



من الشعب الياباني
From the People of Japan



Projet « Génération d'Emploi pour les Jeunes en Tunisie » - Gouvernorats de Bizerte, Siliana et Jendouba

Evaluation du projet

**Août
2015**

Rapport Final d'Evaluation

Mohamed BEN MESSAOUD

mbm
CONSULTING

Résidence Yasmine N°2G2
Ain Zaghuan 2046 Tunis
Tél/Fax : (+216) 70 690 274
Mobile : (+216) 98 828 846
E-mail : mbm@mbmconsulting.tn

SOMMAIRE

I. RESUME EXECUTIF	4
II. INTRODUCTION.....	8
II.1 Objectif et Méthodologie de l'Évaluation	8
II.2 Description de l'intervention.....	10
II.3 Contexte et Description du projet.....	12
III. NIVEAUX D'ANALYSE	17
III.1 Pertinence	17
III.2 Effectivité	22
III.3 Efficacité	26
III.4 Efficience.....	31
III.5 Impact.....	33
III.6 Durabilité	34
IV. CONCLUSION	38
V. LEÇONS TIREES ET RECOMMANDATIONS.....	41
VI. ANNEXE : LISTE DES CONTACTS	45

ACRONYMES

CAIP.....	Contrat d'Adaptation et d'Insertion Professionnelle
CGDR.....	Commissariat Général du Développement Régional
COPIL.....	Comité de Pilotage
DRD.....	Direction Régionale de Développement
DRFPE	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
INS.....	Institut National de la Statistique
MDCI.....	Ministère de Développement de la Coopération Internationale
ODNO	Office du Développement du Nord Ouest
OSC	Organisations de la Société Civile
PNUD.....	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC.....	Document du Projet
PTA.....	Plan de Travail Annuel
UGTT.....	Union Générale Tunisienne du Travail
UTICA.....	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
SPARE	Stratégie et Plan d'Action Régional pour l'Emploi
STT.....	Stratégie de Transition Tunisie
SIVP	Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle

Liste des tableaux

Tableau 1 : Eléments d'analyse pour l'évaluation du projet.....	10
Tableau 2 : Résultats attendus du projet.....	15
Tableau 3 : Liste des activités prévues par le PRODOC et révisées par les PTA 2013	16
Tableau 4 : Indicateurs sur le chômage en Tunisie en 2011	17
Tableau 5 : Niveau d'atteinte des résultats attendus par produit.....	30

Liste des figures

Figure 1 : Critères d'Evaluation du projet.....	9
Figure 2 : Composantes du projet «Génération d'Emploi pour les Jeunes en Tunisie ».....	13
Figure 3 : Taux de chômage dans les régions ciblées.....	18
Figure 4 : Dépenses réelles par produit comparées au budget prévu	23
Figure 5 : Chronogramme des activités.....	24
Figure 6 : Dépenses trimestriels du projet.....	25

I. RESUME EXECUTIF

La présente mission porte sur l'évaluation finale du projet « Génération d'Emploi pour les Jeunes en Tunisie » mis en œuvre par le PNUD dans les gouvernorats de Bizerte, Siliana et Jendouba, en partenariat avec l'Office du Développement du Nord-Ouest (ODNO) et le Commissariat Général du Développement Régional (CGDR), deux institutions sous la tutelle du Ministère de Développement et de la Coopération Internationale (MDCI) et avec l'appui financier du Gouvernement du Japon (1.500.000\$, correspondant au budget total du projet), entre le 21 mars 2012 et le 31 décembre 2013.

Le projet fait partie d'une initiative plus large de génération d'emploi du Bureau Régional pour les Etats Arabes du PNUD, lancée durant la même période dans Six Pays couvrant, en plus de la Tunisie, l'Algérie, l'Egypte, la Libye, le Yémen et le Maroc.

Il a pour objectif d'améliorer l'employabilité et la création d'opportunités d'auto-emploi pour les jeunes tunisiens, dans les trois gouvernorats ciblés, à travers des actions de court terme et à impact rapide reposant principalement sur des formations techniques, professionnelles et entrepreneuriales.

Les produits escomptés du projet, tels qu'exprimés dans le « Document du projet », se présentent comme suit :

- **Produit 1 :** L'auto-employabilité des jeunes, femmes et hommes, à travers un meilleur accès aux opportunités de formation technique, professionnelle et d'entrepreneuriat, est amélioré
- **Produit 2 :** Le nombre des opportunités de stages au sein des entreprises privées et d'autres institutions au profit des jeunes tunisiens est significativement augmenté.
- **Produit 3 :** Des Stratégies et plans régionaux pour l'emploi, élaborés de manière participative.

La durée prévue du projet était d'une année, allant de Mars 2012 à Février 2013. Suite aux retards accusés dans la mise en œuvre de certaines de ses activités, le projet a bénéficié d'une extension de dix mois, accordée par le Gouvernement du Japon suite à une requête du PNUD, ramenant la date de fin du projet au 31 décembre 2013. Sa clôture opérationnelle a été finalisée par le PNUD durant le premier trimestre de 2014. Des ressources additionnelles s'élevant à 99.774,97 \$ ont dû être ajoutées par le PNUD afin de pouvoir honorer les derniers engagements du projet, y compris les frais de gestion.

La méthodologie suivie pour la réalisation de cette mission a combiné revue documentaire, contacts de terrain avec les principaux bénéficiaires du projet et les autres acteurs impliqués dans les trois gouvernorats, analyse des informations consolidées, et évaluation au regard de six critères d'évaluation (que sont la pertinence, l'effectivité, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité) et a abouti à un ensemble de conclusions et de recommandations que nous avons jugé appropriées.

L'évaluation de la Pertinence du projet montre que celui-ci s'inscrit pleinement dans le cadre des orientations du pays en termes de réduction du taux de chômage et de ciblage des secteurs à fort potentiel d'emplois (le secteur vert est considéré par le Gouvernement tunisien comme étant l'un des gisements importants de création d'emplois). Le projet cadre, aussi, avec la stratégie

d'intervention du système des Nations Unies et du PNUD en Tunisie couvrant la période 2011-2014. Au niveau des résultats attendus du projet, certains sont jugés pertinents tels que le renforcement de capacités des OSC et l'élaboration des stratégies régionales d'emploi, mais d'autres le sont moins tels que le placement de stagiaires qui est jugé, par les services régionaux en charge de l'emploi, comme résultat à leur portée pouvant être réalisé dans le cadre de leurs activités classiques. Le résultat relatif à l'appui des jeunes dans le domaine de l'entrepreneuriat écologique est également jugé moyennement pertinent, parce qu'il était centré beaucoup plus sur la formation que sur l'accompagnement. En effet, selon les différentes parties prenantes rencontrées, le résultat attendu en terme de nombre de jeunes formés (1500 au départ, puis ramené à 720 dans le cadre du PTA 2013) est jugé peu pertinent et il aurait fallu se concentrer sur une cible plus réduite (par exemple 200 jeunes formés) et réserver une partie conséquente du budget pour la phase post-formation, c'est-à-dire l'accompagnement des jeunes jusqu'à la création de leurs entreprises (le nombre objectif des jeunes à accompagner était limité dans le PTA 2013 à 20 jeunes seulement).

Du point de vue « Effectivité », l'évaluation montre que la majorité des activités prévues ont été réalisées, mais que quelques-unes ne l'ont pas été ou l'ont été partiellement. Tel est le cas de l'appui à l'entrepreneuriat dans les secteurs verts, pour lequel l'accompagnement des promoteurs est resté inachevé et les phases de facilitation de l'accès au financement et à l'accomplissement des démarches administratives de création qui étaient prévues par le PRODOC n'étaient pas effectuées. Le plan d'appui aux OSC était également mis en œuvre à hauteur de 20% seulement. Au niveau financier, Le budget prévu a été consommé en totalité (et légèrement dépassé de +7%), mais les budgets spécifiques par activité n'ont pas été respectés. C'est ainsi qu'il y a eu un dépassement important au niveau des activités du produit 1 : +42% par rapport au budget initial inscrit au PRODOC et +22% par rapport à celui prévu par le PTA 2013. Pour ce qui concerne le respect des délais, malgré l'extension de la durée du projet de 12 mois à 22 mois, la majorité des activités ont accusé un retard important et leur démarrage effectif n'a eu lieu qu'au cours des six derniers mois du projet.

Pour ce qui concerne l'efficacité du projet, certains résultats ont été atteints (par exemple pour le Taux de satisfaction des bénéficiaires de la formation aux métiers verts, le nombre de formateurs formés en entrepreneuriat écologique, la mise en œuvre de projets pilotes par les OSC, l'insertion de stagiaires, la réalisation des SPARE, etc.), mais ceci n'a pas été le cas pour les résultats liés au nombre des jeunes formés aux métiers verts, nombre de projets créés, nombre de jeunes ayant achevé leur stages avec succès et nombre d'institutionnels formés. Néanmoins, des résultats secondaires imprévus mais intéressants ont été obtenus tels que la formation de formateurs, l'identification des secteurs verts porteurs, et la création de comités techniques régionaux pour l'emploi.

Sur le plan « Efficience », l'évaluation montre que pour certaines activités, les budgets et les résultats obtenus sont très disproportionnés. Ceci est le cas, notamment, de l'activité d'appui à l'entrepreneuriat écologique, pour laquelle le budget alloué aux services de consulting et de formation (639.000 \$) est jugé disproportionné par rapport au résultat en termes de création de projets (Il semblerait que sur les 21 meilleurs éco-projets seuls 2 projets auraient été créés à Bizerte et à Siliana. Pour les autres jeunes formés, le taux de concrétisation des projets devrait être beaucoup plus faible que celui des meilleurs éco-projets). De même pour l'activité de placement

des stagiaires dont le budget de consulting aurait été de l'ordre de 150.000 \$. De l'avis des acteurs locaux en charge de l'emploi, le placement des 210 jeunes en stages SIVP et CAIP aurait pu être assuré par les services locaux des bureaux d'emploi, dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Au niveau de l'analyse d'impact, il a été constaté que Le projet a permis de cibler différentes catégories concernées par la problématique de l'emploi (Jeunes, OSC, entreprises privées, acteurs institutionnels), MAIS au risque d'un certain éparpillement des activités et d'une dispersion de l'impact ressenti.

L'impact direct du projet sur l'emploi est jugé assez faible, eu égard au budget alloué de 1.500.000 \$: Moins d'une dizaine de projets créés et une centaine de jeunes insérés, dont plus de la moitié ont été recrutés dans 3 entreprises de câblage automobile dans le poste d'opératrices de production.

En termes de Durabilité, l'évaluation montre que les activités du projet ont été arrêtées d'une manière brusque et qu'il n'y a pas eu d'actions prévues pour le partage des résultats du projet et la capitalisation de ses enseignements de manière à garantir une suite aux activités enclenchées dans le cadre du projet et/ou leur répliquabilité à l'échelle régionale ou nationale.

L'appropriation du projet par les acteurs aux niveaux central et régional est jugée assez faible et ne favorise pas une durabilité des résultats pour plusieurs activités : Coaching des promoteurs, actions de renforcement de capacités, SPARE, etc.

Sur la base de l'évaluation faite, **les principaux enseignements** tirés du présent projet peuvent être structurés autour des thèmes suivants :

- Conception du projet de manière plus réaliste, tenant compte de la durée d'exécution allouée (durée initiale de 12 mois pour le cas du présent projet) et des facteurs de risques identifiés au préalable et mis à jour tout au long de la durée de vie du projet ;
- Conception du projet de manière participative et inclusive, impliquant autant que faire se peut le maximum de représentants des acteurs concernés clés (Acteurs aux niveaux régional et central y compris les bénéficiaires du projet eux-mêmes), et ce, pour favoriser la pertinence du projet et son appropriation par ces acteurs ;
- Maîtrise des délais : Nécessité de maîtriser les étapes préparatoires de signature du contrat et de recrutement de l'équipe du projet et d'optimiser les procédures de passation de marché ;
- Implication des acteurs nationaux tout au long du projet (par exemple : Association dans la mise en œuvre des activités, implication dans le pilotage du projet à travers le COPIL régional et national, organisation de journées de partage et de dissémination, etc.), pour permettre un transfert du savoir-faire à ces acteurs et garantir, ainsi, la durabilité des résultats ;
- Ciblage des activités pour favoriser un meilleur impact : Limiter la cible des bénéficiaires et conduire des actions en profondeur (Plusieurs formations pour une même cible restreinte, accompagnement pratique, etc.) ;
- Cadre de résultats et de ressources et plans d'activités à élaborer d'une manière très minutieuse (à la fois au niveau de la fixation des produits, des résultats et des indicateurs

qu'au niveau de de la définition des activités) et à suivre avec rigueur (suivi des réalisations et du budget par rapport aux prévisions, pour chaque produit, résultat et activité) ;

- *Durabilité des résultats à préparer dès la conception du projet, en prévoyant des actions appropriées telles que l'implication des acteurs locaux dans la mise en œuvre des activités du projet, la préparation avec ces acteurs de plans d'action post-projet, etc. ;*
- *Phase de partage et de capitalisation à intégrer dans le cadre du projet : Il s'agit d'assurer régulièrement une communication autour des résultats attendus du projet et des réalisations accomplies aux différentes étapes de sa mise en œuvre, et ce, pour éviter toute mal compréhension de nature à créer des attentes et des frustrations chez les bénéficiaires. Il s'agit aussi, de tirer les enseignements du projet au fur et à mesure de son avancement et de les partager avec les acteurs à l'échelle régionale et centrale.*

II. INTRODUCTION

II.1 Objectif et Méthodologie de l'Évaluation

La présente mission porte sur l'évaluation finale du projet « Génération d'Emploi pour les Jeunes en Tunisie » mis en œuvre par le PNUD dans les gouvernorats de Bizerte, Siliana et Jendouba entre mars 2012 et décembre 2013 et ce, conformément aux dispositions du document de projet afférent et en lignes avec les règles et les procédures du PNUD, ayant trait au suivi du Programme et à la documentation des leçons apprises et des bonnes pratiques de nature à générer des connaissances pour la conception de nouveaux programmes et/ou ajustement du programme en cours de mise en œuvre

Les principaux objectifs de cette mission se présentent comme suit :

- Evaluer le projet sous plusieurs angles de vue : Pertinence, effectivité, efficacité, efficience, impact et durabilité.
- Tirer les enseignements du projet pour une capitalisation des bonnes pratiques et une éventuelle extension à d'autres régions du pays.

