes.

- Impact rapide au niveau des conditions de vie des bénéficiaires

Étant donné son volet démonstratif, le projet comptait beaucoup sur la possibilité de produire un impact positif rapide sur les conditions de vie des populations cibles. Cela était sans doute audacieux. Le projet a bien démontré la possibilité de construire des ouvrages avec la participation de la main-d'œuvre locale. Ces réalisations concrètes et durables sont à maintes reprises été félicitées par les interlocuteurs rencontrés. Cependant, il est encore trop tôt pour mesurer, de manière concluante et objective, les impacts économiques sur les populations ciblées. Une initiative se démarque toutefois : la construction du pont à Ousseltia a désenclavé la communauté qui a rapidement vu augmenter l'écoulement de sa production laitière génératrice de revenus.

Les travaux d'irrigation de Kesra sont également grandement appréciés par la population locale, pourtant, il est encore trop tôt pour en mesurer les répercussions économiques concrètes sur l'amélioration de leur condition de vie. Cela dit, on constate pour le moment l'allègement des travaux physiques d'irrigation.

En définitive, quelques bénéficiaires des formations en techniques agricoles de Regueb commencent à obtenir des mandats de travail saisonniers alors que les unités de production artisanale, si elles ne produisent pas encore de changements durables sur les conditions économiques des femmes, elles produisent un changement palpable sur leur épanouissement et leur sentiment de réalisation personnelle, ce qui est tout à fait notable au titre de résultat induit par le projet.

- Cadre de suivi évaluation

Quoique le fonds documentaire du projet soit particulièrement volumineux, le cadre de suivi-évaluation du projet, soit, la mesure de la progression de l'atteinte des résultats aurait dû être mieux alimenté.

En réalité, il existe une somme importante de notes, rapports, études, etc., mais peu de synthèses qui permettent, en un survol rapide, mais exhaustif, d'apprécier l'impact du projet sur la progression de la réalisation des objectifs. Plusieurs chantiers HIMO ont été initiés, plusieurs initiatives DEL et de formation ont été initiés, pourtant, il demeure difficile d'en apprécier la contribution sur l'amélioration

des conditions de vie des populations cibles. L'objectif du BIT n'est pas de créer des emplois à proprement parler. Son rôle consiste plutôt à favoriser l'établissement de conditions favorables à l'employabilité, au développement économique, à la réduction du chômage. Comme le soutiennent les collègues du projet, la finalité n'est pas la construction physique d'un marché, mais ce qui nous intéresse plus précisément est : Est-ce que ce marché a permis d'instaurer une dynamique de développement économique local ? Est-ce que le recours à la main-d'œuvre locale a en effet permis la participation de PME aux travaux ? Est-ce que de jeunes chômeurs ont développé ou acquis de nouvelles compétences et peut-être même créé leur PME et dans ce cas, ces structures sont-elles viables ? Est-ce que la gestion de ce marché est efficace et efficiente ? Est-ce que les marchands sont mieux organisés ? Est-ce que le marché attire davantage de clients de sorte à procurer une stabilité pour les commerces établis et contribuer à leur expansion ?

Est-ce que les dynamiques de dialogue social établi dans le cadre des forums permettent l'identification et la mise en place d'initiatives économiques porteuses qui répondent aux besoins de la région et soient créatrices d'emplois pour les jeunes ? Est-ce que ces forums ont la possibilité de s'inscrire dans les dynamiques de planification locale et régionale ? Est-ce que l'ancrage de ces espaces de dialogue permet leur autonomisation au-delà du projet ?

Est-ce que les groupements économiques et solidaires constitués sont gérés de manière adaptée et sont-ils viables économiquement ? Est-ce que ces groupements ont contribué à l'épanouissement et à l'autonomie financière des femmes ? Quel est leur impact sur le niveau de vie des femmes, est-ce qu'il ne leur procure qu'un revenu d'appoint qui améliore quelque peu leur niveau de subsistance ou est-ce que ces activités économiques représentent un réel levier pour l'amélioration durable des conditions de vie de ces femmes ?

Est-ce que les acteurs institutionnels qui adhèrent à la philosophie proposée par le projet sont suffisamment convaincus pour militer en faveur de la valorisation de l'utilisation de la main-d'œuvre locale ? Est-ce que cette adhésion se traduit par des investissements publics concrets qui priorisent la participation des PME locales ?

Et qu'est-il advenu des gens formés aux techniques agricoles ? Étaient-ils réellement chômeurs ou déjà employés ? S'ils étaient chômeurs, ont-ils trouvé un emploi stable ou sont-ils confinés à un emploi saisonnier temporaire et instable ? Et de quelle manière se sont améliorées leurs conditions de vie ? etc.

Il est difficile de trouver réponse à certaines de ces questions qui s'intéressent aux changements constatés résultants des activités du projet malgré le foisonnement de la documentation.

Le projet a bien produit des résultats développementaux à court terme et quelques-uns à moyen terme à ce stade ; il est particulièrement important de communiquer sur ces résultats atteints ou en voie de l'être, surtout dans une dynamique d'approche participative où l'on cherche à ce que les partenaires nationaux prennent le relais. Il est de la responsabilité de ces derniers d'assurer la durabilité des résultats, de les consolider et d'en faire bénéficier d'autres groupes et régions. Pour que l'adhésion grandissante des partenaires nationaux évolue vers un engagement se traduisant par des investissements publics concrets en faveur d'initiatives recourant à la main-d'œuvre et aux ressources locales au-delà du projet, il apparaît indispensable de développer une stratégie de communication s'appuyant sur un argumentaire basé sur des faits et des résultats concrets objectifs.

Il s'agit d'un projet démonstratif certes, néanmoins, ce ne sont pas uniquement les constructions ou aménagements que l'on veut promouvoir, mais la main-d'œuvre derrière, les activités économiques qui en découlent tout comme les projets d'investissement des régions dans le développement local, l'utilisation des ressources locales, la contribution de l'approche participative et ultimement l'impact des diverses initiatives soutenues sur les conditions de vie des populations.

- Profil des bénéficiaires :

Concernant le profil des bénéficiaires, deux éléments ont particulièrement retenu notre attention :

Un certain flou autour de la conception de la jeunesse : Il est difficile de dégager le profil des bénéficiaires finaux, les jeunes, femmes et hommes, chômeurs, en situation de sous-emploi ou d'emploi précaire, peu qualifiés, ayant reçu un appui dans le cadre des activités. Les bénéficiaires rencontrés étaient diversifiés avec une prédominance de femmes dans les activités DEL alors que les ouvriers des chantiers et des carrières étaient, en majorité, plutôt âgés (moyenne d'environ 40 ans), à l'exception de la carrière de Sidi Aïch où la mission a échangé avec 12 jeunes d'environ 25-30 ans. À cet égard, la définition de la jeunesse aurait mérité d'être clarifiée. Si la définition habituelle de la jeunesse (Nations Unies) concerne habituellement la tranche des 15-24 ans, certaines études menées en collaboration avec des structures nationales (Observatoire national de l'emploi et des qualifications) parlent des jeunes comme ceux faisant partie de la tranche 15-29 ans alors que le gouvernement post-révolution tend à étendre la tranche des personnes faisant partie des jeunes jusqu'à 40 ans. En effet, la conception du concept de jeune variait même d'un expert à l'autre au sein de l'équipe du projet. Considérant que les stratégies de travail avec des jeunes de 20ans diffèrent grandement de celles à utiliser avec des gens de 40 ans, que les besoins de désenclavement de ces régions ne se limitent pas à la frange de jeunes, que des pressions sont exercées par les partenaires nationaux pour une inclusion sociale plus vaste dans ce type d'initiative¹⁹, il aurait été opportun de clarifier qui devait faire partie du groupe des bénéficiaires finaux.

La problématique de la Société de l'environnement, de la plantation et du jardinage (SEPJ) : De nombreuses discussions ont porté sur la SEPJ qui fait partie des partenaires privilégiés du projet. La mission estime que la problématique de la SEPJ est particulièrement importante, mais dépasse le cadre d'intervention du projet. Rappelons, très brièvement, que la SEPJ a été créée dans des conditions d'urgence par le Groupe Chimique Tunisien sur la base d'une autorisation du Ministère de l'Industrie. Elle ne dispose pas d'une structure opérationnelle clairement définie et fonctionnelle²⁰. Au moment de la révolution, en 2011, une masse d'ouvriers, de profils et de qualifications diverses ont été recrutés et payés sur une base mensuelle, sans se voir confier de poste ou responsabilités particulières : il fallait répondre à un besoin d'urgence et calmer la grogne. Ce n'est que quelques mois plus tard que la SEPJ verra officiellement le jour. À ce moment, elle n'a ni mission, ni objectif, elle ne dispose que d'une masse d'ouvriers disparates inactifs, mais payés. Le personnel-cadre rencontré se dit démuné et ne pas disposer des compétences pour gérer la situation et exploiter de manière efficace ce potentiel de main d'œuvre.

En réalité, la SEPJ a besoin d'une importante restructuration qui ne peut pas être conduite ni même initiée dans le cadre de ce projet. La SEPJ ayant dès le départ été identifiée au titre des partenaires prioritaires du projet, il était tout à fait légitime de proposer quelques activités phares ayant pour but de mobiliser cette masse ouvrière. Pourtant, le fait que les ouvriers de la SEPJ disposent d'un statut particulier (la majorité des ouvriers sont inactifs depuis 2011, mais néanmoins salariés, à vie) crée même des situations pouvant s'avérer préjudiciables dans le cadre du projet.

Ainsi, la mission reconnaît que la SEPJ doit faire face à un enjeu institutionnel de taille particulièrement important et sensible qui doit toutefois trouver réponse dans un appui conséquent, dédié et privilégié. Les profils, attentes et motivations de ces ouvriers à participer à des initiatives qui leur sont destinées sont spécifiques, ces ouvriers requièrent un accompagnement adapté.

- Cadre logique

¹⁹ Il est par exemple difficile d'imposer aux PME existantes de recourir à la main-d'œuvre « jeune et locale » d'autant plus qu'il est plus difficile d'attirer les jeunes considérant que certains travaux sont exigeants physiquement (ex : taille de la pierre à Thala). Les employés de la SEPJ ne reflètent pas non plus une population spécifiquement « jeunes ».

²⁰ Dr Slaheddine Berrazaga, Diagnostic des besoins en formation et élaboration d'un plan triennal de formation de la Société de l'environnement, plantation et jardinage de Gafsa, décembre 2014.

Voici quelques constatations présentées suivant les résultats attendus par objectif du projet²¹ :

Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emplois, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les gouvernorats et délégations prioritaires.

Indicateur :

Études techniques et des chantiers de mise en œuvre des investissements valorisant l'utilisation des ressources locales et l'apprentissage sont réalisées d'ici 2015.

Les dossiers consultés sont tous complets et regroupent les diverses études techniques requises²². Rappelons que le suivi des dossiers et des chantiers est demeuré sous le leadership de l'équipe de projet avec le soutien d'experts locaux.

<p>Produit 1.1 : Les capacités du MDICI et des structures régionales impliquées (Offices, ODESYPANO, SEPJ) sont renforcées dans la conception, le suivi et le contrôle des travaux HIMO réalisés dans le cadre d'infrastructures publiques.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Cadre de pilotage est opérationnel ; • Au moins 30 cadres des structures régionales formés d'ici la fin du projet ; • Un outil de gestion et de suivi informatisés mis en place et opérationnel d'ici 2015, • Procédures de passation de marché adaptées à l'approche HIMO et un manuel de procédures élaboré et appliqué d'ici 2015.
--	---

- Les structures régionales concernées par les chantiers où les ouvrages HIMO sont systématiquement associés au processus pour l'identification et le choix des initiatives et un cadre de pilotage est établi préalablement au lancement de chacun des chantiers.
- Les besoins en formation des cadres ont été identifiés, mais les capacités du MDICI et des structures régionales impliquées demeurent à renforcer quant à la conception, le suivi et le contrôle des travaux HIMO réalisés dans le cadre d'infrastructures publiques. Quoiqu'un certain niveau d'apprentissage ait pu résulter de la participation des cadres régionaux à la démarche du projet, ils ne disposent pas encore d'un manuel de procédures et ne sont pas encore en mesure d'élaborer, planifier, mettre en œuvre et suivre des programmes HIMO de manière autonome.
- La mobilité ou le manque de disponibilité des cadres est venu complexifier la démarche de renforcement des capacités. L'engagement varie d'un gouvernorat à l'autre et repose principalement sur des individus et moins sur les structures. En l'occurrence, l'ODESYPANO et l'ODNO démontrent une plus grande adhésion à la philosophie proposée par le projet et une meilleure compréhension de l'objectif derrière une telle démarche : la création d'emplois locaux.
- Les ouvrages et travaux ont été ou sont exécutés sous le leadership du BIT. Les portions d'ouvrages à réaliser sous financement de l'État (pavage de voirie et construction de portions de marchés publics) seront normalement réalisées en accord avec l'approche prônée par le projet de sorte que les marchés seront répartis en lots permettant de recruter de petits entrepreneurs locaux. En revanche, en ce qui concerne d'éventuels ouvrages initiés hors projet, la mission n'a pas reçu l'assurance que les PME locales seraient jugées prioritaires. Quoique les administrations régionales

²¹ L'équipe a produit un document détaillé sur l'état d'avancement du projet suivant les indicateurs du cadre logique. Il est joint en annexe 6.

²² Une remarque concerne toutefois la réhabilitation d'un système d'irrigation gravitaire à Kesra. Lors du passage de la mission, certains agriculteurs de la localité se préoccupaient de l'aspect sécuritaire d'un bassin disposé en haut d'une pente. L'étude technique de cet ouvrage a été confié à une ingénieure nouvellement diplômée plutôt qu'à un bureau d'études. N'ayant pas consulté l'étude en question, nous ne sommes pas en mesure de soutenir s'il s'agit d'un problème de confiance, l'experte chargée du suivi étant une jeune femme disposant de peu d'expérience, ou si l'étude soulevait réellement des questionnements quant à la responsabilité civile.

ou communales soutiennent adhérer à la philosophie HIMO, les procédures de passation de marchés sont sous la responsabilité du Ministère de l'Équipement. Les administrations considèrent qu'elles ne sont pas en mesure d'inciter le Ministère de l'Équipement à appliquer la règle de l'attribution de 20 % de la valeur des marchés aux PME. Une ébauche de manuel de procédures pour la passation des marchés en accord avec l'approche HIMO est en cours d'élaboration. Soulignons néanmoins que des initiatives privées hors projet ont réalisé des initiatives en appliquant l'approche HIMO et en valorisant les pierres de Thala (maison de jeunes de Sidi Bouzid).

- L'outil de gestion et de suivi informatisé n'est pas encore développé.

Produit 1.2 : Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO dans les gouvernorats prioritaires en secteur rural et urbain sont réalisés et documentés	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Une dizaine de chantiers à caractère démonstratif sont réalisés dans les gouvernorats d'ici 2015 ; • Au moins 10 formateurs sont formés pour l'extension de l'approche dans les autres régions d'ici 2015.
---	--

- Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO dans les gouvernorats prioritaires en secteur rural et urbain ont bien été réalisés. La démarche pour la mise en place de tels chantiers et la méthodologie appliquée décrivant le processus de formation des apprenants sont peu détaillées sur la base du fonds documentaire mis à notre disposition. S'agissant d'une approche novatrice en Tunisie, quelques rares experts ont manifesté leur désapprobation relativement au contrôle de la qualité des apprentissages des apprenants en soutenant que la démarche pédagogique aurait mérité d'être clarifiée. L'approche de chantier-école permet l'amélioration des compétences en s'appuyant sur une combinaison du travail et de la formation et est jugée particulièrement pertinente tenant compte du contexte d'intervention. Toujours dans une perspective d'approche participative, elle devrait s'appuyer sur davantage d'action de sensibilisation/concertation/implication des partenaires incluant spécialement les experts concernés par l'encadrement des chantiers.

- Sur les douze travaux HIMO répertoriés, ceux complétés sont :
 - Travaux hydrauliques de Kesra ;
 - Construction d'un pont et aménagement de pistes à Ousseltia ;
 - Marché municipal de cité Ezzouhour à Gafsa (1ere tranche) ;
 - Pavage de voirie Kef ville (1ere tranche).

Les autres travaux répertoriés :

- Marché municipal de Sidi Bouzid (en cours, 2^e tranche sous la responsabilité de la commune, 3^e tranche à venir sous fonds régionaux) ;
- Marché municipal de cité Ezzouhour à Gafsa (études en cours pour la 2^e tranche sous la responsabilité de la commune) ;
- Pavage de voirie à Gafsa ville (en cours) ;
- Pavage de voirie autour du marché de Sidi Bouzid (en cours) ;
- Pavage de voirie Kef ville (2^e tranche en cours de démarrage) ;
- Pavage de voirie à Thala (en cours) ;
- Pavage de voirie à Siliana (en cours de démarrage).

On note également l'exploitation de carrières à Sidi Aich (Abebsa et Abebsa Montagne), à Thala et les ouvrages HIMO ont également eu recours à la pierre de Jelma.

Deux autres chantiers sont planifiés :

- Construction d'une salle d'exposition pour les artisans du bois d'olivier à Sidi Bouzid
- Aménagement d'une placette à Gafsa.

Aussi, nous avons remarqué la présence de tensions entre des organisations impliquées dans le soutien à l'organisation des artisans du bois d'olivier (nous avons échangé avec l'ABOA et l'ASEM). Les associations évoquent en outre le défi pour les artisans à s'organiser et à fonctionner sous forme de groupe professionnel. Il semble approprié de réévaluer l'état de la situation de cette

activité, de son bien-fondé et de ses chances de réussite suivant le temps imparti avant d'engager des fonds dans la construction de la salle d'exposition.

Les ouvrages respectent globalement les principes HIMO :

- Implication de la société civile : La société civile a été associée à des niveaux variables d'un chantier à l'autre, ce qui reflète tantôt le niveau de mobilisation et d'engagement des acteurs locaux ou encore un certain contrôle exercé par des partenaires. Deux exemples positifs sont Ousseltia que nous avons déjà mentionné à plusieurs reprises, mais aussi la construction du marché de la cité Ezzouhour qui a connu pas mal de soubresauts pourtant soldés par une appropriation du projet par les riverains qui sont en train de se constituer en association. Le dispositif de gestion du marché sera néanmoins déterminant dans la totale réussite de l'initiative.

En revanche, du côté de Sidi Bouzid, le partenaire principal au projet, le centre d'affaires, tend à s'arroger l'entière représentativité de la société civile. Quoique ce partenaire soit particulièrement dynamique et soutienne pleinement le projet, il faut encourager l'instauration d'une réelle approche participative et inclusive des diverses forces vives représentant la société civile de Sidi Bouzid.

- Développement local durable : Les chantiers ont incontestablement contribué à valoriser la main-d'œuvre locale en cours de réalisation. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact à plus long terme sur la dynamique économique.
 - Principe de transfert de responsabilité : Le projet a assuré le leadership au cours de la réalisation des travaux. Il prévoit le transfert de la responsabilité de l'entretien (deux ouvrages sont réceptionnés), il est encore tôt pour apprécier si les partenaires assument pleinement leur rôle.
 - Valorisation des ressources locales : Toutes les initiatives ont valorisé le recours aux substances utiles et même locales dans la mesure du possible.
 - Appui au secteur privé : Toutes les initiatives ont valorisé le recours à la main-d'œuvre et aux PME locales.
 - Coordination entre partenaires : Le dispositif de coordination impliquant les structures locales a été établi préalablement au démarrage de chacun des chantiers. La coordination a toutefois été principalement assumée par le projet.
- Les régions ne disposent pas encore des ressources pleinement compétentes (formateurs) pour procéder à l'extension de l'approche HIMO dans les autres régions à ce jour.

<p>Produit 1.3 : Les partenaires locaux, récipiendaires des infrastructures et la société civile organisée sont impliqués dans les chantiers et responsabilisés dans leur prise en charge</p>	<p>Indicateurs : L'approche participative se reflète à toutes les étapes des projets mis en œuvre (identification, organisation, exécution, suivi, réception, prise en charge).</p>
--	--

- Les partenaires (institutions régionales), les récipiendaires des infrastructures (autorités locales), les membres de la société civile et les bénéficiaires ont été associés à des niveaux divers dans les chantiers.
- La sélection des sites et des ouvrages émanait d'une concertation entre les autorités locales (proposition de sites) et le BIT (analyse de leur faisabilité et de leur pertinence). Selon la nature des ouvrages, la société civile et les bénéficiaires pouvaient être associés au processus. C'est notamment le cas pour la construction du pont et l'aménagement de pistes à Ousseltia. En revanche, les marchands soutiennent ne pas avoir été « consultés », mais plutôt « informés » au

moment du démarrage des travaux de construction du marché de Sidi Bouzid ou du pavage d'une rue à Gafsa. Il n'est pas exclu que certains d'entre eux aient effectivement été consultés assez tôt dans le processus (ex : journée d'information/sensibilisation pour le marché de Sidi Bouzid). Pourtant, les marchands rencontrés lors des visites, quoiqu'ils se montrent maintenant favorables à ces ouvrages, auraient souhaité être plus étroitement associés à la démarche (consultés sur leurs besoins, régulièrement informés sur l'évolution et la planification du chantier, etc.). Considérant le déficit de confiance des citoyens à l'égard des initiatives publiques, insister sur la concertation dès la conception des initiatives et proposer des actions d'information, de sensibilisation et de communication en continu, tout particulièrement à l'intention des bénéficiaires directs de ces ouvrages, est une priorité.

Aussi, les techniciens des chantiers chargés du suivi tout comme les experts de l'équipe devraient à tout moment s'assurer que le déroulement des activités ne soit pas la cause de désagréments pour les populations environnantes. Par exemple, lors de notre passage à la rue en cours de pavage à Gafsa, nous avons remarqué qu'un stock de pierres encombrait presque toute la largeur de la rue et gênait significativement la mobilité des piétons et clients. Disposer convenablement les pierres peut sembler anodin. Pourtant, cela démontre que l'on considère les marchands et clients et que l'on se préoccupe de leur bien-être. C'est ce genre de petits gestes qui favorisent l'établissement d'une meilleure communication, de meilleures relations.

En définitive, la composante HIMO a permis la réalisation d'ouvrages répondant, dans l'ensemble, aux critères de qualité, le choix d'infrastructures productives ou marchandes offrant un réel potentiel de développement local, le soutien à la main-d'œuvre locale a non seulement permis la formation d'ouvriers, mais a soutenu la création ou la consolidation de trois PME (2 à Thala et 1 à Sidi Bouzid) et d'un GDA à Sidi Aich (enregistrement en cours).

Trois de ces entreprises/groupement se sont lancés dans l'exploitation des substances utiles qui remettent au goût du jour un savoir-faire ancestral. Il faudra toutefois proposer une solide stratégie de développement de marché, car ces entités sont pour le moment toutes trois dépendantes des constructions du projet.

