



EVALUATION FINALE

Tunisie

Fenêtre thématique
Jeunesse, emploi et migration

Titre du Programme:

Impliquer la jeunesse tunisienne pour
atteindre les OMD

Prologue

L'élaboration de ce rapport d'évaluation finale a été coordonnée par le Programme conjoint du Fonds pour la Réalisation des OMD en ayant pour but d'évaluer les résultats obtenus à la fin du programme. Tel que stipulé dans la stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds, tous les 130 programmes, des 8 fenêtres thématiques, sont tenus de faire exécuter et de financer une évaluation finale indépendante, en plus de l'évaluation à mi-parcours.

Chaque évaluation finale a été à la charge du Bureau du Coordonnateur Résident du pays dans lequel est mis en œuvre le programme. Le Secrétariat du F-OMD a fourni aux équipes de pays des directives et s'est assuré de la qualité du processus d'évaluation, y compris de la révision des TDR et des rapports d'évaluation. Toutes les évaluations finales devraient être menées en conformité avec le manuel du Réseau d'Évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE « Normes de qualité sur l'évaluation du développement », et du manuel « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies » publiées par Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Les évaluations finales sont sommatives de nature et cherchent à mesurer jusqu'où les programmes conjoints ont pleinement mis en œuvre leurs activités, fournis des produits et obtenus des résultats. Elles génèrent aussi des connaissances importantes basées sur des preuves pour chaque fenêtre thématique du F-OMD en identifiant les meilleures pratiques, les leçons apprises pouvant être appliquées à d'autres interventions sur le développement et à l'élaboration de politiques aux niveaux local, national, et mondial.

Nous remercions le Coordonnateur Résident et leurs bureaux de coordination respectifs, ainsi que les équipes de programme pour leurs efforts à entreprendre cette évaluation finale.

Le Secrétariat du F-OMD

L'analyse et les recommandations de cette évaluation sont celles de l'évaluateur et ne reflètent pas nécessairement l'avis du programme conjoint ou du Secrétariat du F-OMD.

Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD)
Fenêtre thématique « Jeunesse, emploi, migration »

Mise en œuvre du Programme Conjoint JEM Tunisie
« Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD »

Évaluation Finale du Programme Conjoint JEM-Tunisie
Rapport final

Daniel Boutaud /Boutaud Analyse économique (BAE), Consultant international
Salah Selmi, Agroéconomiste, Consultant national

27 juin 2013

Acronymes et abréviations

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
CGP	Comité de Gestion du Programme
CNP	Comité National de Pilotage du Programme « Impliquer la jeunesse Tunisienne pour atteindre les OMD »
DNP	Directeur National du Programme
DP	Document de Programme (initial)
ECP	Équipe Centrale du Programme
EE	Équipe d'Évaluation
FAO	Food and Agricultural Organization
F-OMD / MDG-F	Fonds pour la réalisation des OMD / Millennium Development Goals Achievement Fund
GT	Gouvernement Tunisien
ILO / OIT (BIT)	International Labour Organization / Organisation Internationale du Travail (Bureau International du Travail)
OIM / IOM	Organisation Internationale pour les Migrations / International Organization for Migration
JEM / YEM	Jeunesse, Emploi et Migration / Youth, Employment and Migration
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MA	Ministère de l'Agriculture
MCA	Ministère du Commerce et de l'Artisanat
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MI	Ministère de l'Industrie
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
OMD / MDGs	Objectifs du Millénaire pour le Développement / Millennium Development Goals
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONUDI / UNIDO	Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel / United Nations Industrial Development Organization
PARE	Plan d'Action Régional pour l'Emploi
PC / JP	Programme Conjoint JEM-Tunisie / Joint Programme
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD / UNDP	Programme des Nations-Unies pour le Développement / United Nations Development Programme
S&É	Suivi-évaluation
S-F-OMD	Secrétariat du F-OMD
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework



Engager la jeunesse tunisienne pour la réalisation des OMD

TUNISIE

Effet n°3 de l'UNDAF : augmenter, d'ici 2013, les opportunités de travail et particulièrement pour les jeunes, les femmes et les diplômés de l'enseignement supérieur pour qu'ils obtiennent des emplois productifs et permanents avec des revenus décents et appropriés.

Effet STT (stratégie de transition en Tunisie) n°2:

A l'horizon 2013, les acteurs de développement mettent en œuvre des programmes de développement et d'emploi plus adaptés aux besoins des populations vulnérables des régions les plus défavorisées.

Effet(s) du programme conjoint:

- **Effet 1 :** À l'horizon 2013, les partenaires publics et privés mettent en place de nouveaux mécanismes d'emploi mieux adaptés aux besoins spécifiques des jeunes chômeurs diplômés et non diplômés dans les régions ciblées (Tunis, El Kef, Gafsa)
- **Effet 2 :** D'ici 2013, les chômeurs diplômés et non diplômés des régions ciblées (Tunis, El Kef, Gafsa) accèdent mieux à des emplois salariés décents en Tunisie et à l'étranger
- **Effet 3 :** D'ici 2013, une proportion des jeunes chômeurs diplômés et non diplômés des régions ciblées créent leurs propres projets.

<p>Durée du programme : 36 mois</p> <p>Dates prévues de début /fin: janvier 2009 /7 mai 2013</p> <p>Agences participantes: OIT, OIM, PNUD, ONUDI, FAO</p> <p>Agent de gestion: PNUD</p> <p>Partenaire national principal: Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi</p> <p>Partenaires nationaux : Ministère des Affaires Sociales, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Industrie ; le secteur privé (entreprises, banques), associations à but non lucratif</p>	<p>Budget total prévu*: US\$ 3.115.000</p> <p>Dont:</p> <p>1. Budget investi: US\$ 3.115.000</p> <p>2. Budget non investi: _____</p> <p>* Le budget total prévu comprend les coûts du programme et les coûts indirects d'appui</p> <hr/> <p>Sources du budget investi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernement _____ • FAO 678.863 • OIT 615.159 • OIM 440.305 • PNUD 721.874 • ONUDI 658.799
--	--

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier chaleureusement tous les membres du Comité d'évaluation qui lui ont accordé un support aussi entier qu'efficace pour organiser le calendrier des rencontres à Tunis et dans les régions d'El Kef et de Gafsa selon le programme prévu et pour réunir la documentation pertinente. Il s'agit notamment de M^{mes} Paz Arancibia (UN coordination specialist - ORC), Sonia Rigaud Daouaye (PNUD), Nejla Ghachem (FAO), Shiraz Jerbi (OIM), Souhir Ben Ahmed (BIT) Douja Gharbi (ONUDI) ainsi que MM. Francesco Carrella (OIM) et Ahmed Bougacha (FAO).

L'équipe d'évaluation remercie également M. Mohammed Belhocine (Coordonnateur Résident des Nations Unies en Tunisie et Représentant Résident du PNUD) et M^{mes} Sara Ferrer Olivella (Secrétariat du MDG-F, PNUD/HQ, Directeur Adjoint et Conseiller au Programme), Monica Carco (ONUDI), Maaret Canedo Lohikoski (Youth Employment Programme-OIT-HQ Genève), et Milagros Jiménez Sanchez (AECI, Directrice de la coopération espagnole, Tunisie) qui ont chacun contribué à apporter un éclairage contextuel fort utile et à compléter les sources documentaires.

Finalement, l'équipe d'évaluation se doit aussi de saluer les nombreux intervenants rencontrés, partenaires de livraison des secteurs public et privé, et bénéficiaires du PC, qui ont permis de recueillir un vaste ensemble d'informations et données factuelles et de renseignements de première main dans les régions du Kef, de Gafsa et du Grand Tunis.

Résumé exécutif

1. Le programme en capsule

Le Programme Conjoint « Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD » (PC) a été lancé au début de 2009 pour une durée de trois ans. Ce programme a été initié avec l'appui du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) dans le cadre de la fenêtre thématique « Jeunesse, emploi, migration » (JEM /YEM). Il est réalisé avec la participation de cinq agences : BIT, FAO, OIM, ONUDI et PNUD. Son budget est de l'ordre de 3,1 millions US\$. Le partenaire national principal est le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Suite aux recommandations d'une « Évaluation à mi-parcours » (octobre 2011), le PC a été prolongé d'une année, une extension sans coût accordée en raison d'un ralentissement des activités du PC lors de la période révolutionnaire (décembre 2010-janvier 2011) et de la période de transition qui a suivi la plus grande partie de l'année 2011. Par ailleurs, un « Plan d'amélioration » a aussi été établi et approuvé en janvier 2012 comprenant notamment la mise en place d'une nouvelle structure de gestion du PC et d'un cadre logique révisé pour mieux assurer au PC d'atteindre ses objectifs à terme.

2. But et objectifs de cette évaluation

L'Évaluation finale à vocation sommative a pour objectifs : (i) de bien cerner dans quelle mesure ce programme a mis en œuvre les *activités prévues* et a obtenu les *résultats attendus* en lien avec les trois grands objectifs visés, notamment les résultats de développement et les impacts potentiels, et (ii) de dégager des connaissances - basées sur des faits - utiles à d'autres interventions de développement, dans le pays mais à une plus grande échelle, comme ailleurs, parce que ces connaissances sont révélatrices d'enseignements et de bonnes pratiques reproductibles.

Les critères d'évaluation sont : (a) la pertinence actuelle et future et la conception; (b) l'efficacité et l'appropriation et (c) les résultats du PC sur les plans de l'efficacité, de l'atteinte des résultats de développement, de la durabilité, de la montée à l'échelle et de la reproductibilité.

3. Approche et méthode

Une combinaison de techniques a été utilisée pour la collecte et l'analyse des informations : (i) analyse documentaire, (ii) entrevues avec les intervenants clés, (iii) entrevues et groupes de discussion avec des bénéficiaires (institutions /administrations publiques, organismes privés associatifs, jeunes entrepreneurs individuels et de groupements) ; (iv) six (6) études de cas sur des activités PC instructives par leurs réussites particulières ; et (v) une enquête légère auprès de bénéficiaires.

4. Principales conclusions

Nonobstant certaines difficultés importantes - en particulier des difficultés de coordination à plusieurs niveaux (entre agences, entre ministères publics, et entre les deux) - et la

perspective à mi-parcours de résultats bien plus modestes qu'attendus, avec une utilisation partielle du budget mobilisé, le PC est parvenu à atteindre ses principaux objectifs et à assurer la pleine utilisation des ressources mobilisées.

Cela est principalement dû au desserrement des contraintes d'exécution et à l'ouverture d'opportunités suite à la révolution, combiné à la pleine mise en œuvre du Plan d'amélioration par les agences partenaires. En l'occurrence le F-OMD a permis d'appuyer des initiatives JEM qui, autrement, n'auraient pas vu le jour ou pas pu se développer aussi rapidement et à l'échelle voulue.

Plusieurs projets /activités illustrent des réussites dont le grand intérêt a justifié la présentation dans le rapport d'évaluation à travers six études de cas. Les aspects en cause sont notamment l'appropriation en gouvernance régionale, la mise en place de mécanismes en gouvernance de la migration, l'appui à des groupes de jeunes confrontés à de plus grandes difficultés d'employabilité (jeunes femmes en milieu rural, jeunes détenus, artisanes), les projets novateurs en culture entrepreneuriale avec le partenariat comme levier d'échelle d'un concours de projets et une plateforme de dialogue sur le web et via les médias sociaux.

Ceci n'empêche pas qu'il y ait toute une série de manières de faire à revoir pour aborder les appuis aux jeunes selon une meilleure perspective de durabilité. Outre les blocages de financement, il y a aussi certainement des améliorations requises au niveau de l'accompagnement et pour favoriser une plus grande responsabilisation entrepreneuriale des bénéficiaires. En outre, il est nécessaire et maintenant davantage possible d'élargir le champ d'action au renforcement des capacités au niveau national et de compléter davantage les interventions en entrepreneuriat avec celles se situant directement au niveau du marché de l'emploi.

5. Principales recommandations

Recommandation 1. Suite à la fin du PC-JEM, l'EE recommande aux agences qui y ont participé - ainsi qu'au partenaire national, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi - de s'assurer directement ou indirectement des moyens de poursuivre les interventions appuyées dans le cadre du PC qui ont été amorcées et encouragées mais dont les bénéficiaires doivent encore être accompagnés pour arriver à un stade, dans leur processus de développement, qui garantisse davantage la durabilité et les impacts. C'est notamment le cas pour les PARE, les initiatives de structuration de chaînes de valeur et les projets en promotion de la culture entrepreneuriale. L'EE recommande aussi au F-OMD d'appuyer ces opérations pour aller au terme de certaines expériences pilotes et en exploiter davantage le potentiel de leçons.

Recommandation 2. Suite à la fin du PC-JEM, l'EE recommande au Bureau des Nations-Unies, via le Bureau du coordinateur résident et les agences participantes au PC-JEM, d'intégrer un volet JEM au sein de son groupe thématique « emploi » pour assurer un suivi des résultats des initiatives appuyées et pour voir les possibilités d'une prise en compte plus continue et durable des préoccupations JEM dans l'établissement de leurs programmations respectives - avec une intégration dans la stratégie-pays. Il s'agirait de s'assurer que les considérations d'emploi, d'auto-emploi et les initiatives entrepreneuriales des jeunes - et parmi eux des groupes les plus affectés par le chômage et l'inactivité - sont bien prises en

compte dans les stratégies mises en œuvre, la programmation des interventions et leur suivi-évaluation.

Recommandation 3. L'EE recommande aux agences du PC-JEM de s'assurer que l'ensemble de la documentation porteuse de « connaissances pour l'action » - c'est-à-dire les Termes de Référence, les rapports, les leçons apprises etc. - soit rassemblée, regroupée et bien sauvegardée pour préserver la mémoire institutionnelle. Cela aidera ensuite à répliquer certaines actions. Pour toutes les interventions PC que les autorités souhaitent maintenant répliquer, généraliser, passer à une échelle supérieure, l'EE recommande aux agences de pouvoir mettre à disposition leur expertise et les connaissances retirées des expériences pilotes pour appuyer ces autorités dans l'établissement d'un cadre opérationnel de mise en œuvre. Le F-OMD, en conformité avec ses préoccupations de leçons tirées, de répliquabilité et de durabilité, pourrait utilement appuyer cet accompagnement en renforcement de capacités par les agences - en tant qu'expérience réelle de mise à l'échelle.

Recommandation 4. L'EE est d'avis que l'engagement d'un processus qui permette de réduire très significativement le taux de chômage des jeunes et, parmi eux, des groupes les plus affectés ne peut pas procéder par simple gradation d'échelle et réplique d'initiatives pilotes du PC qui ont marché. Il est maintenant important de passer à un niveau supérieur de renforcement des capacités de formulation et de gestion des politiques et programmes dans le cadre d'une approche stratégique « jeunesse » plus globale et compréhensive autour des trois thématiques - emploi - entrepreneuriat - migration. Cela pourrait passer par le développement par les autorités d'un cadre de politique publique - typiquement une « Initiative pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes » qui puisse mobiliser, orienter et fédérer les efforts des diverses administrations, partenaires sociaux nationaux et partenaires financiers et techniques de développement internationaux, bilatéraux et privés nationaux. Actuellement, on peut observer une dispersion d'initiatives autour de ces thématiques d'emploi et de jeunesse. Il y a un besoin de raccordement avec les stratégies et plans nationaux de développement économique et social et d'emploi et de coordination entre les acteurs et partenaires. L'EE recommande aux agences du PC, dans leur dialogue avec les autorités nationales, de faire valoir et de proposer leur appui pour explorer cette voie.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Antécédents.....	1
1.2 Objectif, but et méthodologie de l'évaluation	1
1.3 Le Programme conjoint	6
1.3.1 La stratégie et la théorie de programme sous-jacente	6
1.3.2 Le cadre logique du PC : objectifs, produits / réalisations escomptés, portée de l'intervention.....	9
1.3.3 Autres éléments du cadre logique et de la description du PC.....	13
2. Principaux constats sur l'évolution du contexte et les étapes du PC	15
2.1 L'évolution du contexte durant la mise en œuvre du PC : révolution en 2011	15
2.2 Les étapes de déroulement du PC-JEM, l'évaluation à mi-parcours et le Plan d'amélioration	16
2.2.1 Depuis le lancement jusqu'à décembre 2010 : la phase des études.....	16
2.2.2 De janvier à octobre 2011: la première phase de transition politique.....	17
2.2.3 A partir de novembre 2011 : le « Plan d'amélioration ».....	17
3. Principaux constats : vue d'ensemble des activités réalisées	19
3.1 Entrepreneuriat et marché du travail.....	19
3.2 Niveaux et types d'interventions.....	20
3.3 Nombre d'activités planifiées par Effet PC	22
4. Principaux constats : complémentarité, activités conjointes et coordination	23
5. Exécution budgétaire.....	26
6. Groupes cibles atteints, satisfaction des appuis et pertinence des appuis : résultats de l'enquête légère	27
7. Cas de réussite : les Plans d'Actions Régionaux pour l'Emploi des jeunes » (PARE).....	28
7.1 Descriptif.....	28
7.2 Portée et enjeu.....	28
7.3 Déroulement des trois initiatives pilotes régionales.....	29
7.4 Principaux constats, conclusions et leçons d'évaluation	30
7.4.1 Enjeu d'évaluation : pertinence /conception de l'intervention	30
7.4.2 Enjeu d'évaluation : efficience dans la mise en œuvre	31
7.4.3 Enjeu d'évaluation : résultats en lien avec les objectifs, efficacité et réussite-succès 32	
7.4.4 Enjeu d'évaluation : Appropriation et perspectives de durabilité.....	34
7.4.5 Enjeu d'évaluation : éléments de connaissance et leçons à tirer (réplicabilité, application à plus grande échelle).....	35
8. Cas de réussite : gouvernance en migration	35
8.1 Descriptif.....	35
8.2 Principaux constats, conclusions et leçons d'évaluation	38
8.2.1 Enjeu d'évaluation : pertinence / conception de l'intervention	38
8.2.2 Enjeu d'évaluation : efficience dans la mise en œuvre	39
8.2.3 Enjeu d'évaluation : résultats en lien avec les objectifs, efficacité et réussite-succès 39	
8.2.4 Enjeu d'évaluation : Appropriation et perspectives de durabilité.....	41
9. Cas de réussite : groupes confrontés à des difficultés aiguës d'emploi et d'entrepreneuriat - réinsertion des jeunes détenus et auto-emploi de jeunes femmes en milieu rural	42
9.1 Nature, date, clientèle cible, vocation, lieu et échelle de l'intervention	42

9.2	Déroulement et résultats de l'intervention	42
9.3	Principaux constats d'évaluation	43
9.4	Autre expérience d'intérêt du PC en élevage : les projets d'héliciculture en appui aux PME et à l'organisation de noyaux de producteurs selon une approche de structuration de chaîne de valeur à l'avantage des producteurs	44
10.	Cas de réussite : la valeur ajoutée d'échelle et de réseautage d'un partenariat, l'exemple du concours entrepreneurial « Souk At-Tanmia »	45
10.1	Descriptif	45
10.2	Déroulement et résultats immédiats	46
10.3	Les réussites particulières	48
10.4	Questions soulevées par l'expérience	50
10.5	Perspective de durabilité	52
11.	Cas de réussite : la DEP « Digital Entrepreneurship Platform », une initiative technologique en entrepreneuriat jeunesse	52
11.1	Descriptif	52
11.2	Progression, résultats et situation actuelle	52
11.3	Réussite particulière	53
11.4	Durabilité, perspectives et leçons	54
12.	Cas de réussite : les leçons d'expériences pilotes en faveur des jeunes entrepreneurs et de l'emploi décent des jeunes artisanes dans le secteur du tissage ras à Gafsa	55
12.1	Nature, date, clientèle cible, vocation, lieu et échelle de l'intervention	55
12.2	Déroulement et résultats de l'intervention	55
12.3	Principaux constats et conclusions d'évaluation sur l'initiative	57
13.	Conclusions et leçons apprises	59
13.1	Conception	59
13.1.1	Pertinence en termes de politique publique	59
13.1.2	Pertinence de l'approche et du modèle d'intervention	60
13.2	Mise en œuvre - procédure	61
13.2.1	Efficience	61
13.2.2	Appropriation de la procédure	65
13.3	Résultats	66
13.3.1	Efficacité – Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints	66
13.3.2	Durabilité, probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme	70
14.	Recommandations	72
15.	Annexes	74
15.1	Documentation examinée par type	74
15.2	Documents examinés par région ciblée du PC	77
15.3	Personnes rencontrées	78
15.4	Questionnaire de l'enquête légère - bénéficiaires	81
15.5	Indicateurs d'emploi et de chômage des jeunes en Tunisie et dans les trois régions ciblées par le PC	84
15.6	Indicateurs du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2010-2012 (%)	85
15.7	Programme JEM - Budget : planification et exécution	87
15.8	Résultats complémentaires de l'enquête légère	88

1. **Introduction**

1.1 **Antécédents**

F-OMD/JEM. Le Programme Conjoint « Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD » (PC) a été lancé au début de l'année 2009 pour une durée de trois ans. Ce programme a été initié avec l'appui du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) dans le cadre de la fenêtre thématique « Jeunesse, emploi, migration » (JEM /YEM)¹.

Extension. Conformément à la stratégie de suivi-évaluation des initiatives F-OMD, le cadre S&É du PC-JEM-Tunisie prévoit la réalisation d'une Évaluation finale à vocation sommative. Telle qu'initialement planifiée, cette étude devait se faire au bout des 36 mois, soit au début mai 2012. Toutefois, le programme a fait l'objet d'une extension d'une année, soit jusqu'au 7 mai 2013, et la période prévue pour la réalisation de l'Évaluation finale a alors été également décalée d'un an².

Évaluation à mi-parcours. Cette extension était recommandée dans le Rapport final « d'évaluation à mi-parcours » d'octobre 2011, particulièrement en raison d'un ralentissement des activités du PC lors de la période révolutionnaire (décembre 2010-janvier 2011) de la période de transition qui a suivi la plus grande partie de l'année 2011³.

Plan d'amélioration. Par ailleurs, un «Plan d'amélioration» a été établi fin 2011 en conformité avec une autre recommandation de cette évaluation à mi-parcours. Ce Plan devait également prendre en compte le besoin d'un alignement du PC avec les priorités nationales aux niveaux national et régional, de la mise en place d'une nouvelle structure de gestion du PC et d'un cadre logique révisé⁴.

1.2 **Objectif, but et méthodologie de l'évaluation**

Objectif de l'évaluation. L'objectif global et les objectifs plus spécifiques de l'évaluation finale sont ceux qui s'appliquent à tout programme conjoint mis en œuvre dans le cadre du F-OMD.

Au niveau de l'objectif global, cette évaluation finale doit permettre :

- i. de bien cerner dans quelle mesure ce programme a mis en œuvre les *activités*

¹ Le F-OMD a été établi en 2007 par un accord signé entre le gouvernement espagnol et le système des Nations Unies, dans le but d'accélérer les avancées sur le front de la réalisation des objectifs OMD. Avec une contribution totale d'environ 900 millions USD, le F-OMD a financé 130 programmes conjoints dans huit domaines d'activité mis en œuvre dans 50 pays.

² Cette évaluation externe a été réalisée par Daniel Boutaud (Boutaud Analyse économique - BAE), consultant international et par Salah Selmi, agroéconomiste, consultant national. L'EE a débuté ses travaux en mars 2013 par une revue documentaire et la production d'un Rapport méthodologique initial. Par la suite, du 8 au 27 avril 2013, l'équipe a effectué une mission sur le terrain à Tunis et dans les trois gouvernorats d'El Kef, de Gafsa et du Grand Tunis (en particulier le gouvernorat de l'Ariana), ciblés en raison du chômage important affectant leurs populations de jeunes diplômés et non-diplômés.

³ « The JP's timeline should be extended to make up for all the time lost especially during 2011. All stakeholders have expressed interest in having an extension at no cost, and the evaluation strongly believes that for the JP to make some impact this extension should be granted ». Voir Annexe 6.1, *Mid-term evaluation*, October 2011, p.41

⁴ Le Secrétariat du F-OMD a accordé l'extension de 12 mois, sans coûts additionnels le 25 janvier 2012, assortie de recommandations relatives au suivi des activités et résultats du PC.

prévues et a obtenu les *résultats attendus* en lien avec les trois grands objectifs visés, notamment les résultats de développement et les impacts potentiels,

- ii. de dégager des connaissances - basées sur des faits - utiles à d'autres interventions de développement, dans le pays mais à une plus grande échelle, comme ailleurs, parce que ces connaissances sont révélatrices d'enseignements et de bonnes pratiques reproductibles ; un aspect d'autant plus important que les résultats de cette évaluation sont appelés à servir dans le travail de synthèse de l'impact global du Fonds F-OMD au niveau national et international, en « méta-évaluation ».

Critères d'évaluation. À un niveau plus spécifique, les objectifs de l'évaluation peuvent être définis autour de grands enjeux assortis de critères en lien avec les niveaux du programme, soit :

- i. au niveau de la conception de l'intervention, le critère de **la pertinence actuelle et future** : le programme vient-il répondre à un besoin d'intérêt public en matière de développement et à un besoin qui n'est pas autrement adéquatement satisfait par d'autres politiques et programmes publics ou initiatives privées ? Dans quelle mesure ses objectifs correspondent-ils aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et aux OMD ?
- ii. au niveau de la manière de faire et de la procédure de l'intervention, les critères de **l'efficience et de l'appropriation** : dans quelle mesure les ressources (intrants / inputs en fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations (extrants / outputs) ?
- iii. au niveau des résultats de l'intervention, les critères de **l'efficacité, de l'atteinte des résultats de développement, de la durabilité, de la montée en échelle et de la reproductibilité** de ce genre de programme conjoint.

Méthode d'évaluation. La combinaison de techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des informations a été la suivante :

- i. analyse documentaire (documents F-OMD, documents de gestion du PC-JEM ; études réalisées dans le cadre du PC-JEM; statistiques d'emploi et d'entrepreneuriat ; rapports d'activité de bénéficiaires et autre documentation) ; voir Annexe 6.1 ;
- ii. entrevues avec les intervenants clés ; voir Annexe 6.2 ;
- iii. entrevues et groupes de discussion avec des bénéficiaires (institutions / administrations publiques, organismes privés associatifs, jeunes entrepreneurs individuels et de groupements ; voir Annexe 6.2 ;
- iv. six (6) études de cas sur des activités PC instructives par leurs réussites particulières⁵ ;
- v. enquête légère auprès de bénéficiaires - en lien avec les activités des effets 2 et 3 - avec recueil d'informations à vocation comparative sur des non bénéficiaires (par auto-appariement) au sein des groupes cibles de jeunes chômeurs diplômés et non diplômés (voir Annexe 6.3 : questionnaire).

→ Au total 47 questionnaires ont ainsi été complétés auprès de bénéficiaires PC-

⁵ Les projets choisis ne sont pas nécessairement des réussites sous tous les aspects et critères d'évaluation, mais tous valent d'être présentés pour au moins une réussite particulière qui mérite d'être partagée. D'ailleurs, dans la plupart des interventions de développement ... *"there is, therefore, no such thing as pure success or failure"* (p.194) et *"the truth is that you nearly always find both success and failure in development projects"*, (p.191), dans *"Anthropology and development, Culture, Morality and Politics in a Globalised World"*, Emma Crewe and Richard Axelby, Cambridge University Press, 2013

JEM dans les gouvernorats de Gafsa (28) et du Kef (19), et ont permis de recueillir de l'information additionnelle sur le statut d'activité de 85 « pairs », soit au total 132 points de données.