La démarche qui a été proposée pour la réalisation de cette mission s'est basée sur l'analyse des critères suivants :

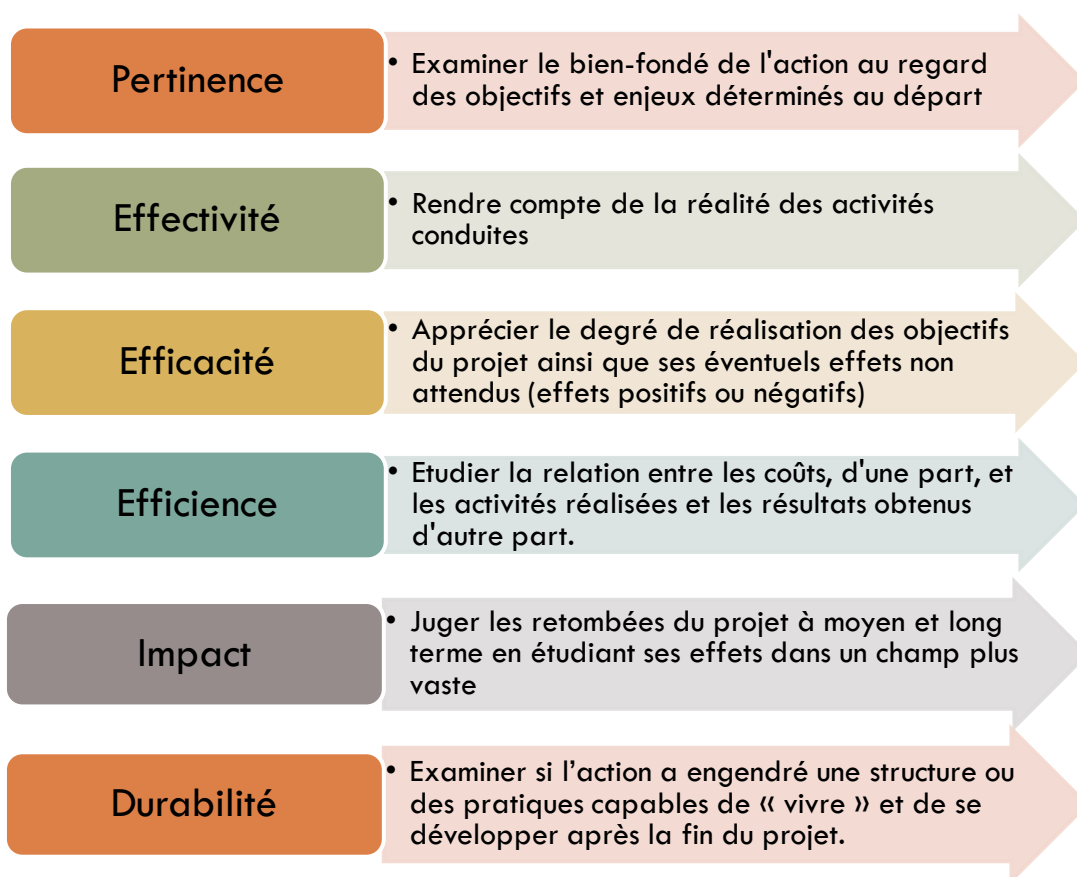


Figure 1 : Critères d'Evaluation du projet

Pour évaluer le projet selon les six critères précédents, nous avons analysé un ensemble d'éléments pour chacun de ces critères, conformément au tableau suivant :

Critères	Eléments à analyser
Pertinence	- Concordance avec la Stratégie de Transition Tunisie du Système des Nations Unies et du PNUD (2011-2014) - Correspondance des objectifs du projet avec les besoins et les intérêts des populations et du pays dans un contexte de transition. - Concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs. - Concordance avec les actions mises en œuvre par le gouvernement et par d'autres intervenants (Bailleurs de fonds, organisations internationales, société civile, etc.)
Effectivité	- Degré de réalisation des activités - Taux d'exécution financière - Respect des délais et du chronogramme - Qualité du suivi et de la gestion des imprévus - Eléments de surcoût éventuel

Critères	Eléments à analyser
Efficacité	- Degré d'atteinte des objectifs (résultats) attendus du projet - Résultats imprévus éventuels (négatifs ou positifs, effets d'aubaine) - Degré de réponse du projet et des résultats obtenus aux besoins identifiés
Efficience	- Rapprochement entre les résultats réels ou attendus et les ressources engagées (comparaison éventuelle avec des projets équivalents menés par d'autres acteurs) - Utilisation optimisée des ressources (fonds, temps, ressources humaines, etc.) - Modalités de mobilisation des ressources (mobilisation en temps voulu et au moindre coût) - Eventuels surcoûts et retards observés
Impact	- Identification des catégories de la population ayant bénéficié (directement et/ou indirectement) de l'action - Evaluation qualitative de l'impact de l'action (négatif, positif, attendu, imprévu) à moyen / long terme sur l'Emploi des jeunes et éventuellement sur le développement dans les régions ciblées.
Durabilité	- Viabilité financière et opérationnelle des mécanismes - Appropriation du projet et de l'approche par les partenaires nationaux / locaux - Probabilité que les résultats et les avantages / acquis du projet se maintiennent après l'achèvement du projet (à moyen / long terme). - Prise en compte des facteurs clés pour la viabilité des résultats du projet et la duplication de l'approche

Tableau 1 : Eléments d'analyse pour l'évaluation du projet

II.2 Description de l'intervention

La mission d'évaluation s'est déroulée en quatre étapes :

1- Revue documentaire

Cette revue a concerné plusieurs documents qui ont été collectés de différentes sources (principalement auprès du PNUD). Parmi ces documents, nous citons :

- Le Document du Projet (ProDoc) ;
- La Stratégie de Transition Tunisie (STT) 2011-2014– du Système des Nations Unies et du PNUD en Tunisie ;
- Les rapports de suivi trimestriels et annuels ;
- Le rapport final ;
- Le document de présentation exposé devant le COPIL en Janvier 2014 ;
- Les plans de travail annuels ;

- Les rapports et documents produits dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet ;
- Les statistiques de l'INS sur les régions de Bizerte, Jendouba et Siliana ;
- La « Stratégie Nationale de l'Emploi ».

L'analyse de ces documents a permis de ressortir, notamment :

- La stratégie nationale de l'emploi et les besoins des jeunes dans les gouvernorats ciblés ;
- Les objectifs attendus du projet, ses composantes ainsi que le délai et le budget prévus ;
- Les réalisations du projet : Activités réalisées, résultats obtenus, budget dépensé, etc.

2- Contacts de terrain avec les principaux bénéficiaires du projet et les autres acteurs impliqués, tels que :

- Les partenaires du projet (le CGDR à Tunis et l'ODNO à Siliana)
- Les directions Régionales de Développement (DRD) à Bizerte et à Jendouba
- La direction générale du développement durable au ministère de l'environnement
- Les institutions publiques régionales en charge de la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat : Directions Régionales de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE), bureaux d'emploi, espaces entreprendre, centres d'affaires, etc.
- Les représentations régionales de l'UTICA et de l'UGTT
- Un échantillon des différents bénéficiaires du projet :
 - Formateurs en entrepreneuriat vert
 - Jeunes formés aux métiers verts
 - Promoteurs d'éco-projets
 - OSC formés et ayant obtenu des subventions pour le lancement de projets
 - Tuteurs formés

Ces contacts de terrain ont permis de :

- Faire des recoupements avec les informations collectées lors de la phase de revue documentaire ;
- Recueillir les appréciations qualitatives des bénéficiaires et des acteurs impliqués : Réponse à leurs besoins, déroulement des activités, etc. ;
- Evaluer grossièrement l'impact du projet : Création de projets, insertion des jeunes placés en stages, niveau d'appropriation de la SPARE et suite donnée, etc.
- Identifier les pistes pour renforcer et/ou pérenniser l'impact du projet

La liste détaillée des contacts réalisés est fournie en annexe.

3- Compilation des informations et évaluation selon les six critères

L'ensemble des informations collectées à travers la revue documentaire et les contacts de terrain ont permis d'apporter une réponse aux différents éléments d'analyse correspondant à chacun des six critères d'évaluation.

4- Enseignements et recommandations

En partant des résultats d'évaluation selon les six critères, nous avons consacré cette étape pour :

- Tirer les enseignements du projet et les bonnes pratiques à partager ;
- Formuler les recommandations pour renforcer et assurer la pérennité des impacts du projet ;
- Identifier les facteurs clés de succès pour une duplication éventuelle du projet dans d'autres régions.

II.3 Contexte et Description du projet

La jeunesse tunisienne souffre de difficultés importantes pour accéder à un emploi et à une source de revenu décente. C'est ainsi qu'au début de l'année 2011, les chômeurs de toute la Tunisie ont été constitués à plus de 60% de jeunes âgés entre 20 et 29 ans.¹

A cette époque, le taux de chômage national a été estimé à 18%, alors que celui des jeunes de 20-29 ans a été de 37% et celui des diplômés du supérieur a atteint plus de 33%.²

Ce problème de chômage des jeunes a été accentué par celui des disparités régionales. Les régions de l'Ouest et du Sud du pays étaient les plus défavorisées.

Ce contexte difficile a été derrière le soulèvement populaire qu'ont connu plusieurs régions du pays à partir de décembre 2010, suivi par la révolution de janvier 2011, laquelle a débouché sur une longue phase de transition politique.

C'est dans ce cadre que le PNUD a apporté son appui au Gouvernement Tunisien à travers son initiative de « Génération d'Emploi pour les Jeunes en Tunisie ». Celle-ci fait partie intégrante d'un programme régional plus large intitulé « Programme de Génération d'Emploi pour les Jeunes dans les Pays Arabes en Transition ». Ce programme couvre plusieurs pays de la région arabe (Algérie, Egypte, Libye, Yémen, Maroc et Tunisie) et a pour but de contribuer à la réalisation des cinq principaux objectifs suivants :

- (i) Augmenter l'auto-employabilité des jeunes en assurant un meilleur accès à la formation technique professionnelle et dans le domaine de l'entrepreneuriat, avec un accent particulier sur les « secteurs dits verts » ;
- (ii) Augmenter les opportunités de formation continue (stages) au sein des entreprises privées et/ou d'autres institutions au profit des jeunes dans les cinq pays arabes ;
- (iii) Améliorer l'accès des jeunes aux services financiers pour soutenir l'auto-employabilité ;
- (iv) Des politiques de génération d'emploi au profit des jeunes formulés à travers un appui technique de haut niveau aux institutions publiques/privées concernées ;
- (v) Augmenter les opportunités d'emploi à court terme au profit des jeunes les plus vulnérables par l'amélioration des infrastructures et/ou services publics.

¹ Source : INS, Enquête Nationale de l'Emploi Mai 2011

² Source : INS, Enquête Nationale de l'Emploi Mai 2011

En prenant en considération le contexte spécifique de la Tunisie, le projet a soutenu la mise en œuvre d'une ensemble d'actions à impact rapide, avec comme **objectif de** : « Améliorer l'employabilité et la création d'opportunités d'auto-emploi pour les jeunes tunisiens, à travers des formations techniques, professionnelles et entrepreneuriales ».

L'accent a été mis, pour ces actions, sur :

- Les travaux à haute valeur ajoutée dans les industries respectueuses de l'environnement ;
- Les opportunités de stages dans les entreprises privées et/ou d'autres organismes de jeunes (aussi bien pour les hommes que pour les femmes).

Les produits escomptés du projet, tels qu'ils ont été exprimés dans le « Document du projet », se présentent comme suit :

- **Produit 1** : L'auto-employabilité des jeunes, femmes et hommes, à travers un meilleur accès aux opportunités de formation technique, professionnelle et d'entrepreneuriat, est amélioré
- **Produit 2** : Le nombre des opportunités de stages au sein des entreprises privées et d'autres institutions au profit des jeunes tunisiens est significativement augmenté.
- **Produit 3** : Des Stratégies et plans régionaux pour l'emploi, élaborés de manière participative.