Il y a bien souvent une grande réticence des administrations à utiliser de nouvelles approches et techniques en BTP, surtout si celles-ci peuvent générer une charge de travail additionnelle non négligeable. En l'occurrence, le projet proposait à la fois une méthode de construction nouvelle, l'approche HIMO, et valorisait des matières qui ne sont pas couramment utilisées dans les travaux de BTP. Quoique les études démontrent qu'il soit économiquement et écologiquement avantageux de recourir à ces méthodes, un fort travail de sensibilisation et de plaidoyer est requis, car l'application de l'approche HIMO a des répercussions directes sur les procédures administratives tout particulièrement sur la gestion et l'attribution des marchés publics.

Par conséquent, ce type de projet doit recourir à une concertation en continu avec les partenaires clés, développer un argumentaire solide et démontrer l'impact développemental concret de son action. Il sera possible de parler d'une plus grande appropriation lorsque les concepteurs d'ouvrages et les administrations locales chargées du développement valoriseront davantage le recours à la main-d'œuvre et aux ressources locales.

Objectif immédiat 2 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques locaux porteurs, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public).

Indicateurs :

- La valeur ajoutée supplémentaire produite au sein des créneaux porteurs identifiés (4 au maximum) permet de créer directement et indirectement 500 emplois supplémentaires ;
- 5 CLD proposent des investissements pour soutenir le développement des créneaux identifiés d'ici la fin du projet ;

- Au moins un forum professionnel est créé dans chacun des gouvernorats d'ici la fin du projet.

- Les créneaux identifiés, tant ceux découlant des initiatives HIMO (valorisation des substances utiles telles que les déchets de marbre à Thala, la pierre de Sidi Aich et la pierre de Jelma) que des projets de DEL (conserverie de fruits, PAM, transformation de lait, valorisation de la laine, élevage de poulets fermiers ainsi que la formation d'une main-d'œuvre agricole polyvalente à Regueb) offrent un potentiel intéressant et semblent répondre à un besoin du marché.
- En ce qui concerne la création d'emplois, il serait très aléatoire de tenter de quantifier les emplois créés dans le cadre de ce projet. Nous ne disposons pas des précisions requises permettant d'apprécier la nature de ces emplois (saisonnier, temporaire, permanent, etc.), la durée des contrats, les conditions offertes, etc. Rappelons en outre que l'objectif du BIT n'est pas la création d'emplois à proprement parler, mais de favoriser l'instauration de conditions favorables à la création d'emplois.
- Le dynamisme et le niveau d'opération des Comités Régionaux de développement (CRD) demeurent différent d'un gouvernorat à l'autre tout comme leur soutien. Les conseils régionaux ont toutefois consenti à financer les 2^e tranches des marchés de Sidi Bouzid et de Gafsa ainsi que la 2^e tranche de pavage de la voirie à Sidi Bouzid. Ce sont des signes concrets d'adhésion à l'approche proposée dans le cadre du projet. Cet engagement devra néanmoins se poursuivre au-delà du projet afin qu'il soit possible de parler de durabilité et d'appropriation.

<p>Produit 2.1 : Les jeunes non qualifiés bénéficient d'un apprentissage sur chantier, et les PME et tâcherons du secteur BTP améliorent leurs compétences à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60 PME, BE formés à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux, et à la gestion et organisation des marchés • Au moins 200 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO d'ici la fin du projet ; • Au moins 5 corps de métier sont impliqués dans la formation BTP.
---	---

- Des jeunes et des adultes non qualifiés ont bénéficié d'un apprentissage sur chantier, et des PME et tâcherons du secteur BTP ont amélioré leurs compétences dans divers corps de métiers (maçonnerie, coffrage, construction de voûtes, taille de pavés et roches, pose de pavés et dalles) à travers les travaux HIMO et des ateliers de formation. Le processus de certification de certains apprenants a toutefois représenté un défi, car la formation de certains corps de métier n'est pas offerte dans les programmes existants des centres de formation dans les régions d'intervention du projet. La certification permettra d'officialiser ces corps de métier, contribution appréciable du projet.
- Les compétences en métiers techniques de conception valorisant les substances utiles ainsi que les filières liées à l'encadrement de chantier de gestion d'entreprises et de marché sont à développer et consolider.

<p>Produit 2.2 : Le dialogue public/privé pour le développement économique local (DEL) et la définition de stratégies adaptées pour développer l'emploi des chômeurs peu qualifiés est mis en place au niveau des cinq Gouvernorats.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 forums sont mis en place, mobilisant les acteurs impliqués du créneau porteur identifié, dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des schémas d'activité définis d'ici la fin du projet ; • Des activités de DEL sont identifiées de manière participative, en fonction de leurs capacités à générer de la valeur ajoutée et à créer de l'emploi d'ici 2015
---	--

- 10 forums ont été constitués et 7 demeurent actifs dans les 5 gouvernorats en vue de stimuler et d'instaurer un dialogue entre les partenaires publics, privés, et de la société civile. La composition,

le dynamisme et la portée de ces forums sont variables. Sur quatre forums rencontrés, trois ont démontré davantage d'aptitudes en matière de planification, d'identification de besoins et de soutien aux bénéficiaires. Pourtant, tous affirment ne pas être pleinement opérationnels en vue de poursuivre leur action à l'issue du projet. La constitution des forums a été l'occasion de tester quelques approches différentes et un guide méthodologique tenant compte de l'expérience est en cours de production. Les forums n'ont pas encore bénéficié d'un renforcement des capacités adéquat en vue de concourir à leur durabilité. Une formation est elle aussi en cours de planification, elle arrive un peu tardivement.

- Ces forums ont contribué à identifier des créneaux de DEL porteurs, sous le leadership du projet. Même les structures les plus dynamiques démontrent une confiance limitée dans leur capacité d'autonomisation au-delà du projet.
- L'efficacité et l'efficience de ces forums et de toute autre forme de concertation entre partenaires et structures demeurent à consolider.

<p>Produit 2.3 : Le développement d'organisations à vocation économique et sociale est appuyé. Il contribue à renforcer le tissu de services non financiers qui facilitent le montage des projets et des activités des jeunes promoteurs (mutualisation de compétences, services, « parrainage », etc.).</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 10 organisations sociales de service viables (GDA, SMSA) sont appuyées d'ici la fin du projet ; Ces organisations fournissent des services non financiers (ou financiers), représentent les intérêts de leurs membres auprès des forums, des institutions d'aide à l'insertion et des opérateurs du marché.
---	--

- 16 groupements à vocation économique ou sociale en vue de contribuer à renforcer le tissu de services non financiers et représenter les intérêts de leurs membres auprès de forums, institutions d'aide à l'insertion et opérateurs du marché ont été créés ou appuyés dans le cadre du projet. Ces entités sont constituées formellement, mais il manque l'enregistrement officiel. Cette étape, en cours, a représenté un défi, l'interprétation des procédures relatives aux déductions fiscales n'étant pas uniforme pour les services régionaux du Ministère des Finances. Le projet a récemment dû intervenir auprès du Ministère des Finances à Tunis afin de résoudre ce problème qui a généré de longs délais ayant par ailleurs eu un impact non négligeable sur l'état d'avancement de certaines initiatives. Cet enregistrement est déterminant pour la mise en opération de certaines unités et aussi pour formaliser le transfert d'équipement technique offert par le projet.

Ces entités économiques, qu'il s'agisse de groupement professionnel, groupement agricole, groupement forestier, coopérative d'artisans, etc., sont pour le moment toutes considérées comme étant vulnérables. Elles requièrent incontestablement un encadrement et un accompagnement en vue de leur autonomisation. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause le dynamisme de ces groupements ni l'engagement des membres. De plus, dans l'ensemble, les compétences techniques ont été développées et permettent l'exploitation, la transformation, l'élevage, etc., de la matière première. Cependant, ce sont les capacités en gestion (organisationnelles, contrôle des finances, positionnement et développement de marchés) qui sont à développer ou consolider. Pour la grande majorité de ces groupements, il s'agit d'une première expérience entrepreneuriale. Maîtriser la technique de production de confitures, de fromage, d'extraction d'huiles essentielles, d'élevage de poulets, etc. est certes important, mais n'est pas suffisant. Les formations offertes semblent de bonne qualité selon l'appréciation des bénéficiaires et l'écoulement des produits (transformation du lait à Sidi Aich, confitures dans les foires artisanales, etc.). Il est à noter que la vente des produits de certaines unités de production est pour le moment fortement conditionnée par le projet qui soutient, entre autres, la participation des femmes à diverses foires. Même si une étude de faisabilité a été développée initialement par des consultants externes, il serait indiqué d'actualiser l'étude de marché (positionnement, distribution, communication, prix (par exemple, le prix établi pour l'écoulement des produits lors des foires est plus élevé que l'écoulement local...), etc. pour chacune des groupements productifs.

La majorité des entités économiques ou sociales ne sont pas encore dotées de plan de production en bonne et due forme qui précise l'organisation des membres, détaille leurs fonctions, prévoit

l'occupation des postes de travail selon les compétences et les horaires, prévoit le positionnement et l'analyse du marché, etc.

Un grand travail d'accompagnement reste à faire en vue de faire cheminer les diverses initiatives vers la durabilité. Cet accompagnement-encadrement devrait se dérouler en situation réelle, soit, sur site. Les membres de ces groupements, selon leurs rôles et responsabilités, doivent être directement impliqués dans toutes les démarches qu'elles soient administratives, qu'elles concernent l'attribution de financement, l'étude de marché, le développement organisationnel, le renforcement des capacités.

L'accompagnement devrait en outre faire l'objet d'une stratégie bien définie à confier aux structures régionales pressenties pour assurer le relais à l'issue du projet.

Ainsi le projet doit rapidement identifier les structures compétentes ayant pour rôle et responsabilités d'offrir des services d'accompagnement, évaluer leurs éventuels besoins en renforcement des capacités, et développer une stratégie exhaustive d'encadrement — accompagnement qui s'appuierait sur un guide comportant, entre autres composantes :

- Définition de l'accompagnement aux micro-entrepreneurs : faire cheminer, assister, conseiller, guider une entité économique vers un objectif précis, développer un esprit d'entreprise et mettre en place les conditions techniques, financières et managériales requises à la réussite du projet, etc.
- Appui à la formulation des idées de projet.
- Étude de faisabilité (technique et financière) du projet.
- Appui à la formalisation administrative des entités économiques.
- Appui à la recherche de financement (monter un dossier de projet).
- Renforcement de compétences techniques : managérial, de gestion, développement organisationnel pour amener le groupe vers plus d'efficacité.
- Etc.

Le projet propose un projet de termes de référence en vue de l'élaboration d'un guide simplifié pour la constitution d'unités de production artisanale. Dans une perspective d'appropriation par les structures nationales habilitées à soutenir le développement économique durable au niveau local, il serait indiqué de proposer un guide qui soit bien entendu adapté à la réalité locale, comme suggéré par le projet, mais plus étoffé et proposant une approche holistique allant de l'identification de projet au suivi de la mise en œuvre.

Il est à noter que les entités économiques créées dans le cadre des activités HIMO devraient également bénéficier d'un accompagnement en gestion. Elles devraient tout spécialement bénéficier d'un soutien pour établir une étude de marché actualisée afin de (re)définir les perspectives de positionnement, car ils sont grandement tributaires des travaux de construction du projet.

<p>Produit 2.4 : Les jeunes, femmes et hommes sans emploi bénéficient d'un accompagnement adapté pour accéder à un emploi ou une activité économique durable qui s'inscrit dans le cadre du développement de créneaux porteurs identifiés et de la création de valeurs ajoutées locales.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200 jeunes ont une opportunité d'emploi après avoir bénéficié des services fournis par les services habilités d'ici la fin du projet ;
---	--

- Des jeunes et des adultes, femmes et hommes, ont bénéficié d'un accompagnement, par le biais de formations techniques, en vue d'accéder à un emploi ou une activité économique durable qui s'inscrit dans le cadre du développement de créneaux porteurs identifiés et de la création de valeurs ajoutées locales. Diverses formations techniques ont été proposées incluant la taille-greffage, palissage d'arbres fruitiers, la culture maraichère, la transformation laitière, les techniques de tonte, la transformation des plantes aromatiques et médicinales, etc.

Comme précisé précédemment, il n'est toutefois pas possible d'apprécier avec justesse le nombre d'emplois créés.

<p>Produit 2.5 : Les institutions d'aide à l'insertion et de formation et d'aide à la création de micro-entreprises (BETI, CA, CFP, Institutions de microfinance, etc.) sont renforcées afin d'assurer une offre durable et accessible de services non financiers et financiers aux promoteurs et aux demandeurs d'emploi.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 agents régionaux de développement sont formés et outillés au sein des offices (ODS, ODNO, ODCO), selon le profil défini, d'ici la fin de l'année 2014 ; • Des conventions de partenariat entre les forums « produit » et les institutions d'aide à l'insertion et à la création d'entreprises sont établies dans les 5 gouvernorats d'ici la fin 2014.
---	---

- 19 cadres du MDICI des services publics techniques et 17 cadres de l'ODNO ont bénéficié d'une formation et d'un accompagnement dans le cadre d'un exercice participatif de diagnostic territorial (Laaroussa). Quoique le processus soit embryonnaire et qu'il soit audacieux de soutenir qu'une réelle approche de planification concertée et participative contribue à proposer une offre durable et accessible de services non financiers et financiers aux promoteurs et aux demandeurs d'emploi, le bien-fondé de cette initiative est à souligner. En l'occurrence, le processus de planification quinquennale du MDICI est venu interférer avec la démarche de diagnostic participatif de Laaroussa. Le forum de Laaroussa a eu l'occasion d'alimenter la réflexion sur la planification quinquennale, cependant, cette « intrusion » est venue interrompre leur élan. Il en résulte que la validation du travail diagnostique (Plan de développement) auprès des acteurs clés de Siliana n'a toujours pas été effectuée.
- Les conventions de mise en œuvre des activités de DEL impliquent généralement des associations membres du forum. Ces forums constituent en outre une plateforme partenariale d'encadrement et d'appui aux différentes initiatives amorcées autour des créneaux porteurs quoique leurs compétences en matière d'accompagnement et d'encadrement soient à consolider.

Objectif immédiat 3 : Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.

<p>Activités :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une collecte systématique et une analyse des données acquises par le projet sont assurées. Elles sont valorisées par les acteurs locaux et alimentent le dialogue au niveau local et régional ; • Les résultats des expériences sont capitalisés et valorisés au sein de guides, de supports pédagogiques, d'ateliers de travail et de formation, et par le biais des médias régionaux et nationaux d'ici la fin du projet ; • Un plan de formation est établi pour les agents et partenaires afin de consolider leurs outils et d'assurer une diffusion des produits du projet ; • Un guide méthodologique relatif aux outils de participation et au dialogue public/privé pour le développement local est rédigé d'ici la fin de l'année 2014.
---------------------------	---

La réalisation de cet objectif demeure assez faible pour le moment considérant que les efforts de capitalisation et de collecte de données sont en cours de réalisation.

- Effectivement, diverses enquêtes sont en cours ou prévues d'ici avril afin de documenter plus objectivement les résultats produits par les interventions du projet. Elles ne pourront toutefois pas être partagées et valorisées auprès des acteurs locaux afin d'alimenter le dialogue et de valoriser les acquis du projet d'ici la fin avril.

- Les résultats des expériences ne sont pas encore capitalisés au sein de guides, de supports pédagogiques, d'ateliers de travail, etc. L'élaboration de certains guides est prévue d'ici la fin avril. Ces méthodologies, guides et supports sont réclamés par les acteurs régionaux.
- Une série d'outils de communication promotionnels ont été produits. Aussi, les efforts de communications de ce projet démonstratifs s'inscrivent plutôt dans une perspective de promotion et de marketing alors que l'on aurait dû mieux valoriser l'approche novatrice du projet en terme développemental ainsi que les changements de comportement et de pratiques souhaitées dans le cadre de discussions avec les partenaires nationaux. Une telle stratégie devant concourir à :
 - Assouplir les modalités de passation de marchés ;
 - Inciter les communes à opter pour des initiatives de valorisation des ressources locales dans leur plan de développement. Toutes les communes ont évoqué l'importance de réaliser des projets d'infrastructures dans leur plan de développement, mais aucune n'a souligné l'importance de saisir l'opportunité de valoriser les approches proposées dans le cadre du projet... ;
 - Intensifier les consultations privé/public/société civile dans une perspective de développement de services d'accompagnement financiers et non financiers aux groupements économique et solidaire ;
 - Clarifier/assouplir les règles pour la création des groupements économique et solidaire (agrément sanitaire, taxation, etc.) de sorte que services concernés deviennent des alliés et soutiennent la recherche active de solutions aux blocages rencontrés ;
 - Redynamiser le dispositif de pilotage multi-acteurs qui est demeuré quasi inactif tout au long du projet ;
 - Etc.

5.4 Efficience du projet

L'efficience du projet doit mettre en rapport les coûts des investissements et du fonctionnement des activités du projet avec les résultats obtenus. L'analyse doit permettre de vérifier si les ressources financières mobilisées ont été bien utilisées d'une part ; et confirmer que les résultats atteints ont été obtenus à moindre coût d'autre part. Cette appréciation de l'efficience fait appel à un certain nombre d'informations permettant notamment d'établir les coûts de formation par apprenant. Ce travail méticuleux et de recherche ne pouvait pas se réaliser dans le temps imparti à la mission.

Cependant, l'équipe de projet a entrepris l'étude des divers frais découlant du soutien du projet à chaque bénéficiaire des activités de DEL incluant l'expertise externe ayant réalisé les études initiales, les frais de formation et de logistique, la dotation en l'équipement, les actions de renforcement des capacités (entrepreneuriat, participation aux foires), etc. Cet exercice n'est certes pas exhaustif et scientifique, car il devrait également prendre en compte certains aménagements de locaux à venir et le temps alloué par l'équipe de projet elle-même. Néanmoins, il révèle que des sommes modestes ont été consenties par bénéficiaire. La contribution la plus élevée totalise un peu plus de 4000 euros pour les bénéficiaires de l'unité de production de confitures.

La mission n'a pas réalisé d'analyse financière détaillée. Nous constatons un certain nombre de réallocations budgétaires qui ne soulèvent pas de question particulière, il faudrait procéder à un examen plus approfondi pour juger de la pertinence ou non de ces réallocations. Nous évoquions précédemment que les besoins en renforcement des capacités des institutions partenaires demeuraient assez conséquents. À la lecture du budget, il ne nous est pas possible d'apprécier avec justesse l'investissement à ce chapitre, car plusieurs rubriques peuvent inclure des activités de renforcement (Consultants internationaux/Personnes ressource, Conférences/Séminaires, les divers fonds, etc.). À cet égard, les enveloppes les plus importantes sont attribuées aux divers fonds : HIMO, insertion économique, DEL, actions innovatrices pour des groupements de femmes, il aurait été intéressant de voir la composition des sous-rubriques de ces fonds.

Par ailleurs, l'efficience d'un projet peut aussi se mesurer par l'établissement d'alliances stratégiques avec d'autres initiatives, partenaires techniques et financiers (PTF), etc. qui peuvent contribuer à une

rationalisation des investissements (formation ou équipement complémentaires, coordination, etc.). En l'occurrence, le BIT soutient d'autres projets liés à l'emploi en Tunisie et le présent projet correspond à la première composante du programme AZD qui en contient trois, sans omettre que d'autres donateurs interviennent également dans le domaine de l'emploi en Tunisie. Le projet a bien rencontré plusieurs interlocuteurs actifs dans le secteur au moment du démarrage²³ pourtant, la mission n'a pas noté l'existence de partenariat pouvant influencer positivement sur l'efficacité du projet. L'équipe invoque des différences d'approches stratégiques ne facilitant pas l'établissement de partenariats stratégiques. Nous n'avons pas eu la possibilité d'analyser ces diverses initiatives.

5.5 Efficacité de la gestion du projet

La gestion du projet est centralisée et relève du siège du BIT à Genève. Il n'y a pas de bureau du BIT en Tunisie alors la représentation officielle du projet est localisée au bureau d'Alger. L'ensemble des contrats et autorisations de paiement externe (APE) sont traités à Genève. Cependant, la gestion des dossiers administratifs du personnel relève du Bureau du Caire et les transferts de fonds sont effectués via le bureau d'Addis Abeba, qui gère également les réajustements financiers à la suite des reclassifications de personnel. Le contrôle financier est assuré par le bureau d'Abidjan qui reçoit l'ensemble des pièces justificatives du projet. Finalement, l'appui-conseil ou backstopping, est réparti entre les bureaux de Genève (HIMO) et du Caire (DEL).

Tenant compte du nombre d'interlocuteurs et de l'architecture complexe du projet, ce dernier a su démontrer un bon niveau d'efficacité.

D'un point de vue administratif, les lenteurs qui ont été évoquées de part et d'autre, tout particulièrement au moment du démarrage du projet rappellent la lourdeur du dispositif du BIT. Les spécificités de ce dispositif encombrant le processus de mise en œuvre des activités et entraînent des retards et incitent parfois même à des pratiques singulières. Proposer des contrats de « collaborateurs externes » aux tailleurs de pierre qui doivent normalement soumettre leur curriculum vitae et se voir confier de termes de références explicites peut même sembler loufoque. Sans compter la lourdeur du processus lorsque le projet doit gérer 30 tailleurs de pierres et renouveler leur contrat sur une base mensuelle.

Il en est de même pour l'utilisation des comptes bancaires personnels de membres de l'équipe pour effectuer des avances de fonds ou pour rembourser des dépenses engagées au nom du projet. L'exemple le plus fréquemment exprimé par les trois équipes régionales concerne le paiement-remboursement de perdiems lors des formations techniques. Il semble indispensable que le BIT puisse proposer des modalités permettant au projet de sécuriser les fonds pour le déroulement des activités sur le terrain. Même si les sommes ne sont pas exorbitantes, elles dépassent largement le fonctionnement d'une petite caisse. La multiplication des APE ressort également au titre des lourdeurs. Une formation technique peut nécessiter, entre autres, les dépenses suivantes :

- Services d'un formateur ;
- Frais de logistique (déplacement en région, location de salle, etc.) ;
- Achat d'équipement spécialisé ;
- Achats de consommables (blocs-notes, crayons, etc.) ;
- Reproduction de documents-guides ;
- Perdiems des participants ;
- Pauses café et repas.

Par conséquent, dans le cadre de ce projet, l'équipe devait non pas prévoir une APE générale pour l'activité, mais sept APE distinctes.

Le BIT devrait engager la réflexion afin de proposer des modalités plus adaptées à la mise en œuvre des projets de coopération technique.

²³ Les rapports annuels détaillent les diverses rencontres tenues au niveau national et régional.

Sur le terrain, le projet a développé une diversité d'outils de travail pour le suivi administratif, la planification annuelle, le rapportage périodique, etc. Le fonds documentaire du projet est très étoffé. Il n'était pas possible de consulter l'ensemble des documents. Nous nous sommes intéressés à la documentation du déroulement des activités HIMO et de DEL et de la progression du projet dans son ensemble.