Chacune de ces techniques a permis d'aller chercher des informations relatives au moins à deux des trois niveaux de l'évaluation et parmi les enjeux à explorer dans chacun à savoir :

Tableau 1 Niveaux et enjeux d'évaluation

A	Conception
A1	Pertinence en termes de politique publique - <i>La mesure dans laquelle les objectifs du PC correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et aux OMD</i>
A2	Pertinence de l'approche et du modèle d'intervention
B	Mise en œuvre - procédure
B1	Effizienz - <i>Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations</i>
B2	Appropriation de la procédure - <i>L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement</i>
C	Résultats
C1	Efficacité - <i>Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints</i>
	Réussites - succès
C2	Durabilité, probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme

Pour le dégagement de connaissances et de leçons, l'expérience du PC-JEM-Tunisie est fort instructive⁶. L'objectif de dégager des connaissances s'applique à priori aux différents enjeux d'évaluation. Les leçons peuvent aussi bien être tirées d'activités qui ont été des réussites que d'activités qui ont été des échecs. Cela dit, la méthode utilisée inclut l'identification et la sélection d'interventions du PC qui méritent une présentation et une analyse particulière. En l'occurrence, six interventions ont été retenues, discutées et validées avec le Comité d'évaluation, dont trois pour être traitées comme des études de cas et trois autres pour une présentation résumée⁷.

⁶ Cette qualité tient notamment au fait que sa période de mise en œuvre de 2009 à 2013 est « à cheval » sur deux contextes socio-politiques fort différents : « l'ancien régime » avec un ordre et des règles du jeu établis de longue date et « la transition post-révolutionnaire » caractérisée par un climat d'incertitude et des jeux de positionnement et d'influence complexes des acteurs politiques, sociaux, culturels et économiques. Cela dit, une analyse comparative avec d'autres expériences PC-JEM dans cette fenêtre thématique serait toutefois nécessaire pour tirer toutes les leçons de cette expérience, notamment pour mieux circonscrire les rôles respectifs du contexte socio-politique et de la gestion lors de la mise en œuvre du programme.

⁷ En l'occurrence, l'analyse de cas de succès (success case method), comme celle des changements les plus significatifs (most significant change) peuvent être des approches appropriées pour renforcer la méthodologie d'évaluation quand les interventions d'un programme portent sur de petites populations ou bien quand elles ne sont appliquées que sur de petits échantillons. C'est le cas ici alors que le programme consiste essentiellement en des interventions de renforcement de capacités sur un ensemble limité de structures de l'administration publique et d'OBNL du secteur privé, dans le développement d'outils et mécanismes et dans des appuis

Portée de l'étude. En ce qui a trait à la portée du programme, il y a d'abord lieu de remarquer que l'action de ce PC s'est déployée à travers une cinquantaine d'activités⁸, à différents niveaux (méso, micro), auprès de différentes catégories de bénéficiaires directs (administrations publiques, OBNL, jeunes des régions cibles, ces derniers se divisant en plusieurs sous-groupes (strates), diplômés/non-diplômés, artisans/artisanes, jeunes hommes et jeunes femmes, urbains/ruraux, migrants de retour au pays, travailleurs candidats à l'emploi à l'étranger, jeunes détenus du système pénitentiaire en fin de peine, entrepreneurs expérimentés et nouveaux entrepreneurs, et cela dans les trois gouvernorats cibles. En d'autres termes, le PC intervient à une échelle réduite relativement à la taille des populations cibles JEM en Tunisie (les jeunes chômeurs, les jeunes détenus candidats à la réinsertion, les émigrés de retour confrontés à la réintégration socio-économique). Ces activités prennent le sens d'opérations « pilotes ». Cela, même si deux activités d'envergure nationale qui rejoignent des milliers de participants font partie des interventions soutenues par le PC, soit l'initiative du concours entrepreneurial Souk-Attanmia et l'initiative Digital Entrepreneurship Platform (DEP).

La portée du programme n'est pas ici une question d'envergure intrinsèque. Le résultat attendu n'est pas une contribution significative à une réduction marquée du taux de chômage des jeunes en Tunisie après quatre années et 3 millions US\$ mobilisés. La portée de ce programme s'apprécie au regard des effets obtenus relativement à la taille des opérations menées et des populations bénéficiaires en lien avec les objectifs poursuivis - aux niveaux (i) de la sensibilisation aux problèmes et défis du chômage des jeunes, (ii) du renforcement de l'environnement institutionnel d'influence et (iii) de la livraison des services publics et privés sur le phénomène, dans ses différentes formes, comme (iv) de l'efficacité des opérations pilotes menées en faveur de l'auto-emploi, de la création d'entreprises et de la migration d'emploi⁹.

L'essentiel des gains et retombées se retrouvent sur le plan de la prise de conscience et de l'évolution des mentalités et des approches en lien avec la thématique de l'emploi. Ils se retrouvent aussi dans un contexte d'auto-responsabilisation associé à une confrontation plus directe aux contraintes - à un progrès dans les perceptions et attitudes en matière de politiques publiques.

Un constat sur les résultats. Ainsi, la création d'emploi n'est plus sensée pouvoir se faire « d'un claquement de doigts » en se défaisant de mauvaises mesures, elle est considérée comme un objectif réaliste qui est plutôt atteignable à travers un processus qui parvient à mettre en œuvre une combinaison fructueuse d'actions complémentaires. Les Comités techniques locaux pour l'emploi d'El Kef, de Gafsa et de l'Ariana en sont venus tous trois à mettre en avant une démarche d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies concertées /collaboratives de développement dans des secteurs / filières / chaînes de valeur porteurs et

techniques et financiers sur des petits échantillons de bénéficiaires directs (moins d'une centaine par activité). On peut aussi ajouter l'analyse de contributions (contribution analysis) pour discerner l'impact plausible des différentes interventions retenues dans ces études de cas si on a affaire à des conditions complexes.

⁸ Décompte de l'EE à partir du plan d'activités 2012-2013.

⁹ Il s'agit d'évaluer « dans quelle mesure le PC est parvenu à atteindre les objectifs visés, et plus substantiellement, à favoriser la matérialisation de changements qui contribuent au développement dans le sens de l'atteinte des OMD, dans le sens des visées largement partagées de la Déclaration de Paris (2005), de l'agenda d'action d'Accra (2009) et du Forum de Busan sur l'aide internationale (2011) ».

de promotion de l'entrepreneuriat. Cela alors que l'espoir courant des jeunes hommes et des jeunes femmes est d'abord (i) la recherche d'un emploi sûr dans l'administration publique ou bien (ii) des salaires réguliers dans la grande entreprise, c'est-à-dire des emplois dont l'offre ne satisfait qu'une très petite partie de la demande.

Contraintes et limites de l'étude. La principale limite a trait au manque de recul temporel pour l'évaluation de la plupart des produits et effets du PC au niveau des produits et impacts. Hormis l'élaboration des Plans d'action régionaux pour l'emploi de jeunes qui a débuté à la mi-2011, les interventions les plus réussies, prometteuses et instructives sur le plan des leçons, ont été amorcées en pratique en 2012 et 2013. Il n'est pas encore possible de vérifier des impacts, puisque dans bien des cas, on se retrouve plus - de facto - dans la situation d'une évaluation de mise en œuvre ou *in itinere* qu'au terme de l'horizon courant à moyen terme d'une évaluation finale. Par exemple, il est encore prématuré de circonscrire « dans quelle mesure telle intervention de renforcement des capacités a permis à davantage de jeunes de trouver des emplois ou de s'en créer », prématuré de savoir « dans quelle proportion les jeunes formés et accompagnés ont finalement obtenu les prêts ou subventions de démarrage attendus », et encore davantage de savoir « quelle proportion des jeunes entrepreneurs appuyés, en amorçage, sont parvenus à compléter un premier cycle de production et ont obtenu des ventes ».

Cela dit, en scrutant les « plans d'affaires » et le discours des candidats rencontrés sur leur plan d'affaires, en tenant compte des possibilités et contraintes de financement et des autres composantes pertinentes de l'environnement de l'entreprise en démarrage, on retrace des éléments de preuve qui permettent de se faire une idée de la progression vers l'atteinte des résultats intermédiaires, et d'émettre un jugement crédible établissant si l'on se trouve sur la bonne voie pour atteindre les objectifs à plus long terme. Ces jugements peuvent notamment porter sur les résultats d'appropriation, d'évolution des perceptions et comportements en matière d'entrepreneuriat, d'insertion sociale, etc.

Le PC n'avait pas pour ambition et objectif de faire baisser le taux de chômage des jeunes au bout de trois ans, mais de créer des conditions plus favorables pour affronter ce défi et « d'expérimenter » des manières d'intervenir qui seraient plus spécifiquement efficaces pour servir cet objectif ainsi que celui d'une régulation de la migration d'emploi plus propice à desserrer la pression sociale au pays tout en protégeant mieux les jeunes migrants.

Par ailleurs, il convient de rappeler les limites de l'enquête légère menée auprès des bénéficiaires d'un point de vue statistique¹⁰. L'échantillon de bénéficiaires (notamment au niveau de sa composition selon les différents groupes de jeunes bénéficiaires et interventions concernées) n'a pas fait l'objet de tirages aléatoires à partir de listes préétablies, mais s'est constitué à partir des rencontres individuelles et de groupe qui ont pu être organisées sur le terrain au moment des missions dans les régions. Même si cela s'est fait à partir de choix et directives de l'EE, la fiabilité des résultats peut être altérée par des biais plus ou moins importants. Pourtant, nonobstant des limites au plan statistique, l'enquête légère permet de compiler des réponses claires et directes à des questions

¹⁰ À noter que la collecte a pu être réalisée conformément à l'échelle échantillonnale initialement prévue. Toutefois, la répartition régionale des jeunes bénéficiaires répondants a été adaptée : dans l'Ariana (Grand Tunis), il n'y a pratiquement pas eu de jeunes bénéficiaires directs hormis la poignée de gagnants au concours Souk-Attanmia, si bien que les participants à l'enquête légère sont tous établis dans les deux gouvernorats ciblés, El Kef et Gafsa.

d'évaluation (par ex. sur le degré de satisfaction quant aux formations reçues relativement aux attentes) et apporte des points de données à considérer au même titre que les entrevues.

1.3 Le Programme conjoint

1.3.1 La stratégie et la théorie de programme sous-jacente

La théorie sous-jacente au programme conjoint combine quatre grands éléments :

- la problématique du chômage des jeunes comme enjeu majeur d'intérêt public pour le futur de la Tunisie ;
- l'approche régionalisée (appliquée à l'échelle pilote sur trois gouvernorats dans lesquels le chômage et la migration des jeunes sont parmi les plus élevés) ;
- la coordination à travers un programme conjoint pluri-agences ;
- la participation et l'appropriation du programme aux niveaux national, régional et local.

Ces deux derniers éléments s'inscrivent tout à fait dans le cadre d'application de la Déclaration de Paris.

1.3.1.1 Le rationnel du programme : la problématique du chômage des jeunes

Le F-OMD-Tunisie est axé sur l'emploi des jeunes. Il cible les jeunes chômeurs diplômés et non-diplômés, des groupes dont le manque d'intégration à l'activité économique nationale représente un défi socio-économique majeur pour la Tunisie. Parmi les considérations à la base du programme, il y a ce constat d'une inefficacité avérée des politiques du travail et de l'emploi alors en cours pour générer suffisamment d'opportunités d'emploi pour ces jeunes. Et il y avait cette perspective assez évidente d'une dynamique d'emploi caractérisée par le maintien d'un taux de chômage élevé et d'une population croissante de jeunes chômeurs (même si l'information statistique n'avait pas alors permis de construire une ligne de base pour le programme, les données globales pointaient valablement dans cette direction). Une telle situation et perspective est porteuse de risques importants pouvant affecter la dynamique de développement du pays considérant notamment les perceptions dévalorisantes que les jeunes chômeurs peuvent ressentir sur le plan de l'identité sociale et le sentiment d'iniquité et de frustration associées à la perception d'un manque de reconnaissance socio-économique. Dans ce contexte, l'amélioration des opportunités d'emploi pour les jeunes se posait comme un défi majeur à relever pour la Tunisie et pour contribuer à l'atteinte des OMD par le pays¹¹.

Un constat sur la pertinence actuelle. Les taux chômage des diplômés restent à des niveaux très élevés, supérieurs à ceux de 2009 au démarrage du PC, poussés par l'arrivée de nouvelles cohortes de finissants et une faible reprise économique favorisée par le climat d'incertitude (Annexe 6.4). Par exemple, au premier trimestre 2013, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur était de 33,2% (22,6% pour les hommes et 45,3% pour les femmes), alors qu'en 2009, ce taux était de 23,4% (14,6% pour les hommes et

¹¹ Dans le même sens, le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies en Tunisie (RC) a rappelé plus récemment cet enjeu et la vocation du programme: « *L'emploi est un sujet décisif pour la réussite de la transition tunisienne ; la contestation sociale dans diverses régions et dernièrement encore au Kef, montre l'étroite relation entre la stabilité sociale et l'emploi. Ainsi, le programme JEM en tant qu'initiative pilote, essaie depuis 2009 de donner quelques pistes de solutions à la problématique de l'emploi en Tunisie* ». Compte-rendu de la réunion du Comité de pilotage du PC le 21 Janvier 2013

34,9% pour les femmes)¹². Par ailleurs, les statistiques du GEM (Global Entrepreneurship Monitor) montrent par exemple un certain recul sur le plan des attitudes entrepreneuriales de 2010 à 2012, durant la période de mise en œuvre du PC (perceptions des opportunités d'affaires, intentions de démarrage d'entreprise, taux d'activité entrepreneuriale : voir l'Annexe 15.6).

1.3.1.2 Le rationnel du programme : l'approche régionalisée

A la base du programme, il y avait cette idée supportée par divers constats que la problématique de l'emploi des jeunes - outre l'âge, le niveau et le genre de formation - se présente de manière différenciée selon divers facteurs, principalement selon : les milieux (rural - urbain), les régions, et le genre. Cela dit, l'intervention au niveau décentralisé paraît aussi avoir été la réponse à des besoins pratiques et concrets à laquelle une intervention nationale ne pouvait répondre (les fonds alloués ne l'auraient sans doute pas permis). De plus, les disparités régionales étaient déjà préoccupantes. Ce choix apparaît pertinent rétrospectivement, considérant les événements marquants qui ont eu lieu deux ans plus tard. La théorie implicite du programme dictait l'utilisation d'une stratégie d'intervention flexible avec une approche régionale pertinente pour contrer les défaillances dans leur nature, leur combinaison et leur intensité particulières selon les régions. Les concepteurs du programme ont ainsi ciblé trois gouvernorats dans lesquels « un besoin urgent a été identifié pour concevoir de nouveaux programmes innovants en matière de création d'emploi »¹³:

- **le Grand Tunis** (gouvernorats d'Ariana, Ben Arous, Mannouba et Tunis), soit la région économique la plus grande et la plus dynamique. Elle génère le plus grand nombre d'emplois et, alors, elle attire aussi le plus grand nombre de migrants de tout le pays. Selon le DP, cette région regroupait plus d'un quart des jeunes chômeurs et de ceux qui cherchaient leur premier emploi ;
- **le gouvernorat du Kef**, à prédominance rurale, gouvernorat qui présentait le taux de chômage le plus élevé et qui affichait un recul (-0.5%) ;
- **le gouvernorat de Gafsa**, marqué par un fort chômage, particulièrement dans sa zone minière appauvrie et dévitalisée, avec un défi de diversification de sa base économique alors que son industrie minière en déclin ne parvenait plus à répondre aux besoins de la région en termes d'opportunités d'emploi. Selon le DP « le chômage dans cette région a, en 2008, conduit des jeunes dont des diplômés universitaires à organiser des manifestations », ce qui sonne rétrospectivement comme un signe annonciateur de la future vague révolutionnaire.

1.3.1.3 Le rationnel du programme : le partenariat d'un programme conjoint pour une forte coordination et une plus grande efficacité

Le modèle d'intervention du programme se caractérise en tant qu'intervention conjointe, laquelle implique directement cinq agences du Système des Nations-Unies : le BIT, FAO, OIM, ONUDI et PNUD. Dans le design initial, le BIT était chef de file du programme, alors que depuis le début 2012, il y a un chef de file pour chaque effet : OIM, ONUDI, PNUD. Sur ce plan, la théorie sous-jacente du programme est que la problématique traitée d'emploi des jeunes porte sur une réalité qui comporte plusieurs dimensions et aspects interreliés au

¹² Source: Enquête Nationale sur la Population et l'Emploi (Direction des statistiques sur l'emploi)

¹³ DP, pages 13-14 ; voir également l'Annexe 17.5 qui présente (i) l'évolution du taux de chômage en Tunisie de 2006 à 2011 par tranche d'âge et (ii) les indicateurs d'emploi et de chômage pour les régions cibles 2010

niveau des causes de défaillances et des actions à mener. Par exemple, il y a un lien entre l'emploi, la migration des jeunes et la dynamique de développement économique régional à travers celle de ses chaînes de valeur - en déclin ou en émergence - et les politiques menées dans ces domaines.

L'hypothèse du programme est qu'une action conjointe était, dans ce contexte et selon ces visées, le modèle le plus approprié pour parvenir à assurer avec efficacité la coordination requise entre les diverses activités à mener ; plus approprié que ce que pourrait faire une organisation unique et plus approprié que la démarche à travers des organismes séparés :

- l'hypothèse est que le résultat attendu d'un programme conjoint devrait être supérieur à celui d'une intervention qui serait menée par un seul organisme, car dans ce cas :
 - soit l'organisme a une vocation sectorielle, trop restreinte, qui ne lui permet pas de répondre aux diverses dimensions et contraintes à lever ;
 - soit, nonobstant une vocation globale ou une vocation thématique générale, il ne dispose pas de la combinaison de compétences, des savoir-faire et des réseaux spécifiques requis dans les différents domaines de l'intervention.
- l'hypothèse sous-jacente est aussi que le modèle conjoint est un mécanisme de coordination supérieur et plus adapté à l'objet de l'intervention que le simple modèle hiérarchique standard, en silos, à travers les organisations sectorielles et thématiques / transversales qui planifient leur action en conformité avec les lignes directrices de la politique publique promue par le gouvernement. Cette dernière façon de faire est un mécanisme de coordination qui opère de façon indirecte et qui est censé produire « au bout du compte » une certaine complémentarité et des synergies entre les actions des différents organismes séparés (ministères, agences) et mettant en œuvre chacun leurs plans. Ce modèle présente divers avantages d'un point de vue d'économie organisationnelle. Toutefois, il comporte aussi des limites notables. En particulier, il y a moins de chance que les actions séparées de ces organismes se retrouvent spontanément en parfaite complémentarité à une échelle régionale. Le modèle du programme conjoint permet de mieux s'assurer de cette complémentarité des actions à l'échelle régionale puisqu'il permet de coordonner directement les actions à ce niveau. Cela dit, pour qu'il fonctionne efficacement, cela prend la réunion vertueuse de plusieurs conditions au niveau des mécanismes, outils, procédures, leadership, etc.¹⁴

1.3.1.4 Le rationnel du programme : participation et appropriation du programme

Le modèle du PC repose aussi sur la mobilisation, l'engagement et la participation active, dans les régions d'intervention ciblées. Cette participation concerne les autorités locales, les autres organisations publiques et privées parties prenantes dans le développement et l'action pour l'emploi et les dispositifs d'appuis techniques et financiers, que ce soit au niveau de la formation, du développement du secteur privé, etc. ainsi que les groupes relevant de la population ciblée. L'appropriation est un gage pour la durabilité.

¹⁴ En l'occurrence, comme le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies en Tunisie (RC) en a fait part lors de la réunion du Comité de pilotage du PC le 21 Janvier 2013 (Compte-rendu) : « Une leçon apprise après trois ans de mise en œuvre du PC est, l'importance d'améliorer l'action coordonnée des agences du SNU, et aussi entre les institutions nationales dédiées à l'emploi en Tunisie ».

Cela dit, cette participation ne se fait pas nécessairement de manière spontanée ni en rassemblant le groupe d'acteurs voulus sous une forme adéquate pour avoir une collaboration efficace et des résultats.

1.3.2 Le cadre logique du PC : objectifs, produits / réalisations escomptés, portée de l'intervention

1.3.2.1 Raison d'être - objectif

« La raison d'être » du programme est la pertinence d'intervenir pour apporter une solution à la problématique susmentionnée du chômage des jeunes avec ses impacts négatifs potentiels majeurs sur le développement de la Tunisie.

« Sa finalité » est le développement, via l'atteinte des OMD, pour la population tunisienne.

Tel que formulé dans le document de projet (DP) « l'objectif global du PC consiste à appuyer la Tunisie dans ses efforts pour développer et rehausser les capacités locales, dans les zones exposées au problème de la migration, à travers la création durable d'emplois décents et la promotion de compétences locales dans trois régions pilotes » (DC initial). Cet objectif sera repris à peu près dans les mêmes termes dans le document de Mémoire d'Entente inter-agences convenu le 21 octobre 2011 : le programme JEM « vise à appuyer la Tunisie dans ses efforts de renforcement et d'amélioration des capacités régionales dans les zones présentant de fortes tendances à la migration, par le biais de la création durable d'emplois décents et la promotion de compétences locales dans les régions pilotes d'El Kef, de Gafsa et de Tunis » (Mémoire d'entente 21 octobre 2011).

L'objectif du programme est donc défini au niveau du renforcement et de l'amélioration de capacités. La création d'emplois durables décents dans les régions pilotes et la diminution du chômage des jeunes apparaissent alors plutôt comme des visées de l'intervention qui relèveraient davantage de « résultats intermédiaires à moyen terme » et de « résultats finaux à plus long terme » que « des résultats immédiats » attendus du programme, c'est-à-dire en cours de mise en œuvre et jusqu'à la fin 2013.

1.3.2.2 Volets du programme, objectifs et groupes cibles par volet

Les volets du programme sont définis à partir de trois effets E1, E2, E3.

Tableau 2 Conception du PC-JEM-Tunisie selon trois grands effets attendus¹⁵

Effets visés	Définition initiale	Domaine (positionnement interprété par l'EE)
Effet E1	Des politiques et des programmes pour la jeunesse, l'emploi et la migration mieux adaptés aux tendances du marché du travail et aux besoins spécifiques des diplômés universitaires sans emploi et des jeunes chômeurs non qualifiés dans les régions ciblées (Tunis, El Kef et Gafsa)	Renforcement des capacités institutionnelles à travers la mise en place d'instruments stratégiques et de mécanismes d'emploi mieux adaptés aux besoins
Effet E2	Les diplômés universitaires accèdent plus facilement à l'emploi et s'engagent dans la création de PME dans les régions ciblées (Tunis, El Kef et Gafsa)	Accès à l'emploi et entrepreneuriat pour les diplômés universitaires
Effet E3	Les jeunes hommes et jeunes femmes non qualifiés à El Kef, à Tunis et à Gafsa ont accès à de meilleures prestations d'appui en matière d'emploi et de migration et à des opportunités de travail décent	Dispositifs d'appui pour faciliter l'emploi et la migration des jeunes - hommes et femmes - non-qualifiés

L'architecture du programme a ainsi été organisée (i) avec un premier volet d'intervention de renforcement de capacités institutionnelles à un niveau macro et méso, puis avec deux volets d'amélioration des dispositifs d'aide visant à appuyer directement les deux grands groupes cibles, soit (ii) les jeunes diplômés et (iii) les jeunes non-qualifiés. On comprend ici que les concepteurs du programme ont considéré que ces deux derniers groupes font face à des contraintes et à des opportunités différentes et donc qu'ils ont des besoins d'appuis différents justifiant de distinguer les Effets 2 et 3 dans le « design » du PC. Ainsi, la création de PME est un effet recherché du côté de l'entrepreneuriat pour les « diplômés » (effet 2), alors que pour les « jeunes hommes et jeunes femmes non qualifiés » les effets recherchés sont définis relativement à des opportunités d'emploi et de migration de travail.

Constat de mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation à mi-parcours. La définition de ces effets a été remaniée dans le cadre du « Plan d'amélioration », suite à l'évaluation à mi-parcours (octobre 2011). Le Tableau 3 ci-après permet de comparer les versions initiale et modifiée. Une reformulation qui visait à mieux aligner ces définitions avec la situation du programme. Le Tableau 3 permet de repérer les changements.

¹⁵ Cette définition des effets sera par la suite remaniée, adaptée en fonction de la situation du programme - dans le Plan d'amélioration qui a résulté de l'évaluation à mi-parcours (fin 2011).

Tableau 3. Les trois Effets du PC - Définitions initiale et révisée

Effets visés	Définition initiale	Définition révisée (MoU 11-2011)
Effet 1	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Des politiques et des programmes</i> pour la jeunesse, l'emploi et la migration <i>mieux adaptés aux tendances du marché du travail</i> et aux besoins spécifiques des diplômés universitaires sans emploi et des jeunes chômeurs non qualifiés dans les régions ciblées (Tunis, El Kef et Gafsa) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>À l'horizon 2013, les partenaires publics et privés</i> mettent en place de <i>nouvelles stratégies et mécanismes d'emploi mieux adaptés aux besoins</i> spécifiques des jeunes chômeurs diplômés et non diplômés dans les régions ciblées (Tunis, El Kef, Gafsa) • By the end of 2013 public and private partners develop new employment mechanism and strategies, suitable to the specific needs of young unemployed, graduates and non graduates, in the targeted areas (Tunis, El Kef, Gafsa) ILO UNDP OIM FAO <p>Agence chef de file UNDP</p>
Effet 2	<ul style="list-style-type: none"> • Les diplômés universitaires accèdent plus facilement à l'emploi et s'engagent dans la <i>création de PME</i> dans les régions ciblées (Tunis, El Kef et Gafsa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les chômeurs <i>diplômés</i> et non diplômés des régions ciblées (Tunis, El Kef, Gafsa) accèdent mieux à <i>des emplois salariés décents</i> en Tunisie et à l'étranger • By 2013, unemployed (graduates and non graduates) from the target regions (Tunis, El Kef, Gafsa) have better access to decent salaried employment in Tunisia and abroad <p>ILO UNIDO OIM UNDP FAO Agence chef de file OIM</p>
Effet 3	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les jeunes hommes et jeunes femmes non qualifiés</i> à El Kef, à Tunis et à Gafsa ont accès à de <i>meilleures prestations d'appui</i> en matière d'emploi et de migration et à des opportunités de travail décent 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>D'ici 2013, une proportion des jeunes chômeurs diplômés et non diplômés</i> des régions ciblées créent <i>leurs propres projets</i> • By 2013, a proportion of young, graduate and non graduates unemployed from the targeted regions create their own self employment projects <p>ILO FAO UNIDO OIM Agence chef de file ONUDI</p>

L'effet 1 a été retouché de manière à exprimer « sur quoi » portent les interventions (plus des stratégies et mécanismes que des politiques) et « qui » le fait, en l'occurrence non seulement des organismes des pouvoirs publics mais aussi des partenaires privés (exemple : les PARE). Dans le cas des Effets 2 et 3, un changement important porte sur la définition des groupes cibles par effet.

En l'occurrence, les groupes cibles sont maintenant les mêmes pour les trois effets, soit « les jeunes chômeurs diplômés et non diplômés des régions ciblées » (Tableau 4).

Tableau 4. Groupes cibles et chefs de file du PC selon les trois Effets du PC (définition révisée)

Genre de résultats visés par effet	Groupes cibles	Régions ciblées	Agences UN impliquées	Agence Chef de file
Effet 1: De nouvelles stratégies et mécanismes d'emploi mieux adaptés aux besoins des groupes ciblés ont été mis en place par les partenaires publics et privés (2012)	Jeunes chômeurs diplômés et non diplômés	Grand Tunis El Kef Gafsa	BIT PNUD OIM FAO	PNUD
Effet 2: Les chômeurs des groupes ciblés accèdent mieux à des emplois salariés décents en Tunisie et à l'étranger	Chômeurs diplômés et non diplômés	Grand Tunis El Kef Gafsa	BIT ONUDI OIM PNUD FAO	OIM
Effet 3: « Une proportion » des chômeurs des groupes ciblés créent leurs propres projets (2012)	Jeunes chômeurs diplômés et non diplômés	Grand Tunis El Kef Gafsa	BIT FAO ONUDI OIM	ONUDI

Mais l'Effet 2 concerne à présent l'accès à l'emploi et la migration d'emploi, alors que l'Effet 3 concerne l'entrepreneuriat, sans faire référence comme initialement à la « création de PME », mais à la « création de projets », ce qui permet d'englober la création de micro-entreprises (qui serait aussi une voie d'auto-emploi pour les non-diplômés).