Eu égard à ces résultats attendus, le projet s'est articulé autour de trois composantes, comme l'indique le schéma suivant :

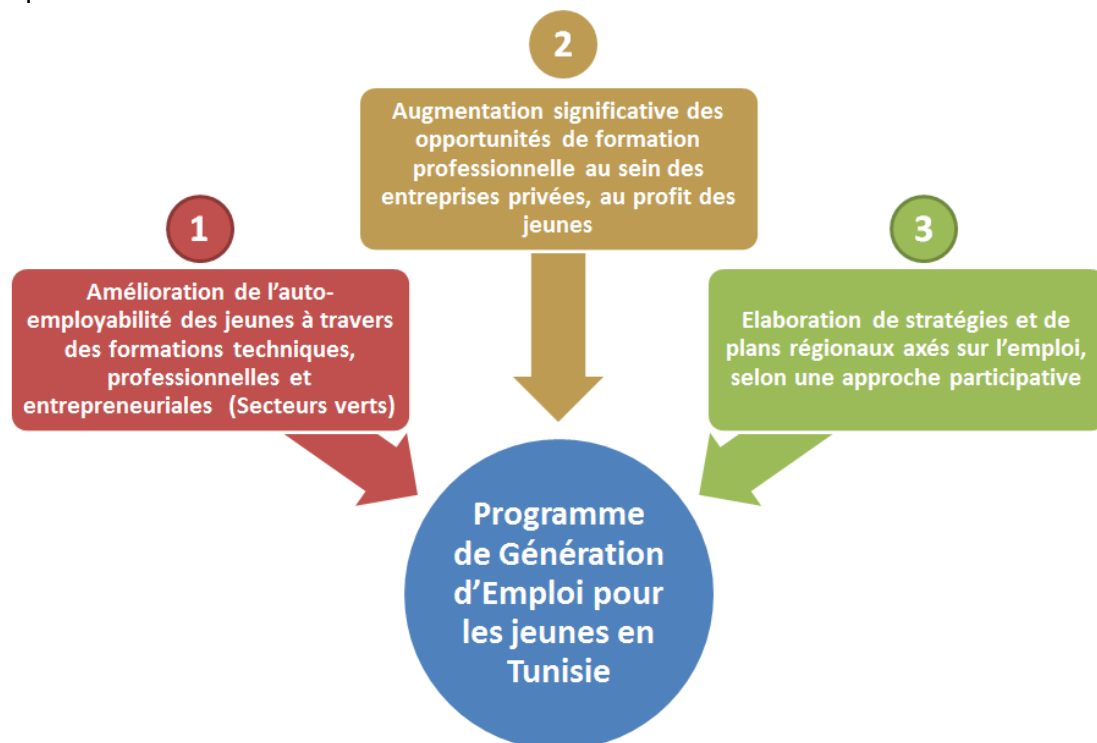


Figure 2 : Composantes du projet «Génération d'Emploi pour les Jeunes en Tunisie »

Le projet a concerné les trois gouvernorats de Jendouba, Siliana et Bizerte.

Le délai du projet était censé s'étaler sur une année, allant de Mars 2012 à Février 2013, mais il a été étendu, par la suite, jusqu'à décembre 2013 suite à une requête formelle approuvée par le partenaire financier du projet (Japon).

Les ressources allouées au projet s'élevaient à 1.500.000 US\$, et étaient mobilisées par le gouvernement du Japon. Le PNUD a aussi mis ses fonds propres à hauteur de 99.774,97 US\$ ce qui totalise le budget final du projet à 1.599.774,97 US\$

Les partenaires nationaux du projet sont l'Office du Développement du Nord Ouest (ODNO) et le Commissariat Général du Développement Régional (CGDR), deux institutions sous la tutelle du Ministère de Développement et de la Coopération Internationale (MDCI).

L'équipe du projet était constituée par un chef du projet basé à Tunis et appuyé par une assistante et par trois coordinateurs régionaux basés dans les trois gouvernorats de Bizerte, Siliana et Jendouba.

Un Comité du Pilotage du projet était créé et comportait, notamment, des représentants du PNUD ainsi que ceux des différentes institutions impliquées dans le projet à l'échelle centrale (MDCI, CGDR, Ministère en charge de l'environnement) et à l'échelle régionale (ODNO, CGDR Bizerte, Directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi, etc.).

Les résultats attendus du projet tel qu'ils ont été fixés initialement par le document du projet et ajustés par la suite à travers le Plan de Travail Annuel (PTA) de 2013, se présentent comme suit :

Produits escomptés	Indicateurs de Performance / de Résultat fixés par le Prodoc	Résultats attendus ajustés par le PTA 2013
Produit 1 : L'auto-employabilité des jeunes, femmes et hommes, à travers un meilleur accès aux opportunités de formation technique, professionnelle et d'entrepreneuriat, est amélioré	- Au moins 1500 jeunes profitent des formations professionnelles et entrepreneuriales - 50% au moins des participants sont de jeunes femmes. - 30% au moins des actions de formation sont destinées à des secteurs écologiques. - Au moins 80% des participants aux actions de formation expriment un taux de satisfaction positif. - 20% au moins des participants réussissent à garantir un emploi et/ou à commencer leur propre entreprise	- 720 jeunes formés - 15 formateurs en entrepreneuriat écologique formés - 20 jeunes promoteurs en économie verte accompagnés - 20 OSC ayant leurs capacités renforcées - Projets d'OSC retenus appuyés³ - Au moins 80% des participants aux actions de formation expriment un taux de satisfaction positif. - 20% au moins des participants réussissent à garantir un emploi et/ou à commencer leur propre entreprise
Produit 2 : Le nombre des opportunités de stages au sein des entreprises privées et d'autres institutions au profit des jeunes tunisiens est significativement augmenté	- Au moins 200 jeunes ont achevé avec succès leurs stages à la dernière année du projet. - 50% au moins des stagiaires sont de jeunes femmes. - 20% au moins des stagiaires sont recrutés à la fin de leurs stages.	- 120 formateurs formés - Stages en milieu professionnel, au profit de 200 jeunes, réalisés - 50% au moins des stagiaires sont de jeunes femmes. - 20% au moins des stagiaires sont recrutés à la fin de leurs stages.
Produit 3 : Des Stratégies et plans régionaux pour l'emploi, élaborés de manière participative.	- 3 nouveaux plans régionaux pour l'emploi (PER) formulés et validés - Capacités d'au moins 150 officiels et décideurs eux niveau local, régional et national renforcées	- 3 stratégies et plan d'action régionaux pour l'emploi élaborés - Capacités d'au moins 150 officiels et décideurs eux niveau local, régional et national renforcées

Tableau 2 : Résultats attendus du projet

Les activités du programme telles qu'elles ont été prévues par le PRODOC et révisées par le PTA 2013, se présentent comme suit :

³ Le nombre de projets d'OSC à appuyer n'a pas été fixé dans le PTA 2013.

Plan de Travail 2012-2013 (PRODOC)		PTA 2013	
Produit 1: L'employabilité des jeunes, femmes et hommes, à travers un meilleur accès aux opportunités de formation technique, professionnelle et d'entrepreneuriat, est amélioré			
Activité 1	Conception et développement de programmes et des outils spécifiques à la formation et relatives aux métiers écologiques, au leadership et aux techniques de gestion	Activité 1	Validation de la méthodologie d'intervention, du plan d'intervention et des modalités de mise en œuvre
Activité 2	Formation des formateurs sur l'entrepreneuriat écologique (ONG, associations des diplômés chômeurs)	Activité 2	Etude des créneaux porteurs pour l'emploi et des opportunités de projets en économie verte
Activité 3	Formation des premiers groupes sélectionnés de jeunes femmes et de jeunes hommes "entrepreneurs écologiques" pour le développement de leurs business plan et pour accéder aux subventions et/ou aux prêts.	Activité 3	Réalisation d'une campagne d'information et de communication auprès des bénéficiaires potentiels
Activité 4	Soutien à un cadre de collaboration entre les centres de recherche et de développement dans les régions pour étudier la faisabilité des nouvelles idées proposées.	Activité 4	Formation technique et professionnelle pour les jeunes
Activité 5	Accompagnement des jeunes entrepreneurs et des banques pour faciliter l'accès aux fonds	Activité 5	Formation des formateurs en entrepreneuriat écologique
Activité 6	Accompagnement des jeunes entrepreneurs et des acteurs administratifs pour faciliter la création de projets	Activité 6	Accompagnement des jeunes promoteurs
Activité 7	Mobiliser les migrants et la société civile pour contribuer à la création d'emplois et au développement local	Activité 7	Accompagnement et appui aux OSC : Elaboration d'un plan d'appui + Réalisation du plan (formations)
		Activité 8	Réalisation de projets pilotes par des OSC
Produit 2: L'accès des jeunes, femmes et hommes, à travers un meilleur accès aux opportunités de formation technique, professionnelle et d'entrepreneuriat, est amélioré)			
Activité 1	Identifier des opportunités de stages dans des entreprises privées et/ou des organismes de jeunesse	Activité 1	Validation de la méthodologie, du plan d'intervention et des modalités de mise en œuvre
Activité 2	Identifier les besoins des entreprises en termes de compétences afin de réduire les disparités entre les besoins des entreprises et les compétences des employés potentiels	Activité 2	Etude des opportunités de stages et des besoins des entreprises en compétences
Activité 3	Renforcer le partenariat entre les entreprises, les centres de formation, les centres universitaires et la société civile	Activité 3	
		Activité 4	Placement des jeunes en stage en milieu professionnel
		Activité 5	Formation des formateurs
Produit 3: Stratégies et plans régionaux pour l'emploi, élaborés d'une façon participative			
Activité 1	Conception et adoption d'une nouvelle méthodologie, et de nouvelles pratiques pour la génération de données régionales et l'analyse qualitative et quantitative des informations relatives à l'emploi des jeunes	Activité 1	Validation de la méthodologie, du plan d'intervention et des modalités de mise en œuvre
Activité 2	Renforcer les capacités des institutions et des entités publiques nationales et régionales travaillant dans le domaine de l'emploi, suivre et analyser le marché de l'emploi des jeunes et soutenir la création et le développement des entreprises.	Activité 2	Analyse de la situation actuelle, définition des priorités et concertations régionales
		Activité 3	Elaboration, par le Bureau, des premières propositions de stratégies et de plans d'action régionaux pour l'emploi
		Activité 4	Organisation d'ateliers régionaux pour validation
		Activité 5	Elaboration des stratégies et de plans d'action régionaux pour l'emploi, en tenant compte des résultats des ateliers régionaux
		Activité 6	Réalisation d'un campagne de communication
		Activité 7	Support et accompagnement du processus d'élaboration des stratégies et des plans d'action régionaux pour l'emploi par trois VNU
		Activité 8	Organisation d'une conférence internationale de haut niveau
Gestion et soutien au programme renforcés			
	Equipements logistique et matériaux		Equipements logistique et matériaux
	Recrutement de l'équipe de gestion du projet		Recrutement de l'équipe de gestion du projet
	Suivi et évaluation		Suivi et évaluation

Tableau 3 : Liste des activités prévues par le PRODOC et révisées par les PTA 2013

III. NIVEAUX D'ANALYSE

Nous présenterons, dans ce chapitre, les résultats de l'évaluation selon les six critères proposés.

III.1 Pertinence

III.1.1 L'objectif du projet s'inscrit pleinement dans le cadre des orientations du pays

Le chômage des jeunes a été l'un des facteurs les plus importants qui a été derrière le déclenchement de la révolution à la fin de l'année 2010. Le taux de chômage estimé au début de l'année 2011 a atteint des niveaux très élevés, comme le montre le tableau suivant⁴ :

Indicateur	Valeur en Mai 2011
Taux de chômage national	18,3%
Taux de chômage des jeunes de 20-29 ans	37%
Taux de chômage des diplômés du supérieur	33%
% des chômeurs âgés de 20 -29 ans	60%

Tableau 4 : Indicateurs sur le chômage en Tunisie en 2011

L'une des priorités nationales au lendemain de la révolution était, donc, de réduire le taux de chômage, et particulièrement, celui des jeunes.

Par conséquent, nous estimons que l'objectif du projet qui consistait à « Améliorer l'employabilité et la création d'opportunités d'auto-emploi pour les jeunes tunisiens, à travers des formations techniques, professionnelles et entrepreneuriales », s'inscrivait dans le cadre des orientations du pays.

III.1.2 Le choix des régions est assez pertinent

La pertinence du choix des régions est analysée sous deux angles : D'abord en examinant si les régions retenues sont propices pour la création de projets et d'emplois dans les « secteurs verts ». Il s'agit, ensuite, de voir si ces régions présentent des préoccupations majeures en termes d'emploi.

⁴ Source : INS, Enquête sur l'emploi, Mai 2011.