La formule de rapportage des équipes régionales est simple et paraît adaptée. La périodicité est passée d'hebdomadaire à mensuelle, ce qui semble plus approprié. La qualité du contenu varie d'une équipe à l'autre allant d'un suivi purement factuel et sans observations sur le déroulement de la mise en œuvre à des appréciations utiles à l'analyse (manifestation d'intérêt des partenaires, compétences des partenaires, difficultés d'ordre logistique, etc.). Cette formule de rapportage permet non seulement de suivre l'évolution des activités, mais aussi d'apprécier les compétences des ressources humaines de l'équipe. Par exemple, il peut-être étonnant de constater qu'un expert en DEL demande le soutien de consultant pour introduire le DEL au forum.

La fiche intitulée « Time-Sheet Expert » semble elle aussi utile. Les experts régionaux doivent détailler la liste quotidienne des tâches effectuées ce qui permet au chef d'équipe de suivre la réalisation des activités et aussi de juger de l'organisation du travail des collègues et du niveau d'effort consenti au quotidien.

D'un point de vue des activités, on arrive assez facilement à suivre la logique de planification et la progression allant des études initiales d'identification des besoins, au démarrage des activités, aux formations proposées, à la participation à des événements d'envergure tels que les foires, etc. La composition des dossiers vient valider l'état d'avancement constaté sur le terrain.

La mission a également étudié quelques dossiers d'ouvrages HIMO qui se sont avérés détaillés et instructifs. La seule remarque à cet égard concerne les journaux de chantiers dont le niveau de détails (signature quotidienne, travaux effectués, observations en présence de problèmes tels que l'absence des matériaux, etc.) varie parfois d'un agent de suivi à l'autre.

Quant à la progression du projet dans son ensemble et la réalisation des objectifs, cet aspect aurait pu être mieux documenté. Une lacune découle du fait que les indicateurs de progrès du projet auraient mérité d'être mieux définis dans une perspective de transferts de responsabilité et d'appropriation par les partenaires nationaux. Comme évoqué précédemment, les indicateurs de rendement mesurent plutôt des réalisations ponctuelles du projet à court terme et ne permettent pas d'apprécier les réels changements de comportements ou de pratiques favorables à la création d'emplois pour les jeunes chômeurs induits par le projet.

Aussi, les rapports annuels soulignent tout particulièrement les divers défis rencontrés en cours de mise en œuvre. Il est apparu que ces diverses difficultés, pour la plupart, des facteurs externes au projet, sont venus interférer avec la mise en œuvre et ont généré des retards conséquents. Quoique le projet ait bénéficié d'une prolongation, considérant la portée du projet, il aurait certainement été sage de réduire les attentes, tout particulièrement en matière de renforcement institutionnel. En effet, devant l'instabilité de l'environnement institutionnel, il était audacieux de prétendre que le projet pourrait avoir un impact sur les investissements publics créateurs d'emplois durables et décents pour les jeunes chômeurs ou en situation de sous-emploi ou d'emploi précaire, peu qualifiés.

Le profil de l'équipe était particulièrement orienté vers les aspects techniques (profils d'ingénieurs et d'économistes). Considérant l'importance de l'axe stratégique « approche participative » et des besoins en renforcement des capacités des partenaires nationaux, il aurait été judicieux que l'équipe puisse s'associer à une expertise avérée dans ce domaine. Considérant que l'approche du projet était de faire appel à des consultants externes pour la réalisation des études de faisabilité, des formations techniques, etc., sans doute que le profil d'économiste ou ingénieur pour le volet de DEL était un peu limitatif. Miser sur un fort profil en développement rural et mobilisation communautaire aurait apporté une contribution complémentaire positive.

Pour le volet HIMO, le profil des experts aurait lui aussi pu mieux refléter les besoins. Le génie civil a été priorisé alors que des travaux d'irrigation étaient également jugés importants par les partenaires nationaux. Aussi, si une nouvelle phase de consolidation et d'accompagnement devait être proposée, l'équipe de planification devrait réévaluer les besoins et établir de nouveaux profils d'expertise afin de mieux soutenir l'instauration d'une approche participative et les potentiels découlant du génie agricole et rural.

En définitive, le renforcement des capacités est important pour les partenaires nationaux et aussi pour les membres de l'équipe du projet. Si les experts disposent de connaissances techniques (à des niveaux variables), ils ne sont pas tous très solides dans la bonne conduite et la gestion de programmes (cycle de projet/programme, la gestion axée sur les résultats, etc.), ni dans le rôle d'agent de projet qui propose une vision harmonisée et intégrée des programmes d'activités sur le terrain. Un soutien d'appoint aurait pu contribuer à l'harmonisation des approches entre équipes régionales.

À cet égard, il aurait été souhaitable que l'équipe puisse s'appuyer sur davantage d'outils méthodologiques, guides, kit, etc. dès le début. Ces outils sont utiles à la formation de l'équipe, dans un premier temps, et permettent par la suite de guider les activités d'acquisition de connaissances et de développement de compétences chez les partenaires. Plusieurs manuels ou guides sont en cours de production, ils arrivent tardivement, plutôt au moment de la capitalisation.

Nous n'avons pas vu, parmi la documentation, de stratégie concernant l'acquisition d'équipement dans le cadre du projet. Il serait indiqué de clarifier les modalités qui s'appliquent à ce type de projet tenant compte des besoins respectifs des initiatives similaires. Nous avons par exemple constaté que le projet avait doté la SEPJ d'une éclateuse de pierre. Cette éclateuse n'est pas utilisée et est pour le moment entreposée dans l'espace dédié à l'activité de mosaïques. D'une part, les raisons de sa non-utilisation divergeaient d'un interlocuteur à l'autre (équipement inadapté, absence de branchement électrique dans la carrière, on ne sait pas comment l'utiliser, etc.). D'autre part, la SEPJ opère une carrière à proximité d'un autre groupement de jeunes soutenus par le projet. Ces jeunes n'ont pas bénéficié d'un tel équipement. Il faut assurer des règles d'équité entre activités similaires afin d'éviter que ces dotations ne soient jugées au titre de favoritisme.

En définitive, les GDA ou SMSA n'étaient pas encore formellement enregistrés au moment de la mission. Il faudra préciser les modalités de transfert de responsabilité des équipements dans l'éventualité où le statut juridique de ces groupements ne serait pas officiel d'ici la fin du projet.

Assistance technique

Les services d'assistance technique ou backstopping ne nous ont pas semblé très présents dans le cadre de ce projet. Les quelques actions menées ont été jugées pertinentes par les équipes dans les régions. Même si on souligne la disponibilité et les compétences de l'équipe de Tunis, proposer un soutien externe n'a pas pour objectif de se substituer à l'équipe de projet, elle vient la soutenir. Elle peut, entre autres :

- Susciter la réflexion au sein de l'équipe, sur sa mission par rapport aux enjeux ;
- Favoriser le renforcement des capacités des membres de l'équipe ;
- Fournir une expertise sur des sujets précis ;
- Soutenir l'identification des besoins en renforcement de capacités ;
- Mettre à disposition des ressources (méthodologies, outils, etc.) ;
- Soutenir l'exercice de suivi et d'évaluation des résultats de l'appui ;
- Etc.

En définitive, la mission estime que la gestion du projet s'est montrée efficace malgré la lourdeur des procédures administratives imposées par le siège du BIT. L'équipe s'est appuyée sur une diversité d'outils de gestion, de planification et de rapportage. Néanmoins, devant l'ampleur de ce projet et la multitude d'activités à réaliser, l'équipe aurait gagné à réduire la diversité des interventions tout particulièrement les initiatives de DEL. De cette manière, on aurait peut-être pu étendre la portée de

chacune des initiatives intégrées proposées pour ainsi maximiser les retombées. En l'occurrence, on pourrait presque évoquer une certaine dispersion des efforts de l'équipe. En fait, même si les activités proposées étaient pertinentes (formations techniques, approche PACA, approche Nucleus, Get Ahead, formation des forums, renforcement en gestion à venir, production de guides en cours, etc.), le nombre d'initiatives de DEL, multipliées par le nombre d'interlocuteurs y rattachés et par le nombre de bénéficiaires à soutenir, sans oublier les divers facteurs externes qui sont venus interférer avec la réalisation du projet, il semble que l'on ait sous-estimé le temps requis pour aller jusqu'au bout de la réflexion et surtout compléter la mise en œuvre. Les divers défis sont pourtant bien identifiés dans les rapports annuels et les mises en garde de l'évaluation à mi-parcours sont également claires, ces constats auraient dû contribuer à recentrer les activités et la stratégie. L'équipe est demeurée très ambitieuse, ce qui témoigne d'une part d'un engagement édifiant, mais qui, d'autre part, contribue à la vulnérabilité de certaines actions.

5.6 Impact et durabilité du projet

5.6.1 Impact

L'impact consiste en fait au plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à un projet, programme ou initiative et qui résulte généralement de plusieurs résultats intermédiaires. L'impact, ou résultat ultime représente la raison d'être du projet, programme ou initiative. Il prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires et contribue au plus haut niveau des résultats ministériels stratégiques.

Mesurer l'impact du projet consiste à apprécier les changements durables constatés dans l'environnement de mise en œuvre du projet qui soient favorables à la création d'emploi, à l'accompagnement et à la réinsertion des jeunes par le biais d'initiatives concertées et adaptées de l'État. Sur la base des divers constats émanant de l'analyse de l'efficacité du projet, les résultats observables se situent essentiellement à court et à moyen terme. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact du projet dans son ensemble. Certaines initiatives laissent toutefois présager de retombées intéressantes sur les populations. C'est notamment le cas de la construction du pont à Ousseltia qui a presque instantanément eu des répercussions sur l'écoulement et la hausse de la production laitière, génératrice de revenus.

Les populations misent également beaucoup d'espoirs dans la mise en activités des marchés qui pourraient effectivement rapidement devenir des pôles de développement à Sidi Bouzid et cité Ezzouhour à Gafsa. Il est d'autant plus crucial de bien accompagner la mise en place du dispositif de gestion.

En revanche, certaines initiatives de DEL sont pour le moment embryonnaires et commencent tout juste à générer des revenus. Un accompagnement conséquent sera incontournable pour assurer une gestion efficiente des groupements nouvellement constitués. La finalité est bien entendu de faire émerger les membres, principalement des femmes, de leur niveau de subsistance vers un niveau économique plus stable et offrant un potentiel évolutif.

5.6.2 Durabilité du projet

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

Nous avons vu précédemment que le projet a construit son approche sur ces préceptes. Il s'est effectivement appuyé sur une approche participative dès la conception du projet et a proposé des initiatives de renforcement des capacités de structures existantes. Sa mise en œuvre a été soutenue

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

Responsabilité des partenaires institutionnels

En contrepartie, le projet résulte de consultations au plus haut niveau. Il émane d'une demande forte du Gouvernement de bénéficier de l'assistance technique du BIT pour promouvoir la création d'opportunités économiques porteuses et créatrices d'emplois dans des régions défavorisées et jugées prioritaires par l'État. Il s'inscrit en complémentarité des stratégies nationales et répond aux priorités des régions en matière d'emploi.

Les efforts de concertation et de coordination au niveau national en matière de gouvernance du marché de l'emploi, qu'il s'agisse de concertation interministérielle, de Comité de pilotage, de plateforme pour l'adéquation formation emploi, demeurent précaires et inefficients.

Les partenaires nationaux doivent assumer leur entière responsabilité dans l'appropriation des mécanismes de concertation et de coordination du secteur et assurer le relais de certaines actions menées dans le cadre du projet.

Développement durable des groupements économiques et solidaires

Des GDA et SMSA ont récemment été créés ou en voie de l'être. Leur statut est jugé particulièrement vulnérable, ils sont encore trop récents. Les membres de ces groupements ont encore incontestablement besoin d'accompagnement et de mentorat technique, en gestion et financier.

Les groupements ont davantage bénéficié de formation technique alors il s'agit plus simplement d'assurer le contrôle du maintien de la qualité. En revanche, malgré la récente formation en gestion (Get Ahead), tous les groupements requièrent un accompagnement soutenu en gestion et en finance afin d'assurer leur durabilité.

Stratégie de transfert de responsabilité

En définitive, le projet n'est pas doté d'une stratégie de désengagement explicite ou de transfert de responsabilité qui stipule les modalités de retrait du projet, les rôles et les responsabilités des divers interlocuteurs dans l'appropriation et la relève pour la poursuite des activités clés au-delà du projet (prise en charge des ouvrages, accompagnement des GDA/SMSA, etc.). L'absence de stratégie vient ajouter à la vulnérabilité et à la fragilité de certains acquis du projet.

Élections municipales

La probable tenue des élections municipales en 2017 pourra changer la dynamique régionale et locale. Le nouveau modèle de gouvernance propose une plus grande autonomie de gestion des ressources économiques, humaines, financières et techniques des municipalités et collectivités locales. Elles auront à ce titre une responsabilité en matière de planification du développement local.

Les communautés, déjà partenaires au projet, deviendront des acteurs privilégiés à soutenir ; ils peuvent jouer un rôle conséquent en matière d'emploi en général et d'emploi des jeunes en particulier. Ils peuvent par conséquent représenter un potentiel intéressant dans une perspective de consolidation des acquis du projet.

6. Conclusion

Le projet propose indéniablement une stratégie novatrice intéressante et pertinente. Tenant compte de l'environnement d'intervention post-révolution complexe, des contraintes rencontrées, notamment liées aux faibles capacités et aux lourdeurs institutionnelles, le projet a permis d'établir de bonnes bases afin de concrètement démontrer qu'il est possible de proposer des initiatives judicieuses en vue d'impulser le développement économique local.

Toutefois, les réalisations en cours demeurent, à ce stade, vulnérables. Afin d'assurer une appropriation tangible, par les partenaires nationaux, de l'approche proposée, un renforcement des compétences soutenu s'impose. Mettre fin aux activités du projet dès à présent compromettrait manifestement les chances de pérennisation des acquis.

Voici une analyse préliminaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui sera complétée en cours d'analyse.

<p>Strengths (Forces)</p> <p>Les avantages du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des interlocuteurs clés et des bénéficiaires au bien-fondé du projet ; - Des compétences locales qui s'approprient l'expertise ; - Approche intégrée HIMO-DEL. <p>Qu'est-ce que le projet fait correctement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exécution des travaux ; - Formations (formateurs et apprenants) ; <p>Quelles sont les ressources "appropriées" que le projet peut utiliser ou dont il dispose ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise locale et internationale ; <p>Quelles sont les forces que d'"autres" (partenaires, gouvernement, etc.) voient dans le projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisations concrètes - Relation de confiance. 	<p>Opportunities (Opportunités)</p> <p>Quelles sont les tendances intéressantes à prendre en compte ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les besoins relatifs au soutien de l'emploi toujours particulièrement d'actualité ; - Existence d'un important potentiel en ressources et matériaux locaux non suffisamment exploités et pouvant soutenir la création d'emplois et le renforcement de l'industrie locale de la construction ; - Volonté du gouvernement à poursuivre la collaboration dans les zones frontalières ; - La motivation des groupements de femmes formées ; - Le bassin de jeunes formés dynamiques (hors SEPJ) avec des compétences et un potentiel considérable ; - Existence de la loi sur les marchés publics qui prévoit que 20 % de la valeur des marchés soient affecté à des PME ; - Le regroupement spontané des personnes formées partageant des intérêts communs ; - Le nouveau modèle de gouvernance et rôle dévoué aux municipalités et aux collectivités locales en tant qu'acteurs de développement local.
<p>Weaknesses (Faiblesses)</p> <p>Que doit-on améliorer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recadrer les priorités du projet afin de compléter les activités en cours, sécuriser et consolider les acquis ; - Accompagnement des entités économiques ; - Outils et méthodologies pas encore disponibles ; - Renforcement des capacités des partenaires institutionnels - Système de suivi et d'évaluation. <p>Que devrait-on éviter ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - De poursuivre avec la même formule sans recentrer ou prioriser les activités ; <p>Quelles sont les faiblesses que les partenaires perçoivent ou subissent ?</p>	<p>Threats (Menaces)</p> <p>Quels sont les obstacles auxquels le projet doit faire face ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'ancrage institutionnel et des partenaires qui tardent à s'organiser et à se concerter sans le soutien financier du projet ; - Attitude plutôt attentiste au niveau de la partie nationale ; - L'absence d'une structure de suivi — accompagnement des groupements économiques et solidaires au-delà du projet ; - Les élections municipales de 2017 ; - L'absence d'application systématique de la loi imposant le recours aux PME pour 20 % de la valeur des marchés ? <p>Avez-vous des problèmes de financements ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès au financement est une condition de base pour une éventuelle poursuite ;

<p>- Lourdeurs et lenteurs administratives.</p>	<p>Y a-t-il une ou plusieurs faiblesses qui ont pu sérieusement menacer le projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de stratégie de désengagement. <p>Menaces de l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte national de transition toujours volatile ; - L'insécurité manifeste dans les zones d'intervention et les zones frontalières ; - Manque de précision de la vision politique.
---	--

6.1 Leçons apprises²⁴

- La possibilité d'intervenir à différents niveaux interdépendants incluant les aspects stratégiques (production d'études et analyses diverses permettant d'alimenter la réflexion et de préciser l'approche), le volet technique (formations diverses et production de guides et manuels), la réalisation d'ouvrages, les contributions en intrants et équipements, etc. soutient l'application d'une réelle approche intégrée.
- L'instauration d'une approche participative dans le cadre d'un projet intégré complexe doit se doter d'une stratégie de mise œuvre qui décrit de quelle manière cette participation active doit se développer, en précisant les acteurs clés, leurs rôles & responsabilités, leurs besoins en renforcement des capacités, le plan de formation, etc. afin de concourir à une appropriation concrète des méthodologies et approches et ainsi assurer un transfert de responsabilités avec les partenaires nationaux, etc.

6.2 Bonnes pratiques émergentes²⁵

- Instaurer une complémentarité directe entre les ouvrages HIMO et de DEL : construction d'ouvrages productifs ou marchands et développement d'initiatives de DEL exploitant des créneaux porteurs complémentaires, le tout appuyé par la participation active des populations, s'avère particulièrement adaptée en vue de stimuler le développement local.
- Soutenir le recours à une approche HIMO valorisant l'utilisation des substances utiles favorise le développement du potentiel productif local.

6.3 Recommandations

	Recommandations	Priorité	Délais	Incidence financière
Le BIT devrait...				
1.	Négocier une prolongation du projet jusqu'en décembre 2016, sans augmentation budgétaire.	Élevée	Avril 2016	Faible
2.	Tenant compte de l'expérience et des principaux constats résultant du présent projet et de l'amorce du processus de décentralisation, le BIT devrait négocier un nouvel appui , priorisant le renforcement institutionnel en vue de favoriser l'appropriation des stratégies et méthodologies développées et modulées au contexte national, tout en permettant la consolidation des acquis des activités en cours. Pour ce faire, il serait judicieux de prioriser certaines zones d'intervention ayant déjà bénéficié d'un appui de la part du projet et atteint des résultats probants afin de maintenir un volet démonstratif et d'ainsi avoir la possibilité de bâtir à partir de résultats concrets.	Élevée	Décembre 2016	Faible

²⁴ Voir annexe 1.

²⁵ Voir annexe 2.

3.	Engager la réflexion sur les modalités administratives auxquelles sont soumis les projets de coopération technique afin qu'elles soient mieux adaptées au contexte d'intervention et soutiennent la mise en œuvre des activités plutôt que de l'entraver.	Élevée	En continu	Moyenne
L'équipe de projet devrait...				
4.	Se limiter à compléter et consolider les activités actuellement engagées (en cours ou faisant déjà l'objet de conventions). <ul style="list-style-type: none"> ○ Produire/finaliser les guides méthodologiques et procéder à leur validation. ○ Achever les travaux en cours et convenir d'accords de principe pour assurer la prestation de services de gestion et d'entretien (stratégie de gestion des marchés, assainissement des pistes, entretien systèmes hydrauliques, etc.). ○ Soutenir/diligenter l'octroi des certificats (CC ou CAP) aux gens formés (HIMO et DEL). ○ Soutenir/diligenter la formalisation des groupements (SMSA, GDA) en cours de constitution et leur renforcement des capacités en gestion. 	Élevée	Avril 2016	Faible
5.	Établir une stratégie exhaustive d'accompagnement à court terme (d'ici décembre) et moyen terme (au-delà du projet) en gestion des unités de production artisanales et groupements économiques et solidaires (GDA, SMSA) nouvellement constitués, en situation réelle, soit, sur site, en vue d'assurer leur pleine autonomie (répartition des rôles et responsabilités, gestion d'un fonds de roulement, gestion des équipements et stocks, mise en marché, distribution, planification, etc.) et identifier les structures partenaires clés (publiques, privées ou associatives) les mieux à même d'assumer la responsabilité de l'accompagnement au-delà du projet. <p>D'ici décembre (en présence d'une prolongation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcer les compétences des dispositifs participatifs tels que les forums qui présentent un potentiel et autres mécanismes de concertation tels que le comité de Laaroussa ayant participé au diagnostic participatif. ○ Implanter et ancrer la stratégie d'accompagnement en travaillant étroitement avec les structures partenaires identifiées pour leur pleine appropriation de la méthodologie proposée et explorer les options en vue de formaliser la prestation de services effectifs d'accompagnement. 	Élevée	Juin 2016 Décembre 2016	Faible
6.	Mesurer et documenter les impacts et les changements concrets constatés , induits par le projet (inclut la collecte de données sur l'ensemble des bénéficiaires finaux des initiatives DEL et des projets HIMO, sur les résultats observables et mesurables pour ces bénéficiaires finaux, mais aussi pour les partenaires de mise en œuvre : public, privé, société civile). <p>En présence d'une prolongation jusqu'en décembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Établir un système de suivi et d'évaluation des résultats à l'intention du MDICI permettant d'apprécier objectivement et de manière systématique la progression et l'efficacité des programmes, d'identifier les problèmes et les domaines d'amélioration, d'assurer la mise en cohérence avec les stratégies nationales. ○ Prévoir des événements techniques et promotionnels en vue de partager les résultats concrets atteints par le projet et les leçons tirées de l'expérience à l'intention d'interlocuteurs clés « ayant du poids » et pouvant soutenir de manière légitime et déterminante la philosophie du projet (ex : conseil de l'ordre des architectes, l'association des bureaux d'études et ingénieurs-conseils, le conseil de l'ordre des ingénieurs, 1-2 bureaux de contrôle, les architectes d'intérieur, des institutions d'enseignement supérieur qui s'intéressent aux arts et métiers, l'architecture, l'urbanisme, etc.) 	Moyenne	Décembre 2016	Moyenne