Une conclusion sur la pertinence. On se rapproche avec ces changements d'une architecture de programme plus logique, plus claire et plus opérationnelle dans laquelle les composantes sont liées à des niveaux (mésos et micros) et des thématiques d'intervention (emploi salarié et entrepreneuriat). En effet, il est préférable d'organiser les activités de programme à partir de domaines, thématiques ou problématiques d'intervention que des effets, du moins tels qu'ils étaient formulés. Avec la révision du plan d'amélioration, on a bien affaire à une structuration en trois composantes en lien avec trois problématiques d'emploi reliées à la pertinence du PC : (i) le renforcement des institutions pour l'amélioration des mécanismes et outils d'emploi pour les jeunes, (ii) le support à l'emploi des jeunes en Tunisie et ailleurs (via la migration circulaire¹⁶, la formation / l'amélioration des compétences et de l'employabilité) et (iii) la promotion de l'entrepreneuriat pour les jeunes et de leurs initiatives entrepreneuriales¹⁷.

¹⁶ Il est noté que la migration circulaire était prévue dans la proposition initiale du PC mais que, considérant la crise économique dans les pays de destinations, la révolution tunisienne, l'importante migration irrégulière post-révolution et finalement la révolution en Libye et le retour massif de migrants Tunisiens, cette partie du programme s'est réorientée vers l'appui à la réintégration et l'appui à la mise en place de mécanismes de migration de travail plus efficaces.

¹⁷ Comme le propose le Plan d'amélioration dans sa version en langue anglaise, les trois objectifs / visées (goals) du PC peuvent être traduits "to common actions at the field level outcomes were divided in three main areas of expertise: support to employment mechanisms for graduate and non graduate,

À retenir. Il serait néanmoins nécessaire à l'avenir de revenir à la question de la composition de la population des jeunes chômeurs. Il s'agirait de mieux la circonscrire dans une perspective d'intervention, selon une différenciation entre groupes cibles qui parviennent à refléter les grandes différences dans les capacités et les opportunités des jeunes chômeurs et finissants /sortants des systèmes scolaire et universitaire, qu'ils soient diplômés ou non. Par exemple, des non-diplômés peuvent avoir de plus grandes aptitudes entrepreneuriales que bien des diplômés. Dans la définition d'origine du PC, l'approche a pourtant consisté à traiter séparément les « diplômés universitaires » d'un côté (effet 2) et les « jeunes non-qualifiés » (effet 3) d'un autre côté. Par la suite, avec la redéfinition fin 2011, les chômeurs « diplômés » et « non-diplômés » ont été associés dans les définitions des effets 2 et 3. Par contre, il y aurait sans doute des gains d'efficacité à mieux définir les sous-groupes cibles de jeunes chômeurs en lien avec les préoccupations exprimées dans la définition initiale du PC.

Ainsi, il y était écrit que *« le projet couvrira essentiellement les jeunes non qualifiés âgés de 15 à 29 ans et les jeunes diplômés de l'université âgés entre 20 et 29 ans en accordant une attention particulière aux jeunes filles qui font également face à une discrimination supplémentaire qu'est le genre »* (DP). Et aussi, *« la priorité du projet consiste à cibler les plus démunis et ceux dont les chances en termes d'emploi sont les plus faibles. L'objectif est l'amélioration des opportunités d'emploi au profit des groupes difficiles à employer qui sont d'abord les jeunes ayant quelques compétences ou les jeunes ayant des compétences moins recherchées et vivant dans les régions ou zones les plus touchées. Il s'agit des groupes qui ont les plus grands problèmes d'intégration économique et sociale et sont par conséquent les candidats les plus probables pour la migration aussi bien légale qu'illégale »* (DP).

1.3.3 Autres éléments du cadre logique et de la description du PC

1.3.3.1 Dispositif - cadre de gestion et mode de livraison

Programme conjoint impliquant cinq agences du Système des Nations-Unies : PNUD (chef de file Effet 1) ; OIM (chef de file Effet 2) ; ONUDI (chef de file Effet 3) ; BIT et FAO (Tableau 4). La désignation de chefs de file par Effet fait partie du plan d'améliorations de fin 2011.

1.3.3.2 Intrants - ressources

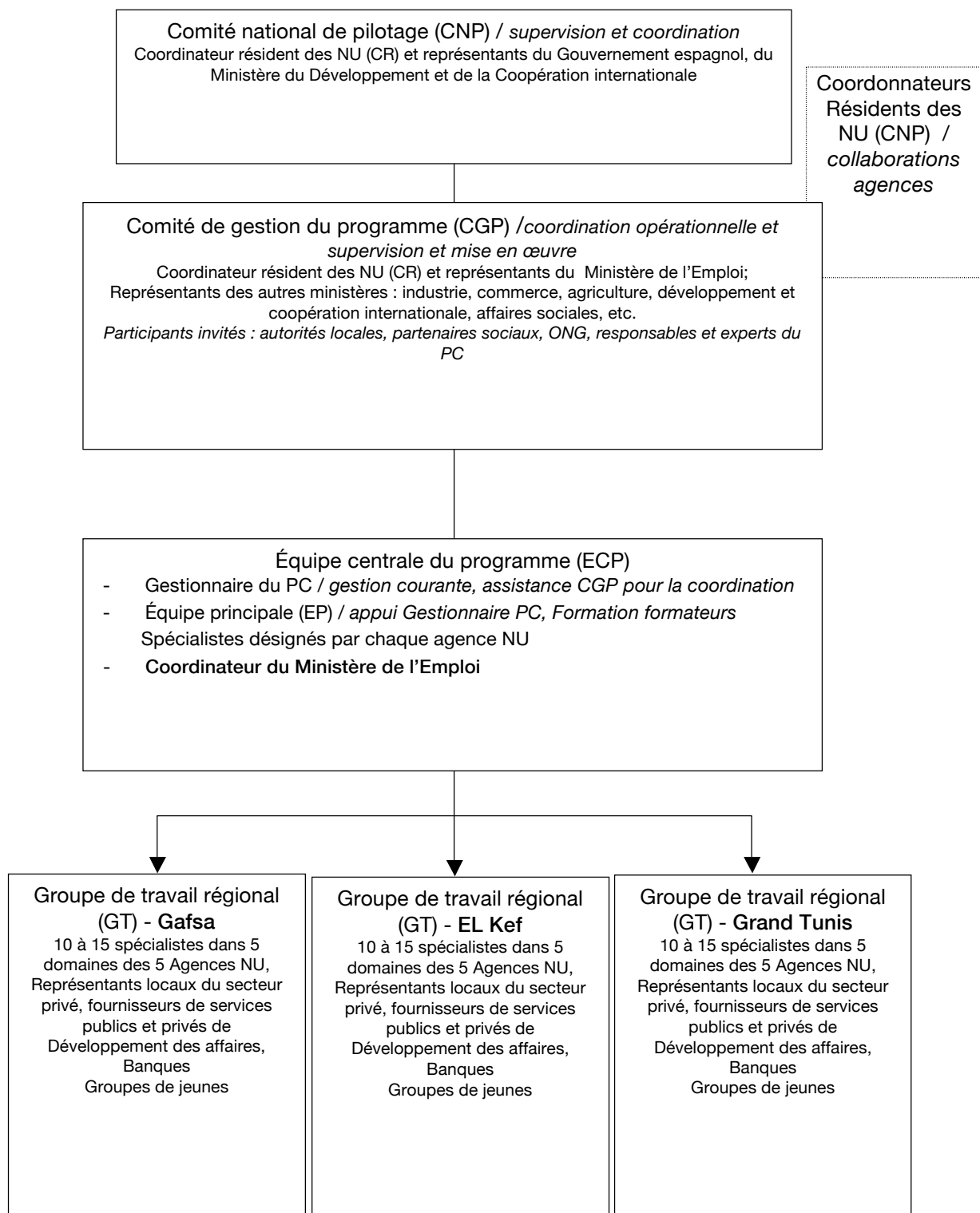
- 3 115 000 US\$
- le programme est financé par le Fonds Espagnol pour l'Atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD)

1.3.3.3 Extrants, Résultats intermédiaires, Résultats finaux, Résultat stratégique

Le cadre de suivi du PC définit essentiellement les indicateurs au niveau des extrants. Les résultats aux autres niveaux ne sont pas comme tel différenciés, développés et spécifiés.

support to wage earning employment in Tunisia and abroad and support to entrepreneurship and self-employment. Each outcome is lead by a UN agency with a relevant mission in the area".

1.3.3.4 Dispositif de gestion

Graphique 1. Le dispositif initial de gestion du programme

Constats de mise en œuvre. Les groupes de travail régionaux n'apparaissent pas comme des composantes du dispositif de gestion. Le Comité de gestion du programme n'apparaît pas non plus avoir été un organe clé, fonctionnel et efficace de coordination opérationnelle, de supervision et de mise en œuvre. L'équipe d'évaluation a plutôt relevé une absence de coordination interministérielle, même si sur le terrain des organes relevant de plusieurs ministères ont été impliqués (APIA, API).

2. Principaux constats sur l'évolution du contexte et les étapes du PC

2.1 L'évolution du contexte durant la mise en œuvre du PC : révolution en 2011

Le Programme Conjoint « Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD » a été lancé au début de 2009 pour une durée de 36 mois (trois ans), jusqu'à début mai 2012. Toutefois, la Tunisie a connu une période de grande perturbation socio-politique en décembre 2010 et janvier 2011, soit à peu près à mi-parcours de la durée prévue du PC. Cette période révolutionnaire a amené un changement de contexte drastique qui a culminé le 14 janvier 2011 avec le départ du président de la République, au pouvoir depuis 1987. Avec la fin de l'ancien régime, une longue phase de transition s'est amorcée, notamment marquée par plusieurs changements gouvernementaux - tant au niveau central qu'à celui des gouvernorats - avant et après l'élection d'une Assemblée constituante le 23 octobre 2011.

La mise en œuvre du programme a été ralentie durant une bonne partie de 2011 en raison des difficultés pour mener les actions sur le terrain, notamment en raison de l'insécurité dans les régions ciblées comme à Gafsa¹⁸. Comme susmentionné (note 3, page 1) ce ralentissement dû à ce contexte perturbé a été la principale raison mise en avant dans le Rapport d'évaluation à mi-parcours d'octobre 2011 pour recommander l'extension du PC pour une année supplémentaire; extension qui a été accordée par le Secrétariat du F-OMD en janvier 2012, assortie de diverses exigences en lien avec d'autres recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

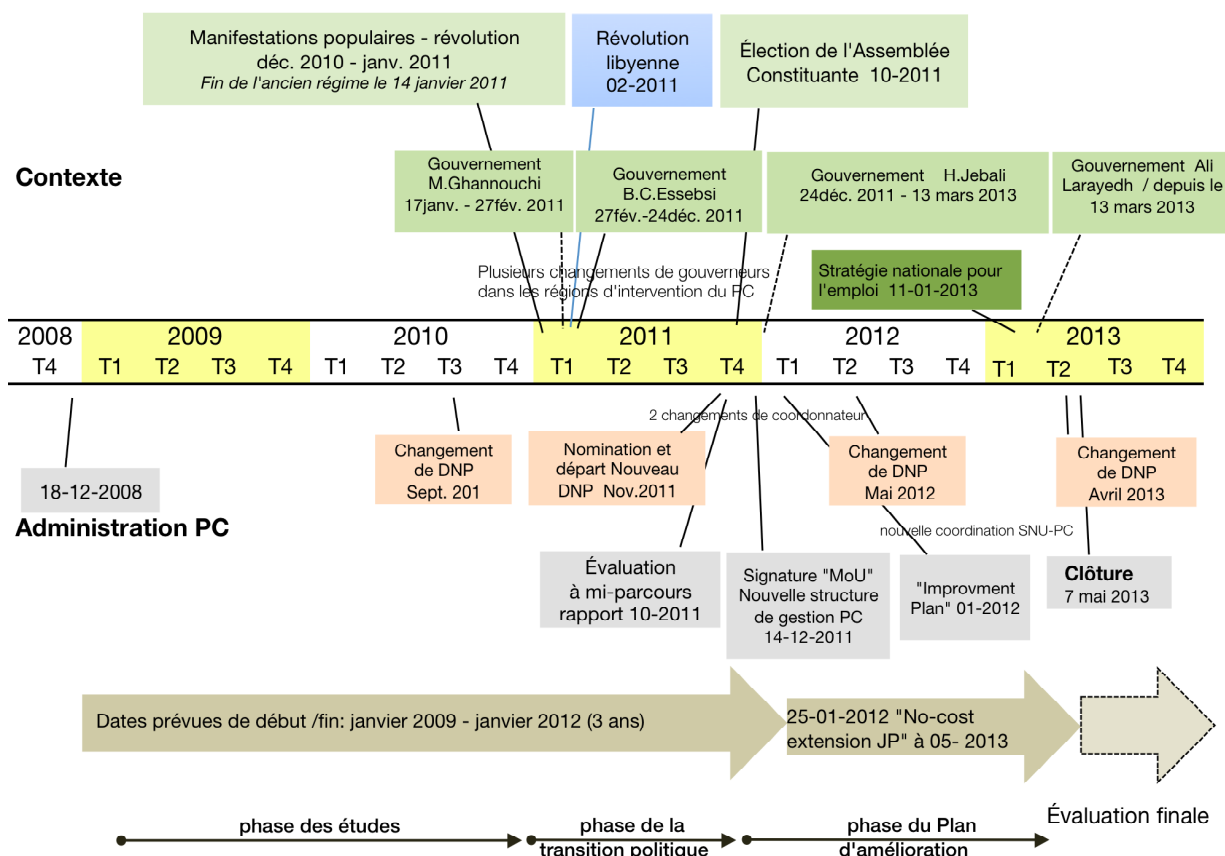
Il y a également eu quatre changements de Directeur national du PC, dont un en septembre 2010 avant l'épisode révolutionnaire, et la nomination suivie du départ d'un troisième DNP en novembre 2011 - juste après le Rapport final de l'évaluation à mi-parcours alors qu'il s'agissait d'élaborer un Plan d'amélioration. Le quatrième DNP, Monsieur Naoufel El Jammali, alors Directeur de la Coopération internationale et des relations extérieures du MFPE, qui avait pris fonction en mai 2012, a quitté ce poste et été remplacé en avril 2013 (peu avant la fin du programme), après sa nomination au titre de Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Comme le montre clairement le Graphique 2 (page suivante), la mise en œuvre du PC-JEM a eu à composer à partir de la fin 2010 avec ces perturbations socio-politiques majeures qui ont conduit à de nombreux changements sur les plans gouvernemental et administratif qui ont aussi amené à des changements

¹⁸ Ainsi par exemple des réunions et ateliers de démarrage relatifs à l'élaboration des PARE pour Gafsa amorcée en juillet 2011 ont dû être organisés hors de cette région.

perturbants au niveau du système de pilotage et de gestion du PC. Le changement de DNP qui est intervenu un peu plus tôt, en septembre 2010, est toutefois symptomatique d'autres difficultés antérieures à l'épisode révolutionnaire. Le présent rapport va revenir plus loin sur cette analyse contextuelle, lors de la présentation des principaux constats, pour aboutir à une interprétation très différente du rôle du contexte dans le déroulement du PC.

Graphique 2. Événements contextuels et déroulement du PC



2.2 Les étapes de déroulement du PC-JEM, l'évaluation à mi-parcours et le Plan d'amélioration

L'examen des produits du PC et de leur évolution dans le temps suggère que la période révolutionnaire a pu provoquer un ralentissement dans l'exécution des activités du PC qui s'est poursuivi durant la première période de transition en 2011. Inversement, la mise en œuvre de certaines activités paraît toutefois être devenue plus facile, et s'être poursuivie avec plus de souplesse d'action (ex : élaboration des PARE), apparemment moins sujettes à des blocages politiques. Trois phases peuvent être distinguées dans l'évolution de la mise en œuvre du PC.

2.2.1 Depuis le lancement jusqu'à décembre 2010 : la phase des études

Dans cette première phase, le PC s'est engagé dans la réalisation de la majorité des études préliminaires relatives à l'élaboration de portraits et diagnostics des

situations de référence en lien avec les thématiques et les régions d'intervention du PC. Même si ces études se sont prolongées jusqu'au mois de novembre 2011, les premiers résultats (rapports préliminaires) ont été exploités voire valorisés avant 2011.

L'étude sur la « *Dynamique de l'Emploi dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa - Identification des opportunités et des obstacles relatifs à la Création d'emplois* » était déjà achevée en avril 2010. Elle avait entre autre vocation à aider au choix des activités à mettre en œuvre dans les régions. De même, l'étude d'« *Évaluation des besoins en main d'œuvre agricole saisonnière dans les gouvernorats du Kef et de Gafsa* » devait permettre de mieux comprendre la problématique de l'emploi saisonnier dans le milieu rural. L'étude sur « *Les qualifications pour les emplois verts* » a été réalisée fin 2010. L'étude « *d'Identification des opportunités d'investissements dans les gouvernorats du Kef et de Gafsa* » a été aussi réalisée en 2010.

Cela étant, le PC a aussi réalisé d'autres genres d'activités durant cette période. A noter par exemple, parmi ses autres produits, des manuels d'orientation culturelle et juridique pour l'entrée et le séjour en France et en Italie (afin de faciliter la préparation des candidats à la migration de travail) qui ont aussi été élaborés en 2010¹⁹. Aussi, une participation commune FAO-PNUD-BIT-ONUDI a été organisée à l'occasion de l'événement « *The Entrepreneurship Forum* » en octobre 2010. L'ONUDI a également conduit des activités de formation d'entrepreneurs à Gafsa et au Kef sur le module « financement » du programme HP/ONUDI GET IT.

2.2.2 De janvier à octobre 2011: la première phase de transition politique

La liste des activités réalisées au cours de cette période est très limitée et témoigne, si on ne compte pas les études déjà engagées depuis le début du PC, d'un rythme lent éventuellement dû aux conséquences de la révolution et ce, notamment dans les régions de Gafsa et du Kef.

Au cours de la plus grande partie de cette année, on constate une faible coordination et une absence quasi totale d'appropriation des activités du PC par les différents partenaires nationaux : les services ministériels, les structures décentralisées de l'État, les organisations de la société civile et le secteur privé.

2.2.3 A partir de novembre 2011 : le « Plan d'amélioration »

Une étude d'évaluation à mi-parcours du PC a été réalisée au cours du second semestre 2011 dont le rapport final a été validé en octobre²⁰. Considérant les

¹⁹ En ce qui a trait à cette thématique « migration », cette période était dédiée à l'appui institutionnel pour améliorer les mécanismes de migration de travail : Missions d'explorations en France et en Italie, formations des agents de l'ANETI sur la convention Tuniso-Française; formation des agents de l'ANETI sur les manuels d'orientations.

²⁰ *Mid-term evaluation engaging Tunisian youth to achieve the MDGs - Youth, Employment and Migration joint programme*, The MDGF and the Youth Employment and Migration (YEM) Thematic Window; Mouna H. Hashem, PhD, October 2011

conclusions et recommandations de ce rapport, les cinq agences du SNU ont convenu d'adopter un plan d'amélioration en vue d'atteindre une meilleure efficacité des interventions préconisées dans le programme. Ce nouveau plan d'intervention apporte les changements suivants :

- extension de la durée du PC jusqu'au mois de mai 2013;
- responsabilisation de trois agences chefs de file correspondant aux trois effets E1-E2-E3, l'ONUDI facilite le travail du groupe et assure l'interface avec la partie nationale ;
- révision du cadre logique et reformulation des intitulés des effets et ce, de manière à atteindre plus de cohérence avec les réalisations restantes jusqu'à la fin du Programme ;
- définition d'un cadre de suivi-évaluation plus orienté vers l'atteinte de résultats mesurables et d'un budget plus conforme aux ressources disponibles jusqu'à la nouvelle période d'extension ;
- élaboration d'un plan d'action annuel pour le programme conjoint intégrant l'ensemble des interventions planifiées ; ce plan devant être validé par les partenaires nationaux et régionaux ;
- organisation du travail et division des tâches entre les différents partenaires du PC :
 - le Coordonnateur National est chargé de faire le suivi de la mise en œuvre et la coordination des activités du plan d'action annuel. Il est tenu de tirer du plan d'action annuel un plan d'action trimestriel qui sera approuvé par l'équipe technique des agences et le Ministère de l'Emploi ;
 - les services ministériels, les structures décentralisées de l'État et les organisations de la société civile auront la responsabilité de la mise en œuvre des activités ;
 - chaque agence est responsable de l'appui technique et du financement du Plan d'action conformément au document du programme conjoint signé ;
- mise en œuvre conjointe (tous les partenaires) des missions de suivi et de supervision sur les mêmes thématiques;
- organisation de rencontres trimestrielles de communication inter-agences.

Le Secrétariat du MDG-F a aussi émis, dans la lettre d'accord pour l'extension de la durée du Programme jusqu'au mois de mai 2013, quelques recommandations de nature à rendre plus efficace le déroulement des activités du PC. La présente évaluation devait, entre autres, retracer les résultats obtenus de la mise en œuvre du Plan d'amélioration du PC-JEM.

Il doit être souligné que le Rapport d'évaluation « à mi-parcours » est sorti environ 6 mois avant la fin initialement établie du PC, un court horizon nettement plus rapproché donc de l'échéance finale prévue que d'une revue à mi-parcours du programme. L'extension d'une année accordée début 2012 a rétabli un horizon raisonnable pour mettre en œuvre le Plan d'amélioration et atteindre des résultats plus probants que ceux qui se profilaient à l'automne 2011 pour avril 2012 (la fin

prévue du programme). Cependant, l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles activités pour « relancer le programme », fin 2011-début 2012, a représenté pour les agences un défi important, avec la perspective d'arriver à des résultats tangibles à la fin du 1^{er} trimestre 2013.

3. Principaux constats : vue d'ensemble des activités réalisées

Cette section du rapport présente un portrait d'ensemble des activités réalisées en s'attachant à faire ressortir la configuration par catégories d'intervention. Ces constats fournissent des indications importantes pour voir dans quelle mesure et de quelle façon la mise en œuvre s'est alignée pour répondre aux visées, objectifs du PC et couvrir ses trois effets recherchés. Les principales observations portent sur deux aspects : d'abord sur l'orientation dominante de la programmation du PC vers l'entrepreneuriat et le développement économique comme leviers d'action pour la résorption du chômage des jeunes et, ensuite, sur la catégorisation des interventions par thématique, secteur et groupe cible.

3.1 Entrepreneuriat et marché du travail

Première observation majeure, les activités du PC s'inscrivent en grande majorité dans les thématiques de l'entrepreneuriat, de la création des PME, du développement de chaînes de valeur et du développement économique et beaucoup moins du côté de la thématique du marché du travail. Certes, on retrouve des études portant directement sur le marché de l'emploi parmi les réalisations du PC (les observatoires régionaux, le système d'apprentissage) ainsi que les activités relatives à l'organisation de la migration d'emploi vers l'étranger, mais cela ne représente qu'une partie nettement minoritaire de l'ensemble des activités et des ressources allouées dans le cadre du PC. Ceci peut s'expliquer par la conjonction de plusieurs facteurs :

- premièrement, les actions directes en matière d'emploi - pour influencer le marché du travail, corriger des déséquilibres, développer des incitatifs fiscaux et autres pour les employeurs, relèvent principalement du niveau macro et centralisé de l'État et des partenaires sociaux. Ce sont des interventions de politiques d'emploi, des mesures d'emploi. Le PC avait fait une place pour cela au niveau de la vocation de son « Effet 1 ». Même si le PC relevait du MFPE, il n'est pas apparu que le gouvernement de l'ancien régime souhaitait se servir de ce levier pour agir directement sur les mécanismes du marché du travail. Par la suite, en 2011 et au début 2012, dans un contexte politique de changement, les nouvelles initiatives qui se sont mises en place ne pouvaient guère se retrouver dans ce domaine sans cadre de référence encore bien établi en matière de stratégie nationale d'emploi ;
- deuxièmement, l'approche régionalisée du PC se prêtait moins à développer certains mécanismes au niveau national pour l'emploi ;
- troisièmement, la voie était plus ouverte pour travailler, tant aux niveaux national, régional que local, en milieu urbain et en milieu

rural, en appui à la création de projets pouvant créer de l'emploi et de l'auto-emploi; et elle correspondait aussi à des compétences, des savoir-faire et des instruments que les agences de développement partenaires du programme pouvaient plus facilement mobiliser pour les adapter à la problématique JEM (alors qu'elles sont moins « accoutumées » à travailler sur les problématiques de régulation des marchés).

3.2 Niveaux et types d'interventions

Deuxième observation majeure, il ressort d'abord deux grandes catégories parmi les activités réalisées par le PC : d'une part, « les études », qui ont représenté une grande partie des activités de 2009 à 2011²¹, et d'autre part, « les actions » en appui à des initiatives de renforcement et de développement. Ensuite, ces dernières peuvent être catégorisées ainsi :

- i. les interventions de renforcement institutionnel et de développement d'instruments au niveau « méso », avec surtout l'élaboration des trois Plans d'action régionaux pour l'emploi (PARE) qui constituent une intervention majeure du PC, et avec les travaux conduits pour le renforcement des capacités des Observatoires Régionaux de l'Emploi (ORE) du Kef, de Gafsa et de l'Ariana (outils d'analyse conjoncturelle, formation)²² ;
- ii. les projets « novateurs », à forte communication web et nouveaux médias, dans le domaine de la « culture entrepreneuriale », d'envergure nationale, soit le concours de projets Souk At-Tanmia et l'initiative Digital Entrepreneurship Platform (DEP) ;
- iii. les démarches structurantes dans le domaine de la migration d'emploi vers l'étranger, avec l'appui à la mise en place de dispositifs pour exploiter des niches d'emploi en Belgique (personnel du secteur de la santé) et au Canada (province de Saskatchewan), ainsi qu'avec l'établissement d'un accord tripartite public-privé avec le groupe international de services en ressource humaines ADECCO ;
- iv. l'appui aux projets individuels et de groupes (y compris formation de formateurs), à un niveau micro-économique, dans des activités productives telles que l'élevage (brebis, lapin, caille, héliciculture, apiculture /FAO-OIM) et le tissage ras (ONUDI-BIT). Ce sont surtout ces interventions qui ont accédé directement aux jeunes bénéficiaires. On retrouve (i) des projets ayant la vocation d'enclencher une dynamique à partir de l'organisation d'un noyau de producteurs (tissage ras, héliciculture), (ii) des petits projets suivant des modèles similaires (dans

²¹ Le PC a aussi réalisé des études les années suivantes, notamment : une « Etude Diagnostic de la Société mutuelle des services Agricoles (SMSA) de Gafsa » (FAO), février 2012; une étude sur la « Conception et mise en place d'un projet pilote de promotion des services de proximité et d'un mécanisme de Transferts Monétaires Conditionnels (TMC) (PNUD), 2012 ; une étude sur « L'apprentissage dans le secteur informel en Tunisie » (BIT), 2013

²² Cette initiative n'a pas été poursuivie après les deux premières années du PC (2009-2010), mais elle garde un intérêt potentiel et les maquettes d'un instrument de suivi de la situation de l'emploi régional restent pertinentes.

l'élevage) et (iii) des projets divers en appui à des PME dans la petite transformation manufacturière (sacs plastiques) et des activités de services (télémarketing, restauration, institution scolaire privée). On peut aussi classer dans ces activités d'appui direct (dans le domaine du marché de l'emploi plutôt que de l'entrepreneuriat) la production du guide d'orientation pour les migrants de travail vers la France et l'Italie.