Pour le premier angle d'analyse, la région du Nord-Ouest dispose effectivement de potentialités importantes dans le domaine des secteurs écologiques. Le Diagnostic des créneaux porteurs réalisé dans le cadre du projet a bien confirmé que cette région recense des secteurs verts promoteurs liés à ses richesses naturelles et culturelles, tels que l'agroforesterie et l'éco-tourisme.

En ce qui concerne le critère « Emploi », les régions de Siliana et de Jendouba figurent parmi les régions les plus défavorisées de la Tunisie, et enregistrent des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale, surtout pour les diplômés du supérieur (voir figures suivantes).

La situation est globalement meilleure pour Bizerte et le taux de chômage y était, toujours, inférieur à la moyenne nationale. Toutefois, cette région présente des disparités intra-gouvernorat très fortes, qui se manifestent notamment par un niveau de développement insuffisant au sein des délégations de l'ouest tels que Mateur, Ghezala, Sejnane et Joumine.

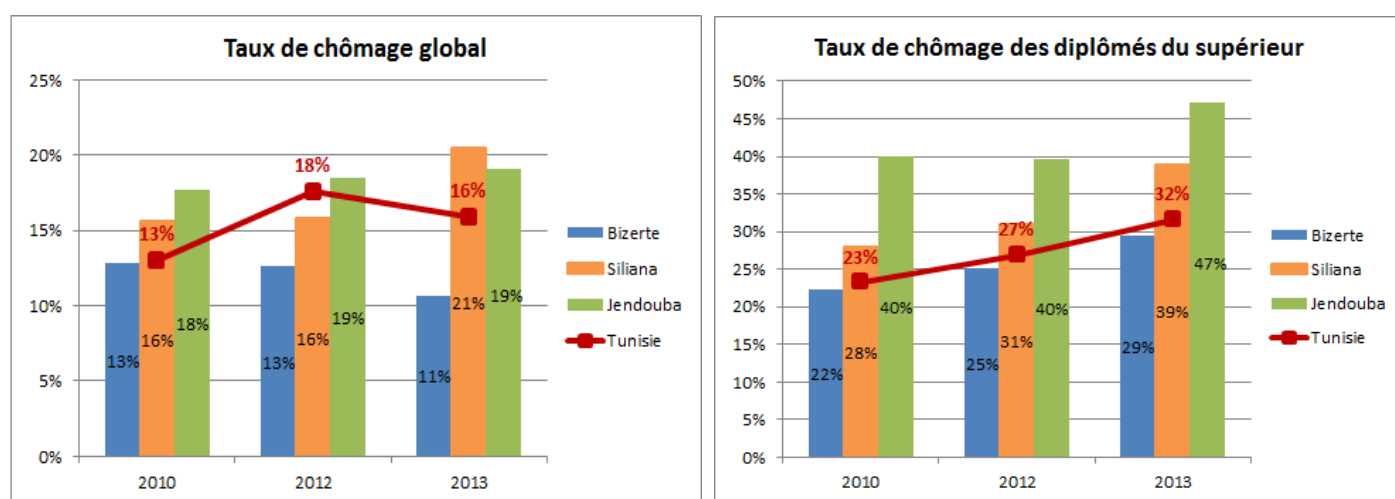


Figure 3 : Taux de chômage dans les régions ciblées

Par ailleurs, il est à signaler que d'autres régions de la Tunisie comptent des taux de chômage nettement plus élevés que ceux de Siliana et de Jendouba. Nous en citons, à titre d'exemple, les gouvernorats de Kasserine (26% en 2012), Sidi Bouzid (29% en 2012), Tataouine (52% en 2012), Gafsa (27% en 2012) et Tozeur (28% en 2012).⁵

III.1.3 Certaines activités du projet sont pertinentes par rapport aux besoins du pays et des régions, d'autres activités le sont moins.

Nous examinerons, dans ce qui suit, la pertinence des principales activités du projet :

⁵ Source : INS, Indicateurs Socio-économiques par gouvernorat, 2010-2012-2013 (les données de 2011 ne sont pas disponibles)

➤ **Appui à l'entrepreneuriat dans les secteurs verts : L'idée est très intéressante, mais l'objectif fixé et le contenu des actions sont moins pertinents**

Conformément au PRODOC, cette activité prévoyait de former et d'accompagner des jeunes à la création de leurs entreprises dans les secteurs verts (y compris la facilitation de l'accès au financement et de l'accomplissement des démarches administratives de création).

Telle qu'elle était prévue, cette activité est jugée d'une grande pertinence puisque :

- Elle devait permettre aux jeunes promoteurs de faire face aux difficultés qu'ils rencontrent lors de la création de leurs entreprises (notamment, l'accès au financement et la finalisation des démarches de création).
- Elle a ciblé les secteurs verts, domaine innovant en Tunisie, et identifié comme étant l'un des gisements importants de création d'emplois (et ce, conformément à la « Stratégie Nationale de l'Emploi » publiée en 2012, et aux orientations récentes du gouvernement post-élections 2015).
- Elle favorise une capitalisation du savoir-faire au niveau national puisqu'elle a comporté une phase de formation de formateurs nationaux qui ont assuré, par la suite, la formation des jeunes.

Néanmoins, pour ce qui concerne l'appui aux jeunes, le PTA de 2013 a centré les activités du projet autour de la formation, et l'accompagnement était limité à l'élaboration du business plan et n'a pas inclus les phases les plus critiques d'accès au financement et de création. Cette limitation de l'étendue de l'accompagnement constituait un risque en terme d'impact réel du projet sur la concrétisation des créations d'entreprises (voir §- Evaluation de l'impact du projet – Page 33).

Un autre aspect à signaler est celui relatif au nombre des jeunes ciblés par cette activité : L'objectif a été fixé par le PRODOC à 1.500, puis a été ramené par le PTA 2013 à 720 jeunes. Cet objectif nous semble très élevé et nécessite un budget très important pour la formation. De l'avis des différentes parties prenantes rencontrées, il aurait fallu se concentrer sur une cible plus réduite (par exemple 200 jeunes) et réserver une partie conséquente du budget pour la phase post-formation, c'est-à-dire l'accompagnement des jeunes jusqu'à la création de leurs entreprises.

Un autre constat confirme que l'objectif initial du nombre des jeunes ciblés était inadéquat par rapport aux besoins des trois régions est celui de la difficulté à mobiliser les jeunes dans les gouvernorats ciblés, notamment lors de la troisième session de formation. Ainsi, l'on s'est trouvé obligé à accepter les jeunes d'autres gouvernorats (Sfax, Sousse, Kasserine, etc.)...

➤ **Appui aux OSC : L'activité est jugée pertinente et méritait un champ d'action plus important**

La Tunisie post-révolution, a connu une expansion rapide et très importante du tissu associatif qui a concerné toutes les régions du pays, y compris celles les plus reculées. Toutefois, ces OSC n'ont pas eu le temps de se restructurer et, de ce fait, présentent des besoins énormes de renforcement de capacités.

Pour cela, nous estimons qu'il était judicieux d'intégrer dans le PTA 2013 des activités qui ont concerné les OSC. Néanmoins, le nombre d'associations ayant bénéficié de financement pour la réalisation de projets pilotes était limité (2 associations par gouvernorat) et aurait dû être plus élevé pour favoriser un impact plus important.

➤ **Placement des jeunes en stages : Activité faisant double-emploi avec celle des structures locales en charge d'emploi**

Les acteurs en charge de l'emploi qui ont été contactés affirment que cette activité est similaire à ce qu'ils ont l'habitude de faire en matière de placement des jeunes en stage dans les entreprises (stages SIVP et CAIP ⁶) et ne présente pour eux aucune innovation.

L'objectif ciblé de 200 jeunes placés en stage dans les 3 gouvernorats n'a, également, aucune dimension exceptionnelle. A titre d'exemple, le gouvernorat de Bizerte enregistre, à lui seul, une moyenne de 150 stages SIVP et 120 stages CAIP par mois.

En revanche, la formation pour les tuteurs est jugée plus pertinente puisqu'elle favorise un meilleur encadrement des stagiaires au sein des entreprises.

➤ **Stratégies régionales d'emploi : Activité jugée pertinente**

Cette activité est en ligne avec les orientations du pays en matière de promotion de l'emploi et en matière de décentralisation / régionalisation. La conception d'une stratégie au niveau de la région et selon une démarche participative devrait permettre de répondre aux aspirations des populations locales et de favoriser leur adhésion à la mise en œuvre de cette stratégie.

Les stratégies élaborées arrivent en temps opportun et devraient constituer des inputs parmi les plus importants pour la préparation au niveau des régions des plans quinquennaux 2016-2020.

III.1.4 Le délai du projet et certaines activités prévues n'étaient pas suffisantes pour aboutir aux résultats correspondants

Ce constat est particulièrement valable pour l'activité d'appui à l'entrepreneuriat dans les secteurs verts. L'objectif fixé par le PRODOC consistait à ce que « 20% au moins des participants, c'est-à-dire 144 jeunes des 720 jeunes, réussissent à garantir un emploi et/ou à commencer leur propre entreprise », alors que le projet n'avait pas prévu d'accompagnement suffisant pour les promoteurs jusqu'à la création de leurs entreprises.

⁶ SIVP : Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle : Mécanisme d'aide à l'insertion pour les diplômés du supérieur
CAIP : Contrat d'Adaptation et d'Insertion Professionnelle : Mécanisme d'aide à l'insertion pour les non diplômés du supérieur

Par ailleurs, il est à signaler que le délai initial du projet était d'une année, alors que l'expérience montre qu'un tel délai est insuffisant pour aboutir à des résultats concrets en termes de création d'entreprises.

En ce qui concerne le produit 3 « Elaboration de stratégies et de plans d'actions régionaux pour l'emploi », l'un des résultats attendus est celui du renforcement de capacités de 150 officiels et décideurs aux niveaux local, régional et national. Le PRODOC a prévu une activité qui devait contribuer à l'atteinte de ce résultat, mais le PTA 2013 n'a pas comporté d'actions correspondant à cet objectif.

III.1.5 Le projet cadre bien avec la stratégie d'intervention du système des Nations Unies et du PNUD en Tunisie

Le projet cadre bien avec la Stratégie de Transition pour la Tunisie (2011-2014) du système des Nations Unies, et plus particulièrement avec le l'Effet de Programme Pays N°3 et le Produit de Programme Pays N°6, de l'Axe « Développement Humain » :

Axe	Effets de Programme Pays (EPP)	Produit de programme Pays (PPP)
Développement Humain [Vers un modèle économique et social inclusif et équitable]	3- Les conditions institutionnelles, réglementaires et économiques sont mises en place pour favoriser l'accès aux ressources productives, à la création d'emploi et à l'accroissement des revenus des populations les plus vulnérables	6- Les mécanismes de soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat, notamment dans les régions les plus vulnérables sont appuyés et leurs prestations en faveur des jeunes et des femmes améliorées

Le projet est, également, en ligne avec la Stratégie de Transition du PNUD pour la Tunisie (2011-2014) dont l'axe 4 porte sur la « Gouvernance locale pour le développement et l'emploi des jeunes ».

III.1.6 Le projet est plus ou moins cohérent avec l'intervention du gouvernement, des ONG et des bailleurs de fonds.

Les reproches à faire au projet à ce niveau concernent, en premier lieu, l'activité de placement des stagiaires. Comme il a été déjà indiqué, cette activité fait double emploi avec l'action des bureaux régionaux d'emploi.

Un autre aspect à signaler est celui relatif à l'action d'appui à l'entrepreneuriat. Nous estimons que le projet aurait pu assurer une cohérence avec l'activité des organismes locaux opérant dans l'entrepreneuriat tels que l'Espace Entreprendre et le Centre d'affaires, et ce, en les impliquant dans la phase d'accompagnement des promoteurs de projets. Nous reviendrons sur ce point au chapitre § - Durabilité.

III.2 Effectivité

III.2.1 La majorité des activités prévues ont été réalisées, mais certaines ne l'ont pas été ou l'ont été partiellement.

L'analyse du degré de réalisation de l'ensemble des activités prévues (telles que présentées au tableau #3) montre quelques insuffisances au niveau des points suivants :

➤ **Appui à l'entrepreneuriat dans les secteurs verts : La phase d'accompagnement des promoteurs est restée inachevée.**

Le PTA 2013 a prévu une phase d'accompagnement des promoteurs, mais n'a pas spécifié le nombre des jeunes bénéficiaires (tous les jeunes formés ou seulement une sélection d'entre eux), ni le contenu de l'accompagnement à réaliser. De toutes les manières, cette phase d'accompagnement devait permettre d'atteindre l'objectif fixé qui consiste à ce que 144 jeunes réussissent à être insérés ou à créer leurs propres entreprises.

En réalité, cette phase d'accompagnement n'a concerné que 29 jeunes (promoteurs des 21 meilleurs éco-projets) et s'est limitée à l'étape d'élaboration du business plan. Les phases de facilitation de l'accès au financement et à l'accomplissement des démarches administratives de création qui étaient prévues par le PRODOC n'étaient pas effectuées.