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présenter les résultats concrets aux ministères de l'Investissement, de l'Habitat, de l'Équipement, etc. 			
7.	Engager la réflexion et les discussions sur les pistes d'intervention permettant de consolider les acquis (renforcement institutionnel) et de valoriser les bonnes pratiques émergentes.	Moyenne	Décembre	Faible
8.	<p>Réévaluer le profil des ressources requises au sein de l'équipe de projet en vue de la finalisation des activités et de la consolidation des acquis et inciter à davantage de synergies entre les équipes régionales afin de capitaliser les expériences.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ À cet égard, d'ici avril, évaluer l'état d'avancement des activités par secteur (HIMO-DEL) et par région et les besoins spécifiques d'expertise dans une perspective de consolidation des acquis. <p>Devant la confirmation d'une prolongation de projet jusqu'à décembre, adapter la composition de l'équipe aux besoins : considérer la possibilité d'experts mobiles entre gouvernorats si le volume des activités et les aspects de logistiques le permettent. La mise en place de la stratégie d'accompagnement (volet DEL) devrait quant à elle pouvoir compter sur un fort rôle d'agent de développement disposant notamment d'une forte capacité de mobilisation des institutions et interlocuteurs clés. En définitive, engager la réflexion sur les perspectives d'intervention s'inspirant des bonnes pratiques émergentes pourrait également nécessiter l'apport d'une expertise en génie rural (valorisation des ouvrages d'irrigation).</p>	Élevée	Avril 2016	
Les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet devraient...				
9.	<p>S'engager dans la réalisation d'un diagnostic participatif du mécanisme de livraison des initiatives intégrée HIMO/DEL.</p> <p>La réussite de la mise en œuvre d'initiatives intégrées HIMO/DEL nécessite une masse critique de capacités techniques et managériales à tous les niveaux et dans diverses structures.</p> <p>Aussi, au terme du projet, dans une perspective d'appropriation effective, il serait judicieux que les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet, identifient les entités stratégiques au bon fonctionnement du dispositif de livraison des initiatives intégrées HIMO/DEL et procèdent une analyse approfondie des besoins de renforcement de capacités de chacune de ces entités en tenant compte, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des priorités, perspectives et stratégies nationales d'intervention à moyen terme ; ○ des procédures gouvernementales, tout particulièrement en matière de passation de marché ; ○ des goulots d'étranglement ; ○ du transfert de compétences administratives vers les collectivités dans un contexte de décentralisation annoncée ; ○ de la nécessité d'un espace de dialogue entre les acteurs HIMO et DEL ; ○ des attributions propres aux acteurs publics, privés et de la société civile. 	Élevée	Décembre 2016	Moyenne
Les partenaires institutionnels devraient...				
10.	Assumer leur part de responsabilité et s'engager, sur une base volontariste, dans un réel effort de concertation en vue d'intégrer, de manière tangible, des investissements publics à leurs stratégies de développement régional tenant compte de l'approche proposée dans le cadre du projet : prévoir des initiatives intégrées (HIMO/DEL) valorisant les substances utiles et ressources locales, appliquer la loi sur les marchés réservant 20 % de la valeur totale aux PME locales, etc. le tout, en vue de proposer une offre de prestation de services adaptés au contexte et impulsant le développement du tissu économique local porteur d'emploi.	Élevée	En continu	Faible

Annexe 1 — Leçons apprises

ILO Lesson Learned Template

Project Title : Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État
Project TC/SYMBOL: TUN/11/02/EEC

Name of Evaluator: Marie-Claude Rioux

Date: 04 Avril 2016

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La possibilité d'intervenir à différents niveaux interdépendants incluant les aspects stratégiques (production d'études et analyses diverses permettant d'alimenter la réflexion et de préciser l'approche), le volet technique (formations diverses et production de guides et manuels), la réalisation d'ouvrages, les contributions en intrants et équipements, etc., soutient l'application d'une réelle approche intégrée.
Context and any related preconditions	<p>Dans le cas du projet, le fait d'avoir pu soutenir des activités HIMO d'une part et de DEL d'autre part, d'avoir eu la possibilité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - conduire les diverses études et analyses des besoins et de faisabilité ; - associer les divers experts techniques locaux (architectes, bureaux d'étude, entrepreneurs, etc.) aux travaux et ouvrages HIMO ; - organiser les différentes formations techniques ; - proposer des actions complémentaires de renforcement des capacités à l'intention des bénéficiaires ; - adapter le soutien technique aux besoins émergeant en cours de mise en œuvre du projet ; - doter les bénéficiaires d'équipements/matériels spécialisés requis pour la conduite de leurs activités ; - réaliser des enquêtes de capitalisation ou d'impact ; - produire des guides et manuels de procédures, etc. ; <p>ont permis au projet de s'inscrire dans une démarche articulée et flexible pouvant s'adapter au contexte d'intervention, le tout ayant contribué à consolider l'approche intégrée initialement proposée.</p>
Targeted users / Beneficiaries	Cette leçon apprise s'adresse spécifiquement aux équipes du BIT chargées de concevoir des projets ou programmes de coopération technique tout comme aux partenaires financiers qui doivent permettre un bon niveau de flexibilité.
Challenges /negative lessons - Causal factors	La structure même du BIT ne facilite pas une gestion simplifiée et articulée sur le terrain considérant les diverses unités de gestion et programmes impliqués au siège en plus des bureaux régionaux, sans oublier la lourdeur des procédures administratives.

<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement d'une stratégie intégrée doit pouvoir compter sur la coordination et la collaboration des divisions techniques du BIT. • La mise en œuvre d'une approche intégrée requiert un chef d'équipe compétent et disposant d'une expertise avérée en gestion de programmes complexes, soutenu par des experts sectoriels compétents. • L'existence d'une réelle approche intégrée permet de mieux articuler les activités entre composantes, de mieux répartir les rôles et responsabilités, de mieux suivre et accompagner la réalisation des activités, de mieux identifier les éventuelles difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre et nécessitant des mesures correctives, de prévoir les actions de renforcement des capacités des interlocuteurs et partenaires du projet, de prévoir les dispositifs de transfert de responsabilités aux partenaires nationaux, etc.
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>L'élaboration d'une approche intégrée adaptée doit pouvoir s'appuyer sur un dispositif administratif rigoureux qui permette une certaine flexibilité.</p> <p>Dans cette perspective, confier un maximum de responsabilité au chef de projet facilite le processus de mis en œuvre.</p> <p>Le dispositif de gestion au niveau national doit toutefois démontrer toute la rigueur requise.</p>

ILO Lesson Learned Template

Project Title :Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État
Project TC/SYMBOL: TUN/11/02/EEC

Name of Evaluator: Marie-Claude Rioux

Date: 04 Avril 2016

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L'instauration d'une approche participative dans le cadre d'un projet intégré complexe doit se doter d'une stratégie de mise œuvre qui décrit de quelle manière cette participation active doit se développer, en précisant les acteurs clés, leurs rôles & responsabilités, leurs besoins en renforcement des capacités, le plan de formation, etc. afin de concourir à une appropriation concrète des méthodologies et approches et ainsi assurer un transfert de responsabilités avec les partenaires nationaux, etc.
Context and any related preconditions	<p>Une implication active d'acteurs multiples représentant le secteur public, privé et la société civile aux différents niveaux d'intervention du projet peut encourager le dialogue social et favoriser une gouvernance transparente et participative soutenant le processus de démocratisation en Tunisie.</p> <p>Instaurer une approche participative impose d'une part que le leadership soit progressivement confié aux partenaires nationaux et d'autre part, que ces partenaires acquièrent de solides compétences. Pour ce faire, l'instauration d'une approche participative doit s'appuyer sur une méthode bien définie, systématique et holistique.</p> <p>Une telle démarche doit normalement inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition de l'approche participative envisagée et du niveau de participation recherchée. • Un travail de diagnostic des partenaires. À cet égard, on peut aborder les points suivants : aspects structurels, structure décisionnelle, stratégie, ressources humaines, capacités techniques, environnement et partenariat, ressources matérielles et financières, motivation. • Identification des partenaires stratégiques tenant compte des besoins du projet et de la perspective de transfert de responsabilité aux partenaires nationaux. • Définition des rôles et responsabilités des divers acteurs, des modalités de collaboration pouvant se concrétiser par la signature d'un contrat de collaboration / partenariat / performance. • Identification des besoins en renforcement des capacités et développement d'un plan de formation ou de renforcement des capacités • Compléter par des guides ou manuels pour la constitution et la gestion d'espace de dialogue, que ce soient des forums, des comités de planification territoriale, etc.
Targeted users / Beneficiaries	Cette leçon apprise s'adresse spécifiquement aux équipes du BIT chargées de concevoir des projets ou programmes de coopération technique ainsi qu'aux équipes de projet.
Challenges /negative lessons - Causal factors	<ul style="list-style-type: none"> • On sous-estime souvent le niveau d'effort requis à ce type de renforcement, surtout dans le cadre de projet technique. • Il faut pouvoir compter sur une expertise compétente. • Les résultats sont plus difficilement tangibles objectivement et intéressent moins les partenaires financiers.
Success / Positive Issues - Causal factors	<ul style="list-style-type: none"> • Une approche participative efficiente et adaptée favorise l'appropriation des compétences et le transfert de responsabilité vers une autonomie des partenaires nationaux.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La conception d'un projet ou programme doit prévoir le temps requis à l'instauration d'une réelle approche participative, ainsi que l'expertise dédiée à cette composante, surtout lorsqu'il s'agit de projet technique. Les indicateurs de mesure de rendement doivent être tangibles s'intéresser aux changements d'attitudes et de pratique chez les partenaires concernés.
---	---

Annexe 2 — Bonnes pratiques émergentes

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title :Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État
Project TC/SYMBOL: TUN/11/02/EEC

Name of Evaluator: Marie-Claude Rioux

Date: 01 Avril 2016

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
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Instauration une complémentarité directe entre les ouvrages HIMO et de DEL : construction d'ouvrages productifs ou marchands et développement d'initiatives de DEL exploitant des créneaux porteurs complémentaires, le tout, appuyé par la participation active des populations, s'avère particulièrement adaptée en vue de stimuler le développement local.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	L'application de cette approche intégrée requiert toutefois : <ul style="list-style-type: none"> • Concertation et coordination public – privé – de la société civile pour l'identification des initiatives ; • Engagement actif des partenaires locaux à toutes les étapes du projet ; • Qualité de la prestation des services (formation technique : BTP et aussi en lien avec les créneaux économiques retenus, suivi-contrôle des travaux, renforcement des capacités des groupements économique et solidaire constitués) ; • Plaidoyer continu auprès des autorités locales et de la population dans une perspective d'appropriation des approches proposées ; • L'établissement de partenariats entre structures régionales et locales pour la prise en charge de l'entretien des ouvrages et la prestation de services d'accompagnement (financiers ou non financiers) adaptés aux besoins des entités économiques et solidaires constitués. • L'engagement sur une période conséquente de temps soit, au moins 5 ans, afin de proposer un accompagnement adapté pour favoriser un réel transfert de compétences et l'autonomisation des partenaires locaux.

<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'une dynamique participative par le biais de l'information et de la sensibilisation sur les activités à mener. • Identifier les initiatives porteuses (ouvrage, projet de DEL) et établir un ordre de priorité-choix sur une base consensuelle • Identifier les partenaires clés à associer à l'initiative suivant leur rôle et responsabilité dans une perspective d'appropriation au terme du projet (autorités, services techniques, partenaires sociaux, représentant de la société civile). • Identifier les besoins en renforcement des capacités des partenaires clés et proposer un plan de formation adapté et orienté vers la pratique. Cibler tout particulièrement les prestataires de services qui pourront assurer l'accompagnement au-delà du projet. • Valoriser les ressources (main d'œuvre, substances utiles, potentiels agricoles, etc.) locales. Mener des études et analyses complémentaires en cas de besoin. • Proposer des programmes de formation certifiante (technique, professionnelle) aux jeunes en adéquation avec les filières ou créneaux économiques porteurs et créateurs d'emplois. Implique de travailler en amont avec les centres de formation. • Développer la culture et les compétences entrepreneuriales des groupements économiques et solidaires constitués. • Plaidoyer pour que ce type d'initiatives soient inscrites aux plans de développement local ou régional. • Transférer progressivement le leadership de la coordination de l'initiative de la prise en charge des ouvrages, de l'accompagnement encadrement des entités économiques créées aux partenaires nationaux. • Offrir un service de backstopping ponctuel pour consolider l'autonomisation des partenaires nationaux.
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>L'exemple du Douar Ousseltia :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Population directement impliquée dans la construction des ouvrages (choix de l'initiative, main-d'œuvre locale) ; • Partenaire régional (ODESYANO) a complété l'initiative par l'aménagement de pistes rurales (contribution de partenaires nationaux) ; • Prise en charge de l'entretien des ouvrages par la communauté (transfert de responsabilité) ; • Désenclavement de communautés rural (impact direct : amélioration de l'accès aux services) ; • Augmentation de la production laitière et des revenus en découlant (retombées économiques) ; • Engagement de la communauté dans le développement de nouvelles initiatives économique (dynamique participative de développement local) ; • Engagement du partenaire (ODESYANO) régional dans le suivi accompagnement des entités économiques (autonomisation).
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>Ce type d'approche intégrée devrait servir de modèle, car elle est particulièrement palpable et concrète. Elle peut être reproduite par les partenaires institutionnelles ainsi que par des PTF qui ont la flexibilité de soutenir à la fois des initiatives de type HIMO et de DEL en s'appuyant sur une dynamique participative.</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015 • La stratégie sous régionale du BIT pour le Nord Afrique : emploi pour la stabilité et le progrès socio-économique • Nouveau contrat social • Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle
<p>Other documents or relevant comments</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tout partenaire souhaitant reproduire cette approche de renforcement des structures locales doit pouvoir s'engager sur une période conséquente de temps, soit au moins 5 ans, afin de prévoir un renforcement des capacités durables des structures partenaires et assurer leur appropriation des compétences et leur autonomisation. • Cette approche intégrée comporte une diversité de composantes complémentaires. Contrairement au BIT, une seule agence d'exécution peut ne pas disposer des compétences dans tous les champs d'expertise. Il est alors important de s'associer les services d'experts compétents ou d'établir des partenariats ou alliances stratégiques avec d'autres projets ou partenaires expérimentés.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title :Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État
Project TC/SYMBOL: TUN/11/02/EEC

Name of Evaluator: Marie-Claude Rioux

Date: 01 Avril 2016

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
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Soutenir le recours à une approche HIMO valorisant l'utilisation des substances utiles favorise le développement du potentiel productif local.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Il est toutefois à noter qu'il y a bien souvent une grande réticence des administrations à utiliser de nouvelles approches et techniques en BTP, surtout si celles-ci peuvent générer une charge de travail additionnelle non négligeable. En l'occurrence, le projet proposait à la fois une méthode de construction nouvelle, l'approche HIMO, et valorisait des matières habituellement non utilisées dans les BTP. Quoique les études démontrent qu'il est économiquement et écologiquement avantageux de recourir à ces méthodes, un fort travail de sensibilisation et de plaidoyer est requis, car l'approche HIMO a des répercussions directes sur les procédures administratives tout particulièrement sur la gestion et l'attribution des marchés publics.</p> <p>Par conséquent, ce type de projet doit recourir à une concertation en continu avec les partenaires clés, développer un argumentaire solide et démontrer les preuves concrètes de son action.</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'une dynamique participative par le biais de l'information et de la sensibilisation sur les activités à mener. Miser sur le partage d'expériences concluantes présentant des similitudes quant au contexte d'intervention. • Identifier les potentiels ouvrages HIMO sur une base consensuelle. Miser sur des ouvrages productifs ou marchands pouvant produire un impact rapide sur le développement économique local. • Procéder à l'analyse de faisabilité sur une base participative soit, en ayant recours aux bureaux d'études et experts locaux. • Identifier les besoins en renforcement des capacités des partenaires clés pour l'application de l'approche HIMO et proposer un plan de formation adapté et orienté vers la pratique. • Proposer des analyses exhaustives complémentaires sur l'utilisation des substances utiles à proximité des zones d'intervention. • Valoriser les ressources (PME, main d'œuvre, substances utiles, potentiels agricoles, etc.) locales. • Proposer des programmes de formation certifiante (BTP) aux jeunes en adéquation avec les filières ou créneaux économiques porteurs et créateurs d'emplois. En plus des métiers BTP, les programmes de formation devraient inclure les métiers de conception ou d'encadrement de chantier et de gestion d'entreprises (renforcement des capacités). • Plaidoyer pour que ce type d'initiatives soient inscrites aux plans de développement local ou régional.

<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Main-d'œuvre locale utilisée : techniciens de chantiers, PME, BE, experts, jeunes et adultes sous-qualifiés formés aux métiers du BTP. • 11 ouvrages construits ou en voie de l'être utilisant les substances utiles. • 3 groupement/entreprises œuvrant dans l'exploitation ou la transformation de substances utiles créés ou appuyés. • Officialisation de 5 corps de métier par la certification • Impact économique à documenter (trop tôt)
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>Cette approche peut être appropriée par les communes, les gouvernorats, les partenaires institutionnels ayant la responsabilité/possibilité de planifier l'aménagement ou la construction d'infrastructures d'envergure.</p> <p>De manière générale, cette approche peut être répliquée par les PTF soutenant les initiatives HIMO.</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015 • La stratégie sous régionale du BIT pour le Nord Afrique : emploi pour la stabilité et le progrès socio-économique • contrat social • Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle
<p>Other documents or relevant comments</p>	<p>L'instauration d'une nouvelle approche qui a des répercussions importantes sur le plan de la gestion des marchés impose une coordination ainsi qu'un renforcement des capacités conséquent des partenaires institutionnels.</p>

Annexe 3 — Termes de références de la Consultante principale

PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES ZONES DEFAVORISEES — TUNISIE

Composante 1 : Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État

Termes de référence pour la Mission d'Evaluation indépendante finale

Titre du programme	Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées (AZD)
Titre de la composante objet de l'Evaluation	Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État
Pays	Tunisie
Organisme de tutelle	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
Durée	4 ans
Date de démarrage	Mai 2012
Date de fin	Avril 2016
Zone d'intervention	Les Gouvernorats de Gafsa, Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana
Code CT	TUN/11/02/EEC
Unité Administrative	EMP/INVEST
Département	DEVINVEST
Budget total du Programme	
Budget de la composante	
Contribution de l'UE	Euro 6.495.048
Date de l'évaluation	Février 2016
Gestionnaire de l'évaluation	C.Yao Kouamé, OIT Dakar

1. Historique et Contexte

La révolution de Jasmin en Tunisie a révélé des obstacles structurels à une croissance équitable et à la justice sociale qui ont exacerbé la pauvreté, le chômage, l'inégalité et l'exclusion, résultant eux-mêmes d'un déficit de longue date en matière de gouvernance démocratique, de libertés fondamentales et de dialogue social. Cette situation a engendré la précarité d'une grande partie de la population, particulièrement en ce qui concerne le chômage des jeunes.

Les disparités locales en matière de pauvreté sont importantes, plus particulièrement entre l'intérieur du pays et les zones côtières. L'absence d'infrastructure, l'accès insuffisant aux services et à l'éducation sont quelques-unes des causes de ces disparités.

L'enjeu principal de la politique économique pour la Tunisie était de remettre le plus rapidement possible l'économie sur un sentier de croissance durable tout en dégagant les marges de manœuvre nécessaires à la satisfaction d'une partie des revendications sociales qui se sont exprimées depuis la révolution en particulier dans les régions défavorisées.

C'est ainsi que les autorités tunisiennes ont mis en place, avec l'appui de la Commission Européenne (CE), un Programme d'appui au Développement des zones défavorisées (AZD) qui comporte 3 composantes : (i) Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État (ii) Amélioration des conditions de vie des populations dans les quartiers défavorisés des zones urbaines et (iii) Développement de l'offre et de l'accès aux services de microfinance.

Le projet objet de la présente évaluation finale indépendante est la composante 1 du Programme d'appui au Développement des zones défavorisées. Le présent Projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État » contribue à l'objectif global du programme AZD, qui est de favoriser la transition démocratique en Tunisie à travers la réduction des inégalités sociales et des disparités régionales dans les zones défavorisées.

Il s'étend sur une période de 4 ans et a démarré en mai 2012 (début des activités sur terrain en février 2013). Le projet vise à appuyer la relance économique et l'intégration sur le marché du travail des jeunes femmes et hommes au chômage, notamment ceux ayant peu de qualifications, à travers la création et la consolidation de l'emploi décent dans cinq Gouvernorats (Gafsa, Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana) identifiés comme les plus défavorisés. S'appuyant sur des considérations économiques et sociales, le gouvernement considère que les 14 gouvernorats de l'intérieur (non côtiers) sont classés en zones défavorisées (avec un groupe de 5 gouvernorats prioritaires), ainsi que les quartiers des zones urbaines.

Le contexte de fragilité et d'insécurité qui caractérise les zones d'intervention du projet, avec des conditions changeantes et peu prévisibles, n'a pas facilité son déroulement et explique en grande partie le retard enregistré sur sa planification générale. Il a dès lors été décidé début 2015 par les partenaires du projet de prolonger sa durée d'un an.

Le projet a fait l'objet, en juin 2014, d'une évaluation indépendante à mi-parcours qui a été l'occasion de revoir et d'adapter le cadre logique initial, en intégrant notamment les activités DEL et insertion. D'autres recommandations ont porté sur la consolidation des outils de communication, et l'intensification des formations vers les partenaires.

2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

Le projet « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État » s'articule autour de 3 volets, à savoir, (i) Insertion des jeunes (ii) les travaux HIMO (iii) Développement Economique local. Ces volets sont décrits à travers les 3 objectifs suivants et les activités correspondantes.

2.1 Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emploi, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les Gouvernorats et délégations prioritaires

- **Résultat 1.1 :** Les capacités du Ministère du Développement Régional (MDR) et des structures régionales impliquées, sont renforcées dans la planification, la conception, la réalisation, le suivi et le contrôle des travaux HIMO réalisés dans le cadre des programmes d'infrastructures publiques
- **Résultat 1.2 :** Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO sont réalisés et documentés, dans les Gouvernorats prioritaires, en secteur rural et urbain
- **Résultat 1.3 :** Les partenaires locaux, récipiendaires des infrastructures et la société civile organisée sont impliqués dans les chantiers et responsabilisés dans leur prise en charge

2.2 Objectif immédiat 2 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques porteurs au niveau local, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public).