Il y a particulièrement lieu de distinguer parmi ces activités d'appui à des projets de MPME, celles qui ont appuyé plus spécifiquement les jeunes femmes et ont ciblé des groupes parmi « *les plus démunis dont les chances en termes d'emploi sont les plus faibles* » et qui sont « *difficiles à employer* » (selon les termes du DP). Il s'agit : d'une intervention dans les régions du Kef et de Gafsa pour la création de projets d'élevage destinés aux jeunes détenus en vue de faciliter leur réinsertion par l'auto-emploi, et d'une intervention en appui à un groupe de jeunes femmes, en milieu rural, qui ont engagé le développement d'une activité d'exploitation de produits forestiers non-ligneux (teinture, huiles essentielles). Par ailleurs dans cette catégorie, une activité d'appui en faveur des jeunes Tunisiens de retour de Libye a été spécifiquement mise en place dans le cadre du PC pour répondre au besoin qui s'est fait jour au cours de la révolution libyenne en 2011.

Tableau 5. Configuration des activités réalisées du PC-JEM (hors études)

Domaine - genre d'interventions		Interventions - projets
<u>Développement socio-économique et emploi.</u> Interventions de niveau « méso » en renforcement institutionnel /développement d'outils		Plans d'action régionaux pour l'emploi (PARE) du Kef, de Gafsa et de l'Ariana
		Observatoires Régionaux de l'Emploi (ORE) du Kef, de Gafsa et de l'Ariana (outils d'analyse conjoncturelle, formation)
<u>Culture entrepreneuriale.</u> Projets « novateurs », à forte communication web et nouveaux médias, envergure nationale		Concours de projets Souk At-tanmia
		Initiative Digital Entrepreneurship Platform (DEP)
<u>Migration de travail.</u> Démarches structurantes dans le domaine de la migration d'emploi vers l'étranger		Belgique (personnel du secteur de la santé)
		Canada (province de Saskatchewan),
		Canada (province de Saskatchewan), divers métiers /qualifications professionnelles
		Accord de partenariat tripartite public-privé (groupe international de services en RH)
<u>Entrepreneuriat.</u> Appui à la création /au développement de projets individuels et de groupes (y compris par la formation de formateurs), niveau micro-économique, bénéficiaires directs parmi les groupes cibles du PC	Petits Projets d'élevage (brebis, lapin, caille et apiculture) et de petite transformation agricole (FAO-OIM) - nombre de projets suivant des modèles similaires - appui via des groupements et individuellement	dont 3 activités en faveur de groupes particuliers ciblés par le PC : - les jeunes détenu(e)s comme groupe avec des difficultés d'employabilité - jeunes femmes rurales (teintures naturelles et huiles essentielles) - les Tunisiens de retour de migration d'emploi en Libye et ailleurs
	Projets d'héliciculture	- appui PME et organisation de noyaux de producteurs selon une approche de structuration de chaine de valeur à l'avantage des producteurs
	Tissage ras à Gafsa (ONUDI-BIT)	- appui PME et organisation de noyaux de producteurs selon une approche de structuration de chaine de valeur à l'avantage des producteurs (tissage ras, héliciculture)

		- groupe bénéficiaire principal : jeunes femmes
	Projets divers d'appui à des PME	- petite transformation manufacturière (sacs plastiques, recyclage plastique) - entreprises de services : télémarketing, restauration, institution scolaire privée...

Presque une vingtaine d'études ont été réalisées dans le cadre du PC (liste en Annexe 15). Certaines ont porté sur des activités qu'on retrouve parmi les interventions qui viennent d'être énumérées : le tissage ras et l'héliciculture. La majorité des autres études ont apporté des éléments d'information, de diagnostic et de perspectives sur une variété de thématiques au niveau des gouvernorats ciblés, surtout Gafsa. On peut citer :

- les opportunités d'investissements dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa ;
- la dynamique de l'emploi dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa (identification des opportunités et des obstacles relatifs à la création d'emplois) ;
- le Renforcement des capacités des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef, de Gafsa et de l'Ariana (guide d'analyse conjoncturelle du marché de l'emploi régional, maquette de tableaux de bord) ;
- la faisabilité pour la création d'un fonds d'investissement des porteurs de projets dans le gouvernorat de Gafsa ;
- l'évaluation des besoins en main d'œuvre agricole saisonnière dans les gouvernorats du Kef et de Gafsa ;
- le diagnostic de la Société mutuelle des services Agricoles (SMSA) de Gafsa ;
- par ailleurs, on retrouve des études thématiques nationales : compétences pour les emplois verts, apprentissage dans le secteur informel.

Ces études paraissent avoir été encore peu exploitées, mais restent pertinentes. Par ailleurs, l'initiative de Renforcement des capacités des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef, de Gafsa et de l'Ariana n'a pas été poursuivie jusqu'à la mise en place des instruments de suivi de l'emploi régional qui avaient été conçus. Et les études de faisabilité, à caractère exploratoire, n'ont pas eu de suite : fonds d'investissement et TMC²³.

3.3 Nombre d'activités planifiées par Effet PC

Comme le montre le Tableau 6, l'effet 1 a suscité le plus d'activités, qui sont en grande majorité des études. L'effet 2 a le moins d'activités, parce qu'il porte sur les initiatives directes en lien avec le marché du travail et l'emploi qui - comme expliqué

²³ **TMC** : Projet de Transferts Monétaires Conditionnels. La perspective d'intérêt était de soutenir l'entrepreneuriat des jeunes à travers l'usage de chèques-services pour améliorer l'accès aux services sociaux à Ettadhamen, une cité populaire dans le Gouvernorat de l'Ariana /Grand Tunis (PNUD-MFPE-ANETI-MAFFEPA-BTS). Cette initiative n'a pas débouché. Réf. : Manuel de Procédures (MP) « Conception et mise en place d'un projet pilote de promotion des services de proximité et d'un mécanisme de Transferts Monétaires Conditionnels (TMC) / Dispense de frais dans la Cité Ettadhamen » Bureau d'études AyalaConsulting.

en 3.1. - pouvaient difficilement être mises en œuvre dans le contexte politique de déroulement du PC. Ce sont surtout les projets de migration d'emploi qui ont pu être développées sous cet Effet 2 dans ce contexte. En ce qui a trait à l'Effet 3, en appui à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi, il y a eu un accroissement notable du nombre d'activités suite au « Plan d'amélioration ».

Tableau 6. Nombre d'activités par effet - décembre 2011 et août 2012

Effet PC visé	Cadre logique: "Tableau Résultats & Activités & Ressources YEM Déc.2011	Plan d'activités 2012-2013 Août 2012
Effet 1	22	24
Effet 2	8	7
Effet 3	13	19
Total	43	50

4. Incipaux constats : complémentarité, activités conjointes et coordination

L'action conjointe est un principe de base dans la conception du PC-JEM (voir 1.3.1.c). Dans quelle mesure la mise en œuvre du PC a-t-elle effectivement donné lieu à la réalisation d'actions complémentaires et conjointes ? Par définition, le programme est « conjoint » par la participation financière et technique des agences participantes. Dans l'esprit et l'intention du PC, il est attendu que les agences se coordonnent pour réaliser des activités en bonne complémentarité pour contribuer à satisfaire les objectifs communs au niveau des trois « Effets » du programme. Comme il s'agit de pouvoir mettre à contribution les attributions et compétences respectives des agences, il y a lieu de s'attendre à ce que les agences soient impliquées à des degrés variables selon les Effets 1, 2 et 3. Et, il y a lieu de s'attendre à ce que les unes et les autres contribuent à l'obtention de « Produits » différents dans chaque effet. Cependant, il y a une plus grande évidence de complémentarité - et de la coordination qui a pu la favoriser - si on observe la participation conjointe des agences au niveau de chacun des trois « Effets », et plus encore, si cette participation conjointe se retrouve au niveau de l'obtention d'un même « Produit du PC » et, finalement, au niveau d'une même activité. L'activité conjointe, lorsque deux agences ou plus participent financièrement et techniquement à une même activité, est l'expression par excellence de la coopération et de la coordination.

Le tableau 7 ci-après reflète la distribution des participations budgétaires des agences selon les trois Effets du PC (YEM1, YEM2, YEM3) et selon les Produits du PC dans chaque Effet (respectivement 4, 3 et 2 Produits dans les Effets 1, 2 et 3). Ce tableau fournit une vision d'ensemble rapide de la manière dont le caractère conjoint du PC se réalise par la conjonction des activités des différentes agences sur un même effet et sur un même Produit.

Tableau 7. Montants planifiés par agences SNU selon les Effets et Produits du PC - 20 décembre 2011²⁴

YEM1	P11	P12	P13	P14	Total
PNUD	\$29 900	\$122 615	\$15 000		\$167 515
FAO	\$10 000		\$147 000	\$67 000	\$224 000
ONUDI	\$15 000		\$47 000	\$27 684	\$89 684
OIT	\$45 000	\$125 000	\$120 000		\$290 000
OIM			\$89 301	\$58 491	\$147 792
	\$99 900	\$247 615	\$418 301	\$153 175	\$918 991
YEM2	P21	P22	P23		Total
PNUD					
FAO			\$40 000		\$40 000
ONUDI	\$5 000				\$5 000
OIT	\$65 000	\$35 000	\$70 000		\$170 000
OIM	\$52 728	\$34 081	\$42 812		\$129 621
	\$122 728	\$69 081	\$152 812		\$344 621
YEM3	P31	P32			Total
PNUD		\$157 700			\$157 700
FAO	\$120 000	\$75 000			\$195 000
ONUDI	\$75 000	\$136 343			\$211 343
OIT	\$8 000	\$90 000			\$98 000
OIM		\$93 386			\$93 386
	\$203 000	\$552 429			\$755 429
YEM123	P11-21-31	P12-22-32	P13-23	P14	Total
PNUD	\$29 900	\$280 315	\$15 000		\$325 215
FAO	\$130 000	\$75 000	\$187 000	\$67 000	\$459 000
ONUDI	\$95 000	\$136 343	\$47 000	\$27 684	\$306 027
OIT	\$118 000	\$250 000	\$190 000		\$558 000
OIM	\$52 728	\$127 467	\$132 113	\$58 491	\$370 799
	\$425 628	\$869 125	\$571 113	\$153 175	\$2 019 041

Constats. La matrice est fortement « noircie » (peu de cellules vides, ici signalées « en pointillé »), surtout pour les Effets 1 et 3, ce qui témoigne d'un degré de conjonction plutôt élevé des interventions. Cela constitue un indice favorable de complémentarité et de coordination²⁵. Dans le même sens, les tableaux 8 et 9 ci-après montrent que trois des agences ont mené des activités s'inscrivant dans les trois Effets du PC et que les deux autres sont intervenues très significativement dans deux Effets.

²⁴ Sources : compilation de l'EE à partir du document « YEM3 Consolidé - décembre 2011 (Effet 1 : cadre résultats, indicateurs, vérification, risques..), décembre 2011

²⁵ C'est une indication sur un plan général. Une vue globale des activités tendrait aussi à montrer que les agences ont aussi les implications de chacune des agences dans les gouvernorats ciblés, surtout dans les gouvernorats de Gafsa et du Kef dans lesquels le PC a eu plus d'activités que dans l'Ariana. Par ailleurs, la distribution des participations budgétaires selon les Effets et Produits traduit la complémentarité, mais elle ne dit pas si celle-ci est le fruit d'une démarche concertée bien établie entre les agences ou bien le résultat agrégé des décisions séparées des agences qui auraient établi leur programmation PC de manière fortement indépendante, sans concertation bien établie avec leurs partenaires, en essayant toutefois de contribuer le plus largement possible aux trois effets du PC.

Tableau 8. Nombre d'activités appuyées par les agences selon les Effets attendus du PC²⁶

Agences	Effet 1	Effet 2	Effet 3	Total
BIT	10	3	5	18
FAO	6		8	14
OIM	3	2	3	8
ONUDI	8	2	8	18
PNUD	5		5	10
	32	7	29	68

Tableau 9. Répartition (%) du nombre d'activités par agence selon les Effets attendus du PC

Agences	Effet 1	Effet 2	Effet 3	Total
BIT	56%	17%	28%	100%
FAO	43%	0%	57%	100%
OIM	38%	25%	38%	100%
ONUDI	44%	11%	44%	100%
PNUD	50%	0%	50%	100%
	47%	10%	43%	100%

Constat. Au niveau plus désagrégré des « activités du PC », le programme est parvenu à mettre en œuvre plusieurs activités conjointes qui représentent un pourcentage relativement élevé de l'ensemble de ses activités. Comme l'indique le tableau 10, 22% de la cinquantaine d'activités du PC sont des activités conjointes (d'au moins deux agences). Et comme en témoigne le tableau 11, les activités conjointes ont représenté une bonne partie des activités menées pour les Effets 1 (29%) et 3 (21%).

Tableau 10. Nombre d'activités planifiées par agence²⁷

Agences	Nombre d'activités planifiées selon les agences	Nombre total de participations à des activités par agence
BIT	7	18
FAO	10	14
OIM	6	8
ONUDI /UNIDO	13	18
PNUD /UNDP	3	10
UNDP - BIT	3	
ONUDI - BIT	4	
PNUD - BIT - FAO	1	
BIT - UNDP - FAO	1	
PNUD, BIT,FAO, OIM	1	
PNUD - BIT - ONUDI - FAO - OIM	1	
# financement séparés des activités	39	78%
# financement conjoint des activités	11	22%
Total	50	

²⁶ Sources : compilation de l'EE d'après le « Plan d'activités Juillet 2012 - mai 2013 »

²⁷ Source : compilation de l'EE d'après le « Plan d'activités Juillet 2012 - mai 2013 »

Tableau 11. Répartition (%) des activités séparées et conjointes selon les Produits et les effets du PC²⁸

Nombre d'agences	Effet 1					Effet 2				Effet 3			Grand Total
	P1.1	P1.2	P1.3	P1.4	Total	P2.1	P2.2	P2.3	Total	P3.1	P3.2	Total	
1 agence	100%		60%	80%	71%	100%	100%	100%	100%	100%	69%	79%	78%
2 agences		100%	30%	20%	25%	0%					8%	5%	14%
3 agences			10%		4%						8%	5%	4%
4 agences											8%	5%	2%
5 agences											8%	5%	2%
Activités individuelles	100%		60%	80%	71%	100%	100%	100%	100%	100%	69%	79%	78%
Activités conjointes		100%	40%	20%	29%	0%	0%	0%	0%	0%	31%	21%	22%
Total activités	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

5. Exécution budgétaire

Le PC a rencontré des difficultés pour consommer les ressources allouées. A la fin de 2011 et même en août 2012, à quelques mois de la fin initialement prévue pour le programme (3 trimestres), il était probable - compte-tenu de l'état d'avancement des projets en cours - qu'il ne parviendrait pas à engager une partie significative du budget mobilisé et transféré (tableau 12). Même avec l'extension d'une année, il n'était pas du tout évident que les agences parviennent à utiliser la totalité de ressources disponibles. Toutefois, les résultats à la fin du programme - en cohérence avec la montée en régime observée des activités depuis la fin 2011 - montrent que les agences gestionnaires du PC seront parvenues à consommer quasiment la totalité des budgets alloués (tableau 13).

Tableau 12. Taux d'exécution estimés des activités du PC-JEM en août 2012²⁹

Effet PC visé	Produits PC	Taux moyen d'exécution des activités par Produit et Effet PC	Taux global d'exécution par Effet et pour le PC
E1	1.1	95%	
	1.2	88%	
	1.3	59%	
	1.4	72%	
E2	2.1	75%	
	2.2	8%	
	2.3	0%	
E3	3.1	51%	
	3.2	52%	
Effet 1		75%	73%
Effet 2		45%	42%
Effet 3		52%	56%
		62%	62%

²⁸ Source : compilation de l'EE d'après le « Plan d'activités juillet 2012 - mai 2013 ». L'activité réunissant la participation conjointe des cinq agences est le concours entrepreneurial Souk At-Tanmia.

²⁹ Source : compilation de l'EE d'après le « Plan d'activités juillet 2012 - mai 2013 ». Le *taux moyen* pour chaque produit et Effet est calculé comme la moyenne arithmétique des taux d'exécution des activités ; le *taux global* est calculé comme à partir des taux d'exécution des activités pondérés par le « poids budgétaire » des activités.

Tableau 13. Exécution budgétaire du PC-JEM au 15 mai 2013

Agences	Budget total	Consommé	Engagé	Solde non-consommé non-engagé	Taux d'exécution au 15 mai*	Taux d'exécution final attendu
ONUDI	615 000\$	584 669\$		30 331\$	95%	95%
OIM	440 305\$	384 532\$	55 773\$	-\$	87%	100%
BIT	615 159\$	540 858\$	74 301\$	-\$	88%	100%
PNUD	721 840\$	685 064\$	36 776\$	-\$	95%	100%
FAO	678 863\$	515 696\$	163 167\$	-\$	76%	100%
Total PC	3 071 167\$	2 710 819\$	330 017\$	30 331\$	88%	99%

* 22 mai pour le PNUD

6. Groupes cibles atteints, satisfaction des appuis et pertinence des appuis : résultats de l'enquête légère

Au total, 47 questionnaires ont été complétés auprès de bénéficiaires PC-JEM dans les gouvernorats de Gafsa (28) et du Kef (19), et ont permis de recueillir de l'information additionnelle sur le statut d'activité de 85 « pairs », soit au total 132 points de données.

- Une très forte majorité des bénéficiaires estiment que l'appui reçu a répondu pleinement ou en bonne partie à leur besoin :

Tableau 14. Degré de satisfaction des bénéficiaires selon le type d'appui PC reçu

Activité PC-JEM 1 et 2 Type d'appui reçu	Réponse au besoin				Si c'était à refaire?				Nombre de répondants	%
	Non, pas du tout	Juste un peu	Oui, en bonne partie	Oui, pleinement	Total	Non	Oui	nsp	Total	
Accompagnement et coaching	33%			67%	100%	100%			100%	3 4,9%
Appui financier - autre	14%		29%	57%	100%	14%	71%	14%	100%	7 11,5%
Appui financier - Souk At-Tanmia	50%			50%	100%		50%	50%	100%	2 3,3%
Formation		3%	25%	73%	100%	8%	88%	5%	100%	40 65,6%
Autre			11%	89%	100%		11%	89%	100%	9 14,8%
Grand Total	5%	2%	21%	72%	100%	11%	69%	20%	100%	61 100,0%
Hors "Autres"		7%		93%	100%					
		8%		92%	100%	13%	79%	8%	100%	

- Les 2/3 déclarent avoir eu l'occasion de mettre en valeur des acquis des appuis reçus

Tableau 15. Occasion de mise en valeur des acquis

Non, pas encore	Oui	Grand Total
15	29	44
34%	66%	100%

- Des résultats divergents selon la région quant aux perspectives des prochains mois.

Tableau 16. Perspectives d'emploi et d'affaires des répondants

Perspectives prochains mois	Région de Gafsa	Région du Kef	Total
Optimistes et plutôt optimistes	73%	38%	61%
Pessimistes et inquiets	27%	63%	39%
	100%	100%	100%
Nombre de répondants	15	8	23

- L'échantillon de bénéficiaires PC : des jeunes et des moins jeunes

Tableau 17. Répartition par âge des répondants à l'enquête légère

Tranche d'âge	#	%	% cumulé
20 à 24	3	7%	7%
25 à 29	10	22%	28%
30 à 34	14	30%	59%
35 à 39	6	13%	72%
40 à 44	4	9%	80%
45 à 49	3	7%	87%
50 à 55	6	13%	100%
Total	46	100%	

7. Cas de réussite : les Plans d'Actions Régionaux pour l'Emploi des jeunes » (PARE)

L'élaboration de « Plans d'Actions Régionaux pour l'Emploi des jeunes » (PARE) dans les trois gouvernorats ciblés : les multiples leçons d'une expérience réussie en contexte de transition postrévolutionnaire

7.1 Descriptif

Le PC a appuyé l'élaboration de Plans d'actions régionaux pour l'emploi de jeunes (PARE) dans les trois gouvernorats ciblés par le programme conjoint, El Kef, Gafsa et Ariana (Grand Tunis). Ces PARE se définissent chacun comme la proposition d'actions stratégiques qui devraient être entreprises pour améliorer la situation de l'emploi des jeunes dans leur région, une proposition émanant de plateformes de concertation publique-privée³⁰. Ils ont vocation à constituer des éléments de référence pour toutes actions à entreprendre en matière de promotion de l'emploi dans la région. Pour parvenir au résultat d'un Plan pertinent stratégiquement, crédible, applicable et reconnu, l'initiative appuie le renforcement des capacités des structures régionales via des activités de formation en matière de conception et de planification des plans régionaux, ainsi qu'en matière de gestion dans un cadre collaboratif comme celui des Comités techniques locaux. Cet appui a débuté en juillet 2011, six mois après la révolution, dans un contexte en pleine transition.

7.2 Portée et enjeu

L'initiative PARE ressort comme une composante majeure du PC-JEM-Tunisie. En ce qui a trait à sa portée, elle intervient selon une perspective globale, intégrée, d'amélioration de l'emploi au niveau régional, c'est-à-dire à un niveau « méso ». Et elle le fait dans trois gouvernorats dans lesquels « un besoin urgent a été identifié pour concevoir de nouveaux programmes innovants en matière de création d'emploi »³¹. Cette échelle d'une expérience pilote d'application dans trois régions représentant trois réalités, trois contextes sociaux, économiques, culturels, différents, fournit aujourd'hui, en fin de programme, l'occasion d'une analyse comparative des manières de faire et des résultats propices à tirer de bonnes

³⁰ Organisations locales régionales de la société civile et du monde des affaires, représentants régionaux des institutions publiques du domaine de l'emploi et du travail indépendant et du développement économique régional

³¹ DP, pages 13-14

leçons dans une perspective de répliquabilité³². Les PARE sont aussi un « bon test » pour révéler les obstacles éventuels à lever et conditions à réunir pour assurer - dans l'esprit d'une démarche concertée - la participation active des organismes de régulation, d'appui, d'encadrement selon une perspective de complémentarité et de synergie aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des PARE (les instances publiques, les partenaires financiers et techniques internationaux et bilatéraux). La portée de l'expérience pilote PARE, ce qu'elle peut apporter si elle s'avère assez fructueuse - ce qui paraît être le cas - est aussi beaucoup son caractère « novateur » sur le plan de la démarche en matière de politique publique dans le contexte d'une Tunisie en transition vers un nouveau modèle.

7.3 Déroulement des trois initiatives pilotes régionales

L'appui à l'élaboration des PARE a débuté en juillet 2011, six mois après la révolution, et les études d'élaboration des trois PARE ont été terminées en novembre 2011. Chaque plan est le résultat (extrant et produit) d'un processus dans lequel les consultants facilitateurs mandatés dans chaque région par les agences (PNUD, BIT) ont joué un rôle variable mais important de promotion et d'animation. Chaque comité technique local a nommé un coordonnateur parmi ses partenaires-membres. Au cours de ce processus, les groupes locaux de partenaires publics et privés qui deviendront les Comités techniques locaux (CTL) se sont formés. Durant cette seconde moitié de 2011, la démarche a été jalonnée dans chaque région par une série de réunions de groupes et d'ateliers thématiques.

Par la suite, à partir du début 2012, les Comités techniques ont principalement cheminé pour resserrer leurs listes respectives d'actions prioritaires et s'employer, surtout à El Kef et dans une moindre mesure à Gafsa, à amorcer - ou tenter d'amorcer selon les projets - la mise en œuvre de certaines actions prioritaires³³. Le Comité de l'Ariana et celui du Kef ont aussi travaillé au renforcement de leurs connaissances et capacités en matière de gestion en tant que plateformes de concertation.

Les trois CTL ont rencontré certaines difficultés pour aller de l'avant dans la mise en œuvre de leurs Plans d'action respectifs, mais ils ont persisté dans leur démarche et maintenu leur mobilisation par des rencontres régulières et démarches pour poursuivre leur initiative.

Aujourd'hui, plusieurs interventions d'appui se mettent en place qui permettront aux CTL des trois régions, dans une sorte de « deuxième phase », d'avancer dans la mise en œuvre des actions de leurs Plans d'actions régionaux pour l'emploi des jeunes. Ces appuis proviennent des agences des Nations-Unies qui poursuivent hors PC ou post-PC leur action en faveur de l'emploi des jeunes dans ces régions (BIT, PNUD, FAO, ONUDI, OIM) - et de

³² L'intervention au niveau décentralisé à l'échelle d'un pilote sur trois gouvernorats paraît aussi avoir été la réponse à des besoins pratiques et concrets à laquelle une intervention nationale ne pouvait répondre, les fonds alloués ne l'auraient sans doute pas permis. L'élaboration des trois PARE - plus globale, moins divisible et ajustable par exemple que des interventions au niveau « micro » représente déjà presque le cinquième du coût direct des activités du PC. De plus, les disparités régionales étaient déjà préoccupantes. Ce choix apparaît pertinent rétrospectivement, considérant les événements marquants qui ont eu lieu deux ans plus tard.

³³ Par exemple, dans l'Ariana, l'identification des actions s'est faite à la base à partir des propositions émanant d'une quinzaine d'ateliers thématiques et locaux réunissant différents groupes à travers le gouvernorat et il en est sorti 60 fiches d'actions. Par la suite, ces actions ont fait l'objet d'un travail de priorisation (selon une notation multicritères) pour être ramenées à une liste de 15 puis plus tard de 10 actions prioritaires. Au Kef, le CTL a retenu une liste de 12 actions prioritaires et le PARE-Gafsa propose aussi une douzaine d'actions faisant l'objet de fiches.

partenaires de développement bilatéraux de la Tunisie (Pays-Bas, Suisse, GIZ). Aussi, le PNUD va appuyer l'enclenchement de démarches similaires dans trois autres gouvernorats.

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi programme également d'étendre l'expérience sur l'ensemble du territoire et sollicite actuellement l'appui de partenaires techniques et financiers pour la conception et la mise en œuvre des PARE dans les autres gouvernorats non couverts. Pour sa part, le BIT- outre d'appuyer la phase 2 de mise en œuvre dans les trois régions ciblées - avec le soutien de la coopération néerlandaise, a prévu d'intervenir dans une quatrième région à déterminer.

7.4 Principaux constats, conclusions et leçons d'évaluation

7.4.1 Enjeu d'évaluation : pertinence /conception de l'intervention

- En termes de besoins en lien avec les OMD et d'intérêt public, il y a la confirmation du bien-fondé et de la pertinence actuelle...
 - i. d'intervenir sur l'emploi et le chômage des jeunes au niveau méso-régional à travers l'élaboration de Plans globaux dédiés,
 - ii. selon une démarche participative d'élaboration et de pilotage et suivi de la mise en œuvre associant le secteur privé, la société civile et le secteur public,
 - iii. et en procédant pour assurer l'action concertée / coordonnée / conjointe des structures publiques et agences d'appui³⁴.
- Sur le plan de la conception, l'horizon a été trop étroit en se limitant à l'aspect de l'élaboration des PARE, sans faire intervenir suffisamment et adéquatement les structures et autres agents appelés à intervenir dans la mise en œuvre. Les processus s'en sont trouvés freinés une fois les listes d'actions complétées : c'est une leçon pour le futur, mais il est clair que cette phase de mise en œuvre ne pouvait pas être conçue d'une manière réaliste / crédible dans le contexte volatile et d'incertitude de 2011 (sans politique et stratégie nationale).
- La réalisation d'études préliminaires pour apporter des éléments diagnostics et d'orientations sur les situations régionales au Kef et à Gafsa en matière d'emploi des jeunes (PNUD), d'opportunités d'investissements (ONUDI) et l'emploi saisonnier (FAO) était bien justifiée pour apporter du matériel d'élaboration des PARE aux comités : il aurait été aussi pertinent d'en disposer pour l'Ariana ce qui aurait pu mettre plus rapidement ce Comité sur cette piste.