➤ **Appui aux OSC : Le plan de formation prévu était réalisé partiellement (à hauteur de 20% seulement)**

Le PTA 2013 a prévu de concevoir un plan d'appui des OSC et d'organiser par la suite des actions de renforcement de capacités sur les thèmes suivants:

- Management et organisation ;
- Conception et de mise en œuvre des projets ;
- Conseil et orientation des jeunes.

Un plan d'appui a été élaboré par le consultant M. Abderrazak Bousselmi et a prévu les cinq actions suivantes :

1. Formation en planification stratégique ;
2. Séances d'accompagnement par association pour le renforcement de leurs compétences de management et d'organisation ;
3. Ateliers de formation et d'information / sensibilisation sur la promotion de l'emploi dans les secteurs verts ;
4. Formation sur les mécanismes et les techniques de conseil, d'aide et d'orientation professionnelle ;
5. Formation sur les techniques de coaching.

En réalité, seule la première action de formation a été réalisée, portant ainsi le taux de réalisation de ce plan à seulement 20%.

➤ **SPARE : Les activités de communication prévues par le PTA 2013 n'ont pas été réalisées**

Le PTA 2013 a prévu, après l'élaboration des stratégies et des plans d'actions régionaux pour l'emploi, de réaliser des campagnes de communication et d'organiser une conférence internationale de haut niveau. Ces deux activités n'ont pas été mises en œuvre.

III.2.2 Le budget prévu a été consommé en totalité (et même dépassé), mais les budgets spécifiques par activité n'ont pas été respectés

Le budget prévu de 1.500.000,00 \$ a été légèrement dépassé. Le coût global du projet a atteint précisément 1.599.774,97 \$ et a été financé comme suit :

- 1.500.000,00 \$ sur le Fonds du Gouvernement japonais
- 99.774,97 \$ sur les fonds propres du PNUD

La répartition des dépenses par activité montre que le budget initial par activité n'a pas été respecté et qu'il y a eu un dépassement assez important au niveau des activités du produit 1 : +42% par rapport au budget initial inscrit au PRODOC et +22% par rapport à celui prévu par le PTA 2013 (voir figure suivante). Les raisons de ce dépassement n'ont pas pu être cernées, à cause de l'indisponibilité d'informations sur le découpage du budget par activité.

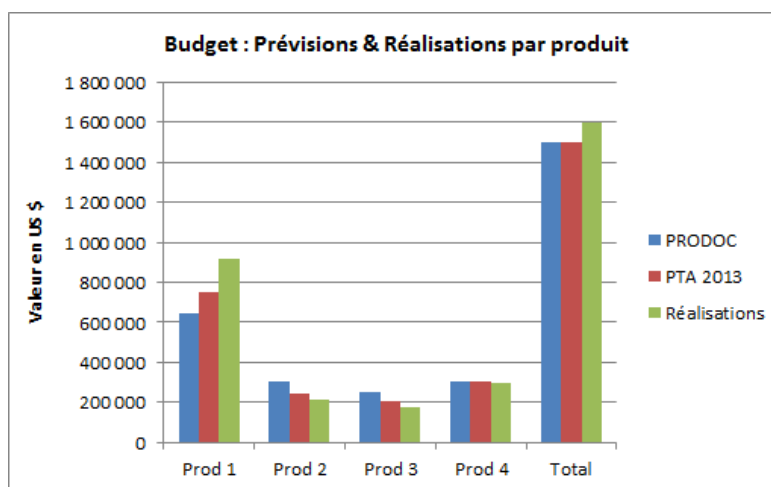


Figure 4 : Dépenses réelles par produit comparées au budget prévu

Ce chapitre devait, également, comporter une analyse des prévisions et des réalisations budgétaires par activité, mais cette analyse n'a pas été effectuée, faute de disponibilité des données.

III.2.3 Dérapage très important au niveau des délais, malgré un doublement de la durée du projet

Nous avons tenté à travers le chronogramme suivant de retracer le déroulement des activités du projet⁷ et de le comparer par rapport aux délais prévus par le PRODOC et par le PTA 2013.

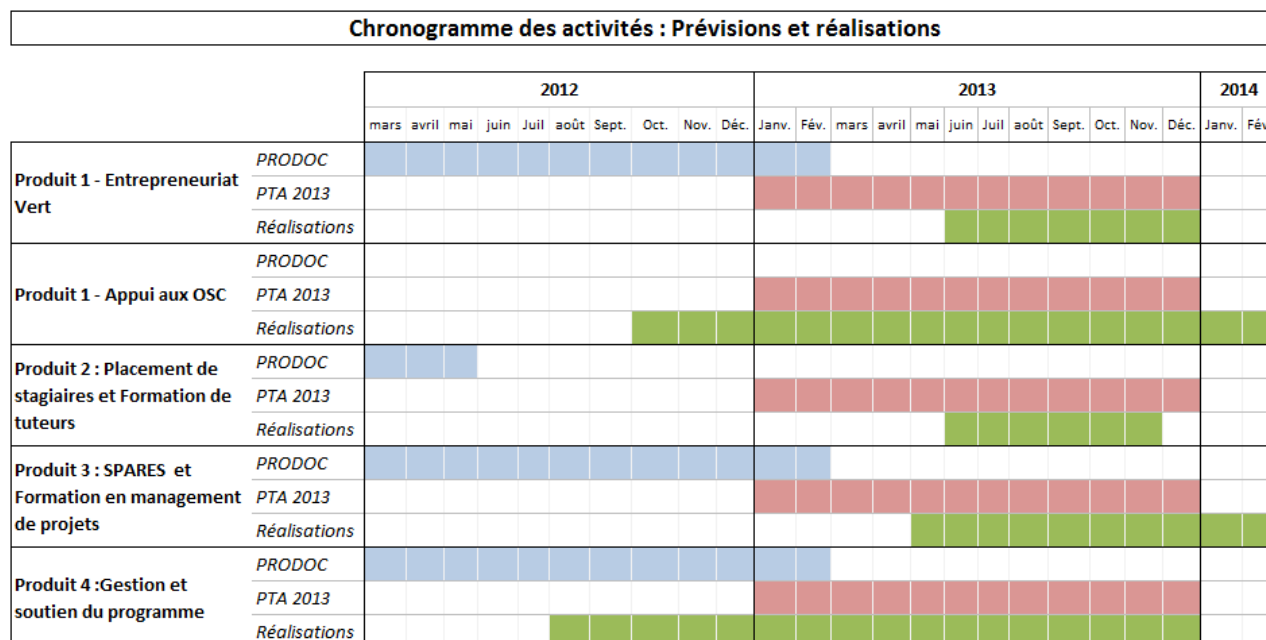


Figure 5 : Chronogramme des activités

Il ressort qu'au cours de la première année du projet, seule l'activité d'appui aux OSC a été entamée (lancement d'un appel à manifestation d'intérêt pour les OSC en octobre 2012, et d'un appel à propositions pour la conduite de projets pilotes en février 2013).

Pour ce qui concerne les activités relatives aux autres produits, le démarrage effectif n'a eu lieu qu'à partir des mois de mai et de juin 2013, avec comme objectif de clôturer les activités en décembre 2013. Ainsi, la majorité des actions ont été conduites dans un délai très court, ce qui présentait un risque en terme d'efficacité du projet et de la possibilité d'adopter une approche inclusive.

Un des cas critiques était celui de l'activité d'appui à l'entrepreneuriat dans les secteurs verts, pour laquelle les consultants ont été engagés le 15 mai 2013 pour un volume de 240 Hommes*jours d'expertise et 750 Hommes*jours de formation à réaliser sur une période de 06 mois (y compris la période du Ramadan et les vacances d'été).

Nous ré-évoquerons cet aspect au chapitre §- Durabilité, et nous montrerons que ce problème de délai a eu un impact négatif sur le degré d'appropriation du projet par les acteurs locaux.

Parmi les principales raisons qui étaient à l'origine du retard dans le démarrage des activités, nous citons :

⁷ Il s'agit de suivre les réalisations effectives des activités, en dehors des tâches préparatoires de sélection et d'engagement des consultants et des formateurs chargées de la réalisation de ces activités.

- Le retard enregistré au niveau de la signature du Document du projet par le PNUD et les partenaires nationaux : Document signé le 18 juin 2012, soit 3,5 mois après le démarrage du projet.
- L'engagement du chef du projet le 20 août 2012, près de 6 mois après le démarrage.
- Le recrutement des coordinateurs et des assistants régionaux au mois de mai 2013, soit 15 mois après le démarrage, bien que ce recrutement ait été prévu par le PRODOC au lancement du projet.
- La lourdeur du système de passation de marché : A titre d'exemple, pour le recours aux services des consultants pour la formation aux métiers verts et pour l'élaboration des stratégies régionales de l'emploi, un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en octobre 2012, puis des invitations à soumissionner ont été adressées aux candidats short-listés en novembre et décembre 2012, mais les contrats avec les bureaux retenus n'ont été signés qu'en mai et juin 2013.
- Le contexte de transition par lequel passe le pays et l'instabilité par laquelle sont passées les régions ciblées par le projet : Revendications sociales, situation sécuritaire, etc. (Toutefois, les liens de causalité directe entre ces événements et le retard dans la mise en œuvre des activités n'ont pas été mis en évidence).

Par ailleurs, l'analyse du rythme de décaissement du budget (voir figure suivante) montre que :

- Au cours de la période prévue initialement pour le projet (mars 2012-février 2013), le taux de décaissement n'a pas dépassé les 7%.
- A la date de juin 2013, le taux de décaissement était de 12% seulement.

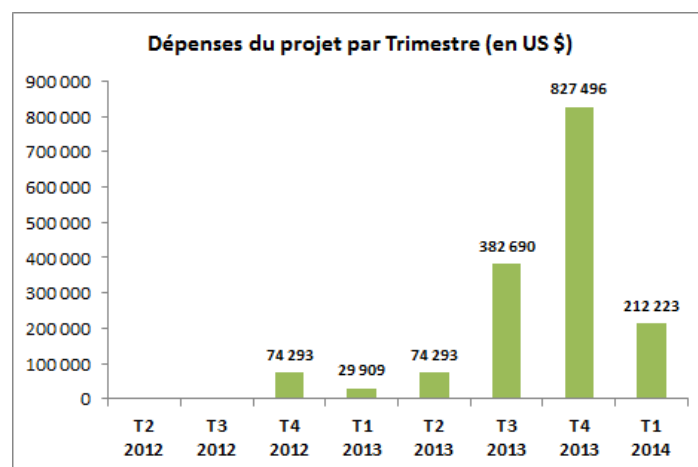


Figure 6 : Dépenses trimestriels du projet

Ceci illustre, une fois de plus, les retards enregistrés au niveau de la mise en œuvre des activités du projet.

III.2.4 Effort réalisé pour la gestion des imprévus, mais peu d'impact sur la maîtrise des délais

Un système de veille a été mis en place pour l'identification des risques liés à la mise en œuvre du projet, à l'échelle nationale, et plus particulièrement dans les gouvernorats concernés par le projet : revendications sociales, sécurité, politique, etc.

Sur un autre plan, pour palier au retard qu'a connu le projet au démarrage, l'équipe de projet a défini à la fin de 2012 « un plan d'accélération » basé principalement sur les actions suivantes :

- Le lancement d'appels à manifestation d'intérêt pour les services de consulting et de formation dans le but de constituer une base de données de prestataires qui peuvent être mobilisés dans des délais relativement courts : à travers des invitations à soumissionner à lancer auprès des candidats short-listés ;
- Le regroupement des services d'assistance technique et de formation homogènes et complémentaires dans le cadre du même appel d'offres ;
- Le recrutement de coordinateurs régionaux pour assurer une meilleure présence du projet dans les régions (Cette action est supposée être lancée depuis le démarrage du projet).

Malgré ces efforts, comme nous l'avons montré au paragraphe précédent, la mise en œuvre effective des principales activités n'a démarré qu'en mai-juin 2013.

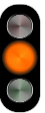
III.3 Efficacité

III.3.1 Les résultats du projet sont mitigés

Nous reprendrons dans le tableau suivant les résultats attendus du projet tels qu'ils ont été fixés par le PRODOC et révisés par le PTA 2013, puis nous les comparerons avec les résultats obtenus.

Résultats attendus fixés par le PRODOC	Résultats attendus fixés par le PTA 2013	Résultats obtenus	Commentaires	
Produit 1 : Amélioration de l'auto-employabilité des jeunes, à travers des formations techniques, professionnelles et d'entrepreneuriat				
- Au moins 1500 jeunes profitent des formations professionnelles et entrepreneuriales	- 720 jeunes formés - 20 jeunes promoteurs en économie verte accompagnés	- 485 jeunes ayant terminé avec succès la formation aux métiers verts, et portant 328 idées d'éco-projets ; - 29 jeunes (détenant 21 projets) accompagnés pour l'élaboration de leurs Business Plan.		
- 50% au moins des participants sont de jeunes femmes.		- 268 jeunes femmes formées, soit 55% des participants.		
- 30% au moins des actions de formation sont destinées à des secteurs écologiques.		- 100% des formations sont destinées à des secteurs écologiques.		
- Au moins 80% des participants aux actions de formation expriment un taux de satisfaction positif.	- Au moins 80% des participants aux actions de formation expriment un taux de satisfaction positif. <i>(Résultat prévu par le Prodoc maintenu).</i>	- Taux de satisfaction : 86% pour les 3 sessions de formation.		
- 20% au moins des participants réussissent à obtenir un emploi et/ou à créer leurs propres entreprises.	- 20% au moins des participants réussissent à obtenir un emploi et/ou à créer leurs propres entreprises. <i>(Résultat prévu par le Prodoc maintenu)</i>	- Indicateur non mesuré, mais il semblerait qu'il soit à un niveau très bas.	- D'après nos contacts de terrain, il semblerait que sur les 21 meilleurs éco-projets seuls 2 projets auraient été créés (1 à Siliana et 1 à Bizerte). Pour les autres jeunes formés et n'ayant pas eu d'accompagnement, le taux de concrétisation des projets devrait être beaucoup plus faible.	