- **Résultat 2.1 :** Les jeunes non qualifiés bénéficient d'un apprentissage sur chantier, et les PME et tâcherons du secteur BTP améliorent leurs compétences à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation
- **Résultat 2.2 :** Le dialogue public/privé pour le développement économique local (DEL) et la définition de stratégies adaptées pour développer l'emploi des chômeurs peu qualifiés est mis en place au niveau des cinq Gouvernorats
- **Résultat 2.3 :** Le développement d'organisations à vocation économique et sociale est appuyé. Il contribue à renforcer le tissu de services non financiers qui facilitent le montage des projets et des activités des jeunes promoteurs (mutualisation de compétences, services, « parrainage », etc.).
- **Résultat 2.4 :** Les jeunes, femmes et hommes sans emploi bénéficient d'un accompagnement adapté pour accéder à un emploi ou une activité économique durable qui s'inscrit dans le cadre du développement de créneaux porteurs identifiés et de la création de valeurs ajoutées locales
- **Résultat 2.5 :** Les institutions d'aide à l'insertion et de formation et d'aide à la création de micro-entreprises (BETI, CA, CFP, Institutions de microfinance, etc.) sont renforcées afin d'assurer une offre durable et accessible de services non financiers et financiers aux promoteurs et aux demandeurs d'emplois

2.3 Objectif immédiat 3 : Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.

2.4 La stratégie du projet

Elle s'appuie sur trois piliers étroitement liés :

- *Un appui institutionnel :* introduire des mesures de renforcement des structures et capacités du MDICI, notamment dans le domaine du suivi, de l'évaluation et de la planification, sur base des expériences et des acquis du projet sur le terrain ;
- *La mise en place d'un volet d'appui aux Travaux à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO) et à la valorisation des matériaux locaux renforcés par deux autres volets complémentaires Activités dans le domaine du développement économique local (DEL) et de l'insertion professionnelle, basées sur les priorités et les besoins locaux*

Ces activités seront coordonnées avec celles des autres composantes du « Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées » (AZD) et en particulier celles portant sur l'amélioration des conditions de vie des populations dans les quartiers défavorisés des zones urbaines.

2.5 Les lignes stratégiques d'intervention :

Les principaux axes stratégiques de la composante sont les suivants :

- La participation d'acteurs multiples représentant le secteur public, le secteur privé et la société civile aux différents niveaux d'intervention du projet. Cette approche entend de mettre en pratique et d'appuyer de modes de gouvernance transparente et participative qui appuieront le processus de la démocratisation en Tunisie et l'affectation des ressources correspondant aux besoins ;
- L'impact rapide au niveau des conditions de vie des bénéficiaires par des actions concrètes favorisant le développement de l'économie locale, dans un souci de cohérence avec la durabilité des interventions ;
- S'appuyer sur les structures et programmes existants en renforçant les capacités et en introduisant des aspects innovateurs, le cas échéant. La coordination et la promotion de synergies entre ses structures et programmes seront promues dans le souci de la cohérence et d'une utilisation efficace et efficiente de ressources ;
- Un cadre de suivi et d'évaluation permettant de fournir des données claires sur les résultats obtenus, en cours et en définitive, pour tirer les leçons immédiates et les mesures correctrices, ainsi que l'impact final du projet afin d'alimenter la réflexion et la formulation des politiques et stratégies aux niveaux local et national ;
- Une communication claire, complète et régulière sur les procédures et les résultats.

Le projet travaille sous la tutelle du MDICI et est suivi par un comité de pilotage, incluant également le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, ainsi que la Ministère des Affaires Sociales. Ce comité s'est réuni en février 2013, en mars 2014 et en novembre 2014.

2.6 Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs identifiés au départ du projet sont les Ministères clés, à savoir le MDICI, à travers ses Offices de développement, le MFPE, le MAS et leurs agences et structures décentralisées ou d'autres intervenants au niveau régional. En fonction des activités développées sur le terrain, de nouveaux partenaires techniques ont été impliqués dans les activités, tels que les Ministères de l'Agriculture, du commerce, de la femme, de l'Équipement et de l'Industrie. D'autres structures émanant de l'État bénéficient également de la collaboration ou de l'appui du projet (SEPJ, ODESYPANO, ...)

Le Ministère du Développement Régional. En tant que premier partenaire du projet, dans son rôle de coordinateur au niveau national et régional. Il bénéficie de l'appui du BIT pour la mise en œuvre des programmes régionaux ciblés sur la création d'emplois et les infrastructures ;

Les ministères techniques partenaires (MFPE, MAS). Ils reçoivent un appui dans la mise en œuvre de leurs programmes de création d'emploi et bénéficient du savoir-faire dans la mise en œuvre de projets HIMO, insertion économique et DEL au niveau de leurs services régionaux ;

Les Mairies et Conseils ruraux. Le projet leur permet d'améliorer leurs compétences et d'accroître leur responsabilité, tout en bénéficiant d'investissements d'utilité publique sur leur territoire.

La société civile et les organisations de base. Elles seront directement impliquées dans la mise en œuvre et la gestion des réalisations. Le projet peut également les appuyer dans leur organisation ou leur reconnaissance légale (statut) ;

Les bénéficiaires finaux sont les jeunes chômeurs, et notamment les jeunes femmes et hommes chômeurs ou en situation de sous-emploi ou emploi précaire, qui sont peu qualifiés. Ces jeunes non-diplômés sont généralement ceux qui n'ont dépassé qu'à peine le niveau de l'enseignement primaire. Pour les jeunes non-diplômés qui ont trouvé un emploi, ces emplois se trouvent souvent dans l'économie informelle (rurale et urbaine) caractérisés en général par une grande précarité, une faible productivité et des conditions de travail médiocres (notamment peu de rémunération, longues heures de travail, travaux de nature périlleuse, peu ou pas d'accès à la protection sociale, à la formation et à d'autres services, etc.).

Les chômeurs des Délégations ou zones ciblées. Ces zones sont ciblées parmi les plus défavorisées. Les travaux font en priorité appel aux chômeurs ou sous-employés, principalement des jeunes, qui, au-delà d'un revenu temporaire, peuvent trouver l'occasion d'être formés comme apprentis sur les chantiers ;

Les jeunes femmes dans les zones d'intervention. Dans le cadre de ses activités d'accompagnement à la société civile, le projet prendra en compte l'aspect genre et développera des initiatives au bénéfice des jeunes femmes, particulièrement dans le secteur rural ;

Les tâcherons ou PME locales. Présélectionnés, le projet leur donne l'occasion d'accéder à un marché, et de bénéficier de formations pour améliorer leurs compétences ;

Exploitants agricoles ou commerçants et résidents de quartiers défavorisés dont les investissements vont faciliter leurs activités économiques ou améliorer leur cadre de vie.

3. Objectifs de l'Évaluation, champs et Acteurs intéressés par l'évaluation

3.1 Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation indépendante finale est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficience, d'efficacité, d'impact et de durabilité.

L'évaluation fournira des informations crédibles permettant de documenter l'impact du projet sur les cibles. Elle fournira l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons au niveau technique, organisationnel et institutionnel. Elle est appelée à faire des recommandations aux parties prenantes du projet, pour une suite éventuelle du programme, afin de les capitaliser dans le cadre d'une suite éventuelle du programme et d'assurer la pérennisation et le développement de ses acquis.

3.2 Utilisateurs de l'évaluation

Le gouvernement, le donateur, le BIT, les partenaires techniques locaux et la société civile sont à la fois les clients et les destinataires finaux de cette évaluation. Les leçons apprises, les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer de futurs projets d'appui à ces zones défavorisées.

3.3 Champ/Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examinera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et les orientations issues de l'évaluation à mi-parcours. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte tunisien (politique, social, économique, sécuritaire) depuis la révolution de 2011 et l'identification du projet, particulièrement dans les régions de l'intérieur du pays.

Couverture géographique :

L'évaluation va concerner les 5 Gouvernorats prioritaires couvertes par le projet : Gafsa, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana.

3.3 Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation aura à examiner les questions suivantes se rattachant aux six critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, durabilité et impact. Les questions qui suivent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

Les évaluateurs/évaluatrices, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référeront aux indicateurs de résultat du document de projet et élaboreront un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remis au BIT par le (la) consultant(e) évaluateur/évaluatrice avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fera des recommandations pour leur consolidation.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Dément, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

3.3.1 Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, de l'UNDAF et du cadre de coopération entre le BIT et la Tunisie ainsi que des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Quelle est la contribution du projet à la résolution des problèmes sociaux qui sont à la base de la révolution ?
- Le projet répond-il à des besoins pertinents et au manque d'emplois décents, notamment celui des jeunes ?
- Les institutions nationales/régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont – ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- Le projet a-t-il identifié des inégalités entre les sexes et a-t-il renforcé l'égalité entre les hommes et les femmes ? A-t-il servi aux mieux les groupes vulnérables ?

3.3.2 Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées ?
- La conception générale du projet, consistant pour l'essentiel à promouvoir une approche et des stratégies intégrées visant la création d'emplois, l'accompagnement à la réinsertion, et la participation des populations et en particulier des jeunes et des micro entreprises locales, en prenant appui à la fois sur des activités opérationnelles et démonstratives susceptibles de servir de bonnes pratiques et sur un renforcement des capacités des institutions nationales, est-elle adaptée aux besoins du pays ?
- Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état ?
- Quel est le niveau d'articulation du projet avec le programme d'appui au développement des zones défavorisées ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Si oui, quelles sont ces principales

contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?

- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ? Le sont-elles également, toutes choses étant égales par ailleurs, au regard de la situation de l'emploi et du niveau de pauvreté ?
- Les activités menées ont-elles permis la réalisation de l'ensemble des produits définis pour chaque objectif du cadre logique révisé ?
- La stratégie du projet a-t-elle permis de poser les fondations d'un programme de création d'emplois décents s'appuyant sur l'amélioration des compétences techniques et des revenus pour les populations concernées ?

3.3.3 Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- Est-ce que les activités ont bien contribué aux résultats attendus ?
- La programmation initiale et révisée des activités était-elle réaliste ? et bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités du terrain ? Parmi les approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? quelles sont les options pour l'avenir ?
- Les différentes composantes ont-ils obtenus les niveaux de succès comparables ?
- Les travaux HIMO réalisés respectent-ils les critères de qualité des ouvrages semblables ?
- La sélection des bénéficiaires était-elle adéquate ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ? Dans quelles zones géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ou ont constitué des éléments de contraintes ?
- Y a-t-il eu des résultats inattendus du projet ? Lesquels pourraient être capitalisés dans le cadre de projet de création d'emploi, d'insertion économique et de développement local
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière équitable des résultats du projet ?

3.3.4 Efficience des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
- La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des résultats et des cibles
- Les fonds ont-ils été fournis et les activités réalisées en temps voulu et dans le respect des normes de gestion ?

3.3.5 Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion du projet ont-elles été suffisantes ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?
- Le dispositif de coordination du projet (Comité/sous-comité de pilotage), fonctionne-t-il correctement ? Les clauses conventionnelles ont-elles été respectées ? Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et le ministère de Tutelle (MDICI)
- Le mécanisme de gestion administrative est-elle adéquate ?

- Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
- La direction du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ? Est-ce que le plan de travail permet le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs ? Est-ce que l'équipe de projet a collecté régulièrement des données techniques et économiques afin de suivre les résultats ?
- Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ? Le système de suivi et d'évaluation a-t-il été performant et a permis de prendre des mesures correctrices à temps ?
- Dans quelles mesures les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été suivies ?
- Le système de suivi et d'évaluation a-t-il intégré la mesure des indicateurs de performance du projet
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés au niveau national et régional ?
- Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

3.3.6 Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?
- Combien de personnes bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables et appliqués à plus large échelle ?
- Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État et au niveau des régions couvertes ?
- Dans quelle mesure l'insertion des jeunes et groupes bénéficiaires est durable ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

3.3.7 Leçons apprises

- Quelles sont les bonnes pratiques à retenir à l'issue du projet en matière de création d'emploi, d'insertion et de développement local et qui pourraient être documentées et répliquées dans des projets similaires
- Quelles sont les mauvaises pratiques à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projets similaires ou faisant suite à celui objet de l'évaluation ?
- Documenter deux cas de succès et deux cas d'échecs enregistrés par le projet
- Quels sont les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires qui ont été mis en exergue par le projet ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation sera définie en concertation entre les consultants et le Gestionnaire de l'Évaluation. Ci-après ces principales recommandations :

(i) *Étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet* (voir annexe 1) : notamment : documents de projet, rapport d'évaluation à mi-parcours, lettre d'accord entre UE et le Gouvernement et entre l'UE et le BIT, compte rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports techniques des chantiers HIMO, rapports intermédiaires d'activités, schéma de planification par objectifs et résultats, etc... ;

(ii) Réalisation de contacts et d'entretiens avec les principaux partenaires du projet (voir annexe 2) aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement et des institutions régionales, des mairies, des organisations locales et des membres de la société civile impliqués dans la mise en œuvre du projet.

(iii) Visite des sites d'interventions du projet (voir liste en annexe3) pour observation directe des réalisations en cours et rencontre des partenaires et bénéficiaires locaux ;

(iv) Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final.

L'équipe d'évaluation devra élaborer la méthodologie finale pour l'évaluation en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.

Durant le processus de collecte des données, l'équipe d'évaluation va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

L'équipe d'évaluation s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

4.2 Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté une équipe d'évaluation : 1 consultant international, Evaluator/Evaluatrice, Chef de mission et deux consultants nationaux compétents l'un dans les domaines du génie civil/travaux publics et l'autre dans le domaine du développement local. Ces derniers fourniront les appuis techniques susceptibles de fonder le jugement de l'Evaluateur/trice.

Les profils sont les suivants :

- un(e) consultant(e) international(e), économiste du développement, Chef de mission, avec au moins 10 ans d'expériences dans l'évaluation des projets. Il (elle) devra être un Evaluator professionnel. Il (elle) devra avoir une expertise confirmée dans le domaine de l'évaluation des projets de développement avec une emphase sur les sujets relatifs à l'emploi, à l'insertion socio-économiques et de développement local. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans.

- un(e) consultant (e) national (e), ingénieur civil ou rural, spécialiste en génie civil/travaux publics d'appui au développement local, ayant une bonne expérience de projets de valorisation des ressources locales, de protection de l'environnement, d'aménagements hydro-agricoles et du territoire... Bonne connaissance des institutions en charge des travaux publics et construction au niveau régional et national. Expériences et compétences démontrées dans les activités de renforcement des capacités techniques et dans la conduite de travaux publics et de construction à forte intensité d'emploi au niveau national. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans.

- un(e) consultant national (e), socio-économiste ou expérience équivalente, maîtrisant l'approche de développement économique local et des filières de production, l'appui à l'organisation sociale et au renforcement institutionnel, les approches basées sur l'appui aux micro-producteurs, associations, communautés et artisans. Bonne connaissance du contexte institutionnel au niveau régional, particulièrement dans les domaines de l'emploi et de l'insertion professionnelle. Une expérience dans l'évaluation de programmes ou projets de développement constitue un avantage. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans.

4.2.2 Responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation

L'Évaluateur/trice est le Chef de mission de l'Équipe d'Évaluation. Il/elle est responsable de la conduite des travaux d'évaluateur et assume la responsabilité du contenu du rapport d'évaluation. A ce titre, les travaux spécifiques seront réalisés par les Consultants nationaux, selon leur expertise, dans le sens de fournir des informations complètes répondant aux questions soulevées par l'Évaluation. Au début de la mission l'Évaluateur/trice consultera les Experts nationaux pour confirmer les attributions respectives tant au niveau de phase de démarrage, de la collecte des données terrain, de l'analyse et de l'élaboration des rapports. D'une façon générale, les Consultants nationaux apporteront leur contribution aux activités suivantes :

- Revue documentaire
- Missions de terrains dans les gouvernorats retenus.
- Animer les focus groupe avec des bénéficiaires en arabe avec le soutien du chef de mission.
- Synthèse des principaux constats et recommandations (contribution à l'Aide-mémoire de fin de mission)
- Participation au débriefing à l'intention de l'équipe de projet
- Analyse des données collectées
- Contribution au rapport provisoire
- Le cas échéant, selon les observations partagées, participation à la révision du rapport final.

Ci-après à titre indicatif, les différentes tâches des Consultants nationaux sont présentées comme suit :

Le Consultant national socio-ou agroéconomiste apportera une assistance au Chef de mission dans les diverses rencontres et visites terrain et son analyse portera particulièrement sur les questions de pertinence stratégique du projet afin de vérifier de quelle manière il s'articule et s'inscrit en phase avec les orientations stratégiques du BIT, des partenaires des Nations Unies et des stratégies nationales et régionales. Il soutiendra également la réflexion portant sur les autres critères de l'évaluation incluant particulièrement les aspects liés à la durabilité et tenant compte du contexte national.

Sans être exhaustives, les questions suivantes alimenteront la démarche d'analyse de l'expert national :

- Comment Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, de l'UNDAF et du Programme pays de travail décent (PPTD) ainsi que des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Quelle est la contribution du projet à la résolution des problèmes sociaux qui sont à la base de la révolution ?
- Le projet répond-il à des besoins pertinents et au manque d'emplois décents, notamment celui des jeunes ?
- Les institutions nationales/régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Quelle est la nature des activités déployées par les institutions régionales/nationales concernées en matière de soutien à l'emploi ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Se sont-elles appropriées les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- Apprécier si les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires.

Le consultant national ingénieur civil ou rural aura les tâches spécifiques porteront à la fois sur des aspects techniques et généraux comme suit :

- Elaborer un rapport synthèse sur les sites d'intervention du projet dans 5 zones couvertes par le projet et selon un canevas défini ;
- Vérifier le respect des cahiers des charges ;
- Evaluer le niveau d'achèvement des travaux prévus par le projet
- Contrôler la qualité technique des travaux : conception, construction, gestion, entretien, réparation des ouvrages, etc.
- Apprécier l'efficacité et l'efficience de la gestion et de la coordination des travaux par les partenaires (planification, processus d'appel d'offre et de passation de marchés, recrutement des groupes cible identifiés par le projet, etc.)
- Analyser la pertinence et l'efficacité des programmes de renforcement des capacités proposées par le projet en lien avec les travaux réalisés
- Apprécier la valorisation des ressources locales (humaines, matériaux,...)
- Analyser des données relatives à la création d'emplois (statut emploi, durée, durabilité).
- Identifier les leçons tirées et les bonnes pratiques qui se dégagent.
- Identifier les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre
- Identifier les zones géographiques où les interventions du projet ont enregistré de bonnes performances
- Dégager les facteurs ayant contribué à ces succès ou ayant constitué des éléments de contraintes.
- Apprécier les efforts consacrés à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes dans le cadre de la mise en œuvre des travaux.

4.2.3 Gestion de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par M. Claude YAO KOUAME, qui a été désigné comme gestionnaire de l'évaluation et interface au niveau du BIT. La mission discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

La mission d'évaluation recevra l'appui technique, logistique, et administratif du Chef du projet. Il pourra leur envoyer par email, les principaux documents et toute information dont ils auront besoin pour mener à bien leur mission. Il facilitera les contacts avec les différents partenaires à Tunis et sur le terrain. Des visites des sites d'interventions seront organisées sur terrain, en fonction du programme qui aura été établis par le projet. Des rencontres seront organisées à cette occasion avec les autorités régionales et municipales, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet.

5. Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par la mission :

- Avant son départ de la Tunisie, la mission présentera **un aide-mémoire** (max 5 pages) reprenant ses principales recommandations (10 recommandations maximum). Cet aide-mémoire sera échangé avec les principaux partenaires du projet en réunion plénière.
- **Une première version du rapport d'évaluation** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 6 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport)
- **Une version finale du rapport d'évaluation** envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport.

Le rapport final devra : être rédigé en français, comporter une quarantaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 6 et comporter une page de garde conformément à l'annexe 4. Les annexes devront inclure les notes des entretiens, un résumé des conclusions des visites sur le terrain, une note pour chaque réunion de débriefing sur le terrain, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle en annexe 7.

- **Un résumé du rapport final d'évaluation** sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément à l'annexe 8.

6. Supervision et calendrier de la mission

La mission d'évaluation sera conduite par un/e évaluateur/rice, Chef de mission, sous la supervision du responsable de l'évaluation.

La durée de l'évaluation est estimée selon le calendrier ci-après. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Le calendrier de travail provisoire est le suivant :

I – BIT : 1-14 février

- Consultation des documents
- Préparation des TDR, consultation avec les partenaires-clé
- Identification d'un évaluateur international indépendant
- Identification des deux Consultants nationaux
- Etablissement des contrats de l'équipe de l'évaluation et préparation du budget et de la logistique

II-Evaluateur : Du 15-19 février

- Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation
- Entretiens téléphoniques avec le Bureau Alger, DEV INVEST
- Revue documentaire
- Elaboration en desk des outils de l'évaluation
- Soumission de la méthodologie et du questionnaire
- Planification de la mission en Tunisie

III- Evaluateur : 20 Février — 13 Mars

- Mission en Tunisie
- Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet
- Séance de travail avec les Experts nationaux membres de l'équipe d'Evaluation
- Visite des 5 gouvernorats
- Consultations des parties prenantes sur le terrain (y compris au niveau national)
- Débriefing et présentation des résultats préliminaires aux parties prenantes du projet

IV-Evaluateur : Du 16 Mars au 04 Avril

- Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain
- Soumission du rapport provisoire au gestionnaire de l'évaluation
- Soumission Annexes

V-Gestionnaire de l'évaluation : du 04 -10 Avril

- Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet
- Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur

VI- Evalueur : 11Avril au 13 Avril

- Prise en compte de commentaires finaux et envoi du rapport final par l'évaluateur

VII - Gestionnaire de l'évaluation : 14 Avril-15 Avril

- Approbation du rapport par EVAL et soumission officielle du rapport à PARDEV et au bailleur de fonds

7. Dispositions légale et éthique

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs/trices peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

L'équipe d'évaluation sera sélectionnée/es de manière à garantir son indépendance vis-à-vis du projet : aucun lien avec la gestion du projet, et pas de conflit d'intérêt qui puisse compromettre l'indépendance de l'évaluation.

8. Documents annexés aux Termes de référence

1. Liste de documents
2. Liste des personnes consultées
3. Organigramme
4. Page de couverture de l'évaluation (anglais)
5. Rapport initial (anglais)
6. Liste de contrôle 5 (anglais)
7. Liste de contrôle 6 (anglais)
8. Résumé d'évaluation (anglais)

Annexe 4— Cadre de l'évaluation

Les questions suggérées dans le document de termes de références constituent la base de la démarche d'évaluation. Elles seront éventuellement étoffées et adaptées à la suite des échanges avec l'équipe du BIT. Elles concernent bien entendu les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats.