³⁴ Les arguments pour le bien-fondé actuel : (1) le niveau élevé et les effets socialement très dommageables du chômage des jeunes en font toujours une problématique majeure pour le développement de la Tunisie et un défi à relever reconnu de politique publique; l'approche régionale est un moyen de répondre plus efficacement à la diversité des situations selon les réalités régionales ; (2) les trois expériences ont montré les résultats de production des plans (extrants), mis la thématique emploi-jeunesse à l'avant-plan (sensibilisation), témoigné d'un renforcement de capacité (les Comités techniques fonctionnent, progressent et parviennent à des résultats), fait ressortir l'appropriation responsable (empowerment) et (3) montré à la fois l'apport de la double implication PNUD-BIT, mais aussi les limites liées au manque de coordination (absence des agences sectorielles à ce niveau alors qu'elles développaient par ailleurs des actions micro sur le terrain directement au bénéfice des groupes cibles : ce qui conforte - en creux - la théorie du programme sur la valeur ajoutée des actions conjointes).

- Il y a eu un appui à l'élaboration des Plans avec la mobilisation de consultants « facilitateurs », mais un manque d'outils de support pré-établis, avec des lignes directrices quant aux étapes d'élaboration et au besoin d'avoir un lien logique explicite entre les éléments de diagnostic (SWOT ou autre), les objectifs, les orientations stratégiques et les actions³⁵.
- Clairement, les trois CTL ont ressenti le besoin, pour l'élaboration de leur PARE, d'aller vers une approche plus globale de stratégie de développement économique régional. Cela traduit qu'ils en sont venus à la conception que la création d'activités économiques, d'entreprises, de projets d'auto-emploi, était le principal chemin pour réellement diminuer le chômage des jeunes avec un impact marqué durable. Ils n'ont pas montré qu'ils voyaient des axes d'intervention contribuant à la solution dans ...
 - i. ...un meilleur ajustement de l'offre et de la demande d'emploi existantes (par une meilleure circulation de l'information, par l'accès à des formations complémentaires et des mécanismes facilitant l'offre de stages professionnels),
 - ii. ...et la création de « petits emplois d'appoint », massivement subventionnés, dans les plus grandes entreprises et les administrations publiques locales.
- Il s'ensuit que la solution au problème et donc le design de l'intervention doivent faire participer, sous la houlette du MFPE, tous les principaux acteurs publics et privés intervenant dans ce domaine. Il n'est pas de l'expérience, de la culture, des savoir-faire et des attributions du MFPE de s'occuper de tous les aspects liés au développement dans une perspective d'emploi : il y a un besoin de rallier davantage de ministères sectoriels et d'organismes publics sous leur tutelle. Cela dit, il faut se garder d'alourdir les CTL³⁶.

7.4.2 Enjeu d'évaluation : efficience dans la mise en œuvre

- Les ressources / intrants ont été adéquatement utilisés, ont permis de produire les extrants attendus (les PARE) et d'atteindre plusieurs résultats correspondants à des objectifs F-OMD.
- Il y a toutefois lieu de noter une insuffisance des PARE produits dans les trois gouvernorats quant au manque de lien / d'exploitation des études préalables sur l'emploi et les opportunités d'investissements pour El Kef et Gafsa alors que cette documentation existait.
- Il y a eu un certain cloisonnement et manque de circulation et d'intégration de l'information au moment de l'élaboration des PARE et un manque d'initiative - des Agences et des CTL - pour arrimer l'ensemble des activités PC aux PARE dans

³⁵ Un plan global d'emploi des jeunes doit faire ressortir comment on s'attaque aux grandes causes de sous-emploi des jeunes et de tension (aux niveaux du déséquilibre offre-demande d'emploi, de la création d'emploi et de la migration) ; il doit faire ressortir la combinaison des interventions à différents niveaux macro-méso-micro ; il doit établir une ligne de base et des impacts attendus en lien avec les mesures et initiatives ; il doit proposer vision des actions et effets attendus dans le temps, entre les mesures avec un effet à court terme (mais souvent coûteuses et non tenables, ou sans effet, à plus long terme) et celles plus longues à produire leurs effets, au niveau des structures et des mécanismes incitatifs mais avec un impact potentiel plus important et durable ; aussi l'idée d'une séquence linéaire diagnostic-planification-mise en œuvre devrait être revue dans le sens d'une démarche de suivi et d'adaptation plus continue.

³⁶ Comme par ex. le dispositif public de la Tunisie en faveur des exportations autour du CEPEX est sous la houlette du ministère du Commerce, mais rassemble bien d'autres ministères et organismes dans son instance d'orientation et de coordination nationale.

chacune des régions³⁷. Il sera important d'éviter cela par la suite pour mettre en place de bonnes combinaisons permettant d'atteindre des résultats rapidement mais aussi d'avoir un impact important dans la durée sur la situation d'emploi des jeunes.

- Cela dit, la perspective de répliquabilité doit être vue sous l'optique d'une stratégie d'intervention développée (intégrant la mobilisation et la coordination des acteurs) à étendre aux autres régions.
- Les CTL ont bien intégré l'exigence de priorisation des actions, mais il serait certainement utile pour le futur d'appliquer pour cet exercice une technique plus adéquate pour tenir compte des critères pertinents et établir les notes d'évaluation : différentes options peuvent être envisagées pour ce faire³⁸.
- Il convient de préciser que les PARE n'ont pas intégré les initiatives micro qui ont pu être engagées en même temps en 2011 ou avant (FAO, ONUDI, OIM) et qu'ils n'ont pas été révisés pour les intégrer par la suite alors que ces activités se sont multipliées. À ce sujet, les PARE identifient des actions prioritaires répondant à une stratégie plus globale d'intervention et permettant la mobilisation des différents acteurs du gouvernorat. Ils n'ont pas pour vocation à lister l'ensemble des initiatives et actions entreprises au niveau micro en faveur de l'emploi. Les PARE ont vocation à être des documents de référence qui permettent aussi justement d'orienter les différents acteurs dans l'identification et la mise en place d'initiatives en faveur de l'emploi des jeunes dans leur gouvernorat. Toutefois, (i) un travail d'état des lieux des initiatives et projets existants devrait toutefois faire l'objet d'un travail préliminaire et aider à la décision quant aux orientations à définir, et (ii) il faudrait adjoindre au dispositif un moyen de suivre l'ensemble de ces initiatives, de les catégoriser /regrouper selon les axes prioritaires du PARE, et de mesurer l'impact sur l'emploi de jeunes dans le gouvernorat (il faut une vision globale et intégrée).

7.4.3 Enjeu d'évaluation : résultats en lien avec les objectifs, efficacité et réussite-succès

7.4.3.1 Résultats

- Différentes approches, rythmes et dynamiques entre les trois expériences (notamment en lien avec la composition des CTL), mais « à l'arrivée », les trois PARE sont produits, avec chacun leurs forces et leurs faiblesses.
- Les PARE sont les principaux outils de référence existants dans les gouvernorats pour les actions à entreprendre en matière de promotion de l'emploi.

³⁷ Cette situation peut s'expliquer par le fait « qu'en l'attente d'un plan », les actions pouvant atteindre le plus rapidement et directement les jeunes bénéficiaires étaient celles que la FAO et l'ONUDI pouvaient entreprendre avec leurs instruments et savoir-faire - au niveau micro. Ces actions se sont alors déployées sans lien avec les PARE alors que les comités ne se sont pas non plus spécialement penchés sur la question. Cette lacune peut s'expliquer dans le cas de ces trois expériences pilotes dans un contexte lui-même en mutation, mais devrait être évitée pour l'extension à d'autres régions.

³⁸ Par exemple, (a) via un atelier national réunissant les facilitateurs qui seront les relais de renforcement technique, (b) via un support ponctuel aux travaux des CTL, aux moments opportuns, par un spécialiste national se déplaçant dans les régions... Il y aurait lieu à moindre coût de faciliter l'accès aux CTL à des ressources existantes sur ces techniques (répertoire caractérisé de présentations et guides intéressants accessibles sur le web). Dans le même sens, des activités devraient être développées pour renforcer la qualité du support dans l'élaboration de PARE selon une perspective de gestion stratégique du développement axée sur l'amélioration de l'emploi des jeunes.

- Les capacités des CTL /structures régionales sont renforcées, les membres du CTL sont davantage formés et mieux outillés en matière de conception, de planification et d'évaluation des plans régionaux, mais il reste d'importantes lacunes sur ce plan.
- Dans les trois régions, on se retrouve aujourd'hui au stade de la mise en œuvre (phase 2), mais aussi de revoir /réviser /adapter /mettre à jour /compléter les PARE dans une perspective plus stratégique, complète, et plus instrumentale, tout en renforçant les capacités en matière de suivi-évaluation des processus de mise en œuvre des plans.
- Aujourd'hui, les trois Comités démontrent leur consistance dans la durée et poursuivent leur cheminement en essayant d'aller de l'avant pour dépasser certaines difficultés au niveau de la mise en œuvre. Un des principaux défis est de parvenir à une forme de reconnaissance plus formelle de cette approche et forme de gouvernance socio-économique, en arrimage avec les dispositifs et instances publiques existantes.

7.4.3.2 Réussite particulière à souligner

- Il est assez évident que le PC F-OMD a fourni une opportunité unique - dans ce contexte de transition post-révolutionnaire - pour permettre aux aspirations des agents de changement dans les régions, sensibles à la problématique de chômage et de l'avenir de leur jeunesse, de trouver un chemin pour agir. Le PC avec cette initiative a permis la mise en place, dans l'expérimentation, d'un mode de gouvernance participative nouveau relativement à cette question d'intérêt public et à ce niveau régional (associant le secteur privé, représentants de la société civile et membres de structures du secteur public), ce qui n'avait pas pu se développer auparavant, sous l'ancien régime³⁹.
- Le résultat n'est pas vraiment l'extrait PARE (un Plan), mais la manière dont ils ont été élaborés, c'est-à-dire selon une démarche participative intégrant les différentes parties prenantes au niveau local et, donc, en développant une forme de gouvernance locale en faveur de l'emploi. Il ressort que cela n'aurait pas pu, ou difficilement, se faire « avant » et cela s'est fait sans pouvoir s'appuyer sur un cadre ou modèle pré-établi, dans un nouveau contexte plus ouvert et avec des règles du jeu pas encore bien définies. Les gains et retombées se retrouvent aussi se retrouvent dans une certaine l'auto-responsabilisation associée à une confrontation plus directe aux contraintes⁴⁰.

³⁹ La mise en œuvre du PC a été ralentie durant une bonne partie de 2011 en raison des difficultés pour mener les actions sur le terrain, notamment en raison de l'insécurité dans les régions de Gafsa et du Kef (des réunions et ateliers de démarrage relatifs à l'élaboration des PARE pour Gafsa ont dû être organisées hors de cette région). Mais les blocages les plus importants étaient antérieurs (2009-2010). La mise en œuvre de certaines activités, comme en témoigne l'élaboration des PARE, paraît être devenue plus facile par la suite, et s'être poursuivie avec plus de souplesse d'action, apparemment moins sujette à des blocages politiques.

⁴⁰ Ainsi, la création d'emploi n'est plus sensée pouvoir se faire « d'un claquement de doigts » en se défaisant de « mauvaises mesures prises d'en haut, dans la capitale ». Elle est considérée comme un objectif réaliste qui est plutôt atteignable à travers un processus qui parvient à mettre en œuvre une combinaison fructueuse d'actions complémentaires. Les comités techniques locaux pour l'emploi d'El Kef, de Gafsa et de l'Ariana en sont venus tous trois à mettre en avant une démarche d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies concertées / collaboratives de développement dans des secteurs / filières / chaînes de valeur porteuses et de promotion de l'entrepreneuriat. Cela alors que l'espoir courant des jeunes hommes et des jeunes femmes est d'abord de trouver un emploi sûr dans l'administration publique ou bien de gagner les salaires réguliers dans la grande entreprise, alors que cette offre d'emploi ne représente qu'une très petite partie de la demande.

7.4.4 Enjeu d'évaluation : Appropriation et perspectives de durabilité

- Chaque PARE doit être publié en 500 exemplaires pour une diffusion dans les structures parties prenantes et pour la mobilisation d'autres partenaires en vue du financement des actions prioritaires identifiées dans les PARE.
- La démarche participative développée et l'appropriation montrée par les partenaires apportent une bonne garantie de pérennité. Il est aujourd'hui assez évident que ce sont les acteurs qui portent la dynamique des processus.
- Aujourd'hui plusieurs interventions d'appui se mettent en place qui permettront aux CTL des trois régions d'avancer dans la mise en œuvre des actions de leurs PARE (poursuite de l'intervention hors PC en phase 2 par les agences SNU et intervention d'autres partenaires de développement).
- Le PNUD va appuyer le démarrage de démarches similaires dans trois autres gouvernorats.
- Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi programme également d'étendre l'expérience sur l'ensemble du territoire et sollicite actuellement l'appui de partenaires techniques et financiers pour la conception et la mise en œuvre des PARE dans les autres gouvernorats non couverts.
- Le BIT - outre d'appuyer la phase 2 de mise en œuvre dans les trois gouvernorats ciblés - avec le soutien de la coopération néerlandaise, a prévu d'intervenir dans une quatrième région à déterminer.
- Des synergies seront créées entre les résultats du PARE pour El Kef et les actions prévues par le projet START (financé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'OIM) dans ce gouvernorat (*Stabiliser les communautés à risque et renforcer la gestion de la migration en appui aux transitions en Egypte, Tunisie et Libye*).
- Le modèle du PC repose aussi sur la mobilisation, l'engagement et la participation active, dans les régions d'intervention ciblées. Il y a une consistance des noyaux au niveau des CTL, avec une *responsabilisation (un « empowerment ») du secteur privé local*. Toutefois, la reconnaissance est insuffisante au niveau des autorités et représentations des organismes publics.
- Le manque de participation et de leadership à ce niveau n'a pas bloqué l'élaboration des PARE qui se sont faits sans ce support collaboratif, mais il n'a pas permis d'en faire des instruments plus opérationnels et il a été un frein à la mise en œuvre. Il convient donc pour les phases 2 de pouvoir compter sur une ligne et des directives claires au niveau des autorités nationales pour favoriser la mobilisation des énergies et des outils dans les services régionaux déconcentrés. Et il est essentiel de rallier d'autres partenaires publics autour du MFPE, comme le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale et le Ministère de l'intérieur. Il conviendrait de réfléchir au genre d'articulation à établir éventuellement avec l'ODS et l'ODNO et les autres Offices régionaux de développement.
- Comme la gouvernance évolue avec les PARE vers un modèle moins centralisateur, les rôles et compétences des agents des pouvoirs publics doivent être adaptés.
- Les CTL ne sont pas formellement reconnus par les Conseils régionaux, ni comme membres, ni comme conseillers, ni comme plateforme thématique pouvant faire office de Comité sur l'emploi des jeunes. C'est un obstacle à lever.

7.4.5 Enjeu d'évaluation : éléments de connaissance et leçons à tirer (réplicabilité, application à plus grande échelle)

- L'expérience pilote a montré la pertinence d'élaboration des PARE dans trois contextes différents : trois PARE ont été produits et ont été appropriés comme des outils de référence ; en ce sens, il y a démonstration d'un potentiel de répliquabilité aux autres régions.
- À un niveau plus spécifique, il ne s'agit pas de répliquer une démarche et un modèle pré-établis bien déterminés, mais surtout d'établir des lignes directrices à suivre, de définir les options qui peuvent être utilisées, de développer et d'offrir des outils d'orientation et de conseils (erreurs à éviter, pratiques à risques, grille d'auto-évaluation comme outil de gestion pour corriger ou conforter la démarche entreprise)⁴¹.
- Pour réussir, il faut relever le défi de concevoir une combinaison optimale des démarches structurantes lentes avec les actions micro qui peuvent mener à de résultats plus rapides, mais non durables - avec des taux d'échecs élevés - sans amélioration aux niveaux méso et macro, ne serait-ce qu'au niveau du financement des micro, petites et moyennes entreprises.
- Par ailleurs, un travail de réflexion devrait être mené sur la pérennité / durabilité des actions identifiées et notamment sur les modalités de financement.
- Une pratique judicieuse relevée dans l'expérience du Kef qui serait certainement à adopter pour de nouvelles expériences PARE est d'identifier pour chaque action prioritaire parmi les membres du comité les personnes ou représentants d'organismes points focaux pour assurer le suivi.
- Finalement, il est important que les partenaires techniques et financiers soient impliqués à certaines phases d'élaboration et de mise en œuvre pour assurer le financement des actions identifiées et le renforcement des capacités des membres des comités techniques locaux.

8. Cas de réussite : gouvernance en migration

Les bonnes pratiques de gouvernance en Migration : adaptabilité contextuelle de la programmation et choix de modèles efficaces de migration vers les niches d'emploi

8.1 Descriptif

Durant la première moitié de la période de mise en œuvre du Programme conjoint en Tunisie (la « phase des études »), les activités menées dans ce domaine de la « migration » ont été principalement dédiées à l'appui institutionnel pour améliorer les mécanismes de migration

⁴¹ On constate des similarités dans les démarches suivies dans les trois régions (dans le modèle de document, l'effort de priorisation des actions) et certaines différences notables (par exemple sur l'aspect de la constitution des CTL, sur les efforts mis sur le renforcement du CTL lui-même en gestion concertée par rapport à ceux consacrés au développement du contenu du Plan, notamment d'actions concrètes). Certains intervenants-clés et observateurs ont eu tendance à voir une démarche plus efficace et un meilleur exemple de bonne pratique dans, notamment le cas du Kef, par rapport à l'Ariana. Les Comités du Kef et de Gafsa ont plutôt cherché à passer à la mise en œuvre des actions identifiées comme prioritaires, alors que celui de l'Ariana a d'abord cherché à renforcer ses capacités en matière de gestion de la concertation. Toutefois, le uns et les autres en sont aujourd'hui à peu près au même point. L'équipe d'évaluation est d'avis qu'il ne se dégage pas un « meilleur modèle » à répliquer. Dans chacune des régions, les démarches et pratiques ont comporté des aspects exemplaires et d'autres moins. Par ailleurs, il est important de préserver, une certaine flexibilité et souplesse à ce niveau pour arriver à des résultats et à une véritable appropriation.

de travail : (i) missions d'explorations en France et en Italie, (ii) formations des agents de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) sur la convention Tuniso-Française; (iv) production de « Manuels d'orientation socioculturelle et juridique pour l'entrée et le séjour » en France et en Italie (2010)⁴²; (iv) formation des agents de l'ANETI sur les manuels d'orientations.

La seconde moitié du PC a donné lieu à la réalisation de quatre activités particulièrement intéressantes à partager sur les manières de faire; il s'agit des composantes de programme suivantes :

1. Réintégration des migrants de retour en Tunisie. Lors de la révolution en Libye de février à octobre 2011, de nombreux jeunes tunisiens travaillant en Libye comme salariés ou à leur propre compte, sont retournés. Un grand nombre s'est retrouvé sans emploi alors que leur activité pouvait être jusque-là la principale source de revenu de leur ménage. Plusieurs ont dû quitter rapidement la Libye sans avoir pu recouvrer tous leurs salaires, leurs gages ou leurs comptes à recevoir.

Par ailleurs, la forte montée des taux de chômage et des pourcentages de jeunes 15-29 ans « sans emploi, ni inscrits à un programme scolaire/universitaire ou de formation professionnelle⁴³ » dans plusieurs pays d'Europe du Sud, notamment en Italie et en Espagne, mais aussi en France, ont aussi amené nombre de travailleurs tunisiens émigrés à retourner au pays. Les jeunes émigrés de retour depuis début 2011 retrouvaient en Tunisie une situation déjà caractérisée par un taux de chômage élevé des jeunes (qui, justement, incitait nombre de jeunes à chercher du travail en Europe et dans les pays du Golfe) et avec une économie tunisienne elle-même ralentie par le climat d'incertitude qui a prévalu et prévaut encore après la révolution de janvier 2011.

Ceux qui pouvaient être motivés à mettre à profit leur expérience, leur énergie et leurs talents à créer leur propre micro ou petite entreprise, ne disposaient souvent pas, ou plus, des repères et des contacts pour s'engager dans cette voie et pour parvenir à lever les embûches sur le chemin de l'auto-emploi⁴⁴.

Dans ce contexte, l'OIM a adapté sa programmation pour contribuer - dans le cadre du Programme conjoint JEM - à répondre aux besoins de ce « nouveau » groupe cible de jeunes migrants de retour précipité et sans emploi. L'orientation du programme a été d'aider ces migrants à se réintégrer d'un point de vue socio-économique en les appuyant dans la réalisation de leur projet d'entreprise. Ils ont pu bénéficier d'appui technique (information, orientation, accompagnement-conseil) ainsi que de la prise en charge directe des coûts d'acquisition de matériels d'équipement au niveau des dépenses d'investissement (par exemple une machine, une enseigne...). Les projets appuyés étaient environ pour moitié dans des activités d'élevage et les autres dans diverses activités de petite transformation et de services. Au total, une trentaine de jeunes migrants de retour ont été appuyés dans les régions ciblées de Gafsa, de Kef et de Tunis.

⁴² Ces outils avaient vocation à faciliter la préparation des candidats à la migration de travail.

⁴³ Il s'agit des ratios dits de jeunes « NEETs », c'est-à-dire les 15-29 ans « not in employment, education or training ». Voir notamment: NEETs Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2012, p41.

⁴⁴ Ils ont une méconnaissance des rouages et règlements administratifs et fiscaux, des ressources et aides disponibles, de l'accès au crédit - alors que la plupart ne dispose pas du capital minimum nécessaire pour amorcer un démarrage.

Dans les circonstances, il y a lieu ici de souligner que pour ce programme particulier, l'OIM a dû rapidement mettre en place, en réponse à l'urgence d'un besoin nouveau, un dispositif pour atteindre les jeunes de ce groupe cible dans les deux régions d'intervention (les identifier, les contacter, circonscrire les besoins, mobiliser des partenaires sur le terrain, mettre au point la formule d'appui, etc.). L'OIM a déjà une longue expérience dans l'urgence d'une part et dans l'assistance au retour volontaire et à la réintégration d'autre part, et ce dans le cadre de ses autres programmes incluant la Tunisie. Ce qui a été innovant ici, c'est donc la capacité à recadrer les activités du JEM pour s'adapter à une nouvelle situation.

2. Partenariat public-privé (PPP). Signature d'une entente tripartite, en mai 2012, entre le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), l'Agence internationale de services en ressources humaines et recrutement ADECCO (filiale tunisienne du Groupe) et l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM). À travers cette entente, le MFPE compte bénéficier du fort réseau international de recrutement du partenaire privé dans les pays potentiels de destination, compte-tenu du manque de ressources humaines et techniques nécessaires dans le secteur public tunisien (en connaissance, suivi et réseautage des marchés extérieurs). Cette initiative est développée comme le « pilote » d'un programme élargi aux huit agences accréditées par le ministère.
3. Migration de travail temporaire en Belgique. Cette initiative a justement été développée par l'OIM en faisant appel aux services d'un *opérateur privé tunisien agréé* du placement international, « Express solution ». Elle a ciblé la « niche de marché » de la demande de travail dans le domaine de la santé en Belgique, notamment en pays flamand dans le domaine des soins infirmiers dans les cliniques et maisons pour personnes âgées ou « aînés ». Avec le vieillissement de la population et compte-tenu du niveau de richesse et de protection sociale, il existe une demande croissante dans ce secteur. La concurrence est cependant vive pour occuper les postes en raison de l'offre disponible dans les pays de l'Union européenne, en particulier dans les pays du Sud qui éprouvent des problèmes économiques et financiers majeurs et où des politiques énergiques de compression des dépenses publiques sont mises en œuvre pour réduire les déficits budgétaires (Grèce, Portugal, Roumanie, Italie, Espagne).

La Tunisie est en mesure d'offrir une main d'œuvre qualifiée et intéressée pour ces postes mais, outre la question de la reconnaissance des diplômes et de l'expérience professionnelle, elle a besoin de s'assurer que ses candidats à l'émigration temporaire d'emploi - dans une perspective maîtrisée et durable des flux, soient reconnus, appréciés et alors recherchés par les organismes et entreprises demandeurs. Pour cela, le PC-JEM appuie la préparation des candidats au départ dans divers aspects, mais contribue à ce qu'ils se démarquent, dans cet univers compétitif, par un apprentissage pré-départ de la langue flamande qui constitue un atout de poids compte-tenu du fait que cette langue est peu parlée hors de cette partie de la Flandre en Belgique et du sud des Pays-Bas.

4. Migration de travail temporaire au Canada (Saskatchewan). À la différence du modèle précédent, via un partenaire privé de livraison, la migration vers le Canada a été organisée selon *une formule de collaboration avec deux partenaires publics institutionnels*, l'un tunisien (l'ANETI) et l'autre, canadien (la Coopération canadienne). L'ANETI, avec l'appui du Programme conjoint via l'OIM, assure l'identification et la préparation de candidats recevables, alors que la Coopération canadienne, à travers son réseautage et des tournées au Canada y compris auprès des pouvoirs publics et des associations entrepreneuriales dans les provinces, contribue à l'expression des besoins et à la mise en relation de la demande des entreprises et organismes de la Saskatchewan

avec l'offre tunisienne dans les divers métiers. La province du Saskatchewan est une économie provinciale en pleine santé, avec une croissance vigoureuse et une croissance de l'emploi et qui recrute dans une variété de métiers demandant des compétences techniques particulières comme la soudure. Comme dans l'initiative avec la Belgique, le mécanisme de migration de travail se construit sur la base de l'exploitation judicieuse d'une opportunité de niche. Un point d'appui pour l'émigration de travail de jeunes tunisiens est la communauté canadienne francophone de la Saskatchewan - une province anglophone. Cela dit, l'ANETI sensibilise au besoin les candidats pour qu'ils se préparent aussi en langue anglaise avant les entrevues avec les employeurs ou les recruteurs canadiens qui se déplacent à Tunis pour les tests de recrutement.

8.2 Principaux constats, conclusions et leçons d'évaluation

8.2.1 Enjeu d'évaluation : pertinence / conception de l'intervention

- La migration d'emploi est un des moyens efficaces pour atténuer le chômage élevé des jeunes en Tunisie⁴⁵ et les interventions pilotes du programme en ce sens, vers la Belgique et le Canada, sont pertinentes pour expérimenter des mécanismes dans cet axe stratégique.
- En 2011 toutefois, la révolution libyenne a amené pour la Tunisie une autre problématique de migration, avec le retour massif de plus de 40 000 tunisiens résidents en Libye. Les résultats d'une étude⁴⁶ conjointe OIM-BAD en 2012 ont mis en avant « la situation précaire vécue par la plupart des tunisiens de retour de Libye (TRL) enquêtés et la volonté de certains de retrouver rapidement leurs emplois⁴⁷ ». Ainsi, près de 40% d'entre eux étaient déjà retournés en Libye au moment de l'étude⁴⁸. Il n'en reste pas moins que 28,7% des TRL étaient au chômage en 2012 et qu'un autre 8,7% étaient inactifs. 20% veulent rester au pays, ce qui peut représenter plus de 16 000 personnes.
- Dans un tel contexte, compte-tenu (i) de la situation critique de nombre de TRL sans revenu alors qu'ils étaient auparavant la principale source de revenu familial, (ii) des contraintes particulières qu'ils rencontrent pour (re)trouver un emploi en Tunisie et (iii) de l'absence de mécanismes en place pour lever rapidement ces contraintes, alors la mise en place de l'intervention PC-JEM visant à faciliter la réintégration socio-économique des tunisiens de retour de Libye (et d'autres pays de l'Europe du sud et de la région du Golfe)

⁴⁵ Les diplômés de l'enseignement supérieur forment le plus gros contingent parmi les jeunes chômeurs. Au 1er trimestre 2013, il y avait environ 231000 diplômés de l'enseignement supérieur au chômage, soit 4,4% de plus qu'au 1er trimestre 2012, et 14,4% de plus qu'au 2ème trimestre 2011. L'augmentation est toutefois énormément élevée par rapport à 2010, soit +66%, à 2008, plus du double, et 2006, plus du triple. Aussi, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur était de 33,3% au 1er trimestre 2013, mais se situait à un niveau nettement plus élevé pour les femmes (45,2%) que pour les hommes (22,6%). Source: Enquête Nationale sur la Population et l'Emploi (Direction des statistiques sur l'emploi) Institut national de la Statistique (<http://www.ins.nat.tn/indexfr.php>)

⁴⁶ « Migrations des Tunisiens en Libye : dynamiques, défis et perspectives », Organisation internationale pour les Migrations et Banque Africaine de Développement; étude réalisée de février à octobre 2012. http://www.tn.iom.int/pdf/migration_des_tunisiens_en_libye_dynamiques_defis_perspectives_%20fr.pdf

⁴⁷ La plupart des TRL ont un faible niveau d'instruction et avant de rejoindre la Libye, 21,5 % d'entre eux étaient au chômage et 48,5 % avaient une expérience professionnelle de moins de 5 ans. Avant émigration, les TRL avaient principalement le statut de salariés, de travailleurs non spécialisés. Ils travaillaient surtout dans le secteur commercial et dans une moindre mesure, dans l'agriculture et l'industrie.