Résultats attendus fixés par le PRODOC	Résultats attendus fixés par le PTA 2013	Résultats obtenus	Commentaires	
	- 15 formateurs en entrepreneuriat écologique formés	- 34 formateurs formés en entrepreneuriat écologique		
	- 20 OSC ayant leurs capacités renforcées.	- 115 membres de 67 OSC ayant bénéficié d'une formation en planification stratégique et participative des projets.	- La formation a porté seulement sur le thème de la planification stratégique, alors que le plan d'appui conçu a identifié 5 besoins en formation.	
	- Projets d'OSC retenues appuyés	- 6 projets verts d'OSC subventionnés et mis en œuvre - Les dernières tranches (représentant 10%) de subvention n'ont pas été déboursées aux 6 OSC.	En raison de soumissions des rapports en retard de la part des associations, ainsi que la lenteur de traitement administratif du côté du PNUD, la réalisation de ce produit n'a pas pu être achevée à temps. La décision a été prise par le PNUD de ne pas déboursier les dernières tranches de subvention, et cela a suscité un sentiment de mécontentement chez les OSC.	
Produit 2 : Augmentation des opportunités de stages au sein des entreprises privées et d'autres institutions, au profit des jeunes				
- Au moins 200 jeunes ont achevé avec succès leurs stages à la dernière année du projet	- Stages en milieu professionnel, au profit de 200 jeunes, réalisés. (Résultat prévu par le Prodop maintenu)	- 210 stagiaires placés en milieu professionnel, mais au moins 42 d'entre eux n'ont pas achevé leurs stages.	- Le résultat d'achèvement des stages avec succès par 200 jeunes n'a pas été atteint (42 résiliations de contrats de stages ont été repérés). - Sur les 210 stagiaires, 79 sont placés dans 3 grandes entreprises de câblage automobile (il s'agit en grande majorité d'opératrices de production).	

Résultats attendus fixés par le PRODOC	Résultats attendus fixés par le PTA 2013	Résultats obtenus	Commentaires	
- 50% au moins des stagiaires sont de jeunes femmes.	- 50% au moins des stagiaires sont de jeunes femmes. <i>(Résultat prévu par le Prodoc maintenu)</i>	- 143 jeunes femmes, soit 68% du total des stagiaires.		
- 20% au moins des stagiaires sont recrutés à la fin de leurs stages.	- 20% au moins des stagiaires sont recrutés à la fin de leurs stages. <i>(Résultat prévu par le Prodoc maintenu)</i>	- Sur un échantillon de 177 stagiaires, 95 ont été insérés, soit un taux de 54%.	- Le résultat est biaisé par celui des 3 entreprises de câblage qui ont inséré, à elles seules, 55 opératrices de production. En dehors de ces trois entreprises, le taux d'insertion serait de 36% (40 insérés pour un échantillon de 112 stagiaires)	
	- 120 formateurs formés	- 129 cadres d'entreprises formés sur le tutorat de stagiaires.	- La synergie avec l'action de placement des stagiaires n'a pas été assurée : La majorité des cadres formés appartiennent à des entreprises qui n'ont pas accueilli de stagiaires : A titre d'exemple, dans les régions de Bizerte et de Siliana, 79 cadres ont été formés, mais seuls 7 cadres appartiennent à des entreprises qui ont accueilli des stagiaires. <i>(la liste des tuteurs à Jendouba n'était pas disponible)</i>	
Produit 3 : Elaboration de stratégies régionales sur l'emploi				
- 3 nouveaux plans régionaux pour l'emploi (PRE) formulés et validés.	- 3 stratégies et plan d'action régionaux pour l'emploi élaborés.	- 3 stratégies et plans d'action régionaux pour l'emploi élaborés.		

Résultats attendus fixés par le PRODOC	Résultats attendus fixés par le PTA 2013	Résultats obtenus	Commentaires	
- Capacités d'au moins 150 officiels et décideurs aux niveau local, régional et national renforcées.	- Capacités d'au moins 150 officiels et décideurs aux niveau local, régional et national renforcées. <i>(Résultat prévu par le Prodoc maintenu)</i>	- Seuls 76 cadres formés en management de projets de développement.		

Tableau 5 : Niveau d'atteinte des résultats attendus par produit

III.3.2 Quelques résultats secondaires intéressants ont été obtenus

La mise en œuvre du projet a permis d'aboutir à quelques résultats secondaires très intéressants qui n'étaient pas prévus au démarrage du projet (par le PRODOC). Nous en citons particulièrement :

- **L'analyse des secteurs potentiels pour l'emploi vert** et l'identification de 4 secteurs verts jugés porteurs dans les trois gouvernorats ciblés : L'agroforesterie, l'éco-tourisme, la gestion des déchets et les énergies renouvelables.

Ce résultat intéressant a permis d'orienter le contenu de la formation des jeunes vers ces 4 secteurs porteurs. Il pourrait servir, aussi, pour l'intervention d'autres programmes ultérieurs (Projet de Plateforme des métiers verts à Bizerte, Programme du ministère de l'environnement pour la promotion de l'économie verte, etc.)

- **La formation de formateurs en entrepreneuriat écologique** : Il s'agit là, également, d'une activité qui n'était pas prévue par le PRODOC. La formation d'un noyau dur de 34 formateurs tunisiens dans ce domaine permet une capitalisation, au niveau national, de ce savoir-faire.
- **La création de comités techniques régionaux pour l'emploi** : Ces comités ont été créés dans le cadre de l'élaboration des stratégies régionales de l'emploi et ont comporté plusieurs parties prenantes : Directions régionales de la formation et de l'emploi, UTICA, UGTT, etc. Même s'ils ne revêtent pas un caractère officiel, ces comités ont permis de lancer des prémices, au niveau régional, en matière de concertation et de réflexion sur la problématique de l'emploi.

III.4 Efficience

III.4.1 Pour certaines activités, les budgets et les résultats obtenus sont très disproportionnés

Ce constat est particulièrement valable pour l'activité d'appui à l'entrepreneuriat vert et celle portant sur le placement des stagiaires :

- **Pour l'appui à l'entrepreneuriat écologique**, le budget alloué aux services de consulting et de formation a atteint 639.000 US\$. Ce budget important est à rapprocher avec le résultat en termes de création de projets qui se situerait à un niveau très bas (selon les acteurs rencontrés au niveau des régions).

En effet, comme il a été indiqué auparavant, il semblerait que sur les 21 meilleurs éco-projets seuls 2 projets auraient été créés à Bizerte et à Siliana. Pour les autres jeunes formés et n'ayant pas bénéficié d'accompagnement à l'élaboration de business plan, le taux de concrétisation des projets devrait être beaucoup plus faible que celui des meilleurs éco-projets.

Comme nous l'avons signalé au chapitre §- Pertinence, nous estimons que le projet aurait pu limiter la cible des jeunes à former (par exemple 200 au lieu de 720) et ainsi réduire le

budget de la formation au profit de la phase d'accompagnement. De cette manière, on aurait pu garantir plus de chance pour la création effective des entreprises.

- **Pour l'activité de placement des stagiaires**, le budget de consulting aurait été de l'ordre de 150.000 US\$⁸. De l'avis des acteurs locaux en charge de l'emploi, le placement des 210 jeunes en stages SIVP et CAIP aurait pu être assuré par les services locaux des bureaux d'emploi, dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Aucune valeur ajoutée n'a été perçue par les acteurs locaux sur cette activité du projet.

Ces acteurs estiment que le budget alloué aurait pu être affecté dans d'autres activités plus pertinentes telles que la formation complémentaire de jeunes à faible employabilité dans le but de les insérer par les entreprises dans des métiers pour lesquels il y a des difficultés de recrutement.

III.4.2 Utilisation des ressources plus ou moins optimisée

Des appréciations opposées sont faites, à ce niveau, sur deux faits saillants :

- **Formation des jeunes aux métiers verts** : Cette formation s'est déroulée dans les locaux des institutions locales (centres de formation, etc.), ce qui a permis d'optimiser le coût logistique de cette activité, même si les conditions ont fait l'objet de réclamations par les jeunes dans certains cas.
- **Autres formations (Formation de tuteurs, formation sur la planification stratégique pour les OSC, formation sur le management de projets de développement)** : Ces formations ont été organisées dans des hôtels (hébergement inclus), ce qui a engendré un coût logistique élevé.

De l'avis de certains acteurs locaux, ce coût aurait pu être optimisé (et bien sûr réalloué vers des activités à plus forte valeur ajoutée), si on avait organisé ces sessions en se basant sur les ressources des institutions locales (salles de réunion à l'ODNO, Gouvernorats, Espaces entreprendre, etc.) et en prévoyant un temps aménagé pour la formation (par exemple de 8h à 14h30) et des indemnités de transport pour les participants (surtout pour les OSC).

⁸ Le découpage du budget par activité n'étant pas disponible, nous avons estimé cette valeur en fonction du budget total du Produit 2 (212 076 US\$) et du budget par activité prévu par le PTA 2013.

III.5 Impact

III.5.1 Le projet a permis de cibler différentes catégories concernées par la problématique de l'emploi, MAIS au risque d'un certain éparpillement des activités et de l'impact

A travers ses activités diversifiées, le projet a permis de cibler :

- Les jeunes à la recherche d'un emploi : à travers la formation aux métiers verts et le placement en stages ;
- Les formateurs en entrepreneuriat écologique ;
- Les entreprises privées : Formation de tuteurs ;
- Les OSC : formation en planification stratégique et appui à la conduite de projets pilotes dans les secteurs verts ;
- Les acteurs institutionnels : Formation en management de projets de développement et élaboration d'une stratégie régionale sur l'emploi.

L'idée d'inclure dans ce projet une multitude d'acteurs concernés par la problématique de l'emploi est intéressante, mais, compte tenu de la courte durée du projet et des ressources financières disponibles, ceci a constitué un risque d'éparpillement des activités et d'affaiblissement de l'impact observé au niveau de chaque cible d'acteurs. En effet, des actions isolées destinées à plusieurs cibles différentes ne peuvent pas avoir un impact significatif. En contrepartie, une concentration des efforts sur une cible donnée permet d'aboutir à un impact plus fort.

Ceci est le cas par exemple de l'action de renforcement de capacités des OSC. Une seule formation en planification stratégique était insuffisante pour aboutir à un impact visible, et il aurait été intéressant de prévoir d'autres actions de formation et d'accompagnement pratique sur le tas (qui sont déjà prévues par le plan d'appui conçu au démarrage de cette activité).

La même remarque est, aussi, valable pour la formation des acteurs institutionnels sur le management des projets de développement (qui est restée une action isolée), et la formation des tuteurs (qui aurait dû être suivie d'un accompagnement pratique en entreprises).

III.5.2 L'impact direct du projet sur l'emploi est jugé faible

L'impact direct du projet sur l'emploi se limite à :

- Moins d'une dizaine de projets créés (*il n'existe pas de résultats fiables à ce niveau, mais nous nous sommes basés sur les déclarations des acteurs rencontrés et sur le fait que pour les 21 meilleurs éco-projets seuls 2 projets auraient été créés*).
- Une centaine de jeunes insérés, dont plus de la moitié ont été recrutés dans 3 entreprises de câblage automobile dans le poste d'opératrices de production.

Eu égard au budget alloué au projet (1.500.000\$), cet impact direct est jugé faible. Cette appréciation était partagée par l'ensemble des acteurs rencontrés.

III.5.3 Le degré de réponse du projet aux besoins des jeunes est insuffisant : la formation n'est pas un but en soi et doit être suivie par un accompagnement

Ce constat concerne surtout l'activité de formation aux métiers verts. Bien que la formation ait été appréciée par les jeunes, elle est jugée insuffisante pour garantir un emploi ou garantir la création d'entreprises. Les personnes rencontrées lors des visites de terrain étaient unanimes quant à la nécessité de prévoir une phase d'accompagnement des jeunes porteurs d'idées d'éco-projets jusqu'à la création de leurs entreprises. Cet accompagnement devrait porter sur l'élaboration du business plan, mais aussi la facilitation de l'accès au financement et le coaching à l'accomplissement des démarches administratives de création.

III.6 Durabilité

III.6.1 La viabilité financière et opérationnelle des activités n'a pas été préparée

Il s'agit là de l'une des grandes insuffisances du projet. Les activités du projet qui ont été conduites d'une manière très dense au cours des derniers 6 mois de 2013 ont été arrêtées d'une manière très brusque, sans prévoir aucune suite à ces activités.