Evaluation Questions	Indicator	Sources of Data ?	Method?	Who Will Collect?	How Often?	Cost?	Who will analyze?
La pertinence et l'alignement stratégique du projet							
Comment Le projet s'aligne-t-il aux priorités : (i) du Gouvernement, (ii) de l'UNDAF ; (iii) du cadre de coopération entre le BIT et la Tunisie, (iv) des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation de certaines orientations stratégiques, objectifs. - Concertation entre interlocuteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet - UNDAF, - Cadre de coopération BIT-Tunisie, - Cadres strat. régionaux 	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents 			Évaluateurs
Le projet répond-il à des besoins pertinents et au manque d'emplois décents, notamment celui des jeunes ? La conception générale du projet, consistant pour l'essentiel à promouvoir une approche et des stratégies intégrées visant la création d'emplois, l'accompagnement à la réinsertion, et la participation des populations et en particulier des jeunes et des micro entreprises locales, en prenant appui à la fois sur des activités opérationnelles et démonstratives susceptibles de servir de bonnes pratiques et sur un renforcement des capacités des institutions nationales, est-elle adaptée aux besoins du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité/adéquation entre les orientations stratégiques, objectifs, résultats attendus du projet et la politique nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet - Analyses complémentaires - Entretiens avec BIT/projet, Partenaires de mise en œuvre (MEO), bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens semi-dirigés - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs

<p>Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Ses institutions se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité et adéquation des objectifs, produits et activités - Niveau d'appropriation par les partenaires régionaux (gestion, suivi, poursuite d'activités, nouveaux financements, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet - Analyses complémentaires - Entretiens avec BIT/projet, Partenaires de MEO, bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens semi-dirigés - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens et gr. Discussion 			Évaluateurs
La validité de la conception du projet							
<p>Le projet était-il logique et cohérent dans sa conception ? Est-il basé sur une « théorie du changement » claire ?</p> <p>Les activités menées sont-elles efficaces (adaptées) par rapport aux objectifs du projet ? Le sont-elles également, toutes choses étant égales par ailleurs, au regard de la situation de l'emploi et du niveau de pauvreté ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité entre composantes - Pertinence et cohérence des activités proposées tenant compte des objectifs visés et des résultats attendus 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec BIT Genève, Bureau régionaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées ?</p> <p>Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état ?</p> <p>Quel est le niveau d'articulation du projet avec le programme d'appui au développement des zones défavorisées ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité des activités menés par le projet par rapport aux activités/stratégies existantes - Existence de coordination/concertation avec des activités menées dans le cadre des 2 autres composantes du programme AZD (amélioration des conditions de vie et accessibilité à la m-f) 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet - Échanges UE 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens semi dirigés 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs

Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et activités avec les résultats/outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ?	- Taux de réalisation des divers indicateurs. ²⁶	- Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités)	- Revue documentaire - Analyse des données	- BIT va transmettre les divers documents et données statistiques			Évaluateurs
La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet (Risques et hypothèses formulées de manière réaliste) ? Si oui, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?	- Pertinence des hypothèses et risques - Nature de l'approche de gestion du risque	- Docs de projet, Rapports de suivi, etc.	- Revue documentaire	- BIT va transmettre les divers documents			Évaluateurs
Les indicateurs de performance sont-ils adéquats et permettent-ils de mesurer les résultats ?	- Équilibre entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs - Indicateurs mesurables et vérifiables.	- Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités)	- Revue documentaire - Analyse des données	- BIT va transmettre les divers documents et données statistiques			Évaluateurs
La programmation initiale et révisée des activités était-elle réaliste ? et bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?	- Taux de réalisation du projet	- Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Évaluation à mi-parcours	- Revue documentaire - Analyse des données	- BIT va transmettre les divers documents et données statistiques			Évaluateurs
La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?	- Stratégie de désengagement - Stratégie d'appropriation des connaissances et compétences	- Docs de projet - Stratégie - Entretiens avec partenaires de MEO.	- Revue documentaire - Entretiens semi-dirigés	- BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens			Évaluateurs

²⁶ Les « indicateurs vérifiables » ont été modifiés depuis l'approbation du PRODOC. Nous nous référons aux indicateurs proposés dans le modèle logique modifié en annexe 3.

Les institutions nationales/régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des actions menées - Appréciation des institutions concernés et partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec institutions et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens semi-dirigés 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
Le projet a-t-il identifié des inégalités entre les sexes et a-t-il renforcé l'égalité entre les hommes et les femmes ? A-t-il servi aux mieux les groupes vulnérables ?	<ul style="list-style-type: none"> - Formulation sexo-spécifiques des indicateurs - Intégration des considérations de genre dans les analyses - Taux de participation des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités,) - Entretiens avec les bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour gr. discussion 			Évaluateurs
La performance et l'efficacité du projet							
<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</p> <p>Est-ce que les activités ont bien contribué aux résultats attendus ?</p> <p>Les activités menées ont-elles permis la réalisation de l'ensemble des produits définis pour chaque objectif du cadre logique révisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation du projet - Appréciation des bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, les bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs
L'approche intégrée mise en avant par le projet à-elle été réalisée ?	<ul style="list-style-type: none"> - Actions concrètes de coordination et de concertation et documentation produite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projets - Entretiens avec BIT/projet, les bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs

Les différentes composantes ont-elles obtenus les niveaux de succès comparables ?	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation du projet - Appréciation des bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, les bénéficiaires et partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs
La sélection des bénéficiaires était-elle adéquate ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de participation des divers groupes identifiés dans les documents de projet. - Taux de participation des femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec les partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités du terrain ? Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le cas échéant, existence de stratégies/alternative /actions proposées - Suivi des recommandations émises par l'évaluation à mi-parcours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, les bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs
Parmi les approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? quelles sont les options pour l'avenir ?	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation du projet par composante et par région - Taux de participation des communautés - Emplois créés - Appréciation des bénéficiaires et parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec les bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs

<p>Dans quelles aires géographiques et/ou secteurs les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ?</p> <p>Quels facteurs ont contribué à ces succès ou ont constitué des éléments de contraintes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation du projet par composante et par région - Facteurs déterminants ayant soutenu la réalisation des objectifs du projet ou ayant constitué un frein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, les bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs
<p>Les travaux HIMO réalisés respectent ils les critères de qualité des ouvrages semblables ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation des indicateurs de contrôle de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Cahier des charges - Entretiens avec les bénéficiaires et partenaires de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Visites des ouvrages - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Expert ingénieur pour analyse et visites d'ouvrages 			Évaluateurs
<p>Y a-t-il des résultats inattendus du projet ? Lesquels pourraient être capitalisés dans le cadre de projet de création d'emploi, d'insertion économique et de développement local ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats inattendus (positifs ou négatifs) observés 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, les bénéficiaires et partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			Évaluateurs
L'efficacité des ressources utilisées et l'application de la GAR							

<p>Les ressources (financières, humaines, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?</p> <p><i>Note : Cette évaluation n'inclut pas d'analyse spécifique des du suivi financier.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la planif. budgétaire et du calendrier. - RH impliquées dans la MEO du projet. - Clarté des rôles et responsabilités respectives des interlocuteurs impliqués dans l'admin. et la MEO du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la planification. - Nature du processus de passation des marchés (compétitivité, rap. qualité/prix, accès aux prestataires de services locaux...) - RH impliquées dans la MEO du projet. - Clarté des rôles et responsabilités respectives des acteurs/interlocuteurs impliqués dans la MEO du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate (dans le respect des normes de gestion) et à temps pour assurer l'atteinte des résultats et des cibles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires confirment avoir reçu les prestations en temps voulus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs

<p>Le système de suivi et d'évaluation a-t-il intégré la mesure des indicateurs de performance du projet ?</p> <p>Le système de suivi et d'évaluation a-t-il été performant et a permis de prendre des mesures correctives à temps ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature et qualité des outils, mécanismes et procédures de suivi et d'évaluation. - Nature de la coordination entre les acteurs impliqués dans la gestion et la MEO du projet. - Application des recommandations de l'évaluation à mi-parcours 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet (CL, Matrice de suivi, Rapports d'activités) - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
L'efficacité de l'organisation managériale du projet							
<p>Les capacités de gestion du projet ont-elles été suffisantes ?</p> <p>Le mécanisme de gestion administrative est-elle adéquate ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des outils, mécanismes et procédures mis en place. - Application des outils, mécanismes et procédures mis en place. - La répartition des soutiens proposés s'est faite de façon efficace et équitable entre les sites concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : outils, mécanismes et procédures - Rapports d'activités - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Y a-t-il eu un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documents témoignant du backstopping effectué (rapports, notes de suivi de mission, analyses, etc.). - Appréciation de l'équipe de projet et des partenaires de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs

Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités établies en matière de communication, coordination, concertation au sein de l'équipe - Appréciation des membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : outils, mécanismes et procédures - Entretiens avec BIT/projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe ?	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités établies en matière de communication. - Appréciation des partenaires de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de communication - Entretiens avec BIT/projet, et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents, outils - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités entre le projet et les partenaires clés au niveau national et régional ?	<ul style="list-style-type: none"> - Clarté des rôles et responsabilités respectives des interlocuteurs impliqués dans l'admin. et la mise en œuvre du projet. - Adéquation entre la compréhension leur rôle par les parties prenantes et ce qui était défini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : Définition des rôles et responsabilités - Entretiens avec BIT/projet et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
Le dispositif de coordination du projet (Comité/sous-comité de pilotage), fonctionne-t-ils correctement ? Les clauses conventionnelles ont-elles été respectées ? Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et le ministère de Tutelle (MDICI)	<ul style="list-style-type: none"> - Clarté des rôles et responsabilités respectives des interlocuteurs impliqués dans l'admin. et la mise en œuvre du projet. - Adéquation entre la compréhension leur rôle par les parties prenantes et ce qui était défini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : Définition des rôles et responsabilités - Entretiens avec BIT/projet et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs

<p>La direction du projet a-t-elle assuré un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ? Est-ce que le plan de travail permet le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs ? Est-ce que l'équipe de projet a collecté régulièrement des données techniques et économiques afin de suivre les résultats ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature des outils et mécanisme de suivi évaluation - Application des outils et mécanismes de suivi et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : outils, mécanismes et procédures - Rapports d'activités - Entretiens avec BIT/projet et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été suivies ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des recommandations - Taux application des recommandations - Appréciation équipe et partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation - Rapports d'activités - Entretiens avec BIT/projet et les partenaires de MEO - 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens - 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature de la coordination entre les parties prenantes impliquées dans la gestion et la mise en œuvre du projet. - Appréciation de la coordination par les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : outils, mécanismes et procédures - Entretiens avec le BIT et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
L'impact et la durabilité du projet							

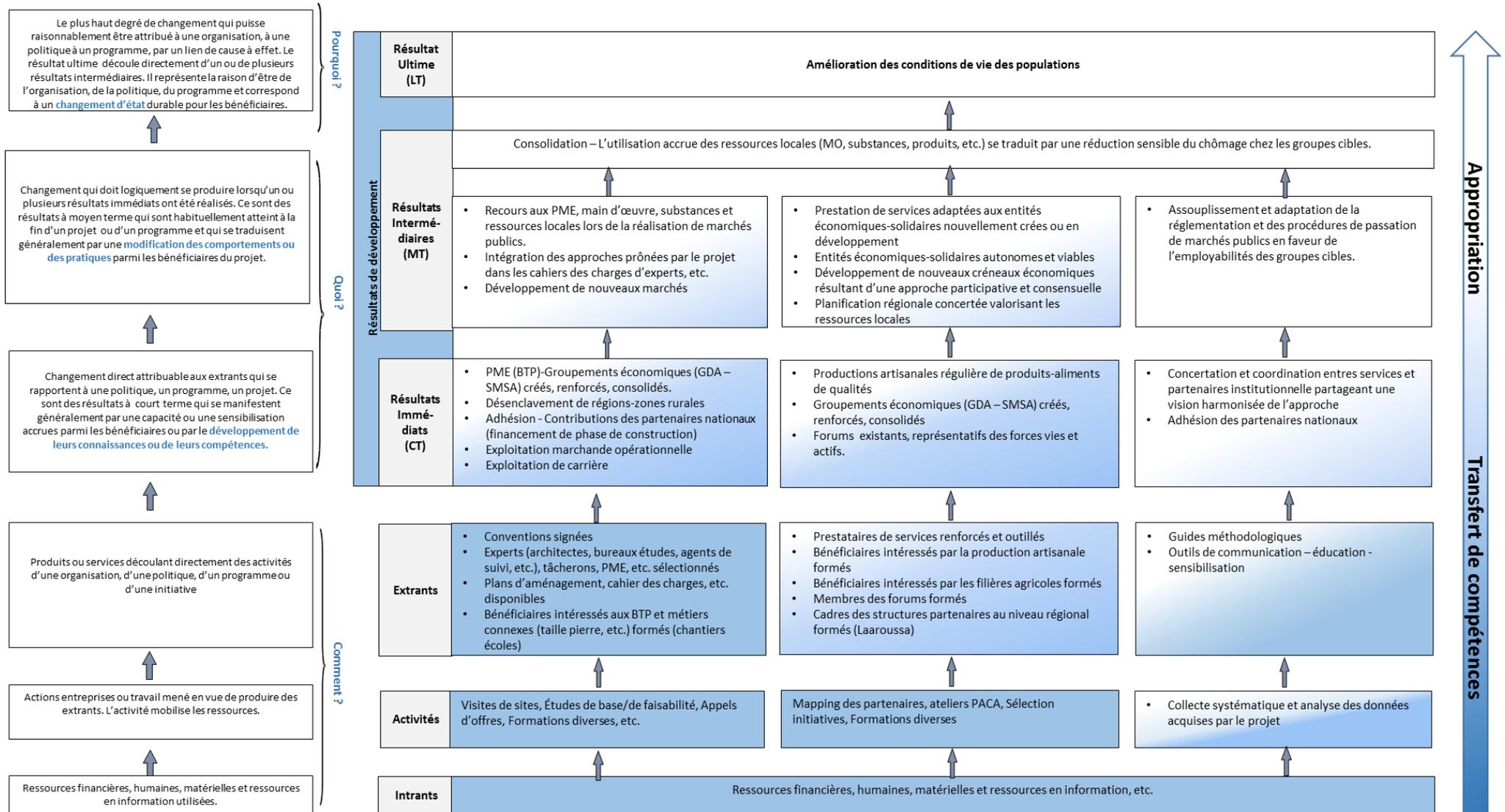
<p>Quel est l'impact du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?</p> <p>Quelle est la contribution du projet à la résolution des problèmes sociaux qui sont à la base de la révolution ?</p> <p>La stratégie du projet a-t-elle permis de poser les fondations d'un programme de création d'emplois décents s'appuyant sur l'amélioration des compétences techniques et des revenus pour les populations concernées ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il ne s'agit pas ici de réaliser une évaluation d'impact et le projet ne dispose pas des informations permettant d'apprécier ce niveau de résultats. - La démarche tentera toutefois d'apprécier les actions menées par le projet en ce sens. 			-			Évaluateurs
<p>DURABILITÉ</p> <p>Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?</p> <p>Dans quelle mesure l'insertion des jeunes et groupes bénéficiaires est durable ?</p> <p>Combien de personnes bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables et appliqués à plus large échelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de désengagement - Stratégie d'appropriation des connaissances et compétences. - Évolution de l'employabilité chez les jeunes pour les gouvernorats couverts - Existence de nouveaux financements, initiatives, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docs de projet : stratégies - Entretiens avec le BIT et les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs

<p>Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?</p> <p>Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État et au niveau des régions couvertes ?</p> <p>L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités organisationnelles et institutionnelles des partenaires de mise en œuvre. - Nature de la stratégie de désengagement ou d'appropriation des connaissances et compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
Les leçons apprises							
<p>Quelles bonnes pratiques à retenir à l'issue du projet en matière de création d'emploi, d'insertion et de développement local et qui pourraient être documentées et répliquées dans des projets similaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités, - Entretiens avec les parties prenantes - Visite des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens - Observations 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs
<p>Quelles sont les mauvaises pratiques à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projets similaires ou faisant suite à celui objet de l'évaluation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Défis, obstacles, barrages, rencontrés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités, - Entretiens avec les parties prenantes - Visite des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens - Observations 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT va transmettre les divers documents - Évaluateurs pour entretiens 			Évaluateurs

<p>Quels sont les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires qui ont été mis en exergue par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement stratégique/valeur ajoutée du projet par rapport aux initiatives existantes - Taux de réussite du projet - Impact sur le taux d'employabilité chez les jeunes - Potentiel de durabilité - Appréciation des partenaires institutionnels, de mise en œuvre et des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrice de suivi, Rapports d'activités - Rapports du METPS - Entretiens avec partenaires institutionnels, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires et partenaires de MEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Analyse des données - Entretiens - Observation - Groupes discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - BIT et METPS pour les documents, rapports, et données statistiques - Évaluateurs pour entretiens et gr. discussion 			<p>Évaluateurs</p>
<p>Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acquis constatés et défis rencontrés - Appréciation des partenaires institutionnels, de mise en œuvre et des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi et d'activités - le BIT et les partenaires de MEO 					<p>Évaluateurs</p>

Annexe 5 — Représentation de la progression de résultats constatée

La graduation de couleur représente la progression vers l'atteinte des résultats.



Annexe 6— Avancement par rapport aux indicateurs du cadre logique du projet BIT/UE

Objectif/Produit	Indicateurs	Activités	Observations
Objectif immédiat 1 : Les dépenses publiques maximisent la création d'emplois, l'employabilité des travailleurs peu qualifiés et l'injection de revenus dans les gouvernorats et délégations prioritaires.	- Etudes techniques et des chantiers de mise en œuvre des investissements valorisant l'utilisation des ressources locales et l'apprentissage sont réalisées d'ici 2015	11 chantiers sont mis en œuvre conformément à cet indicateur (principes de l'approche HIMO)	Les principes de l'approche HIMO : <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les substances utiles locales - Développer la PME locale - Faire recours massivement à la MO locale tant que c'est techniquement faisable et économiquement rentable
Produit 1.1 : Les capacités du MDCl et des structures régionales impliquées (Offices, ODESYANO, SEPJ) sont renforcées dans la conception, le suivi et le contrôle des travaux HIMO réalisés dans le cadre d'infrastructures publiques.	- Le Cadre de pilotage est opérationnel ;	- Tous les chantiers-écoles ont un comité de pilotage constitué par des représentants des partenaires techniques, des experts et de la société civile	
	- Au moins 30 cadres des structures régionales formés d'ici la fin du projet ;	- 06 cadres ont participé à un programme de formation HIMO dans le centre du BIT à Turin - 04 cadres ont participé aux séminaires régionaux des praticiens HIMO - Implication systématique des cadres des communes, ODESYANO et SEPJ Gafsa dans les réunions techniques et les réunions de chantier école	- Le projet prévoit d'organiser des ateliers d'échanges avec les différents acteurs autour des résultats des études comparatives élaboré autour des ouvrages HIMO (coût, impact socio-économique, création d'emploi...) - A souligner aussi, que l'utilisation des matériaux locaux et le travail des PME a demandé un encadrement de proximité des différents bureaux d'études (des corrections à plusieurs reprises)
	- Un outil de gestion et de suivi informatisé mis en place et opérationnel d'ici 2015,	- Appui à l'élaboration d'un système informatisé pour le suivi/évaluation des projets en faveur du CGDR - Projet de TdR est déjà disponible	Des réunions d'échange ont eu lieu avec le CGDR qui a sollicité l'appui du BIT pour l'élaboration de ce système. Attente des recommandations de la mission d'évaluation du PDI.
	- Procédures de passation de marché adaptées à l'approche HIMO et un manuel de procédures élaboré et appliqué d'ici 2015.	1- Réalisation d'une étude diagnostic sur les procédures de passation des marchés 2- Réalisation d'une étude sur la simplification des procédures de passation des marchés 3- Elaboration d'un guide pour les PME sur les procédures de participation au AO	Les points (2) & (3) sont encours.

<p><u>Produit 1.2</u> : Des chantiers démonstratifs et pédagogiques en HIMO dans les gouvernorats prioritaires en secteur rural et urbain sont réalisés et documentés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une dizaine de chantiers à caractère démonstratif sont réalisés dans les gouvernorats d'ici 2015 ; 	<ul style="list-style-type: none"> - 05 Chantiers écoles de taille de pavé (02 BIT à Thala et à Sidi Aich et 03 SEPJ Gafsa) - 11 Chantiers HIMO de construction : <ul style="list-style-type: none"> o Marchés municipales : 02 (SBZ & Gafsa) o Voiries urbaines : 05 (SBZ, Gafsa, Kef, Thala et Siliana) o Ouvrage de franchissement et piste : 01 à Douar Ousseltia/Kef o Ouvrage hydroagricole : 03 à Kesra (Microbarrage, Réservoirs et les conduite d'eau, Travaux CES). 	<p>Les contrats, les PVs et les journaux des chantiers sont disponibles</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 10 formateurs sont formés pour l'extension de l'approche dans les autres régions d'ici 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - X Techniciens de suivi des chantiers ont été engagés et encadré par les experts HIMO dans les régions - 07 cadres ont suivi un programme de formation sur l'approche HIMO à Turin 	
<p><u>Produit 1.3</u> : Les partenaires locaux, récipiendaires des infrastructures et la société civile organisée sont impliqués dans les chantiers et responsabilisés dans leur prise en charge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche participative se reflète à toutes les étapes des projets mis en œuvre (identification, organisation, exécution, suivi, réception, prise en charge). 	<p>Cet indicateur a été respecté aux différents niveaux de la mise en œuvre des projets (concertations sur le choix des sites et la nature du projet, présentation du projet et validation de ses composantes avec les bénéficiaires, explication des principes de la mise en œuvre (aux BE, techniciens, entreprises, partenaires institutionnelles et aux bénéficiaires, accompagnement dans l'exécution, réception des projets, accompagnement dans la phase d'exploitation (gestion et attribution,...)...</p>	<p>Les PV des réunions avec les différents acteurs, contrat d'exécution, contrat communautaire, rapport des consultants,...</p>

Objectif/Produit	Indicateurs	Activités	Observations
<p>Objectifs immédiat 2 : La création d'emplois et le développement d'entreprises sont soutenus dans les zones identifiées, à travers les formations, le ciblage participatif de créneaux économiques porteurs au niveau local, et la mobilisation des différents acteurs (société civile, secteurs privé et public)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La valeur ajoutée supplémentaire produite au sein des créneaux porteurs identifiés (4 au maximum) permet de créer directement et indirectement 500 emplois supplémentaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> - 05 Chantiers écoles de taille de pavé (02 BIT à Thala et à Sidi Aich et 03 SEPJ Gafsa) - 11 Chantiers HIMO de construction : <ul style="list-style-type: none"> o Marchés municipales : 02 (SBZ & Gafsa) o Voiries urbaines : 05 (SBZ, Gafsa, Kef, Thala et Siliana) o Ouvrage de franchissement et piste : 01 à Douar Ousseltia/Kef o Ouvrage hydroagricole : 03 à Kesra (Microbarrage, Réservoirs et les conduite d'eau, Travaux CES). 	<ul style="list-style-type: none"> - 07 Créneaux porteurs, - DEL/IP et FR : 306 emplois directes - HIMO : 70 emplois directs et..... emplois indirects : <ul style="list-style-type: none"> o Valorisation des substances utiles (70 personnes directement (Thala et Carrières BIT Sidi Aich) et 50 indirectes (SEPJ) o Emploi direct dans les chantiers HIMO (direct et indirect) o Valorisation de la figue et de l'abricot (20 femmes Kesra & 15 femmes Gafsa) et indirect (100 agriculteurs à Kesra)