⁴⁸ À noter aussi que 1,6% s'étaient redirigés vers l'Italie et 1,45% vers d'autres pays. L'étude montrait que 30,21% des TRL chômeurs étaient prêts à retourner en Libye.

en les aidant à la mise en œuvre de projets d'auto-emploi et d'entreprise répond à un besoin actuel.

- Également, l'aide sous forme d'une subvention allouée au paiement d'une partie des dépenses d'équipements ou d'approvisionnement, payée au fournisseur par le programme, est une offre généralement considérée comme appropriée pour desserrer la contrainte qui s'exerce par ailleurs sur le jeune entrepreneur pour assurer ses moyens de subsistance.

8.2.2 Enjeu d'évaluation : efficience dans la mise en œuvre

- Les ressources / intrants ont été adéquatement utilisés par rapport aux objectifs visés et aux extrants obtenus.
- Pour les programmes d'appui à la migration de travail en Belgique et au Canada (Saskatchewan), les mécanismes sont en place et fonctionnels.
- Pour le programme des « Tunisiens de retour » de Libye et d'autres pays, le modèle de livraison monté pour répondre à un besoin nouveau urgent dans les deux régions cibles a permis de produire les extrants avec la combinaison d'un appui sur les organismes publics déconcentrés régionaux et de contacts directs de l'OIM avec les TRL identifiés et retenus dans les deux régions cibles du PC-JEM.

8.2.3 Enjeu d'évaluation : résultats en lien avec les objectifs, efficacité et réussite-succès

8.2.3.1 Résultats

- Dans les projets de migration d'emploi temporaire, des premiers contingents ont été recrutés et ont quitté pour les pays de destination ou sont sur le point de partir. Les mécanismes sont en place pour les cohortes suivantes.
- Pour le programme de réintégration socio-économique des Tunisiens de retour au pays, les activités d'appui ont été menées, les aides financières versées et les projets ont été mis en œuvre. Six bénéficiaires du programme qui ont été rencontrés au Kef et à Gafsa se disent satisfaits ou très satisfaits de l'appui reçu et de la contribution apportée à la mise en œuvre de leur projet d'entreprise.
- Plus de la moitié des jeunes entrepreneurs paraissent toutefois rencontrer des difficultés qui pourraient compromettre la poursuite de leur projet. Un constat qui est en fait le même que celui observé par l'équipe d'évaluation pour les projets d'auto-emploi, de démarrage de projet et de création d'entreprise qui ont été par ailleurs appuyés dans le cadre du PC, aussi bien dans l'artisanat, la petite transformation manufacturière, l'élevage et les services d'affaires. L'abandon du projet est une perspective évoquée dans plusieurs cas lors des rencontres avec les jeunes bénéficiaires.
- L'obstacle financier est le plus souvent en cause, avec l'insuffisance des fonds propres et l'impossibilité de se voir accorder un prêt. C'est lui qui est toujours mis en avant par les bénéficiaires. Toutefois, ces difficultés se combinent et sont dues en partie à des faiblesses majeures sur le plan de la conception des plans d'affaire et des compétences de gestion. Les bénéficiaires ne sont pas toujours conscients de ces lacunes ni prêts à les reconnaître.
- Dans plusieurs cas, les « plans d'affaires » consistent simplement dans la réplication systématique d'un modèle d'un État prévisionnel des coûts et des revenus. Un exercice

essentiellement fait pour être inclus à la demande de financement à la BTS. Un document qui paraît trop peu conçu et utilisé comme un outil très utile pour le candidat à l'auto-emploi pour réfléchir à son modèle d'affaires, pour bien repérer les enjeux clés aux différentes étapes de l'entreprise, pour faire une évaluation réaliste de ses capacités et besoins de renforcement, pour bien circonscrire ses forces et faiblesses, et pour bien anticiper et gérer la situation de trésorerie. Il doit savoir éviter de s'engager sur la voie d'une incapacité prévisible de faire face aux remboursements de prêt et autres comptes à payer incompressibles (ce qui n'est alors pas le décourager à prendre un risque, dans une situation d'incertitude, mais l'inviter à éviter une faillite certaine).

- Par ailleurs, si le risque ne se pose certes pas trop à l'échelle du présent programme pilote de saturer le marché et de créer une concurrence qui devrait conduire à revoir les prix et les revenus - en soumettant le même modèle d'affaires dans le même secteur d'activité à de multiples bénéficiaires dans la même économie locale, mais c'est un aspect et risque à éviter à plus grande échelle⁴⁹.
- Pour les jeunes démunis les moins scolarisés, mais pas seulement les moins scolarisés, la conscientisation des implications financières des décisions peut être une nécessité pour réussir, plus qu'un appui par une simple formation en littératie financière. La formation de base reste un enjeu. À défaut, on peut observer que le manque de suivi après une formation ponctuelle ou un accompagnement jusqu'au dépôt du dossier de demande de micro-crédit, laisse alors bien des bénéficiaires démunis face aux obstacles stratégiques et opérationnels rencontrés par la suite.
- **Ces constats sont en fait de portée générale**, vérifiés pour toutes les activités du PC - en élevage, artisanat, production manufacturière légère et entreprises de services - en création de projets, toutes agences confondues. Ils sont présentés dans cette section parce que c'est la première activité du genre analysée dans le rapport et ne seront pas systématiquement rappelés par la suite pour d'autres activités de création de projets.

8.2.3.2 Réussites particulières à souligner

Une combinaison judicieuse de programmes :

- (i) les deux programmes de migration d'emploi temporaire tournés vers des niches de recrutement (Flandre, Saskatchewan) utilisant de manière opportune deux modèles d'intervention différents (une entreprise privée tunisienne accréditée dans un cas, le service public de l'ANETI et collaboration avec la coopération canadienne dans l'autre cas) ; avec des résultats, des perspectives solides de poursuite et la qualité de modèles possibles répliquables ;
- (ii) le programme en faveur de la réintégration socio-économique des Tunisiens de retour de Libye (et du Golfe) qui illustre une réactivité et une souplesse d'adaptation de la

⁴⁹ C'est un constat en fait d'application plus large basé sur l'ensemble des interventions de ce genre observées lors de la mission. Dans le cas précis de ce projet pilote, les porteurs de projets ont été formés dans le cadre des formations des bureaux de l'emploi (CREE et CEEF). Ces formations intègrent notamment la présence de représentants de la BTS, et d'autres acteurs de l'économie locale, qui ont conseillé les porteurs de projets dans les secteurs et types de projets à développer. Ces porteurs de projets ont travaillé sur un plan d'affaire pendant cette formation. Ces formations devraient être mieux adaptées à ces profils, souvent non éduqués et de milieux assez défavorisés, et les formats des plans d'affaires devraient être pensés pour mieux répondre au marché, de manière moins mécanique.

programmation pour répondre à un besoin de la Tunisie dans le cadre de la fenêtre thématique JEM;

- (iii) et l'accord de PPP, qui vaut comme mise en place d'un mécanisme qui n'a certes pas encore donné de résultats tangibles de la portée significative pour le placement à l'étranger, mais qui est encore un levier potentiel (sinon lui-même, mais par l'extension à d'autres agences accréditées plus performantes pour la Tunisie).

8.2.4 Enjeu d'évaluation : Appropriation et perspectives de durabilité

- L'appropriation et les perspectives de durabilité sont très solides pour les deux programmes de niches de migration d'emploi. En ce qui a trait à l'assistance pré-départ aux candidats diplômés sélectionnés pour la migration de travail, le partenariat pour la formation pré-départ pour la Saskatchewan continuera avec l'ANETI et l'ATFP (il a été négocié que l'ANETI prendra en charge les formations livrées par l'ATFP pour les candidats qui auront un contrat ou une offre de travail). Aussi, l'étude sur les opportunités de placement au Canada permettra de déboucher sur d'autres opportunités d'emploi pour les Tunisiens au Canada, y compris dans le cadre d'accords public/privé.
- L'accord de PP (MFPE-ADECCO-OIM) se poursuit, il doit faire ses preuves à plus grande échelle avec des résultats tangibles. Les accords PPP à travers la coopération au sein de programmes de réintégration (AVRR) avec des organismes tels que CONECT ou Touensa etc., ainsi qu'entre le MFPE, ses agences techniques (ANETI, ATCT, etc.) et les cabinets privés de recrutement agréés par le Ministère peuvent être étendus ;
- Le programme en faveur de la réintégration des migrants pourrait être revu et intégré (le groupe cible) dans une approche globale du volet « entrepreneuriat » (création d'entreprise, auto-emploi). Cette approche devrait être développée à l'aide d'une démarche réunissant les Agences SNU et les pouvoirs publics et visant à améliorer l'efficacité des interventions, étendre l'échelle pour avoir un impact marqué sur le taux de chômage des jeunes tout en baissant les coûts unitaires (optimisation des ressources / *value for money*). Il y a un besoin flagrant de dimensionner les groupes cibles, d'établir des cibles réalistes pour résultats attendus qui représentent un impact de changement et quantifier les ressources requises.
- Par ailleurs, les programmes d'information sur la migration de travail et d'orientation pour les migrants de retour continuent avec le projet de centres de ressources pour les migrants (OIM), le guichet unique qui sera opérationnel à l'OTE au Kef, Sfax et Tunis. L'orientation des jeunes pourrait se renforcer dans le cadre du projet SALEM (OIM) (informer sur les risques de l'immigration irrégulière) ;
- À un plus petit niveau, quant à la portée, les manuels d'orientation culturelle et juridique sur les pays de destination, pour la France et l'Italie, restent valables pour toutes les sessions de pré-départ organisées par les bureaux de l'emploi publics ou privés dans le futur. Ils peuvent aussi servir de modèles pour développer des manuels pour les autres pays, tels que le Canada et la Belgique par exemple.

9. Cas de réussite : groupes confrontés à des difficultés aiguës d'emploi et d'entrepreneuriat - réinsertion des jeunes détenus et auto-emploi de jeunes femmes en milieu rural

Les leçons d'expériences pilotes d'auto-emploi en faveur de la réinsertion des jeunes détenus, des jeunes chômeurs et des jeunes femmes en milieu rural dans les activités d'élevage et l'exploitation des produits forestiers non ligneux

9.1 Nature, date, clientèle cible, vocation, lieu et échelle de l'intervention

Il s'agit essentiellement d'activités de formations ayant pour objectif d'appuyer les bénéficiaires - jeunes chômeurs diplômés et non diplômés des régions du Kef et de Gafsa par de nouveaux modules afin de les aider à créer leurs propres projets ou PME dans différentes activités proposées.

Parmi les dernières activités mises en œuvre dans le cadre du PC-JEM-Tunisie, à partir de la deuxième moitié de 2012, elles sont dans leur majorité au premier stade du cycle de projet. Trois types de groupes cibles ont été distingués : les ex-détenus au Kef (106) et à Gafsa (20), un groupe de jeunes femmes à Sidi Mtir (20) au Kef et des jeunes chômeurs dans les régions de Gafsa (47) et du Kef (16).

La FAO, Agence spécialisée dans l'agriculture, est intervenue en appui aux deux premiers types de bénéficiaires par l'intermédiaire des consultants-facilitateurs. Des associations de développement local/régional ont organisé et réalisé toutes les activités de formation et de suivi des prisonniers.

9.2 Déroulement et résultats de l'intervention

Les prisonniers et les ex-détenus

L'idée d'appuyer les prisonniers par des formations théoriques et pratiques leur préparant une *réintégration* dans la vie socio-économique est fort importante. Émanant d'une association du développement active dans la ville de Gafsa, cette idée a vite suscité l'intérêt de la FAO à promouvoir - en vue d'une réinsertion socio-économique via l'auto-emploi - des activités de formation au profit de ce groupe cible dans les deux régions du Kef et de Gafsa.

Au Kef, les formations ont couvert sept thèmes (élevage ovin, élevage bovin, apiculture, cuniculture, poulet de ferme, etc.) et ont touché 106 hommes dont 75 ex-détenus qui avaient fini de purger leurs peines en date du 15 avril 2013.

A Gafsa, le nombre de formés étaient de 20 personnes, encore prisonnières à cette même date, mais en fin de peine, avec des cours et formation pratiques dans les modules de cuniculture, d'élevage de la caille ainsi que de poulets de ferme (avec des installations à l'intérieur du périmètre de la prison de Gafsa).

L'exploitation des produits forestiers non ligneux dans la teinture

Il s'agit d'un groupe de jeunes femmes spécialisées dans le tissage du tapis artisanal fabriqué à partir de la laine. La FAO a financé une formation dans la teinture de la laine à partir de l'utilisation d'extraits des produits locaux et forestiers non ligneux. Il existe une problématique particulière de célibat touchant les jeunes femmes rurales avec la migration des jeunes hommes vers le Grand Tunis, les autres plus grandes villes du pays et l'étranger.

Les jeunes chômeurs

Les jeunes chômeurs de Gafsa ont bénéficié d'une formation dans l'élevage de caille, alors que ceux du Kef ont disposé d'une formation en apiculture.

9.3 Principaux constats d'évaluation

Enjeux d'évaluation	Principaux constats
Pertinence /conception	<ul style="list-style-type: none"> - Activités de formations pertinentes et adaptées aux besoins des bénéficiaires - Satisfaction des bénéficiaires - L'expérience en faveur de la réinsertion socio-économique des ex-détenus par l'appui à l'auto-emploi présente un intérêt public tout particulier dans le contexte social post-révolutionnaire par ses effets combinés : (i) une formation <i>positivement mobilisatrice</i> des jeunes détenus, engagée pendant la période carcérale même, (ii) l'acquisition d'une qualification professionnelles par des jeunes souvent non-formés et décrocheurs, (iii) le potentiel d'atténuation du chômage des jeunes et (iv) la contribution à la sécurité publique
Efficience de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse, voire absence, de l'accompagnement après la mise en œuvre des formations - au mieux jusqu'au stade du dépôt d'un dossier de demande de financement à la BTS, ENDA...
Résultats en lien avec les objectifs et efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Appui en formation réalisé et apprécié mais aucun projet encore mis en œuvre - Problèmes de suivi des bénéficiaires - Absence d'interlocuteurs directs et/ou régionaux - Besoin et opportunités d'une action conjointe FAO-ONUDI ou d'actions complémentaires en considérant la chaîne de valeur intégrant la production des colorants naturels et du tissage
Appropriation et perspectives de durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Consistance du groupe de femmes dans l'exploitation des produits forestiers non-ligneux dès la question du financement (carence en fonds propres et inadaptation de l'offre) et de l'accompagnement représentent des contraintes importantes à la valorisation des appuis de formation par la mise en œuvre de projets ou PME viables
Éléments de connaissance et leçons à tirer	<ul style="list-style-type: none"> - Une vraie perspective de réussite et durabilité : penser, prévoir, planifier sur au moins 3 ans dans <i>la perspective</i>

(réplicabilité, application à plus grande échelle)	<i>sérieuse de la viabilité et pérennité des projets</i> - entreprises individuelles
	<ul style="list-style-type: none"> - Genre d'intervention facilement répliquable et applicable à plus grande échelle - par extension à d'autres établissements carcéraux et l'offre d'une variété étendue de modules selon les meilleures opportunités d'auto-emploi dans les régions - Risque : un effet pervers non-souhaité est possible si le projet du jeune ex-détenu ne réussit pas (backlash); importance de s'assurer d'un taux de réussite élevé à travers la préparation des candidats (y compris par l'évaluation et le travail psycho-sociologique comme à Gafsa, par l'accompagnement post-détention et le travail réel de conscientisation /responsabilisation dans la conduite du projet d'entreprise individuelle) - Besoin de coopération et de renforcement institutionnels

9.4 Autre expérience d'intérêt du PC en élevage : les projets d'héliciculture en appui aux PME et à l'organisation de noyaux de producteurs selon une approche de structuration de chaîne de valeur à l'avantage des producteurs

Pour améliorer l'employabilité dans le secteur agricole et rural, la FAO a opté pour la démarche innovante d'analyse de chaîne de valeur et de l'organisation des producteurs. Cette approche consiste à promouvoir et appuyer les initiatives privées dans les créneaux porteurs. L'Office de l'Elevage et des Pâturages (OEP) a toujours représenté le partenaire privilégié de la FAO dans ce type d'interventions. Pour promouvoir la chaîne de valeur de l'escargot, plusieurs mesures ont été entreprises :

- organisation de forums de promotion à Gafsa en mai 2011 et au Kef en juin 2011 et des ateliers parallèles avec les acteurs locaux et nationaux avec pour principal objectif le diagnostic des problèmes au niveau des filières,
- organisation de tables rondes réunissant tous les acteurs de la filière élevage d'escargots,
- incitation et appui des héliculteurs à se regrouper en une société mutuelle d'héliculteurs (créée en septembre 2011),
- accompagnement de la SMH à négocier un marché avec GEANT et avec une société Qatarienne.

Au début d'avril 2013, soit une année et demi après sa création, la Société mutuelle des Héliculteurs a participé à Paris au salon MDD (Marque de Distributeurs) et a lancé sa première marque : Ksour. Elle a présenté sa gamme de nouvelle gastronomie tunisienne à

base d'escargots. La SMH améliorera sa gamme fin 2013 pour y ajouter de nouvelles recettes, ainsi qu'un tout nouveau produit dans la gamme luxe : le caviar d'escargot.

Si l'appui de la SMH pour la promotion du développement de la chaîne de valeur hélicicole représentera une vraie perspective de réussite et durabilité. La viabilité du projet individuel de production des escargots du Kef, et malgré les différents appuis de la FAO, n'est pas garantie. La PME devra encore faire face à plusieurs contraintes notamment d'ordres technique, économique et financier.

10. Cas de réussite : la valeur ajoutée d'échelle et de réseautage d'un partenariat, l'exemple du concours entrepreneurial « Souk At-Tanmia »

10.1 Descriptif

Engagée en juillet 2012, **Souk At-Tanmia** est une initiative de développement économique qui vise à encourager la création de projets innovants par les Tunisiens par l'organisation d'un concours entrepreneurial. La participation est ouverte aux entrepreneurs individuels, aux sociétés, aux coopératives et ONG, sans limite d'âge. Cependant, une préférence est accordée lors de l'évaluation de demandes aux projets proposés par des jeunes, des femmes et des personnes de groupes défavorisés, ou qui bénéficient à de tels groupes. L'appui offert aux lauréats est financier, sous forme d'un don de l'ordre de 10 000 à 30 000 DNT (une subvention directe non-remboursable), et technique, sous forme d'un accompagnement aux divers stades du processus.

Partenariat. Initié par la Banque africaine de développement (BAD) et les agences du Système des Nations unies dans le cadre du projet « Jeune, Emploi, Migration », **Souk At-Tanmia** se distingue avant tout par le très large partenariat - en termes de nombre et de diversité des membres, ainsi que d'envergure budgétaire - à partir et autour duquel ce projet a été développé et mis en œuvre. La vingtaine de partenaires regroupe des organisations internationales et bilatérales d'appui financier et technique au développement, deux grandes institutions financières publiques tunisiennes, des grandes entreprises et associations (OBNL) du secteur privé, ainsi que des partenaires du monde académique. C'est un PPP qui se présente comme « *la plus importante mobilisation de partenaires du développement, du secteur public, privé, du monde associatif et académique pour promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat en Tunisie* ». L'initiative a octroyé 2 millions DNT en subventions aux promoteurs lauréats du concours et les activités d'accompagnement réalisées par les partenaires ont par ailleurs représenté des contributions estimées à plus de 1 million DNT.

Le MDG-Fund ou F-OMD (le fonds espagnol pour la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement) est un des principaux partenaires qui appuie **Souk At-Tanmia**.

Aide financière. L'initiative **Souk At-tanmia** est conçue pour lever l'entrave financière à la réalisation de projets due à l'incapacité des promoteurs de mobiliser des fonds propres suffisants et du capital de risque, une défaillance qui s'ajoute généralement à l'incapacité de fournir par ailleurs des garanties pour aller chercher du financement bancaire. L'aide financière offerte sous forme d'un don est de l'ordre de 10 000 DNT à 30 000 DNT pour un projet. Cette aide peut financer le coût total d'un petit projet. Si le coût total est supérieur à 30 000 DNT, le promoteur bénéficiaire doit aller en cofinancement en négociant un prêt auprès d'une des deux institutions publiques partenaires de **Souk At-Tanmia**, soit la BFPME (Banque de financement des petites et moyennes entreprises) soit la BTS (Banque Tunisienne

de solidarité). Le don est alors considéré comme l'apport personnel du promoteur.

Étapes du concours. Le déroulement du concours est organisé en deux grandes étapes : (i) la première conduit à une pré-sélection parmi les promoteurs qui ont déposé une demande vérifiée « admissible » et (ii) la seconde menant à la sélection finale des gagnants.

Support technique. L'accompagnement des promoteurs se fait à la première étape pour les aider au besoin et sur demande à remplir le formulaire de candidature, puis à la seconde avec un séminaire de renforcement des capacités pour les pré-sélectionnés ainsi que des commentaires fournis aux présélectionnés pour améliorer leur soumission de projet. Par la suite, chaque lauréat est associé à un parrain (coach ou mentor) qui doit le suivre, l'orienter, le conseiller, dans la mise en œuvre de son projet selon les besoins et lui faciliter l'accès aux services administratifs, financiers et techniques qui peuvent être fournis par les institutions d'appui comme l'API, les Centres Techniques, le CITET, l'APIA, les Centres d'affaires, l'Espace Entreprendre.

Évaluation des demandes. Les projets sont évalués par un Comité d'évaluation (CE), composé de 28 personnes-ressources (spécialistes provenant des partenaires du **Souk At-Tanmia**). Ces évaluateurs disposent d'un Guide de l'Évaluation des projets. Les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau 18. Grille d'évaluation des projets **Souk At-Tanmia**⁵⁰

Catégorie de critères	Critères de sélection	Coefficients
fondamentaux	Nombre d'emplois	25%
	Faisabilité et résultats	25%
	+ Viabilité financière du projet (uniquement au 2ème tour)	25%
supplémentaires	Innovation	20%
	Développement et reproductibilité	5%
	Thématique	5%
	Distribution géographique	10%
	Situation des bénéficiaires	10%

10.2 Déroulement et résultats immédiats

L'initiative s'est déroulée selon le processus et le calendrier prévus, en livrant les extrants attendus.

Au regard du PC-JEM, il est à noter que le lancement de **Souk At-Tanmia** a donné lieu à une tournée de lancement à travers plusieurs régions, notamment au Kef et à Gafsa. Aussi, l'initiative a des points d'appui dans ces deux régions, soit l'Association « Femme et Citoyenneté » (AFC) – Kef, et l'Association de développement humain – Gafsa, qui sont affiliées à l'association partenaire Touensa.

En ce qui a trait aux résultats du concours lui-même...

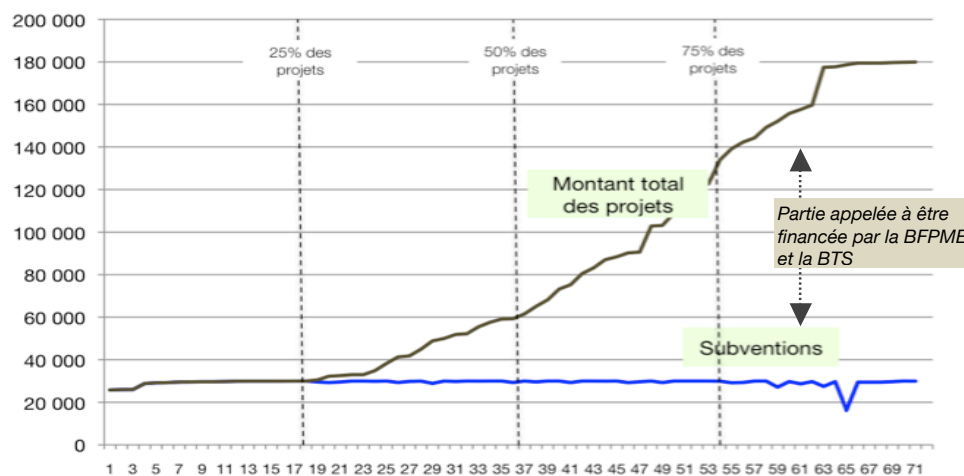
- 2000 demandes soumises, provenant des différentes régions du pays, 300 projets pré-sélectionnés et 71 lauréats finalement retenus;
- le montant total des subventions reçues par les gagnants est de l'ordre de 2,1

⁵⁰ Souk At-Tanmia « Le Guide de l'Évaluation des Projets », adapté à partir du tableau page 9 section 2.3

millions DNT, avec un montant moyen de 29290 DNT (près de 9 lauréats sur 10, soit 87,3%, ont obtenu une subvention de l'ordre de 29000 à 30000 DNT, le maximum admissible)⁵¹;

- les 71 projets retenus représentent un coût total de 5,8 millions DNT, ce qui correspond - au-delà des 2,1 millions couverts par les dons, à un montant de l'ordre de 3,7 millions DNT appelé à être financé à travers des emprunts des promoteurs auprès des partenaires financiers BFPME et BTS; en d'autres termes, le levier attendu à partir du montant versé en financement est un facteur multiplicatif de 2,8 (soit 5,8DNT / 2,1DNT) en financement complémentaire. Chaque 1DNT en subvention amène 1,8DNT supplémentaires en financement bancaire ;

Graphique 3. Souk At-Tanmia : Montant de la subvention et montant total des projets retenus⁵²



- le quart des projets retenus obtiennent une subvention qui couvre le montant total du projet, et près de la moitié des projets retenus reçoit une subvention qui représente de 50% à 100% de leur coût total.

⁵¹ Sur les 6 bénéficiaires rencontrés lors de la mission, 5 avaient déjà reçu la 1ère moitié de leur subvention. Le 6ème promoteur - deux jeunes femmes, ne recevaient pas de réponse de la part de leur « parrain (coach) » à des courriels et messages téléphoniques pour s'informer de la situation en l'absence de réception du 1er versement.

⁵² Source : Souk-At-Tanmia, Rapport annuel 2012, p.38-39 ; compilations de l'EE

Tableau 19. Souk At-Tanmia : répartition des projets retenus selon le ratio « subvention /montant total du projet)⁵³

Subvention / montant total du projet	# de projets	% du nombre total de projets	% cumulé
100%	18	25,4%	25,4%
75% à 99,9%	7	9,9%	35,2%
50% à 74,9%	10	14,1%	49,3%
25% à 49,9%	17	23,9%	73,2%
9% à 24,9%	19	26,8%	100,0%
Total	71	100,0%	

- en ce qui a trait à l'emploi, il est attendu que les 71 projets retenus génèrent près de 1000 emplois (968), avec une médiane à 10 emplois, un minimum à 4 emplois et un maximum à 70 ;
- un peu plus de la moitié des lauréats (54%) sont des jeunes de 18 à 24 ans; les femmes représentent à peu près le tiers des 71 gagnants (32%), ainsi que les chômeurs (31%);
- plus de la moitié des projets retenus est accompagnée par les agences du Programme conjoint F-OMD (55% - tableau 20)

Tableau 20. Souk At-Tanmia : nombre de projets retenus selon les partenaires d'accompagnement⁵⁴

Partenaires	# projets accompagnés	% total projets
ONUDI PC-F-OMD	16	55%
PNUD PC-F-OMD	12	
BIT PC-F-OMD	5	
FAO PC-F-OMD	3	
OIM PC-F-OMD	3	
CONECT	10	45%
CJD	6	
MSB	6	
Microsoft	3	
Talan	3	
Tunisiana	2	
Total	2	
Total projets	71	100%

10.3 Les réussites particulières

Les résultats de **Souk At-Tanmia** montrent deux éléments où la mise en œuvre de cette initiative a particulièrement réussi : la construction d'un large partenariat et l'efficacité de la communication.