Le départ au 31 décembre 2013 de l'ensemble de l'équipe du projet (chef de projet, coordinateurs régionaux et assistantes de projet) sans préparer des relais au niveau central ou régional a surpris les bénéficiaires et les acteurs locaux qui étaient impliqués dans le projet.

C'est ainsi que, par exemple, les jeunes promoteurs des meilleurs éco-projets qui ont connu un rythme de formation et de coaching très accéléré jusqu'à la fin du mois de décembre, se sont trouvés, « soudainement », sans aucun appui pour avancer dans la création de leurs projets. Une certaine « déception » et « frustration » de n'avoir pas bénéficié d'un accompagnement jusqu'à la création des entreprises, a été observée chez la majorité des jeunes promoteurs rencontrés. Ce sentiment était accentué par le fait qu'aucune récompense n'a été accordée aux meilleurs éco-projets (la majorité affirme avoir entendu parler de possibilité d'octroyer des subventions aux meilleurs projets).

III.6.2 Une très faible appropriation du projet par les acteurs aux niveaux central et régional

L'appropriation du projet au niveau central est jugée très faible. Aucun des deux partenaires nationaux (ODNO et CGDR) n'a semblé porter et défendre le projet (par exemple pour solliciter une suite au projet, auprès du PNUD).

Ceci pourrait être expliqué par le fait que les actions devant favoriser l'implication des acteurs centraux étaient limitées aux exceptions suivantes :

- L'organisation d'un Comité Local d'Approbation du Projet (LPAC) ⁹

⁹ Aucun document sur ce comité LPAC (par exemple PV de réunion) n'a pu être trouvé et communiqué à l'Expert.

- L'organisation d'un COPIL du projet (un seul), juste avant sa clôture en janvier 2014.
- L'approbation du PTA 2013 par les partenaires du projet (l'ODNO et le CGDR) : Une réunion du COPIL aurait pu être organisée à cette occasion, mais les discussions du PTA ont été faites de manière bilatérale avec les deux partenaires (bien que des changements importants aient été faits par rapport au PRODOC).
- L'organisation à Bizerte d'une journée nationale de présentation des meilleurs éco-projets

Ainsi, il n'y a pas eu, à une fréquence régulière, des occasions d'échange, de partage et de capitalisation (par exemple un COPIL tous les 3 à 6 mois, invitations des acteurs de la centrale à des événements organisés dans les régions concernées, journée nationale de partage des résultats et des enseignements du projet, etc.).

Nous avons, également, noté qu'au niveau central, le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi n'était pas associé au projet et n'a même pas été invité au COPIL. L'on se pose ainsi la question sur la possibilité de capitaliser sur ce projet « Génération d'Emploi » si le ministère en charge de l'emploi n'est pas associé.

L'appropriation du projet au niveau régional était également très faible, et pourrait être expliquée par plusieurs facteurs :

- Ces acteurs étaient très peu impliqués dans la conduite des activités : A titre d'exemple, les opérateurs publics en charge de l'entrepreneuriat et de l'emploi (bureaux d'emploi, espaces entreprendre, centres d'affaires, etc.) ont été sollicités lors des actions de communication sur la formation aux métiers verts auprès des jeunes (listing de jeunes, organisation de réunions pour les jeunes, etc.), mais n'ont pas été associés dans les autres étapes de l'action (sélection de candidats, évaluation des projets, etc.)
- Il n'y a pas eu d'actions au niveau régional pour le partage d'informations sur les activités du projet, son avancement, les résultats (il n'y a pas eu de COPILs régionaux du projet). C'est ainsi que la majorité des acteurs n'étaient pas au courant de l'ensemble des activités du projet.
- Il semble que, par souci d'efficacité et de rapidité (objectif d'achèvement des activités en 6 mois), l'équipe régionale du projet (PNUD et consultants / formateurs) ait privilégié d'opérer toute seule sans impliquer les acteurs locaux.
- Le manque de disponibilité des acteurs locaux : La concentration de l'ensemble des activités du projet au cours des 6 derniers mois de 2013 n'a pas permis à certains acteurs locaux de suivre ce rythme. Ceci est le cas, par exemple, des directeurs régionaux de développement de Jendouba et de Bizerte qui étaient censés constituer les points focaux du projet au niveau régional, mais qui, de par leur charge de travail quotidienne, n'arrivaient pas à bien suivre les nombreuses activités du projet au cours de la période juin – décembre 2013.

III.6.3 La durabilité des résultats est peu probable pour plusieurs activités

Nous analyserons ce critère de durabilité des résultats pour les principales activités du projet :

➤ **La formation aux métiers verts : Duplication de la formation liée au financement**

La formation de formateurs nationaux en éco-projets devait permettre une capitalisation du savoir-faire dans ce domaine, et une duplication de ce type d'actions de formation et de coaching au profit des jeunes.

Toutefois, l'absence d'un financement spécifique constitue un frein pour la reconduite de ces actions par les formateurs formés.

➤ **Coaching des promoteurs : Durabilité non assurée en l'absence de financement et à cause de la non-implication des organismes publics d'appui**

Après la fin du projet, le coaching des promoteurs aurait pu être poursuivi, soit par les formateurs (formés dans le cadre du projet), soit par les organismes publics d'appui à l'entrepreneuriat (tels que l'espace entreprendre, le centre d'affaires, l'ODNO, etc.)

Pour le premier cas, étant donné que les formateurs engagés dans le projet relèvent du secteur privé ou font partie du secteur public mais opéraient à titre individuel, il n'était pas possible d'envisager une continuité du coaching sans un financement correspondant.

Pour le deuxième cas, les organismes d'appui étaient très peu impliqués dans le projet, et, comme ils l'affirment, il n'était, à aucun moment, question, pour eux, d'assurer le coaching des jeunes promoteurs d'éco-projets. Une autre possibilité aurait pu être envisagée et consiste à impliquer ces organismes d'appui dans la formation de formateurs avec comme objectif d'assurer le coaching des jeunes à la fin du projet (étant donné que ces organismes maîtrisent le volet entrepreneuriat, une telle formation des formateurs aurait pu être centrée, dans leur cas, sur le thème des secteurs verts).

➤ **Placement des jeunes en stages : Action faisant partie de l'activité des bureaux d'emploi**

L'enjeu de la replicabilité de cette action ne se pose pas, puisqu'elle fait partie déjà de l'activité quotidienne des bureaux d'emploi. Aucun partage d'une nouvelle approche d'intervention n'a été fait par les consultants qui étaient chargés de cette action.

➤ **Actions de renforcement de capacités : Actions isolées et limitées qui doivent être consolidées pour garantir un impact durable**

Comme nous l'avons signalé au chapitre § - Impact, les actions de renforcement de capacités organisées au profit des OSC, des tuteurs et des acteurs institutionnels étaient isolées et ne permettaient pas d'aboutir à un impact important et tangible sur le plan pratique. Pour cela, il est essentiel de consolider ces actions par des formations complémentaires et, notamment, des actions d'accompagnement sur terrain (cas des ONG et des tuteurs, par exemple).

➤ **Stratégies régionales pour l'emploi : Durabilité liée à des actions complémentaires de communication et de réflexion sur la mise en œuvre**

Les études réalisées n'ont pas été communiquées à l'ensemble des parties prenantes au niveau local. Peu d'acteurs sont au courant de la présence de ces études, et aucun d'eux ne dispose de sa version définitive.

Aucune suite n'est donnée, à ce niveau, pour exploiter ces études, et aucun acteur ne se considère porteur de ces stratégies et responsable de leur mise en œuvre. La durabilité de cette activité reste, donc, tributaire de l'engagement d'actions complémentaires portant par exemple sur :

- La présentation des résultats des études aux acteurs régionaux ;
- Appropriation de la stratégie par un groupe de travail régional (par exemple le comité technique régional constitué) et désignation d'un pilote du groupe ;
- Définition d'un mode d'organisation du groupe et de ses objectifs (par exemple réflexion sur la mise en œuvre de la stratégie).

IV. CONCLUSION

Les acquis et les limites du projet qui se dégagent de l'évaluation précédente peuvent être synthétisés, selon les six critères (Pertinence, Effectivité, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité), comme suit :

	😊 ACQUIS	☹️ LIMITES
PERTINENCE	▪ L'objectif du projet s'inscrit pleinement dans le cadre des orientations du pays de réduction du taux de chômage. ▪ Le ciblage des secteurs verts cadre avec les orientations du pays (considéré comme étant l'un des gisements importants de créations d'emplois). ▪ Appui aux OSC : L'activité est jugée pertinente et méritait un champ d'action plus important. ▪ Stratégies régionales d'emploi : Activité jugée pertinente. ▪ Le projet cadre bien avec la stratégie d'intervention du système des Nations Unies et du PNUD en Tunisie.	▪ Le choix des régions est assez pertinent ▪ Appui à l'entrepreneuriat : Objectif du nombre de jeunes très élevé, focalisation sur la phase de formation et très peu d'accompagnement à la création d'entreprises. ▪ Placement des jeunes en stages : Activité faisant double-emploi avec celle des structures locales en charge d'emploi. ▪ Durée initiale du projet (1 année) insuffisante pour aboutir à certains résultats attendus (Ex : 20% des jeunes créent leurs entreprises à la fin du projet).
EFFECTIVITE	▪ La majorité des activités prévues ont été réalisées. ▪ Budget prévu consommé en totalité (avec un léger dépassement).	▪ Quelques activités n'ont pas été réalisées ou l'ont été partiellement : Phase d'accompagnement des promoteurs d'éco-projets incomplète, plan de formation des OSC réalisé à hauteur de 20%, activités de communication sur les SPARE non réalisées. ▪ Dépassement important du budget pour le Produit1 : +42% par rapport au PRODOC et +22% par rapport au PTA 2013. ▪ Données non disponibles pour l'analyse des prévisions et des réalisations budgétaires par activité. ▪ Dérapage très important au niveau des délais, malgré un doublement de la durée du projet.

	😊 ACQUIS	☹️ LIMITES
EFFICACITE	- Résultats atteints au niveau de : Taux d'intégration des secteurs écologiques, Taux de satisfaction des bénéficiaires de la formation aux métiers verts, Nombre de formateurs formés en entrepreneuriat écologique, Mise en œuvre de projets pilotes par les OSC, Insertion de stagiaires, Réalisation des SPARE. - Quelques résultats imprévus intéressants : Formation de formateurs, Identification des secteurs verts porteurs, création de comités techniques régionaux pour l'emploi.	Résultats non atteints au niveau de : Nombre des jeunes formés aux métiers verts, Nombre de projets créés, Nombre de jeunes ayant achevé leur stages avec succès, Nombre d'institutionnels formés.
EFFICIENCE	Utilisation optimisée des ressources pour la formation aux métiers verts (mais pas pour les autres formations).	Les budgets et les résultats obtenus sont très disproportionnés pour l'activité d'appui à l'entrepreneuriat écologique et l'activité de placement des stagiaires.
IMPACT	Ciblage de différentes catégories concernées par la problématique de l'emploi : Jeunes, OSC, entreprises privées, acteurs institutionnels.	- Risque d'éparpillement de l'impact du projet du fait d'actions de renforcement de capacités isolées. - L'impact direct du projet sur l'emploi est jugé faible. - Le degré de réponse du projet aux besoins des jeunes est insuffisant : la formation n'est pas un but en soi et doit être suivie par un accompagnement.
DURABILITE	Formation de formateurs en entrepreneuriat écologique ayant permis une capitalisation du savoir-faire.	- La suite des activités n'a pas été préparée. - Une très faible appropriation du projet par les acteurs au niveau central et régional. - La durabilité des résultats est peu probable pour plusieurs activités (Coaching des promoteurs, actions de renforcement de capacités, SPARE).

Ainsi, nous pouvons conclure que, dans l'ensemble :

- Le projet était assez pertinent ;
- La majorité des activités prévues étaient mises en œuvre, mais il y a eu un dérapage très important au niveau des délais ;
- L'efficacité du projet (taux d'atteinte des résultats) est moyenne et elle varie d'un produit à l'autre ;
- L'efficacité du projet est moyenne (budget disproportionné par rapport aux résultats obtenus pour les activités les plus importantes) ;
- L'impact direct du projet sur l'emploi est jugé faible ;
- La durabilité des résultats et des activités n'était pas assurée.

V. LEÇONS TIREES ET RECOMMANDATIONS

Les principaux enseignements tirés du présent projet peuvent être structurés autour des thèmes suivants :

➤ **Conception du projet de manière plus réaliste, tenant compte de la durée d'exécution allouée et des facteurs de risque :**

Il est important, lors de la conception du projet et de la négociation de sa durée avec les bailleurs de fonds et les partenaires nationaux, de veiller, d'une part, à garantir un impact minimum du projet à sa clôture, et d'autre part, à retenir des résultats et des activités réalistes qui tiennent compte des contraintes de délai et des facteurs de risques.