		<ul style="list-style-type: none"> - 11 Unités artisanales DEL : <ul style="list-style-type: none"> o Fromagerie artisanales (02 à Sidi Aich et Sbeitla) o Conserverie artisanales (02 à Kesra et Gafsa) o Unité de valorisation des PAMs & Savonnerie (01 à Tejerouine) o Unité de transformation de la laine (05 : Belkhir, Sidi Aich, Kasserine, Tejerouine et Laaroussa) o Elevage poulet fermier (20 unités) 	<ul style="list-style-type: none"> o Valorisation des PAM et savonnerie (20 femmes (Tejerouine) et 12 femmes (Bargou)) o Valorisation du lait (12 femmes à Sbeitla et 12 à Sidi Aich) o Valorisation de la laine (100 femmes (Belkhir, Sidi Aich, Kasserine, Laaroussa et Tejerouine)) o Elevage poulet fermier (20 femmes) o MO agricole polyvalente (95 à Regueb)
	<ul style="list-style-type: none"> - 5 CLD proposent des investissements pour soutenir le développement des créneaux identifiés d'ici la fin du projet ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des substances utiles (Principes HIMO) : <ul style="list-style-type: none"> - 2^{ème} tranches des marchés SBZ et Gafsa (conseil régionaux) - Les voiries à Thala et SBZ - Appui aux activités DEL/IP & FR : <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition des locaux, appui en matériaux de construction (Sidi Aich, Belkhir, Gafsa Sud, Sbeitla et Kesra), - Apurement des crédits agricoles et Octroi des subventions, invitations à la participation aux foires et exposition, accompagnement techniques,... (Belkhir, Kesra, Regueb) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les justificatifs (correspondances des présidents des CLDs et les lettres de mise à dispositions des locaux sont disponibles,...) <p>Cet indicateur sera développé au niveau du produit 2.4</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un forum professionnel est créé dans chacun des gouvernorats d'ici la fin du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Forum professionnel est un espace de concertation professionnelle participative (groupement professionnel de base : artisanat ou agriculture). En adéquation avec cette définition nous avons réussi à : - Rassembler les éleveurs ovins : 02 à Belkhir et à Sidi Aich - Rassembler les agriculteurs de Kesra - Rassembler les agriculteurs du PI de Belkhir et organisé un Forum développement des PI à Belkhir - ... <p>Cet indicateur sera développé au niveau du produit 2.2 et 2.3</p>
<p>Produit 2.1 : Les jeunes non qualifiés bénéficient d'un apprentissage sur chantier, et les PME et tâcherons du secteur BTP améliorent leurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 60 PME, BE formés à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux, et à la gestion et organisation des marchés 	<p>Une liste des entreprises, BE et prestataires de services est disponible auprès des experts HIMO.</p>	<p>Conformément aux principes de l'approche HIMO (lotissement des travaux) s'a permis d'engager un nombre maximal de PME outre des prestataires des régions d'interventions du projet</p>

compétences à travers les travaux HIMO et les ateliers de formation	- Au moins 200 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO d'ici la fin du projet ;	Nombre de jeunes par gouvernorat : - Kef : - Siliana ; - Sidi Bouzid: - Kasserine : - Gafsa :	- Le chiffre 200 est dépassé dans les 11 chantiers HIMO en plus des 05 carrières de production de pavés et dalles. - L'apprentissage est assuré et nous projetons aller jusqu'à la certification par les structures publiques (CFP/ATFP et CTMCCV). - Des ateliers de formation/capitalisation sont prévu d'ici la fin du projet
	- Au moins 5 corps de métier sont impliqués dans la formation BTP.	Les corps de métier sont : - Artisan spécialisé dans la maçonnerie en moellon - Artisan coffreur - Artisan spécialisé dans la construction des voutes - Artisan spécialisé dans la pose de pavés et des dalles - Artisan spécialisé dans la Tailles des pavés de roches En plus d'autres corps de métier classique du secteur du BTP. En plus des métiers de supervision et d'organisation de chantier et de gestion technique des équipes	- Il s'agit d'une classification technique par type de métier en relation avec les pratiques dans le secteur BTP qui applique les principes de l'approche HIMO. La certification permettra d'officialiser les corps de métiers en question
Produit 2.2 : Le dialogue public/privé pour le développement économique local (DEL) et la définition de stratégies adaptées pour développer l'emploi des chômeurs peu qualifiés est mis en place au niveau des cinq gouvernorats.	- 5 forums sont mis en place, mobilisant les acteurs impliqués du créneau porteur identifié, dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des schémas d'activité définis d'ici la fin du projet ;	<u>Les 10 Forums créés par gouvernorat sont :</u> - (01) Kef : Tejerouine - (02) Siliana : Bargou & Laaroussa - (02) Sidi Bouzid : Regueb et Mknassi - (02) Kasserine : Sbeitla et Thala - (03) Gafsa : Sidi Aich, Belkhir et Gafsa Sud <u>Les 05 Forums actives par gouvernorat sont :</u> - (01) Kef : Tejerouine - (01) Siliana : Laaroussa - (01) Sidi Bouzid : Regueb - (01) Kasserine : Sbeitla - (01) Gafsa : Sidi Aich, Belkhir et Gafsa Sud	La méthodologie de création des forums conformément au processus DEL du BIT a été respectée dans la plus part des cas avec des ajustements issue des leçons apprises des pratiques tunisiennes (les CLDs/MDICI et les CD/Min agriculture) : - CLD : Conseil local de développement (les membres sont choisie par l'autorité locale) - CD : Conseil de Développement (ODESYANO) (se limite aux interlocuteurs/bénéficiaires des interventions de l'ODESYANO). Il est a noté que le niveau d'autonomie de fonctionnement des forums est non seulement tributaire du contexte (problème de sécurité qui réduit la mobilité de l'équipe du projet (cas du gouvernorat de Kasserine) et des personnes mobilisés (le profil du modérateur), mais aussi du niveau d'appropriation des principes de l'approche DEL du BIT. La collaboration avec le PDI a conduit à la création d'un forum à Mknassi une expérience qui demande un suivi.

	<ul style="list-style-type: none"> - Des activités de DEL sont identifiées de manière participative, en fonction de leurs <u>capacités à générer de la valeur ajoutée et à créer de l'emploi</u> d'ici 2015 	<p>Toutes les activités réalisées dans le cadre du projet sont le fruit du travail des Forums.</p> <p>Les critères de priorisations sont fixés conjointement avec les différents acteurs et sont en conformité avec l'indicateur.</p>	<p>Après la création du forum, un atelier de planification participatif est organisé (atelier PACA) à l'issue de cet atelier, un créneau porteur est priorisé. L'expert DEL local assure l'accompagnement de l'équipe du forum dans la suite du processus DEL (formulation, montage, mise en œuvre, accompagnement,...)</p>
<p>Produit 2.3 : le développement d'organisations à vocation économique et sociale est appuyé. Il contribue à renforcer le tissu de services non financiers qui facilitent le montage des projets et des activités des jeunes promoteurs (mutualisation de compétences, services, parrainage, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 10 organisations sociales de service viables (GDA, SMSA) sont appuyées d'ici la fin du projet ; 	<p>La liste des groupements de base à vocation économique et sociale créer (13) ou appuyé (03) par le projet par gouvernorat sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> o (03) Kef :GDA Tejerouine, SMSA ovin Jezza, GDA Bahra o (03) Siliana : GDA Ain Boussaadia, GDA Kesra, Coopérative artisanne Laaroussa o (02) Sidi Bouzid : Association Bois d'olivier et Association des marchands Marché SBZ o (02) Kasserine : SMSA Sbeitla, Association artisans Cité Ennour Kasserine o (06) Gafsa : SMSA Sidi Aich, GDA PI Belkhir, GDA Oasis Gafsa, GDA Ovin Belkhir, GDA Ovin Sidi Aich, Coopérative artisanne Belkhir 	<p>Les organisations de base sont constituées formellement (PV de réunion, statut, liste des membres, contribution financière,...), il ne manque que l'enregistrement officiel. Ce dernier point a pris beaucoup de temps vu que les procédures ne sont pas interprétées d'une manière uniforme par les services régionaux du Min des finances. Un courrier a été envoyé au ministère des finances et une réponse officielle écrite permettra non seulement de résoudre le problème pour l'ensemble des groupements de bases du projet, mais d'uniformiser les procédures dans notre zone d'intervention.</p> <p>Les groupements peuvent être classer selon les secteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Groupements professionnelles : Bois d'olivier et Marchand SBZ - Groupement agricole/gestion des ressources naturelles : (Fromagerie, conserverie, GDA PI, GDA Eleveurs ovins,...) - Groupement forestier : PAM - Coopérative d'artisan : laine,....
	<ul style="list-style-type: none"> - Ces organisations fournissent des services non financiers (ou financiers), représentent les intérêts de leurs membres auprès des forums, des institutions d'aide à l'insertion et des opérateurs du marché. 	<p>Cet indicateur est pris en considération dans les PV des réunions constitutive, les statuts,...</p>	<p>Le statut des groupements signé par les membres ainsi que les PV des réunions constitutives précise l'objectif et le rôle de la création de ces organisations en conformité avec l'indicateur.</p> <p>Il convient de préciser, que le projet à déjà planifié des sessions de formation en faveur de ces organisations d'ici la fin du projet.</p>
<p>Produit 2.4 : Les jeunes femmes et hommes sans emploi bénéficient d'un accompagnement adapté pour accéder à un emploi ou une activité économique durable qui s'inscrit dans le cadre du développement de créneaux porteurs identifiés et de la création de valeurs ajoutées locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 200 jeunes ont une opportunité d'emploi après avoir bénéficié des services fournis par <u>les services habilités</u> d'ici la fin du projet ; 	<p>Le chiffre 200 jeunes est dépassé (voir Objectif immédiat 02)</p> <p>Les programmes de formations qualifiantes font parti intégrante du plan d'action formulé conjointement avec les forums DEL à la suite des ateliers PACA. Ces plans d'action prévoit les critères et procédure de sélection des bénéficiaires, la négociation et l'adaptation des programmes de formation avec les professionnels, les</p>	<p>Nous soulignons que le projet apporte un appui à la création d'emploi à travers l'identification des créneaux à fort potentiel de création d'emploi et l'accompagnement à la mise en œuvre d'un ensemble de pilote concret qui touche au minimum 200 jeunes.</p> <p>Nous comprenons par services habilités ; les institutions de formation professionnelle publique.</p>

		<p>spécialistes et les structures de formation, l'exécution des programmes de formation et l'évaluation et finalement la certification par les structures publiques afin de garantir la possibilité d'avoir accès à la microfinance et par la suite le développement de l'activité.</p> <p>Les services publics habilités par type de formation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les formations sur les techniques de transformation des produits agro-alimentaires (conserverie et fromagerie) : Centre Technique de l'Industrie Agro-alimentaire de Tunis/MEFP ○ Les formations sur technique d'extraction des huiles essentielles et savonnerie : CFP Kef/ATFP /MEFP ○ Les formations sur la transformation de la laine : Office National de l'Artisanat (ONA) (encours) ○ Les formations sur l'élevage des poulets fermiers et la tonte de la laine : Office d'Élevage et du Pâturages (Dahmani) et les CFPA du Kef et de Gafsa. ○ Mains d'œuvre agricole polyvalente : CFPA Sidi Bouzid/AVFA/Min Agriculture ○ Corps de métier BTP et valorisation des substances utiles : (encours de négociation) avec le Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (CTMCCV) et le Centre de Formation Professionnelle de Ben Arous (CFP Ben Arous) 	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les formations techniques (transformation des produits locaux) sont validées par les structures de formation professionnelle sous tutelle du ministère de l'emploi ou du ministère de l'agriculture. - Les formations en gestion(développement de l'esprit entrepreneurial, gestion financière,...) sont assuré par les cadres des structures publiques qui ont utilisé un outil du BIT adapté au profil des bénéficiaires des interventions du projet (Get Ahead). Des attestations avec les signatures et les cachets des différentes structures (agriculture, emploi, artisanat, femme) ont été distribué.
<p>Produit 2.5 : les institutions d'aide à l'insertion et de formation et d'aide à la création de micro entreprises (BETI, CA, CFP, CFPA, Institutions de micro finance, etc) sont renforcées afin d'assurer une offre durable et accessible de services non financiers et financiers aux promoteurs et aux demandeurs d'emplois</p>	<p>6 agents régionaux de développement sont formés et outillés au sein des offices (ODS, ODNO, ODCO), selon le profil défini, d'ici la fin du projet ;</p>	<p>Un exercice pilote réel de diagnostic territorial et de planification participative a été conduit en collaboration avec l'ODNO associant près de 36 cadres des structures régionales dont 17 de l'ODNO.</p> <p>Cet exercice a été dupliqué par le PNUD pour le compte de l'ODS reprenant les mêmes TdR et le même consultant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La conduite de l'exercice été difficile et elle demandé en plus d'une formation théorique pour la conception et la validation des outils du DTPP, un accompagnement sur terrain pour l'animation des réunions avec les focus groupes. En plus de plusieurs réunions de coordination pour garantir un partage des informations entre les structures publiques. - Le travail a été interrompu à cause de la décision du gouvernement de lancer l'élaboration du Plan Quinquennal. - La phase qui reste est l'accompagnement de l'ODNO dans le pilotage du Plan de Développement Participative (élaboration d'un plan d'action) qui associe l'ensemble des acteurs publics, privés et la société civile.

	Des conventions de partenariat entre les forums « produit » et les institutions d'aide à l'insertion et à la création d'entreprises sont établies dans les 5 gouvernorats d'ici la fin 2014 :	Les conventions de mise en œuvre des activités DEL impliquent tous au moins 01 associations membres du forum et mentionne que le forum élargie constitue une plateforme partenariale d'encadrement et d'appui aux différentes initiatives amorcé autour des créneaux porteurs	Voir les conventions de mise en œuvre des activités. Actuellement avec le Forum de Belkhir (maison de l'artisane) et de Tejerouine (unité PAM), nous essayons de tester la capacité de pilotage et de suivi des chantiers de réhabilitation des ouvrages (locaux pour les activités) (recherche des tâcherons, suivi des travaux, réceptions des travaux,...)
	Ces institutions peuvent être de microfinance (appui aux jeunes non éligibles), l'AVFA (CFPA) (formation qualifiante), les CFP (formations techniques), les BETI et CA (accompagnement à l'insertion)	L'ensemble des institutions qui ont été cité dans cet indicateur ont été associé aux activités du projet.	Les rapports des formateurs, facture de paiement des frais d'inscriptions,... sont disponible
	Au moins 3 ateliers d'échange sont organisés avec les différents organismes, ainsi que des sessions de formation pour leurs agents en fonction des demandes.	Le projet a organisé : <ul style="list-style-type: none"> - 03 ateliers d'échanges régionaux sur : la transition vers le marché de l'emploi des jeunes - 03 ateliers d'échanges régionaux sur : la simplification des procédures de passation des marchés publics - 01 formation des formateurs sur l'outil Get A head (entrepreneuriat féminine dans le milieu rurale) pour 36 cadres - D'autres sessions de formation sont prévu (Renforcement des compétences des Forums dans lesquels les structures sont membre, formation sur les Plans d'Affaires Sociaux) 	Les ateliers d'échange sont organisés d'une manière continue entre membre d'un seul forum surtout autour des créneaux porteurs identifiés. Le partage de l'expérience du projet ayant associé des antennes régionales des partenaires institutionnelles au niveau central ont conduit à des demande de formation spécifique comme sur « l'élaboration des plans d'affaires des projets sociaux, l'introduction au DEL, la communication,...). Le projet a déjà planifié des sessions de formation les TdR ainsi que les offres techniques sont déjà disponible.

Objectif/Produit	Indicateurs	Activités	Observations
Objectif immédiat 3. Les expériences régionales alimentent la réflexion et la formulation des politiques et programmes axés sur l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes chômeurs.	- Une collecte systématique et une analyse des données acquises par le projet sont assurées. Elles sont valorisées par les acteurs locaux et alimentent le dialogue au niveau local et régional ;	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de saisi des relevés des chantiers est mis en place. Les journaux des chantiers HIMO sont exploités mensuellement. - Un documentaire sur les réalisations du projet a été réalisé (Ar/Fr) - Une brochure sur les résultats et les perspectives du projet (Ar/Fr) - Un dépliant mis à jour a été élaboré (Ar/Fr) - Un projet de Site web du projet est disponible (il manque juste la mise en réseau du site web) 	Les liens des émissions TV sont disponibles et ont été communiqué à la mission d'évaluation.

		<ul style="list-style-type: none"> - Communication présentée sur l'expérience du projet assurée par l'équipe du projet dans des ateliers d'échange organisés par les partenaires (UGTT, ODESYPANO,...) - Les événements organisés par le projet sont couverts par les médias (journaux, radio local, chaîne TV,...) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats des expériences sont capitalisés et valorisés au sein de guides, de supports pédagogiques, d'ateliers de travail et de formation, et par le biais des médias régionaux et nationaux d'ici la fin du projet ; 	<p>Liste des guides en cours d'élaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guide pour DTPP - Guide simplifié pour les PME sur la participation aux AO - Manuel pour la création des unités artisanales et fiches métiers - Guide pour la création et fonctionnement des forums DEL - Get Ahead Tunisie 	<p>L'ensemble des guides sont en cours de révision du contenu et de préparation de layout.</p> <p>Des sessions de formation sur l'utilisation des guides ont/seront organisées.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan de formation est établi pour les agents et partenaires afin de consolider leurs outils et d'assurer une diffusion des produits du projet ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Des sessions de formation sur l'utilisation des guides ont/seront organisées. (Voir SPA Avril 2016) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Un guide méthodologique relatif aux outils de participation et au dialogue public/privé pour le développement local est rédigé d'ici la fin de l'année 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guide pour DTPP - Guide pour la création et fonctionnement des forums DEL 	<p>Ce travail associe les partenaires sociaux dans le cadre du contrat social (Gouvernement UGTT et UTICA)</p>

Annexe 7— Programme de mission

Programme de visite de l'équipe d'évaluation BIT

Tunis du 22 au 24 février 2016

Lundi 22/02/2016

Séances de briefing travail avec l'équipe de projet

Mardi 23/02/2016

Rencontre avec l'expert Abichou (gestion des marchés publics)

Rencontre avec l'expert Chouchen (passation de marché)

Rencontre avec l'experte — formatrice Sonia Sliti (formation Get Ahead)

Séance de travail avec l'équipe de projet

Rencontre avec les centre ATFD et AVFA

Mercredi 24/02/2016

Séance de travail avec l'équipe de projet

Rencontre avec le MDICI

Union Européenne

Séance de travail avec l'équipe de projet

Jeudi 25/02/2016

Départ vers Gafsa

Gafsa du 25 au 29 février 2016

Jeudi 25/02/2016

Séance de briefing avec l'équipe d'Experts

Rencontre avec M. le Président de la délégation spéciale et délégué de Gafsa Sud

Rencontre avec M. le Directeur de la direction régionale de développement

Vendredi 26/02/2016

Déplacement vers Sidi Aich

Visite de la carrière de Souinia

Visite de la carrière de la Société de l'environnement de plantation et de jardinage de Gafsa

Visite de l'atelier de mosaïque de la SEPJ

Visite de la fromagerie

Rencontre avec les membres du forum DEL

Retour à Gafsa

Rencontre avec M. le Directeur du Centre de formation professionnel agricole de Gafsa (CFPA)

Rencontre avec le Directeur général de la SEPJ

Samedi 27/02/2016

Visite du chantier de la voirie de la SEPJ

Rencontre avec les femmes de l'Oasis de Gafsa Sud

Déplacement à Belkhir

Rencontre avec les membres du forum DEL

Visite du périmètre irrigué et rencontre avec les bénéficiaires

Retour à Gafsa

Séance de travail avec l'équipe d'experts

Lundi le 29/02/2016

Visite du Marché de cité Ezzouhour

Rencontre avec M. le Commissaire régional du CRDA

Rencontre avec M. le Premier délégué et M. le Secrétaire général du gouvernorat

Départ vers Sidi Bouzid.

Sidi Bouzid du 29 au 02 Mars 2016

Lundi le 29/02/2016

Séance de briefing avec l'équipe des consultants

Rencontre avec le secrétaire général et le chef service technique de la municipalité de Sidi Bouzid - dans les locaux de la municipalité

M. le Président du conseil d'orientation du centre d'affaire de Sidi Bouzid, l'architecte concepteur et les chefs d'entreprises des quatre lots – au centre d'affaire

Mardi le 01/03/2016

Visite du marché Hebdomadaire au centre-ville, rencontre avec les ouvriers et technicien de suivi de la région

Rencontre avec le Omda de la région et Fathi (propriétaire du café, personnes ressources)

Rencontre avec l'UTICA, Rachid Fetini et les bénéficiaires des espaces de vente

Rencontre avec le DDR et le coordinateur et chef de projet PDI et le directeur du CFPA de Sidi Bouzid et avec le comité de pilotage de la cité artisanale – au centre d'affaires

Séance de travail avec l'équipe d'experts

Mercredi le 02/03/2016

Départ vers Regueb

Rencontre avec un groupe des formés à Regueb – CCTV Regueb-

Visite sur terrain (Rencontre avec les formés insérés dans un champ)

Rencontre avec les membres du Forum DEL

Retour à Sidi Bouzid

Jeudi le 03/03/2016

Départ de l'équipe vers Kesra - Siliana

Siliana — Kef le 3,4, 5 et 7 mars 2016

Jeudi 03/03/2016

Visite des projets hydro-agricoles et rencontre avec le jeune ingénieur, rencontre avec les agriculteurs - Kesra

Visite à l'unité de valorisation de figes et rencontre avec le groupe de femmes et le président de comité provisoire de GDA Figue - Kesra

Déplacement au Kef

Visite de projet de voirie en pavée et rencontre avec les responsables de la municipalité & chef d'entreprise

Vendredi 04/03/2016

Déplacement à Tejerouine

Visite de l'Unité de transformation et de valorisation des PAM : + Réunion avec les membres de forum DEL
+Réunion avec le groupe de femmes et la consultante

Déplacement à Thala

Visites de la carrière de Thala

Retour au Kef

Visite terrain de membres du groupe d'extraction des PAM.