⁵³ Source : Souk-At-Tanmia, Rapport annuel 2012, p.38-39 ; compilations de l'EE

⁵⁴ Compilation de l'EE à partir des données du Rapport annuel 2012 de Souk At-Tanmia, p.38-39

La construction d'un large partenariat. Le rassemblement d'une vingtaine de partenaires, soit une dizaine de grandes organisations internationales et bilatérales de développement, de grandes firmes du secteur privé et des associations, est une réussite particulière. Pour le F-OMD, c'est aussi une activité à laquelle se sont associées les cinq agences du programme conjoint des Nations-unies.

Ces partenaires ont joué des rôles divers, uniques ou multiples selon le cas (financement, accompagnement, communication, gestion). Ce partenariat a permis une distribution et des combinaisons d'intervention des différents partenaires qui paraissent illustrer une bonne complémentarité et des synergies (notamment pour la fonction promotionnelle et « d'écho »). Le premier avantage est cependant plus simple et direct, c'est l'effet d'échelle par l'agrégat au niveau budgétaire, en particulier pour le « Challenge Fund » qui a mobilisé les ressources financières pour pouvoir subventionner plus de 70 projets à un niveau moyen de l'ordre de près de 30 000 DNT (ce qui représente un peu plus de 2 millions de DNT). Et le second avantage, c'est de rassembler les moyens et les compétences spécialisées des uns et des autres qui permettent de réaliser les activités d'accompagnement, et de développer tout un travail promotionnel important avec efficacité. Le partenariat a donc été un levier puissant d'échelle pour monter une opération de plutôt grande envergure pour une initiative pilote.

Cela dit, nonobstant la complémentarité des rôles, il convient de remarquer que la très grande majorité (plus de 90%) des ressources totales mobilisées en financement et en autres services par **Souk At-Tanmia** a été mobilisée à travers les institutions et organismes (publics) multilatéraux et bilatéraux de développement, surtout ces derniers (qui, tout en représentant 1/5^{ème} des 20 partenaires auraient apporté 3/4 des ressources totales mobilisées; voir le tableau 21). Le point est simplement ici que la force du partenariat peut d'abord résider dans le fait d'être parvenu à mobiliser conjointement ces quelques « gros contributeurs », à rassembler leurs intérêts (un point d'appui, une force d'attraction pour de plus petits acteurs qui vont y trouver une visibilité), plutôt que dans le nombre élevé (20) des partenaires du projet.

Tableau 21. Souk At-Tanmia : répartition des contributions budgétaires (financement et autres /communication, secrétariat, formation, portail web)⁵⁵

Public - Dév. International et bilatéral	90,6%
dont % Bilatéraux	75,3%
Privé - entreprises	8,0%
Privé - OBNL association - académique	1,5%
	100,0%

L'efficacité de la communication et de la promotion. En l'occurrence, le Secrétariat du projet a fait le bilan, dans son Rapport annuel 2012, de sa « campagne de communication d'envergure » : 5 millions de SMS envoyés; 10 points focaux régionaux dédiés à une tournée de présentation dans les régions ; 50 associations de la société civile pour assister et orienter les candidats lors de la soumission en ligne ; plus de 100 000 visites sur le site dédié et plus de 2700 fans sur les réseaux sociaux ; plus de 150 parutions media. Le projet a développé une visibilité remarquable sur le web, avec son site qui paraît très bien référencé et du matériel vidéo.

⁵⁵ Source : Estimation de l'EE d'après les données relevées dans le Rapport annuel 2012, p.38-40

Cette visibilité est une réussite pour **Souk At-Tanmia**. Les concours d'entrepreneuriat sont en premier lieu des interventions qui se justifient comme outils de promotion de la culture entrepreneuriale. Et cette dimension de l'initiative est sans équivoque importante dans le contexte postrévolutionnaire tunisien pour susciter une dynamique positive parmi la jeunesse. Le concours est généralement utilisé à ce niveau des appuis « culture » dans le cadre de stratégies globales en faveur de la jeunesse (dans leur volet « entrepreneuriat » en complémentarité avec un volet « emploi », visant au développement des opportunités et des compétences) et non pas pour l'impact direct global sur l'emploi. Campagne de promotion, présentation d'histoires de succès, développement de réseaux avec les associations, stratégie de couverture médiatique, toutes ces activités peuvent se greffer autour du déroulement du processus de concours et **Souk At-Tanmia** les a pleinement utilisées.

10.4 Questions soulevées par l'expérience

À côté des réussites mentionnées, l'expérience **Souk At-Tanmia** suscite aussi certains questionnements dans la perspective d'une stratégie en faveur de l'entrepreneuriat jeunesse.

Impact sur l'emploi et optimisation des ressources. Le concours a désigné ses gagnants. Les promoteurs lauréats ont en principe reçu la 1^{ère} moitié de la subvention qui leur a été accordée. Alors qu'ils amorcent la mise en œuvre de leurs projets, le processus est encore trop peu avancé pour évaluer l'impact sur l'emploi à moyen et plus long terme. Sur le plan du suivi, il s'agira déjà simplement de savoir dans quelle mesure et proportion les promoteurs sont effectivement parvenus à mettre en place leur projet selon leur plan d'affaires ; de cerner la progression de leurs entreprises, de vérifier dans quelle mesure ils ont été capables de rembourser leurs prêts, d'évaluer à cet égard dans quelle mesure le système mis en place est efficace pour obtenir un effet de levier (qu'il réduit suffisamment le risque pour les banques sans les subventionner) ; de mesurer les taux de survie des entreprises, etc.

La création attendue de 1000 emplois par les 71 projets retenus de cette première expérience **Souk At-Tanmia** est loin d'être négligeable. Par ailleurs, le coût attendu par emploi créé est a priori élevé mais pas hors normes. En effet, avec un coût total de l'ordre de 3 millions DNT, cela fait une mobilisation 3000 DNT par emploi. Toutefois, ce qui est certain à ce stade, c'est la mobilisation de plus de 40000 DNT par projet (plus de 25 000 US\$), mais le coût effectif par emploi créé pourrait s'avérer beaucoup plus élevé que les 3000 DNT par emploi durable si des projets flanchent et si l'appui au développement des entreprises et à leur maintien se traduit par la suite par des coûts additionnels d'appui public.

Par contre, comme il a été rappelé ci-dessus, la vocation première des concours est la promotion de la culture entrepreneuriale. L'impact recherché sur l'emploi se produit alors par la création en plus grand nombre d'entreprises et leur capacité à se maintenir et se développer dans la durée⁵⁶. Dans la perspective d'une évaluation coûts-bénéfices ou celle

⁵⁶ Il est important dans la perspective de l'évaluation de bien saisir la vocation du concours. Les résultats doivent en effet être appréciés au regard du but et des objectifs de l'intervention. Le projet, dans sa communication, définit ainsi sa vocation et sa mission :

- c'est une « initiative pilote au profit de l'entrepreneuriat en Tunisie » dont l'approche consiste « à identifier, financer et accompagner des projets qui mettent en valeur les talents, l'innovation ainsi que l'esprit d'entreprise afin de créer une dynamique d'espoir et de générer des emplois ainsi que des revenus dans toutes les régions de la Tunisie » ;

de l'optimisation des ressources (value-for-money), les bénéfices du concours ne se limitent pas aux emplois directs créés dans les projets des bénéficiaires, mais comprennent les effets « externes d'incitation à emprunter la voie entrepreneuriale sur les concurrents « sensibilisés » qui n'ont pas gagné et bien plus largement parmi la population cible de jeunes chômeurs auxquels les messages d'opportunités et d'avenir ont pu parvenir. Cela dit, ces avantages doivent être assez élevés pour rendre et démontrer l'efficacité du concours par rapport à d'autres options. Ainsi, l'évaluation à mi-parcours qui devrait se faire devrait permettre de mieux éclairer cet enjeu d'évaluation.

Quelle place accorder au concours dans une stratégie plus globale en faveur de l'entrepreneuriat jeunesse ? Une stratégie globale en faveur de l'emploi des jeunes comprendrait certainement un volet tourné vers l'employabilité des jeunes pour saisir les occasions d'emploi existantes et répondre aux déséquilibres du marché du travail et un volet entrepreneurial-développement économique. Dans ce volet, il y aurait certainement des actions à prévoir dans différents domaines (développement des opportunités de marchés, accès aux marchés et services financiers, culture entrepreneuriale, infrastructure, innovation et technologie..). La place à accorder à la composante « promotion de la culture entrepreneuriale » devrait être établie au regard de la pertinence et de l'efficacité... dans une perspective d'allocation de ressources limitées.

Ainsi, la réussite de **Souk At-Tanmia** comme partenariat a été soulignée plus haut. L'initiative a réussi à mobiliser près de 2 millions \$ (avec les services directs). Par comparaison, le programme conjoint JEM - un partenariat « de naissance » via le F-OMD représente un budget de l'ordre de 3 millions \$ et a aussi l'entrepreneuriat pour principalement domaine d'intervention de facto, en ciblant les jeunes chômeurs. Par ailleurs, un programme de la Banque mondiale sur fonds japonais, lancé en 2012, qui est d'envergure budgétaire comparable, a pour objectif d'aider les jeunes non diplômés chômeurs dans les zones rurales de Kasserine et Siliana⁵⁷. Que représentent ces projets dans l'ensemble des interventions qui s'attaquent au chômage des jeunes ? Est-ce que le succès de **Souk At-Tanmia** pour capter des ressources d'aide internationale à hauteur de 2 millions pour un concours est une allocation efficiente des ressources publiques disponibles ? Une leçon est qu'il y a un besoin essentiel d'un cadre de politique publique pour l'emploi et l'entrepreneuriat bien défini et largement reconnu, élaboré de manière consensuelle et avec tous les ministères concernés, qui permette de mieux définir les choix et décisions face à de tels projets potentiellement intéressants. Au seul chapitre des défaillances et réponses à apporter au plan du financement des projets et entreprises, il y a tout un défi majeur à relever (carence des fonds propres, indigence du capital de risque,

-
- son ambition est de « redynamiser l'espoir et créer des emplois »,
 - de « contribuer à la promotion de la culture entrepreneuriale et de l'esprit d'innovation chez les jeunes en Tunisie, et tout particulièrement chez les populations vulnérables »,
 - de « soutenir une croissance inclusive, par la réduction des inégalités sociales et des disparités régionales à travers la création d'emplois durables ».

Ces présentations associent (i) l'aspect / l'objectif culturel d'influence sur les mentalités (création de dynamique d'espoir, de promotion de la culture entrepreneuriale, d'esprit d'innovation avec (ii) l'aspect / l'objectif de création d'emplois et de génération de revenus. La formulation ne rend pas tout à fait limpide si le concours est un moyen direct ou indirect de contribuer à l'amélioration de l'emploi des jeunes, c'est-à-dire d'avoir un impact significatif pour réduire le problème.

⁵⁷ TN-JSDF Emergency Support for Youth: The objective of the grant is to provide emergency income support and short-term employment to approximately 3,000 youth to meet their basic needs through cash-for work, training, apprenticeship and self-employment opportunities; *Ministère du Développement et de la Coopération internationale, avec l'Observatoire national de la jeunesse comme agence d'exécution*

carence du financement bancaire).

10.5 Perspective de durabilité

Souk At-Tanmia continuera jusqu'à janvier 2014. Un Souk At-Tanmia 2 est en train d'être décidé par les partenaires UN + BAD + Microsoft + TOTAL + Talan + associations.

11. **Cas de réussite : la DEP « Digital Entrepreneurship Platform », une initiative technologique en entrepreneuriat jeunesse**

11.1 Descriptif

La DEP « Digital Entrepreneurship Platform » est un site web qui s'est donné pour mission de promouvoir la culture entrepreneuriale en Tunisie⁵⁸. Cette plateforme a été lancée en octobre 2012, il y a un peu plus de six mois. Le développement et le fonctionnement de cet outil sont appuyés par l'ONUDI dans le cadre du Programme conjoint de cinq agences des Nations-Unies « Impliquer la jeunesse tunisienne pour atteindre les OMD » mis en place avec le Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD), financé par l'Espagne.

Son noyau de trois jeunes initiateurs veut susciter un mouvement favorable au développement de l'esprit d'initiative en fédérant les réflexions des jeunes dans les régions et permettre le dialogue entre les jeunes entrepreneurs et le gouvernement hors des circuits conventionnels⁵⁹. La DEP se présente comme une plateforme collaborative ouverte et transparente, sans filtres de modération sur les avis et les thèmes abordés. Elle se veut un espace de discussion, d'échange d'idées en même temps qu'un lieu pour trouver des ressources et contacts en termes d'information et de conseil. La plateforme offre huit groupes de discussion thématiques. Elle organise ou participe à différentes activités complémentaires. Ses partenaires institutionnels et corporatifs affichés sont : l'API, l'ONUDI, le MDG-Fund, l'OIT, l'Union européenne, la GIZ, l'Organisation nationale des jeunes, Microsoft et le Centre d'affaires de Sfax.

La DEP a mobilisé des coordonnateurs régionaux dans les trois gouvernorats ciblés par le Programme conjoint-JEM, soit Gafsa, El Kef et le Grand Tunis, pour faire connaître la plateforme et mieux cibler les problématiques locales⁶⁰. Pour cela, des événements et ateliers ont été organisés avec des associations locales de développement et d'affaires (une quinzaine d'événements ont été organisés).

11.2 Progression, résultats et situation actuelle

En janvier 2013, environ trois mois après son lancement, la DEP était passée de trois personnes à une équipe de 14, elle comptait plus de 800 membres actifs et supportait 250 conversations. En mai 2013, la plateforme avait plus de 2200 membres inscrits et était fréquentée par plus de 2800 membres actifs (c'est-à-dire avec au moins une visite par quinzaine). La progression et le niveau atteints tendent à témoigner d'une belle réussite sur

⁵⁸ Adresse : <http://dep.tn/home/>

⁵⁹ D'après la présentation du projet DEP.tn par Mohamed Amine Oui, coordonnateur pour la région de Tunis, lors de Souk At-tanmia le 10 janvier 2010

⁶⁰ Prise en charge financière ONUDI

le plan du décollage. Il conviendrait toutefois de disposer et d'analyser d'autres éléments d'information pour apprécier plus solidement ces résultats a priori très encourageants⁶¹.

Par ailleurs, les chiffres sont plutôt modestes en ce qui a trait à la participation aux groupes de discussion (voir le tableau 1 ci-après). Pour les huit groupes de discussion thématiques, on pouvait relever au total seulement 70 messages postés au cours des trois derniers mois dont plus de la moitié (53%) provenaient du seul contributeur le plus fréquent (le coordonnateur DEP pour la région de Gafsa et plus des 4/5ème (83%) des deux contributeurs les plus fréquents. Il convient de remarquer que la très grande majorité des membres actifs, comme sur bien d'autres sites ouverts d'information, qui suivent régulièrement dep.tn peuvent y puiser des informations, des sources documentaires et des contacts et les relayer par d'autres médias, sans intervenir dans les groupes de discussion. Toutefois, les données relevées sur la participation à ces groupes indiquent assez clairement que dep.tn n'est pas encore jusqu'à présent une plateforme qui s'est imposée comme plateforme d'impact pour la discussion et le débat entre membres et avec les pouvoirs publics - qui en fait interviennent peu ou pas. D'ailleurs les groupes « Sensibiliser le gouvernement » et « Stratégie nationale de l'emploi » suscitent si peu de commentaires de si peu de personnes qu'ils ne seraient certainement pas des thèmes de conversation pour leur fréquence.

11.3 Réussite particulière

Dans le contexte de la Tunisie en transition postrévolutionnaire, la DEP est certainement une initiative qui se démarque, qui vient satisfaire une aspiration de la société civile et de la jeune génération, et combler un vide en proposant une solution technologique nouvelle. Le Programme conjoint F-OMD-JEM a décisivement permis, d'un point de vue financier et à travers les bénéfices du réseautage, au projet de se matérialiser.

⁶¹ En effet, 2800 utilisateurs fréquents peut paraître un nombre relativement élevé si l'on part de l'idée préconçue - bonne ou mauvaise - que le sujet de l'entrepreneuriat n'est pas spécialement « attrayant » pour la jeunesse et si l'on a cette présomption que le site ne s'affiche pas de façon bien « racoleuse » pour des jeunes avec une première ligne sur Google indiquant que : « *DEP.tn, est une plateforme collaborative et horizontale qui met à la disposition des jeunes entrepreneurs tunisiens les moyens technologiques pour un dialogue ouvert et transparent* » (un langage plutôt convenu / attendu du monde du développement international qui paraît davantage répondre aux attentes des bailleurs de fonds qu'aux usages des groupes cibles).

Il est aussi difficile de porter une appréciation sur le degré de succès de cette expérience par rapport au bassin « d'utilisateurs potentiels » en l'absence de données de référence sur les populations - de chômeurs diplômés et moins scolarisés, d'étudiants, d'employés salariés - qui sont intéressés ou susceptibles d'être intéressés par les opportunités d'une expérience entrepreneuriale. Sachant déjà qu'il y avait 231000 diplômés de l'enseignement supérieur au chômage au 1^{er} trimestre 2013 en Tunisie, et compte-tenu de la large facilité d'accès à internet à travers les villes du pays, le bassin potentiel total représenté par ce groupe (pour la DEP) compterait 23 100 personnes à 10% et 11 550 personnes à 5%. Alors, « 2800 membres actifs » pourrait être un bon résultat ou non après six mois en ligne, toutes clientèles potentielles confondues. Il serait utile que la DEP établisse pour un objectif quantifié réaliste de fréquentation dans son Plan d'affaires (à horizon de 3, 6, 12, 18, 24 mois) pour elle-même comme indicateur de gestion et pour ses bailleurs de fonds pour bien s'assurer d'un impact attendu et obtenu qui satisfait à un degré significatif l'objectif de politique publique.

Tableau 22. Plateforme DEP : Résultats de participation aux groupes thématiques de discussion; mai 2013⁶²

Groupes thématiques	Sujet du groupe de discussion	Nombre de membres	Nombre de messages postés et intervenants 3 derniers mois	Dernier et avant-dernier messages postés
Idées de projet	Idées de projet	18	12 post / 4 pers	5 h / 25 jrs
Financement des PME	Procédures innovantes de financement pour les jeunes entrepreneurs	99	5 post / 1 pers	11 jrs / 25 jrs
« Success stories » de jeunes entrepreneurs	Partager des histoires de succès de jeunes entrepreneurs et de bonnes pratiques pour réussir	80	10 post / 4 pers	14 jrs / 2 mois, 3 sem
Investissement, entrepreneuriat et création d'emplois	Discussion des procédures, des problèmes, et tout ce qui concerne l'Investissement, l'entrepreneuriat et la création d'emploi	83	12 post / 2 pers	14 jrs / 1 mois, 3 sem
Sensibiliser le gouvernement	Commentaires, suggestions et avis seront remontés vers le gouvernement à travers nos partenaires	97	3 post / 2 pers	18 jrs / 18 jrs
Stratégie nationale de l'emploi	Discuter de la Stratégie nationale d'emploi	12	6 post / 4 pers	25 jrs / 1 mois, 3 sem
Programmes de développement	Programmes de développement à valeur ajoutée en tant que solution au développement économique inclusif et la création d'emplois au niveau régional	81	8 post / 3 pers	28 jrs / 2 mois, 1 sem
PME et entrepreneuriat social	Création et développement de PME, notion d'entrepreneuriat social comme solution pour les jeunes en chômage	98	14 post / 2 pers	1 mois, 3 sem / 1 mois, 3 sem

11.4 Durabilité, perspectives et leçons

Dans la page « Partenaires » son site, dep.tn offre bien les liens directs pour accéder aux sites web de ces prestigieuses institutions publiques et corporations privées, mais aucune réciproque n'existe une fois redirigé vers ces sites. Cela aurait pu être fait en accédant aux adresses de ces institutions.

*sur le plan financier, dep.tn aurait - vraisemblablement - un horizon de 5 mois ou un peu plus avec sa capacité de faire face - compte-tenu de la fongibilité des fonds - avec un financement attendu pour un développement du modèle à l'échelle MENA.

En fait, il y a un besoin impérieux pour la DEP, arrivé à ce stade, de clarifier sa vocation (information, orientation, accès aux ressources et conseil, espace d'échange entre jeunes sur les opportunités et expériences entrepreneuriales, espace de critique et de suggestion avec les pouvoirs publics ? Degré d'ouverture et de transparence...), un pré-requis pour établir un modèle d'affaires durable au plan organisationnel, juridique et financier (les sources de financement). C'est un exercice dans lequel les dirigeants de la DEP sont engagés en même temps et l'expérience va faire très prochainement l'objet d'une évaluation.

Le point clé est la confirmation de la pertinence d'un point de vue d'intérêt public, avec un plan d'affaires consistant et un impact de développement. Actuellement et sans cela, la

⁶² Relevés et compilations de l'équipe d'évaluation mis à jour le 21 mai 2013 à 14h30

durabilité n'est pas établie. Si cela était vérifié, cette initiative mériterait vraiment d'être soutenue, même si son statut juridique ne pouvait encore être établi sous une forme garantissant mieux sa durabilité.

En l'occurrence, le financement externe a permis au projet de se matérialiser et de se développer. Il doit être considéré que le contexte de politique publique et l'environnement d'affaire n'ont pas encore évolué vers des formes suffisamment stables et prévisibles pour s'attendre de manière réaliste à ce qu'un projet d'intérêt comme la DEP ait pu assurer sa viabilité par lui-même en aussi peu de temps, après un peu plus de neuf mois.

Il y a un besoin essentiel d'un cadre de politique publique pour l'emploi et l'entrepreneuriat bien défini et largement reconnu, élaboré de manière consensuelle et avec tous les ministères concernés qui permette de mieux définir les choix et décisions face à de tels projets potentiellement intéressants.

12. Cas de réussite : les leçons d'expériences pilotes en faveur des jeunes entrepreneurs et de l'emploi décent des jeunes artisanes dans le secteur du tissage ras à Gafsa

12.1 Nature, date, clientèle cible, vocation, lieu et échelle de l'intervention

Le tissage ras est une activité ancestrale de la région. Les différentes localités de la région se démarquent par les motifs traditionnels distincts de leurs tapis. Ceux-ci sont produits par des artisanes, individuellement à leur domicile ou à plusieurs dans des ateliers. Elles n'en retirent que de faibles revenus et ne captent qu'une très petite partie de la valeur ajoutée produite par cette activité. Cette dernière n'est de surcroît pas du tout organisée pour mettre en valeur les ressources, l'héritage de savoir-faire et les talents disponibles. Ces produits artisanaux ne parviennent pas - selon ce mode de production traditionnel et figé - à se positionner / se démarquer dans des niches à plus haute valeur ajoutée et font directement face à la concurrence plus attrayante pour le grand public de produits industriels qui sont en vente à des prix au mètre carré qui ne permettent pas de rémunérer décemment les heures de tissage des artisanes productrices.

Partant des recommandations de l'étude lancée en 2011 sur « L'analyse du potentiel de développement dans le secteur du tissage du gouvernorat de Gafsa et de sa contribution aux dynamiques régionales socio-économiques », le PC JEM, par l'intermédiaire de l'ONUDI et du BIT, a mis en œuvre un ensemble d'activités de nature à promouvoir le secteur de tissage dans le gouvernorat de Gafsa. Il s'agit de dynamiser cette activité en organisant et en développant la chaîne de valeur au bénéfice des jeunes artisanes dans la création, la production et la commercialisation de ces produits.

12.2 Déroulement et résultats de l'intervention

L'ONUDI et le BIT ont organisé des séances de coaching et d'information des promoteurs potentiels dans le gouvernorat de Gafsa. Ces séances ont permis :

- d'identifier les promoteurs potentiels dans le secteur du tissage et des activités connexes ;

- d'identifier les besoins en assistance technique de ces promoteurs et des organisations de soutien ;
- de stimuler la mise en réseau des institutions ainsi que la coopération public/privé (société civile).

Ensuite une série d'activités de formation, d'accompagnement et d'encadrement ont été mises en œuvre au profit des promoteurs de projets dans le secteur du tissage ras de Gafsa, tout le long de la chaîne de valeur afin de les inciter à créer et à développer leurs unités de produits, en insistant sur les points clés tels que les techniques de production et la qualité, la conception, l'accès aux consommateurs finaux, les attentes du marché et la promotion des produits sur les marchés locaux et internationaux.

L'objectif est d'aboutir à des coopérations durables entre les divers ateliers de production particulièrement au stade d'accès au marché (site web commun, expositions communes, etc.).

Deux approches d'intervention sont mises en œuvre. Le BIT a opté pour l'appui (formations et coaching, voyage au Maroc, etc.) à la création d'une structure horizontale (coopérative ou société mutuelle) regroupant les unités de production, de transformation et de mise en marché des tapis ras. A ce stade, les potentiels futurs membres de la « mutuelle » se reconnaissent mais sont incapables d'avancer ensemble vers le développement de la chaîne de valeur de tissage de Gafsa.

Quant à l'ONUDI, elle appuie des bénéficiaires individuels directs, séparément et autour de projets communs. Dans ce dernier cas, il s'agit notamment d'un projet de développement sur les plans du design et de la qualité des produits avec l'appui d'une firme de design néerlandaise reconnue internationalement, le projet « All in one » auquel cinq artisan(e)s participants ont été associé(e)s. Il y a aussi un projet basé sur la formation de tandems artisanes-designers visant pareillement à capitaliser sur l'héritage pour en exploiter les éléments porteurs de « modernité » (ex : dans les motifs) et d'authenticité.

Ce travail sur la différenciation du produit permet un positionnement de niche et le développement d'un label et de marques porteurs d'avenir. Cette approche de gestion stratégique de développement sectoriel à partir de l'appui suivi d'un noyau dynamique d'artisanes / designers à l'esprit plus entrepreneurial suscite la mobilisation enthousiaste des bénéficiaires.

Cela dit, actuellement, après plusieurs formations, coaching, participations aux foires et un encadrement de proximité, ces bénéficiaires n'ont pas encore atteint une autonomie et une maîtrise suffisante pour bien assurer la poursuite du processus de développement amorcé. Ils sont encore dans un schéma de dépendance par rapport aux coachs ou mentors qui pilotent le processus. Ceci paraît aussi être une résultante non voulue de l'intervention : la perspective de développement mise en avant par les agents clés de l'ONUDI qui ont été impliqués dans ces opérations et leur implication directe et soutenue d'appui et d'accompagnement ont permis cette dynamique, mais ce mode opératoire n'a pas permis de construire suffisamment de points d'appui, notamment pour la commercialisation (d'autres options que la participation aux foires devraient être considérées pour créer des liens avec des distributeurs sur les marchés cibles à l'étranger et en Tunisie).