C'est ainsi que, par exemple, dans le cadre du présent projet, la durée initiale du projet, d'une année seulement, était insuffisante pour aboutir à la réalisation de l'intégralité des activités prévues dans le PRODOC, et il aurait fallu se fixer des résultats plus réalistes qui tiennent compte de cette durée.

➤ **Conception du projet de manière participative et inclusive pour favoriser sa pertinence et son appropriation par les acteurs :** Pour garantir une meilleure pertinence des activités, leur choix devrait être fait en concertation avec les acteurs nationaux (aux niveaux régional et central) et les bénéficiaires du projet eux-mêmes.

A titre d'exemple, pour l'activité de « placement des stagiaires » du présent projet, une consultation des acteurs en charge de l'emploi (Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi avec les structures sous-tutelle au niveau central et régional) aurait pu permettre de retenir des actions plus pertinentes : Par exemple, une formation complémentaire des jeunes à faible employabilité dans le but de les insérer par les entreprises dans des métiers pour lesquels il y a des difficultés de recrutement.

Il est de même pour l'activité de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat écologique. Une concertation avec les parties prenantes aurait pu orienter l'action du projet vers une focalisation sur la phase d'accompagnement des promoteurs jusqu'à la création de leurs projets.

Par ailleurs, il est important que cette concertation avec les acteurs nationaux et les bénéficiaires soit faite tout au long du projet, pour permettre les ajustements requis (au niveau des activités, résultats, moyens, etc.) en cas de besoin. Des mécanismes, du type, comité de pilotage régulier (par exemple tous les 3 mois) pourraient être mis en œuvre pour favoriser cette concertation (voir recommandations suivantes).

➤ **Maîtrise des délais :** Les étapes préparatoires de signature du contrat et de recrutement de l'équipe du projet prennent parfois beaucoup de temps et entraînent des retards importants au niveau du démarrage des activités du projet. Tel était le cas du présent projet dont le chef de projet a été engagé après 6 mois environ. Pour cela, il est important que ces étapes soient préparées suffisamment à l'avance : Par exemple, lancement des négociations avec les partenaires nationaux et accord officieux sur le projet avant le démarrage du projet.

De même, les procédures de passation de marché risquent de générer des retards importants. Pour le présent projet, cette procédure a duré 06 mois dans certains cas. Ces délais devraient être mieux optimisés, après l'analyse et l'élimination des goulots d'étranglement.

➤ **Implication des acteurs nationaux tout au long du projet pour permettre un transfert du savoir-faire à ces acteurs et garantir, ainsi, la durabilité des résultats :**

Tout d'abord, comme il a été évoqué au paragraphe précédent, il est important d'impliquer les acteurs locaux des régions ciblées dans l'identification et la formulation du projet, pour favoriser une prise en compte des besoins des populations locales et une adaptation du projet à leurs spécificités. La négociation du projet à l'échelle centrale et son imposition aux régions au dernier moment est une approche qui montre de plus en plus ses limites.

La mise en œuvre du projet devrait, également, prévoir une forte implication des acteurs nationaux à l'échelle régionale, mais également à l'échelle centrale. Ceci devrait permettre un transfert du savoir-faire à ces acteurs et garantir, ainsi, la durabilité des résultats. Cette implication pourrait revêtir différentes formes : Association dans la mise en œuvre des activités, création d'organes de suivi et de décision (COPIL régional et national), organisation de journées de partage et de dissémination, etc.

➤ **Ciblage des activités pour favoriser un meilleur impact :** Dans le cadre du présent projet, la démarche qui a été adoptée est d'élargir la cible (acteurs ciblés diversifiés et très nombreux), ce qui a entraîné une certaine dispersion des efforts. Tel est le cas de la formation aux métiers verts qui a ciblé 720 jeunes, mais qui a été suivie par une phase d'accompagnement très légère, ce qui a influé négativement sur l'atteinte de l'objectif de création de projets. Ceci est aussi le cas des actions de renforcement de capacité qui ont concerné plusieurs catégories d'acteurs, mais qui étaient des actions isolées pour chacune de ces catégories avec un impact réel faible.

Pour cela, et compte tenu des contraintes de délai et de budget, nous estimons qu'il vaudrait mieux limiter la cible des bénéficiaires et conduire des actions fortes en profondeur (Plusieurs formations, accompagnement pratique, etc.), dans le but d'aboutir à un impact plus visible. Cette approche signifie que, par exemple, pour le cas de la formation aux métiers verts, il aurait fallu réduire le nombre de bénéficiaires de la formation (à 200 jeunes par exemple) et réserver un budget conséquent pour l'accompagnement avec comme objectif d'aboutir à des créations d'entreprises.

➤ **Cadre de résultats et de ressources et plans d'activités à élaborer et à suivre avec rigueur :**

Ces documents de référence qui permettent de planifier et d'ajuster le projet tout au long de son déroulement doivent être préparés d'une manière très minutieuse, à la fois au niveau de la fixation des produits, des résultats et des indicateurs, qu'au niveau de la définition des activités.

Dans le cadre du présent projet, le PTA 2013 a comporté quelques lacunes à ce niveau. Nous en citons, par exemple :

- Une phase d'accompagnement des promoteurs a été prévue, mais le nombre des jeunes bénéficiaires n'a pas été spécifié ;
- Le nombre de projets des OSC à appuyer n'a pas été fixé ;
- L'un des résultats attendus est celui du renforcement de capacités de 150 officiels et décideurs aux niveaux local, régional et national. Le PRODOC a prévu une activité qui devait contribuer à l'atteinte de ce résultat, mais le PTA 2013 n'a pas comporté d'actions correspondant à cet objectif ;

Le suivi régulier de la réalisation des activités et du budget doit être, également, fait d'une manière fine, pour que l'on puisse comparer les réalisations par rapport aux prévisions pour chaque activité.

A titre d'exemple, pour le cas du présent projet, un dépassement assez important au niveau des activités du produit « 1 » a été constaté (+42% par rapport au budget initial inscrit au PRODOC et +22% par rapport à celui prévu par le PTA 2013), les raisons de ce dépassement n'ont pas pu être cernées, à cause de l'indisponibilité d'informations sur le découpage des dépenses par activité.

Egalement, certaines activités n'ont pas été réalisées ou réalisées partiellement (par exemple, réalisation à 20% du plan d'appui aux OSC, campagnes de communication des SPAREs non mises en œuvre), mais les rapports de suivi n'en parlaient pas et n'évoquaient pas les raisons de ces manquements.

Par ailleurs, il serait également important de prévoir un COPIL national et des COPILs régionaux du projet qui se réunissent régulièrement (par exemple tous les 3 mois) pour le suivi de l'avancement du projet et son ajustement éventuel, mais aussi pour la capitalisation de ses enseignements (voir dernière recommandation).

➤ **Durabilité des résultats à préparer dès la conception du projet :** Cette dimension de durabilité devrait être prise en compte lors de la conception du projet, en prévoyant les actions nécessaires pour assurer la viabilité des résultats. C'est ainsi que, dans le cadre du présent projet, il aurait fallu:

- Prévoir une démarche pour assurer la poursuite des activités de coaching des porteurs de projets après la fin du projet : A titre d'exemple, le projet aurait dû impliquer les organismes publics d'appui à l'entrepreneuriat dans la formation de formateurs et dans le démarrage des activités de coaching, de manière à ce que ces organismes prennent en charge, à la fin du projet, la responsabilité du coaching individuel des promoteurs d'éco-projets (au moins ceux des 21 meilleurs projets) jusqu'à la création effective de leurs entreprises. ;
- Prévoir des activités pour favoriser la mise en œuvre des SPAREs et éviter que les études réalisées ne soient abandonnées : Par exemple :
 - Diffusion des résultats des études aux niveaux régional et central : Séminaires régionaux et national, diffusion de documents de synthèse en support papier lors des séminaires, envoi des rapports par mail, etc.
 - Constitution d'un comité de pilotage régional chargé, après la fin du projet, de la mise en œuvre des recommandations de la SPARE : Désignation d'un pilote

de ce comité, définition d'un mode d'organisation du comité, établissement d'un plan de travail du comité, etc.

Un autre aspect important, en lien avec la durabilité, est la formation de formateurs. Une telle action est très intéressante et permet de capitaliser le savoir-faire au niveau régional/ national et de permettre une replicabilité des formations faites dans le cadre du projet.

➤ **Phase de partage et de capitalisation à intégrer dans le cadre du projet**

Il s'agit d'assurer régulièrement une communication autour des résultats attendus du projet et des réalisations accomplies aux différentes étapes de sa mise en œuvre, et ce, pour éviter toute mal compréhension de nature à créer des attentes et des frustrations chez les bénéficiaires

De même, les enseignements du projet devraient être tirés au fur et à mesure de l'avancement du projet et partagés avec les acteurs à l'échelle régionale et centrale. Un plan d'action post-projet devrait être élaboré en concertation avec ces acteurs pour garantir la réalisation, au niveau régional, de certaines actions en continuité avec les activités du projet, ainsi que leur replicabilité au niveau national.

Il est également important de prévoir une phase de trois mois par exemple après la fin des activités, durant laquelle, l'équipe du projet ou au moins le chef de projet, prépare la « sortie » du projet « en douceur » et assiste les acteurs nationaux (aux niveaux régional et central) dans l'enclenchement des actions décidées dans le cadre de la capitalisation.

VI. ANNEXE : LISTE DES CONTACTS

Organisme	Personne
PNUD	- Mme Ayako Mizuno - M. Mohamed Madhkour
Ministère de l'environnement – DG du développement durable	- M. Ezzidine Khedhiri - M. Chokri Mezghani
Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale	- M. Wissem Ben Romdhane
CGDR Tunis	- M. Mohamed Jedidi
SILIANA	
ODNO	- M. Ridha Bousselmi
DR de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	- M. Jamel Melliti
UGTT	- M. Mohamed Jouini
UTICA	- M. Anis Magdouli
Espace Entreprendre	- M. Zouhaier Brari
Bureau d'emploi de Siliana	- M. Ali Ammi
Formateurs en entrepreneuriat écologique	- Mme Saadia Kssibi - M. Chedly Abidi
Promoteurs d'Eco-projets	- Mlle Sondes Bannouni - M. Bilel Belghith - Mlle Refka Ramzi - M. Klai
ONG - ACDNO - Twensa en action - Mourakeb - Wifak Bargou - Association de protection de la nature – Rouhia - Protection des forêts - Zitouna pour le développement - Développement global	- Mme Khmissa Rezgui - M. Mohamed Akrouf - Mme Najoua Ezzine - M. Raidh Yahyaoui - M. Tarek Dridi - M. Abdesslem Touati - Mme Najoua Graba - M. Ali Ati
JENDOUBA	
DR Développement	- M. Abdessatar Rabhi
DR de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	- M. Adel Zitouni
UGTT	- M. Jalloul Bellali
UTICA	- M. Karim Houssein Abidi
Espace Entreprendre	- M. Moneem Khemissi
Bureau d'emploi des cadres	- M. Hermi Sebti
Centre d'affaires	- M. Noomen Mejri
Formateurs en entrepreneuriat écologique	- M. Abderraouf Salhi
Promoteurs d'Eco-projets	- M. Tarek Mezni - Mme Imen Maslhi - Mme Dalinda Mdini - M. Mohamed Habib Brinsi

ONG - Tounissiyette Boussalem - Environnement et Développement Ain Draham - Manaret Jendouba - Développement et égalité Ain Sallem	- Mme Samia Lamouchi - Mme Najma Hannachi - M. Aymen Ghdiri - M. Mabrouk Houichri - Mme Souad Ben Amor
Entreprise SEBN.TN	- Mme Inaam Dhouibi - Mme Sabra Aouadi
BIZERTE	
DR Développement	- M. Abdellatif Hmaied - M. Samir Zoubeidi - M. Salah Bejaoui
DR de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	- M. Bechir Jaziri
UGTT	- M. Kamel Maalaoui - M. Wahid Ben Said
UTICA	- M. Hassen Jabberi
Espace Entreprendre	- M. Mohamed Habib Sahli - M. Raouf Sahli
Bureau d'emploi	- Mme Asma Taboulbi - M. Mohamed Lazhar Ben Rabeh - M. Adem Hejri
Centre d'affaires	- M. Riadh Sakouki
Formateurs en entrepreneuriat écologique	- M. Hassen Jabberi
Promoteurs d'Eco-projets	- Mlle Hanen ben Messaoud - M. Chokri Krichah - Mlle Abir Ben Romdhane - M. Bessem Akili
ONG - DERB - Ligue des diplômés chômeurs - Développement sans frontières - CCDE - Compétences pour l'emploi à Mateur - J+ - Ifriguiya - ATDE - APEDDUB - 2ADS	- M. Yassine Annabi - M. Imed Sellini - Mme Sonia Gharsalli - Mme Imen Farhat - Mme Semia Ouji - Mme Meriem Gharbi - M. Hamadi Jelji - M. Riadh Sakhri - M. Aymen Ben Romdhane - Riadh Sahbani - Mme Henda Bejaoui - M. Jihed Naffati - M. Abdeljelil Azouz - M. Hafedh Abdelmelek - M. Tijani Mechergui - Mme Selma Mechrgui