Samedi 05/03/2016

Rencontre Mr le Directeur régional et l'animateur local de l'ODESYANO

Déplacement à Douar Ousseltia

Visite des aménagements de piste

Rencontre des villageois, groupe de femmes bénéficiaires, ouvriers chantier

Retour au Kef

Séance de travail avec l'équipe d'experts

Date : le 07/03/2016

Déplacement Kef - Siliana

Réunion avec le DG de l'ODNO

Rencontre avec l'équipe qui a participé à la mission de DTP et l'élaboration du PDL de la délégation de Laroussa

Rencontre avec les membres de la municipalité

Séance de travail avec l'équipe d'experts
Rencontre avec le coordinateur PDI, DDR et le chef de projet PDAI Siliana
Retour à Tunis

Tunis du 8 au 11 mars 2016

Mardi 08/03/2016

Synthèse et analyses

Mercredi 09/03/2016

Synthèse et analyses

Séance de travail avec l'équipe de projet

Jeudi 10/02/2016

Synthèse et analyses

Séance de travail avec l'équipe de projet

Vendredi 11/03/2016

Séance de briefing avec l'équipe de projet

Séance de briefing avec l'Union Européenne

Séance de briefing avec le siège du BIT

Annexe 8— Liste des personnes rencontrées - contactées

1. BIT –Dakar

- Claude Yao Kouame, Gestionnaire de l'évaluation

2. BIT - Genève

- Emmanuel Rubayiza, Spécialiste HIMO, Backstopping

3. BIT – Tunisie (équipe de projet)

Équipe Tunis

- Jean-Louis De Bie, Chef de projet, Conseiller technique principal
- Jad Boubaker, Coordinateur des activités DEL — Insertion professionnelle
- Hosni Nemsia, Expert suivi évaluation et communication
- Koutam Zitouni, Assistante administrative et financière
- Ferdaoues Wertani, Assistante de projet
- Rajaa Smali, Assistante de projet

Équipe Gafsa

- Mohamed Benothman, Expert DEL
- Amor Drissi, Expert HIMO

Équipe Sidi Bouzid - Kasserine

- Mohamed Said Ayouni, Expert DEL
- Mohamed Chabchoub, Expert HIMO

Équipe Kef – Siliana

- Lotfi Soltani, Expert DEL
- Tarak Fakhfakh, Expert HIMO

4. Partenaire financier

- M. Alberto Cortezon Gomez, Chef de Section, Réformes macro-économiques, secteur privé, appui institutionnel
- Mme Fatma Moussa, Chargée du projet

5. MDICI

- Rached Ben Salah, Directeur général du développement régional
- Zouhour Bouamoud, Chargée des études stratégiques
- Nadia Gouta, Chargée de la coopération internationale et décentralisée

6. Experts — Consultants externes en soutien au projet

- Hamadi Chouchen, Elaboration d'une étude sur la simplification des procédures de passation des marchés publics (Phase 1 et 2)
- Habib Abichou, Gestion et attribution des marchés publics (Phase 1 et 2)
- Sonia Sliti, Formation de formateurs Get Ahead
- Ilhem Boudich, AVFA, Filière lait
- Jawher Sammari, AFTP, Filière confitures
- Mohamed Ridha Baroudi, Centre sectoriel de formation industrie agroalimentaire
- Monia Mannai, Filière PAM

7. Gafsa

- Hatem Djebali, Président de la délégation spéciale et délégué de Gafsa Sud, Commune de Gafsa Sud
- Mounir Arfa, Conseiller technique, Commune de Gafsa Sud
- Fethi bel Hadj Mohamed, Directeur de la direction régionale de développement, Office du sud
- Moujib Bahri, Centre de formation professionnelle agricole de Gafsa

- Rouissi Chokri, SEPJ GAFSA
- Mohamed Tabbabi, SEPJ de Redeyef
- Mohamed Abassi, Carrière de Souinia, accompagné d'un groupe de 12 d'ouvriers
- Carrière SEPJ, groupe d'environ 20 ouvriers
- Moufida Gha, Fromagerie, et groupe de 8 membres
- Oasis Gafsa – confiture, groupe de 10 femmes membres, Une représentante du CRDA et une représentante de l'association des jeunes pour le développement de cité Essourour
- Forum Sidi Aich, Coordonnateur et 2 membres
- Forum Belkhir, 2 membres, délégué de la commune et le conseiller technique du pour le périmètre irrigué
- Rue pavée de Gafsa, Technicien de chantier chargé du suivi, Responsable de la SEPJ chargée du suivi, un groupe d'environ 15 ouvriers.
- Groupe de marchands de la rue Kilani Metoui
- M. le Directeur du Centre de formation professionnel agricole de Gafsa (CFPA)
- M. Mohamed Ghrissi, le Commissaire régional du CRDA
- Visite du Marché de cité Ezzouhour, Architecte concepteur (Bacem Kahouech), PME, Groupe de jeunes riverains
- Rencontre avec M. le Commissaire régional du CRDA
- Fatma Salhi, responsable du programme femmes rurale au sein du CRDA de Gafsa
- Rencontre avec M. le Premier délégué et M. le Secrétaire général du gouvernorat

8. Sidi Bouzid — Kasserine

- Fetini Rachid, Président du Conseil d'orientation, Centre d'affaires de Sidi Bouzid
- Secrétaire général et Chef de service technique de la municipalité de Sidi Bouzid
- M. Khaskhoussi Mohamed, Chef chargé de la SIP technique.
- Marché municipal : 3 entreprises locales, Architecte concepteur, groupe d'ouvriers, Marchands ambulants, technicien de chantier chargé du suivi.
- Marwa Abdouli, Centre d'affaires de Sidi Bouzid, Participante à la formation Get Ahead
- Oumeyma Abdouli, Commissariat régional des affaires de la femme et de la famille de Sidi Bouzid, Participante à la formation Get Ahead
- Mohamed Salah Zaydi, Directeur, Centre de formation professionnel agricole
- Samia Ammari, Coordonnatrice, Centre de formation professionnel agricole
- Hamdi Lazhar, Association solidarité emploi de Sidi Bouzid (ASEM), (bois olivier)
- Hamdi Riadh, Expert Consultant pour la création de l'association ABOA (bois olivier)
- Formation en agriculture à Regueb : groupe de 17 bénéficiaires (11 femmes et 6 hommes)
- Forum de Regueb : 6 membres
- Deux gardiens de nuits de la place du souk
- Farhania, présidente de l'association des femmes militante de Regueb
- Deux jeunes formés dans la taille et la greffe.

9. Kef — Siliana

- Wided Bougrine, ingénieure, travaux d'irrigation de Kesra
- Groupement agricole de Kesra : 2 membres
- Conserverie de Kesra : groupe de 12 femmes
- Kamel Essadki, Coordinateur des Projets PDI à Siliana
- M. Dridi, PDAI, Siliana
- M. le Maire, Commune de Siliana
- M. le Conseiller technique, Commune de Siliana
- Mohamed Dorra, Directeur général, ODNO
- Diagnostic territorial participatif, groupe de 11 participants
- Municipalité du Kef, M. le Délégué et deux collaborateurs

- Monia Manaï Aziz, formatrice en distillation des PAM - Unité de transformation et de valorisation des PAM, et groupe de 12 membres
- Réunion avec les membres de forum : 6 membres
- Élevage de poulets fermiers : groupe de 12 femmes
- Ouled Slimane Mohamed, Directeur régional Kef et Siliana, ODESYANO
- Conseiller technique, ODESYANO.

Annexe 9—Liste des documents consultés

Documents de projets

- Atelier interne du projet BIT/UE, Compte-rendu, Hammamet, BIT, 14 – 17 Janvier 2015.
- Avancement par rapport au cadre logique ; Programme d'appui aux zones défavorisées ; Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État, mars 2016
- Atelier interne du projet BIT-UE ; Compte-rendu Atelier de planification — Hammamet ; Houssef BelHadj — Modérateur ; 14 au 17.01.2015
- Compte rendu de la mission DEL et Insertion Professionnelle ; Projet : « Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat » ; Mostefa Boudiaf — CIF-OIT, Turin, Italie ; 11 -21 Avril 2013
- Copie Annexe III budget Avenant à la convention de contribution ENPI 2012, BIT, mars 2016.
- Enquête d'évaluation des besoins en compétences dans le domaine agricole Délégation de Regueb — Sidi Bouzid ; Programme d'appui aux zones défavorisées ; Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État ; Septembre 2015.
- Etablissement d'une recherche/étude de base pour le lancement d'un projet de développement économique local (DEL) en apiculture ; MEKNY Anis ; septembre 2013.
- Kit d'élaboration d'une démarche de diagnostic territorial et de planification participative, Projet AZD-BIT, Janvier 2015.
- Les critères retenus pour l'affectation des boutiques du marché de la cité Essourour ; Programme d'appui aux zones défavorisées ; Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État.
- Mémoire de la visite terrain à Gafsa ; Hosni Nemsia ; 16/03/2015
- Mémoire de la visite terrain (Kasserine et Sidi Bouzid) ; 5 et 7 Mars 2013
- Mémoire de la visite terrain à Siliana & Kesra ; Jad Boubaker ; 13/02/2015
- Minute PARDEV, Approval TUN/11/02/EEC, 7 mai 2012.
- Minute PARDEV, Approval Corrigendum - Project Extension and changes in agreement, TUN/11/02/EEC, 13 février 2015.
- Outils de gestion divers : Fiche de préparation des APE, Check list des pièces justificatives pour les paiements ; Demande de fournitures et consommables ; Demande de paiement ; Formulaire de demande de congé ; Inventaire des tâches ; récapitulatif de procédures diverses.
- Plan de travail pour la période de mai à décembre 2016.
- Programme d'appui aux zones défavorisées ; Composante 1 : Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État ; Résultats et enjeux du projet ; BIT, République de Tunisie, Union Européenne ; Novembre 2011.
- Programme d'appui aux zones défavorisées ; Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État ; Résultats et enjeux du projet ; 2015.
- Rapport d'activités - Période avril 2012 – avril 2013, Programme d'appui aux zones défavorisées, Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État
- Rapport annuel d'activités - Avril 2013 – Mars 2014, Programme d'appui aux zones défavorisées, Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État, mars 2014.
- Rapport annuel d'activités - Avril 2014 – Mars 2015 ; Volume 1 : Rapport ; Programme d'appui aux zones défavorisées ; Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État.

- Rapport annuel d'activités - Avril 2014 – Mars 2015 ; Volume 2 : Annexes ; Programme d'appui aux zones défavorisées, Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État.
- Rapport Annuel — Avril 2014 — Avril 2015 ; Réalisation pavage d'une voirie à Sidi Bouzid selon l'approche à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO).
- Rapport Annuel — Avril 2014 — Avril 2015 ; Réalisation du marché hebdomadaire de Sidi Bouzid selon l'approche à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO).
- Rapport de fin de mission ; Projet : "Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'Etat" (Tunisie) ; Soufiane Arfaoui ; Octobre 2013.
- Rapport mensuel d'activités N° 39, Sidi Bouzid et Kasserine, avril 2015.
- Rapport mensuel d'activités N° 45, Sidi Bouzid et Kasserine, novembre 2015.
- Rapport d'activité bi-hebdomadaire, Gafsa, du 20/05 au 02/06/2013.
- Rapport d'activité mensuel, Gafsa, novembre 2014.
- Rapport d'activité bi-hebdomadaire, Siliana et Kef, du 30/09/2013 au 31/10/2013.
- Rapport d'activité mensuel, Siliana et Kef, février 2015.
- Rapport d'encadrement et d'accompagnement des groupes de femmes de Kesra et Ain Bou Saadia ; Gouvernorat de Siliana ; Octobre 2014.
- Rapport de l'atelier ;Présentation des expériences internationales dans la mise en œuvre de l'approche Nucleus ; Walid Bouzir Hammamet — 13-14 Janvier 2014.
- Rapport de Mission, Kees van der Ree, BIT Genève et Martin Gasser, CIT ILO, Turin ; 7 — 11 Oct. 2013
- Rapport de mission Kasserine, Gafsa & Sidi Bouzid ; Jean-Louis de Bie — Jad Boubaker ; 14 -19.02. 2014
- Rapport de mission atelier PACA : Sbeitla & Regueb du 22 au 26 novembre 2013 ; Ghazi Chargui ; 04/12/2013
- Rapport final, retraite du projet BIT/UE et partenaires — Hammamet ; Belgecem Zitouni ; 19 au 22 janvier 2014
- Ratio APE bénéficiaires, Jad Boubaker, 2016
- Schéma de planification des activités 2014 ; février 2014.
- Schéma de planification des activités Avril 2016 budgétisé, 19 février 2016.
- Synthèse des activités planifiées pour 2015.
- Termes de référence - Mission élaboration fiche métier et guide pour la création des unités artisanales, Projet d'appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État, février 2016.
- Time-Sheet Expert, Tarak Fakhfakh, Siliana et Kef, Octobre 2015.
- Time-Sheet Expert, Lotfi Soltani, Siliana et Kef, Octobre 2015.
- Time-Sheet Expert, Said Ayouni, Sidi Bouzid et Kasserine, Novembre 2015.

Documents d'orientation

- L'Agenda du travail décent en Afrique : 2007 – 2015, Onzième réunion régionale africaine, Addis-Abeba, Éthiopie, Rapport du Directeur général, BIT, Genève, Avril 2007.
- La crise de l'emploi des jeunes, Appel à l'action, Résolutions et conclusions de la 101^e session de la Conférence internationale du Travail, Genève, 2012.
- Contrat social de la Tunisie, République de Tunisie, 2013.
- ILO Sub-Regional Strategy for North Africa: Employment for Stability and Socioeconomic Progress, Strategy for North Africa 2011-2015, Cairo, Egypt.

- Liste des programmes pays, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/countries/index.htm>
- Plan cadre d'aide au développement Tunisie 2015-2019, République Tunisienne, Système des Nations Unies, mars 2014.
- Rapport sur les réalisations des Nations Unies en Tunisie 2011 — 2014, Avril 2015.
- Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle, Ministère du Développement régionale et de la Planification, 2012.
- Document de Stratégie 2007 – 2013, Programme Indicatif National 2011-2010, Union Européenne.

Documents de référence divers — Trousse d'outils

- Accroître l'employabilité des jeunes défavorisés, Développement des compétences pour l'emploi, Note d'orientation pour les politiques, BIT, 2011.
- Approche du développement rural et participatif dans le Nord-Ouest tunisien : mise en œuvre et enseignements, Lamia Barhoumi, New Medit N. 2/2010.
- Compétences pour l'emploi rural et le développement des communautés rurales, Développement des compétences pour l'emploi, Note d'orientation pour les politiques, BIT, 2014.
- Get Ahead for Women in Enterprise, Training Package and Resource Kit, ILO, Susanne Bauer, Gerry Finnegan and Nelien Haspels; Linda Deelen, Heng Seltik and Eva Majurin, 2004.
- La région du Nord Ouest - Filières économiques prometteuses et opportunités d'investissement à saisir, Office de Développement du Nord Ouest.
- Mesurer le succès d'interventions axées sur les moyens de subsistance des jeunes, Un guide pratique du suivi et de l'évaluation, Global Partnership for Youth Employment, BIRD/BM, Kevin Hempel, Nathan Fiala, 2011.

Dossiers de projets

- Architecture - Projet de construction d'un marché urbain à la cité ESSOROUR lot n° 3 partie centrale — novembre 2013.
- Bon de Commande : New & High Accuracy : BIT/UE — programme d'appui aux zones défavorisées 21/08/2014
- Contrat de collaboration extérieur BOUGRINE WIDED — BIT — 2014 : mission de suivi des travaux de réhabilitation, d'aménagement du réseau d'irrigation et des travaux de CES.
- Contrat d'exécution dans le cadre d'un chantier démonstratif de formation suivant l'approche HIMO/travaux de construction d'un marché hebdomadaire au centre-ville de Sidi Bouzid — chapitre I — Généralités.
- Contrat d'exécution dans le cadre d'un chantier démonstratif de formation suivant l'approche HIMO - projet de construction d'un marché urbain à la cité Essorour – délégation de Gafsa Sud – lot n° 2 partie droite – 26/03/2014
- Convention entre l'Association « Jeunes et développement de Sidi Aich » et le BIT représenté par le projet appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion professionnelle en complétant les dispositifs de l'État : objet - création d'une unité local artisanale de formation laitière en fromage frais à sidi Aich – 17/02/2014
- Convention entre « la société d'environnement de plantation et de jardinage de Gafsa » et le BIT représenté par le projet appui à la création d'emplois et accompagnement à la réinsertion professionnelle en complétant les dispositifs de l'État : objet — appui et accompagnement de « la société d'environnement de plantation et de jardinage de Gafsa » dans le renforcement des capacités des ressources humaines dans la réalisation des travaux à haute intensité de main-d'œuvre n° 1 – le 01/06/2014
- Contrat global d'exécution communautaire : pour la réalisation des travaux de drainage, cassis et entrée de village à Douar Ousselatia — gouvernorat du Kef — 2015

- Convention de partenariat entre la municipalité de Siliana et le BIT — aménagement de voirie en pavés de roche — Décembre 2015.
- Convention à la formulation d'une émulsion de bitume destinée au bitumage a froid — 2015.
- Convention de partenariat entre la municipalité du Kef, l'association de sauvegarde de la Médina du Kef et le bureau international du travail — Juin 2015
- Décision : ordre des architectes de Tunisie - projet de construction d'un marché central à cité Essorour Gafsa — le 07/05/2013
- Décompte provisoire n° 2 : travaux d'Aménagement du marché hebdomadaire à Sidi Bouzid — 26-04-2014
- Demande de paiement - Entreprise ZINA BARRAH — 20-01-2016.
- Dossier marché — lots fluides bordereau des prix – devis estimatif, cahier des clauses techniques particulières/projet de construction d'un marché urbain à la cité Essorour à Gafsa– lot fluides – février 2014
- Dossier marché : projet de construction d'un marché urbain à la cité Essorour – délégation de Gafsa Sud – lot n° 2 partie droite — volume I : cahier des clauses administratives particuliers cahier des clauses techniques particulières. Février 2014.
- Dossier marché : projet de construction d'un marché urbain à la cité Essorour – délégation de Gafsa Sud – lot n° 2 partie droite — volume II : Soumission Bordereau — Devis. Février 2014.
- Étude de faisabilité d'un projet de création d'une Société Mutuelle De Services Agricoles sise à Sidi Aich.
- Étude technique de projet BIT/UE Kesra : bordereau des prix et détail estimatif — 23-04-2014 Engagements de 10 agriculteurs : projet BIT/UE Kesra 27-04-2015
- Entreprise ZINA BARRAH — Décompte pour travaux — 02/01/2016.
- Entreprise ZINA BARRAH - facture n° 1 – 2016 client BIT.
- Examen de dossier AO – aménagement du marché hebdomadaire à Sidi Bouzid 16/12//2013
- Fiche de présence : validation de l'étude technique + DEL (activités) — Kesra – Siliana : 16/05/2014
- Journal de chantier : projet aménagement de la piste Ousselatia – délégation Nebear le Kef Phase II — octobre – projet BIT/UE 2012 – 2016.
- Journal de chantier : projet de réhabilitation, d'aménagement du réseau d'irrigation et des travaux de CES à Kesra/Siliana – Lot 3 – septembre 2014.
- Lettre d'accord : entre la mairie de sidi Bouzid et le BIT objet financière pour la mise en œuvre des couches d'assise d'une rue à paver à Sidi Bouzid -10-02-2015.
- Lettre d'accord : entre la mairie de THALA et le BIT objet : pavage de la voirie HOUCINE Bouziane pour la mise en œuvre des couches d'assise, bordure et caniveau à la rue HOUCINE Bouziane à Sidi Bouzid
- Lettre d'accord : entre la mairie de sidi Bouzid et le BIT objet contribution financière pour la mise en œuvre des couches d'assise d'une rue à paver à Sidi Bouzid -10-02-2015
- Lettre de mise en demeure n° 3 : mise en demeure à l'entreprise DOUAOUI MAHER pour l'arrêt des travaux – sidi Bouzid 27/12//2014
- Lettre pour Monsieur le commissaire régional du développement agricole de Siliana : programme d'appui aux zones défavorisées — projet BIT/UE — le 16 décembre 2013.
- Lettre pour Monsieur le directeur régional du développement Mr HOUSINE GUERMEZI : avis de consultation — projet BIT/UE – le 02 — 04 – 2015 Avis de consultation n° 1/2015
- Lettre pour le Mr le directeur régional de l'équipement : présentation de l'avant-projet détaillé de la 2eme tranche du marché urbain à la cité ESSOROUR — 28/09/2015
- Lettre pour Mr le directeur régional de l'équipement de Gafsa : adresse des bureaux d'études et bureaux de contrôle à Gafsa+ adresse PME de bâtiments à Gafsa — 03/06/2013
- Lettre pour Mr le directeur Général de « la société d'environnement de plantation et de jardinage de Gafsa » objet : désignation d'un représentant de la direction pour le suivi de la construction du marché urbain — 06/03/2014
- Lettre pour Mr le directeur Général de « développement Gafsa » objet : désignation d'un représentant de la direction pour le suivi de la construction du marché urbain — 06/03/2014

- Lettre pour Mr le président de la délégation spéciale municipalité de Gafsa — objet : désignation d'un représentant de la direction pour le suivi de la construction du marché urbain — 06/03/2014
- Lettre pour Mr le directeur régional de l'équipement Gafsa — objet : désignation d'un représentant de la direction pour le suivi de la construction du marché urbain — 06/03/2014
- Lettre pour Mr le secrétaire général de l'ordre des ingénieurs conseils à Gafsa — objet : adresses des bureaux d'études et bureaux de contrôle à Gafsa — 03/06/2013
- Lettre pour Mr Amor Drissi — objet : adresses des bureaux d'études et bureaux de contrôle à Gafsa — 03/06/2013
- Mémoire : démarrage de l'action de formation à Belkhir — le 06/11/2014 : planning de la formation, liste des participants, photos
- Mémoire : organisation des ouvriers du chantier de taille des pavés de roche de sidi Aich en une micro entreprise — le 05/11/2015
- Mémoire de la visite à Kesra le 13 Novembre 2013 programme d'appui aux zones défavorisées.
- Plans exécution : projet de construction d'un marché urbain à la cité Essorour – Gafsa (octobre 2014) – 27/03/2015
- Procès-verbal de réception définitive — réalisation d'un passage d'oued à Ousselatia, délégation de Nebeur du gouvernorat du Kef, Lot II — Septembre 2013.
- Procès-verbal de réception provisoire — mission de surveillance des travaux d'aménagement de la piste Ousselatia au Kef — octobre 2013.
- Procès-verbal de réunion de partenariat entre BIT et ODESYPANO — Mai 2013.
- Procès-verbal de la réunion de signature de la convention de collaboration entre le BIT/UE et l'association « jeunes ce développement de sidi Aich » ; Objet : Création d'une unité locale de formation et de production de fromage frais à sidi Aich – 17/02/2014
- Procès-verbal : suivi des travaux - Kesra — Siliana : 27/03/2014
- Procès-verbal : présentation de l'étude et convention association — Kesra – Siliana : 30/04/2014
- Procès-verbal de visite de chantier - tranche n° 01-lot n° 01 : Aménagement du marché hebdomadaire à Sidi Bouzid – mars 2014
- Procès-verbal de visite de chantier : réaménagement du marché hebdomadaire à Sidi Bouzid 28/12/2015
- Procès-verbal de visite de chantier – sidi Bouzid 07/12//2014
- Procès-verbal réunion BITLE 19/08/2015 — lieu centre d'affaire de Sidi Bouzid
- Sous détail des prix : projet de construction d'un marché urbain à la cité Essorour –Gafsa – 19/05/2014.