12.3 Principaux constats et conclusions d'évaluation sur l'initiative

Enjeux d'évaluation	Principaux constats
Pertinence /Conception	<ul style="list-style-type: none"> - Activités de formations, coaching et encadrement pertinentes et adaptées aux besoins des bénéficiaires - Motivation et satisfaction des bénéficiaires
Efficienc de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Une approche d'intervention double de nature à promouvoir toute la chaîne de valeur de tissage, - L'hétérogénéité des acteurs de la filière (contraintes, projets et objectifs) fait que les réussites potentielles resteront individuelles
Résultats en lien avec les objectifs et l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Des dynamiques ont été enclenchées : ouverture d'une perception du « changement possible » pour un meilleur futur, mais vision dynamique du processus vraiment insuffisante (en termes de contraintes à lever, des étapes, du focus et des moyens par étape) - Divergence entre les attentes des bénéficiaires (perspectives variables individualistes /coopératives, aspirations disparates, etc.) et celles du PC-JEM (promotion sectorielle du tissage), notamment pour la démarche avec organisation de « mutuelles d'artisans » - Les bénéficiaires les plus prometteurs sont encore dépendants - Faiblesse des circuits de commercialisation - Nécessité du suivi des bénéficiaires et d'accompagnement après la mise en œuvre : revoir les stratégies et plans d'affaires
Appropriation et perspectives de durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction importante et appropriation marquée de la démarche initiée avec l'appui du PC JEM : développement d'un discours propre - un discours de motivation et de fierté - Mais aussi, risques de blocage liés à la persistance des contraintes externes : difficultés d'accès au financement bancaire, carence du capital de risque, perspective trop limitée de l'intervention pour prétendre influencer l'organisation de la filière - et durabilité contrariée par la trop grande confiance / dépendance vis-à-vis d'un coach ou mentor - un élément de fragilité et de risque en particulier quand il s'agit d'agents de programme des Agences qui s'emploient, par enthousiasme et par foi dans le projet et les personnes, à jouer le rôle supplémentaire de conseillers d'affaires / d'entreprise - plutôt

	<p>que de se limiter à celui de gestionnaires et conseillers orienteurs et superviseurs, spécialistes en politique publique⁶³</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque tangible d'abandon de certains projets par des membres des mutuelles en construction face à la concurrence et à d'autres opportunités d'emploi, notamment salariales - Besoin de poursuivre la consolidation des processus engagés
Éléments de connaissance et leçons à tirer (réplicabilité, application à plus grande échelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande connaissance et maîtrise des approches et différentes manières de faire pour susciter l'engagement de dynamiques de développement d'activités sectorielles, avec structuration des chaînes de valeur : (i) approche coopérative (société mutuelle, GIE) dans une perspective socio-économique de soutien au revenu des ménages pour l'amélioration des conditions de vie ; (ii) approche de développement sectoriel à partir de noyaux d'entrepreneurs dynamiques - Facteur de démonstration observé de ces opérations - de type pilote - auprès des jeunes entrepreneurs dynamiques, à travers la visibilité de leurs produits et de leur personne (médias, brochures, site web et mentions internet), l'embauche et le niveau d'activité, les signes tangibles extérieurs d'une montée en régime (l'intérêt des agences de développement international et des élites d'affaires locales, les signes matériels en extension des équipements, locaux et autres : effet d'entraînement observé en faveur de regroupements en mutuelles - Réplicabilité pour des jeunes à vocation entrepreneuriale à partir de noyaux bien identifiés dans des activités présentant un potentiel de développement dans les régions concernées - Besoin pour aller à une échelle supérieure et pour garantir une plus grande durabilité d'établir - avec les pouvoirs publics (MDCE / Offices de développement régionaux ODNO-ODS, MEFP /ANETI; MI /APII, MA /APIA) - une reconnaissance et une formalisation de l'approche de gestion stratégique du développement et la consolidation des chaînes de valeur sectorielles selon les ressources et atouts socio-économiques-culturels des régions ; c'est-à-dire, besoin dans le programme sectoriel pour le pays d'une approche intégrée aux niveaux : <ul style="list-style-type: none"> → micro / « <i>enclencher</i> » → méso / « <i>structurer /consolider</i> » → et macro / « <i>faire durer en levant des contraintes majeures de l'environnement d'affaires et en canalisant de manière</i>

- Leur forte implication comme conseiller d'entreprise / coach d'entrepreneur est bien de nature à accélérer les processus, mais elle peut susciter - comme constaté lors de la mission terrain - une certaine défaillance dans la mise en situation de lecture des problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs bénéficiaires et dans leur prise d'initiative en réponses aux défis

convergente les efforts des administrations publiques et des partenaires privés »

- Il est préférable que le suivi et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs et des jeunes mettant en œuvre des projets se fasse avec des appuis en coaching et en mentorat qui sont prévus et inscrits dans un cadre établi plutôt que de se faire à travers un support informel sans engagement et règles pour le coach et le mentor
 - Nécessité d'un interlocuteur au niveau de la région
-

Référence documentaire PC : ONUDI « Étude des potentialités de développement de la filière tissage de Gafsa et sa contribution à la dynamique socio économique de la région, Rapport final » Riadh Zghal, Noureddine Essaidi, Mohamed Njeh, 2011.

13. Conclusions et leçons apprises

13.1 Conception

13.1.1 Pertinence en termes de politique publique

Dans quelle mesure les objectifs du PC correspondent aux besoins et aux intérêts des populations, du pays et aux OMD

Q1. Dans quelle mesure la conception et la stratégie des interventions pour le développement sont pertinentes (liens avec les OMD, le PNUAD /UNDAF, les priorités nationales, la participation des intervenants, l'appropriation nationale dans le processus de conception) ?

Les liens sont vérifiés sans équivoque depuis la conception initiale. En effet, l'axe JEM et ses objectifs s'inscrivent en conformité avec les préoccupations de développement, d'emploi, d'entrepreneuriat et de cohésion qui figurent dans la Stratégie de développement économique et social 2012-2016⁶⁴ et avec la Stratégie nationale pour l'emploi 2013-2017. La participation des intervenants et l'appropriation nationale dans le processus de conception paraissent mieux assurées depuis 2011 et relativement solides à présent.

⁶⁴ Stratégie de développement économique et social 2012-2016; Note d'orientation : axes d'engagement, principes d'action, phases de réalisation et schéma de croissance, septembre 2011 http://www.mdc.gov.tn/fileadmin/Liste_Ouvrages/etudepdf/TUNISIE_Strategie_developpement_econo_social.pdf

Dans l'axe « Employabilité, création d'emplois et sophistication de l'économie », le document de stratégie indique : « ...mais c'est l'emploi qui demeure la principale problématique que doit affronter la Tunisie à court et moyen terme » et « globalement, le chômage est donc un phénomène qui affecte particulièrement les jeunes et notamment les diplômés du supérieur posant du coup le problème de l'employabilité de cette catégorie des demandeurs d'emplois. Des efforts de qualification, de perfectionnement et d'apprentissage devraient ainsi être fournis au profit des jeunes sans qualifications pour augmenter leur chance d'intégrer le marché du travail et en faveur des diplômés sortants du système d'éducation, de formation professionnelle et d'enseignement supérieur par des actions de reconversion et de requalification. Ceci est d'autant plus important qu'il est attendu que le nombre de diplômés du supérieur avoisinerait les 70.000 diplômés en moyenne par an durant les prochaines années. Une action en aval devrait être également menée puisque les taux de chômage des diplômés indiquent l'existence d'une inadéquation de la formation aux besoins du marché du travail et de l'économie en général. » p.25

- Q2. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à répondre aux besoins socio-économiques et à résoudre les problèmes identifiés dans la phase de conception ?

Essentiellement, le PC a permis immédiatement après la révolution de mettre en place - avec flexibilité en adaptation à l'évolution du contexte - des appuis pour favoriser des initiatives et démarches qui n'auraient pas autrement pu se matérialiser aussi rapidement ou au niveau voulu (PAREs, réintégration des migrants, DEP). Aussi, à défaut de pouvoir s'appuyer sur un cadre politique bien établi en matière d'emploi, le PC a permis d'utiliser rapidement pour des projets pilotes auprès des jeunes chômeurs, détenus, femmes rurales et autres, des outils d'intervention maîtrisés par les agences, notamment le BIT, la FAO et l'ONUDI.

13.1.2 Pertinence de l'approche et du modèle d'intervention

- Q3. Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu conjointement ?

Selon les indications recueillies, le programme a été conçu en peu de temps. Il semble que cela n'ait pas permis de mener une démarche de concertation consistante et un travail de coopération suffisant. En effet, le résultat fut un cadre logique manquant de clarté pour guider les actions qui a dû être remanié, tel que recommandé lors de l'évaluation à mi-parcours. L'élaboration du Plan d'amélioration fin 2011 a été l'occasion d'une redéfinition conjointe qui a donné fruit puisque de nouvelles initiatives se sont mises en place et ont été appuyées à partir de là et le rythme d'exécution s'est accéléré.

Une première leçon, évidente, est la nécessité d'établir des balises, d'offrir des outils d'appui et de définir des moyens de contrôle qui permettent de mieux s'assurer de la conception conjointe de ce genre de programme. L'élaboration conjointe demande elle-même un cadre incitatif préalable propice de mobilisation et de responsabilisation des agences. Une formule à explorer serait un leadership tournant annuel, ou aux deux ans, pré-établi pour la gestion courante de la coordination avec un appui technique du bureau du coordonnateur résident.

- Q4. Dans quelle mesure la programmation conjointe représentait-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme ?

- En l'absence d'une « Initiative nationale JEM », ou d'une « Initiative Jeunesse pour l'emploi et l'entrepreneuriat », qui serait un document de politique et de stratégie, c'est-à-dire sans cadre et directives qui responsabilisent les divers ministères publics concernés, la programmation conjointe est la meilleure solution pour agir sur une thématique transversale.

- Q5. Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au PC ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme ?

La réduction significative et durable du chômage des jeunes est intimement liée au développement des capacités et des instruments d'intervention de l'administration publique à différents niveaux (centralisé et décentralisé) et dans les différents secteurs au sein desquels se trouvent les activités porteuses de croissance et de

développement économique durable. Les partenaires sectoriels d'exécution paraissent avoir pu plus facilement apporter leur valeur ajoutée à partir de la période de transition postrévolutionnaire, via les services en région, mais aussi au niveau centralisé (par exemple pour le projet de migration avec le Canada / Saskatchewan).

- Q6. Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du PC a-t-elle été utile et fiable pour mesurer les résultats de développement ?

Le PC disposait d'un cadre préalable apparemment assez élaboré de suivi évaluation. En pratique, ce cadre s'est avéré peu opérationnel pour suivre les activités et leurs résultats quantitativement et qualitativement. Les faiblesses de conception initiale du programme, notamment au niveau de la définition des effets / objectifs, y ont contribué. Un progrès notable est survenu avec la mise en œuvre du Plan d'amélioration. Mais il a été essentiellement limité à l'utilisation « Plan d'activités », qui a permis de suivre de manière plus claire et fiable les activités exécutées et en cours (alors regroupées selon une grille améliorée de la définition des trois effets et des produits). Par contre, il y a un manque notable d'instrument de suivi des résultats (en dehors d'une note semestrielle de suivi du rendement) qui permette de mieux capter et se représenter ce qui se fait effectivement dans les projets activités. L'EE a pu remarquer que les agences en sont conscientes et qu'elles partagent nombre d'informations informellement sur ce qui se passe sur le terrain, sans outil de suivi intégré systématique. Toutefois, cette approche s'avère nettement insuffisante pour offrir des réponses rapides, claires et fiables à certaines questions simples ; par exemple, le nombre et le profil de participants / bénéficiaires à telle ou telle activité, leurs activités antérieures et actuelles, le déroulement de leur projet (stade, progrès)... Des instruments simples et peu « coûteux » en efforts de suivi - si ce suivi est régulier - peuvent être utilisés et devraient l'être. La stratégie de suivi-évaluation du PC n'a pas su suffisamment traduire ses bons principes en instruments simples, utiles et fiables pour mesurer les résultats de développement. Il a fallu les occasions créées par les évaluations à mi-parcours et finale pour que les énergies se mobilisent pour retracer, récupérer et mettre ensemble toutes les informations disponibles pour la mesure des résultats de développement.

- Q7. Dans quelle mesure les modifications apportées au PC après la revue à mi-parcours reflétaient-elles les changements nécessaires ? Le PC a-t-il suivi ses recommandations sur la conception du Programme ?

Les modifications apportées au PC après la revue à mi-parcours ont répondu à des changements bien identifiés et absolument nécessaires pour arriver à des résultats tangibles. Le PC a suivi les recommandations sur la conception du programme, notamment la révision du cadre logique et la reformulation des intitulés des effets pour une plus grande cohérence avec les réalisations restantes jusqu'à la fin du Programme.

13.2 Mise en œuvre - procédure

13.2.1 Efficience

Mesure avec laquelle les ressources / intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations

- Q8. Dans quelle mesure le modèle de gestion du PC (instruments, ressources économiques, humaines et techniques, structure organisationnelle, flux d'information, prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficient par rapport aux résultats de développement obtenus ?

Les ressources économiques, humaines et techniques apparaissent avoir été suffisantes puisque des résultats tangibles et instructifs ont pu être atteints sur au moins les six activités qui ont fait l'objet des études de cas et qui représentent une bonne partie du budget.

Cela dit, il convient de remarquer que la programmation de projets pilotes peut être relativement plus exigeante notamment pour l'utilisation efficace des ressources en raison justement du manque de volume pour réduire le coût des interventions par bénéficiaire. Pour un passage à l'échelle visant par la suite à avoir un effet sur le taux de chômage d'un groupe cible, il sera normalement nécessaire de parvenir à abaisser suffisamment le coût. Aussi, l'approche par projet pilote est plus difficilement applicable pour certains types de projets / programmes, par exemple des projets qui cherchent à obtenir un levier de financement bancaire pour des PME par des subventions directes aux entreprises (comme le projet Souk At-Tanmia), ou par la mise en place d'un fonds de garantie. Dans ce cas, il faut un volume / nombre suffisant d'entreprises participantes (avec un niveau moyen de prêts, taux de défaillance et autres facteurs donnés) pour que le pilote puisse fonctionner (être faisable).

Une leçon importante est qu'il fut dès la phase pilote mieux anticiper le passage à l'échelle en ce qui a trait à l'ensemble des aspects organisationnels, fonctionnels économiques et autres, y compris les partenariats.

La structure organisationnelle pouvait paraître bien adaptée sur le papier. En pratique, il a pu être observé que l'absence ou la faiblesse du leadership et le manque d'incitatifs mobilisateurs des agences (les efforts soutenus à consacrer par rapport à la petite taille des opérations, les moindres enjeux relativement à leur programmation d'ensemble) avaient eu raison du modèle. Il manquait un incitatif sur le plan de l'importance démontrée par les pouvoirs publics, notamment à travers la DNP - dans la continuité, et des perspectives de passage à l'échelle pour plusieurs projets.

- Q9. Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un PC (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficiente que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme?

Il n'existe pas d'organisme qui, par ses attributions et par ses compétences techniques variées, aurait pu mener la combinaison requise d'activités JEM. Il ne semble pas non plus opportun de créer un seul organisme, comme le CEPEX en fournit un exemple pour le système tunisien de Promotion des exportations. En effet, dans ce dernier cas, le CEPEX est une structure qui peut regrouper / abriter une gamme de programmes d'aide à l'exportation bien circonscrits et spécialisés, ce qui n'est pas applicable pour les domaines couverts par le JEM (emploi-entrepreneuriat-migration d'emploi-jeunesse). Par contre, il serait a fortiori bien-fondé - à l'exemple de ce qui est fait pour le dispositif d'exportation tunisien - que la gestion de la mise en œuvre de la Stratégie nationale pour l'emploi et d'une éventuelle « Initiative nationale pour l'emploi et l'entrepreneuriat Jeunesse » (suggérée par l'EE pour la réflexion des décideurs publics) associe pleinement, outre le MFPE, les autres ministères appelés à jouer un rôle clé comme le ministère du Développement et de la coopération internationale, de l'Agriculture, de l'Industrie, de l'Enseignement supérieur...

- Q10. Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds du programme YEM (Comité de gestion du programme conjoint) et au niveau national (Comité national de pilotage) a-t-elle contribué à rendre le PC efficace et efficient ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et la production des produits et des réalisations ?

Le contexte politique du PC a affecté la gouvernance effective du PC, son efficacité et son efficience. Cela a été pointé dans la revue d'évaluation à mi-parcours. Et encore au début 2013, le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies en Tunisie (RC) signalait les difficultés de coordination à différents niveaux lors de la réunion du Comité de pilotage du PC (21 janvier 2013) (Compte-rendu) : « une leçon apprise après trois ans de mise en œuvre du PC est, l'importance d'améliorer l'action coordonnée des agences du SNU, et aussi entre les institutions nationales dédiées à l'emploi en Tunisie ».

- Q11. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il augmenté ou réduit l'efficacité dans la livraison des produits et des réalisations ?

Le PC a d'abord permis l'identification et la réalisation d'activités en faveur des groupes cibles qui n'auraient pas eu lieu autrement, et de mieux s'assurer que d'autres projets qui auraient vu le jour répondent mieux et plus largement aux besoins des groupes ciblés, notamment dans les trois gouvernorats identifiés. Il a pu y avoir certains gains d'efficacité à travers le partage d'informations entre agences et leurs activités conjointes, lesquelles comme constaté ont représenté entre le cinquième et le quart du nombre total d'activités du PC.

Par ailleurs, en ce qui concerne les activités exécutées séparément, les agences ont eu recours à quatre formules pour rejoindre et travailler en appui aux jeunes bénéficiaires dans les gouvernorats de Gafsa et du Kef, chacun avec leurs avantages et inconvénients / ou risques :

1. le consultant-facilitateur-accompagnateur qui connaît bien son milieu et suit bien « ses jeunes » mais qui en vient à orienter à sa façon les « choix » des projets des jeunes, notamment à travers la réplique de petits projets dans une activité donnée (l'apiculture, l'élevage de brebis...) sans étude marché préalable et une analyse économique des conséquences d'une multiplication du même modèle d'affaire sur la viabilité des micro-entreprises ;
2. l'association locale de développement comme bras de livraison (idem) ;
3. le partenaire institutionnel (structure administrative) ;
4. et le modèle « en livraison directe » par des professionnels des Agences, une formule qui ouvre des portes et accélère les processus d'appui aux entrepreneurs / entreprises, mais dont l'efficacité à plus long terme peut être remise en cause en raison de la forte personnalisation de l'intervention (une dépendance dont l'entrepreneur peut pâtir lorsqu'il y a des changements d'affectation).

Q12. Quels méthodes de travail, instruments financiers et pratiques commerciales, les partenaires d'exécution ont-ils utilisé pour garantir une meilleure efficacité du principe d'unité dans l'action ?

Essentiellement ceux mis en place et appliqués dans le cadre du Plan d'amélioration (voir la réponse à Q15).

Q13. Quels ont été les progrès en termes financiers, indiquant les fonds engagés et déboursés (montant totaux et % du total) par Agence ?

L'exécution, tant au plan des fonds engagés que déboursés, a montré une situation d'ensemble non satisfaisante à la mi-parcours qui pouvait susciter certaines inquiétudes quant au résultat final, avec toutefois des situations disparates selon les agences. Un redressement important a été effectué depuis la fin 2011 / début 2012 et la quasi-totalité des budgets prévus ont été engagés à la fin du PC avec une grande partie déjà déboursée (voir section 5 du rapport).

Q14. Quels types d'obstacles - administratifs, financiers et de gestion - le PC a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

Le contexte et le manque de responsabilisation et pressions incitatives internes et nationales ont créé plus d'obstacles que les questions d'ordre administratif, financier et de gestion.

Q15. Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le PC ? Était-elle utile ? Le PC a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?

L'évaluation à mi-parcours a été très utile. Elle a eu une sorte « d'effet catalytique » pour le PC. Outre l'évaluation elle-même, elle a - semble-t-il - donné lieu à un exercice global de réflexion et de mobilisation qui a favorisé le développement d'un esprit d'équipe. Sur la toile de fond d'un contexte de transition post-révolutionnaire qui a ouvert la voie à de nouvelles initiatives, la nomination d'une coordinatrice opérationnelle au niveau des agences ainsi que l'apport de sang nouveau parmi l'équipe de gestion ont permis de relancer le PC. L'évaluation à mi-parcours a aussi donné de bonnes balises pour les actions à conduire. Le plan d'amélioration a été mis en œuvre dans ses différentes composantes et avec efficacité, notamment en ce qui a trait à :

- la révision du cadre logique et la reformulation des intitulés des effets pour plus de cohérence avec les réalisations ;
- l'élaboration d'un plan d'action annuel intégrant l'ensemble des interventions planifiées ;
- la responsabilisation de trois agences chefs de file correspondant aux trois effets E1-E2-E3 et l'organisation du travail et division des tâches entre les différents partenaires du PC ;
- l'organisation de rencontres trimestrielles de communication inter-agences ;
- la mise en œuvre conjointe des missions de suivi et de supervision sur les mêmes thématiques.

13.2.2 Appropriation de la procédure

L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement

Q16. Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants et les autorités locales et nationales se sont-ils appropriés le programme en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?

Il faut distinguer selon le genre d'activités. Au niveau du renforcement dans la gouvernance régionale, les PARE montrent une forte appropriation au niveau local / régional et maintenant au niveau national. Ceci paraît être également le cas au niveau national sur la mise en place des trois mécanismes en migration d'emploi. DEP est une initiative entrepreneuriale dont l'appropriation se retrouve dans la large fréquentation du site web (même si la participation aux groupes de discussion est plus réduite). Enfin pour les nombreux projets d'appui auprès des jeunes producteurs - productrices en élevage et en tissage ras et autres projets de création de PME, les services régionaux du ministère de l'emploi, de l'APIA et de l'APII, ainsi que les centres d'affaires se montrent en général enclins à participer pour s'assurer que les jeunes chômeurs puissent connaître ces opportunités d'appui JEM.

À noter aussi une forme particulière d'appropriation au niveau des bénéficiaires eux-mêmes reliés à la mise en œuvre de stratégies de communication musclées sur des projets comme le concours entrepreneurial Souk At-Tanmia, l'appui aux entrepreneurs-artisans-designers dans la chaîne de valeur du tissage ras, et la promotion du développement d'une filière d'héliciculture tunisienne. Dans ce cas, les bénéficiaires sont généralement fiers d'incarner des valeurs et des expériences exemplaires, et d'en porter le message d'optimisme plus largement vers d'autres jeunes, notamment dans le cas des jeunes femmes.

Q17. Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation - ou bien le manque d'appropriation - ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du programme conjoint ?

Là encore, les réponses peuvent être différentes selon le genre d'intervention, le contexte et les clientèles cibles. L'appropriation est un gage de durabilité. Elle se traduit par une mobilisation, une participation et une responsabilisation qui devraient normalement mener à une plus grande efficience et efficacité. Et c'est ce qui se produit dans la majorité des cas.

Mais l'appropriation paraît influencer clairement et plus souvent l'efficience (positivement), alors qu'on ne retrace pas un tel lien d'influence aussi direct dans le PC pour l'efficacité. Il y a à cela l'explication suivante :

- l'efficience dépend plus des facteurs internes de l'intervention qui sont maîtrisables dès lors qu'elle a été bien pensée et adaptée à son contexte ; alors, l'effet de l'appropriation sur l'efficience pourra surtout être réduit ou annulé lorsque des aléas externes (naturels, sociopolitiques, économiques) viennent perturber sa mise en œuvre ;

- par contre, l'efficacité - en termes de résultats obtenus par rapport aux objectifs - dépend bien davantage des circonstances externes et, en particulier de tous les facteurs de blocage.

Par exemple, les trois expériences PARE fournissent l'illustration d'une forte appropriation avec une efficacité encore limitée. Il y a deux facteurs qui l'expliquent :

- premièrement, le choix et la priorisation de projets porteurs pour la création d'emplois n'ont pas été faits en appréhendant de manière suffisamment réaliste les conditions de faisabilité requises et les contraintes : des opportunités qui n'existent pas, par exemple au niveau du financement et de l'appui des services publics, ont été présumées tout en étant peu probables ;
- deuxièmement, les Comités techniques locaux ont eu tendance à s'investir tout autant dans la gouvernance d'élaboration des PARE que dans ses aspects techniques d'analyse ; bref en ayant tendance à se passer de faire appel à certaines compétences techniques et services d'appui qui auraient permis d'élaborer des stratégies plus consistantes et de mieux prioriser les projets selon les possibilités de mise en œuvre immédiate, rapprochée et / ou plus éloignée. Dans le cours de leur démarche, au Kef et à Gafsa, il y a bien eu des PARE produits avec efficience, mais avec une efficacité réduite puisque les actions priorisées parviennent difficilement à décoller. Les arrimages n'y sont pas toujours apparents entre le diagnostic - axes stratégiques, actions priorisées et les résultats attendus - et la portée des actions sur l'emploi et le chômage des jeunes dans la région et parmi les groupes confrontés à des difficultés plus aigues d'accès à l'emploi (diplômés de certaines disciplines, jeunes femmes, jeunes femmes rurales, migrants de retour, jeunes détenus). Il est justement à relever que le CTL de l'Ariana dont l'expérience est sous-valorisée n'est pas tombé dans ce travers. Cela peut-être en raison d'une plus grande participation des associations de développement émanant de la société civile, représentées par des femmes, moins rompues aux pratiques et procédures des réunions d'administration publique et plus enclines à reconnaître le besoin d'apprentissage d'un modèle nouveau de gestion par concertation. Mais cette hypothèse devrait être confortée par davantage d'observations que celles disponibles lors de la mission ;

Cependant, d'autres éléments peuvent être aussi à considérer, dont, tout d'abord l'aspect participatif, la méthodologie utilisée ayant été une méthodologie fortement participative. Certes des orientations vers des actions plus réalistes à plus ou moins long terme auraient pu être apportées, mais est-ce le rôle d'un facilitateur ? A posteriori, il semble qu'il aurait peut-être été plus efficace d'avoir deux types d'intervention sur tout le processus à savoir un facilitateur et, à des étapes clés un expert du BIT par exemple qui a l'expérience de ces outils de planification.

13.3 Résultats

13.3.1 Efficacité – Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints

Q18. Dans quelle mesure le PC a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis dans le document de programme ?

Selon un certain renversement des perspectives qui se profilaient à mi-parcours pour les résultats à la fin du programme, les six analyses de cas présentées dans le rapport et les résultats d'exécution budgétaire tendent à montrer que le PC est parvenu à livrer à terme les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis. Comme rappelé en section 1.2, la portée de ce programme s'apprécie au regard des effets obtenus relativement à la taille des opérations menées et des populations bénéficiaires en lien avec les objectifs poursuivis - aux niveaux (i) de la sensibilisation aux problèmes et défis du chômage des jeunes, (ii) du renforcement de l'environnement institutionnel d'influence, (iii) de la livraison des services publics et privés sur le phénomène, dans ses différentes formes et (iv) de l'efficacité des opérations pilotes menées en faveur de l'auto-emploi, de la création d'entreprises et de la migration d'emploi⁶⁵. L'essentiel des gains et retombées se retrouvent sur le plan de la prise de conscience et de l'évolution des mentalités et des approches en lien avec la thématique de l'emploi. Ils se retrouvent aussi dans un contexte d'auto-responsabilisation associé à une confrontation plus directe aux contraintes - à un progrès dans les perceptions et attitudes en matière de politique publique⁶⁶.

Même à défaut d'avoir pu articuler une programmation sur une vision d'ensemble préalable explicite et bien structurée des axes d'action (1) en entrepreneuriat, (2) en adaptation des formations sur les compétences et métiers des secteurs porteurs de développement et (3) de résorption des inefficacités et déséquilibres sur le marché de l'emploi, le PC a toutefois contribué à réaliser les OMD pour les régions ciblées et en partie au niveau national en lien avec les objectifs pertinents pour le volet thématique JEM⁶⁷. Les réussites en gouvernance régionale, en programme de migration et autres ainsi que l'appropriation, outre les activités conjointes d'appui, répondent à certains principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra.

Q19. Dans quelle mesure le PC a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées ? Lesquels ?

Selon l'enquête légère effectuée dans le cadre de cette évaluation, une très large majorité des bénéficiaires déclarent que les appuis reçus - en formation, en accompagnement, en coaching, en financement - répondent en grande partie ou pleinement à leurs besoins. Les 2/3 déclarent avoir eu l'occasion de mettre en valeur des acquis des appuis reçus depuis un sentiment de valorisation et de reconnaissance personnelle jusqu'au démarrage prometteur d'affaires. Par contre, les résultats divergent quant aux perspectives entrevues pour les prochains mois par les bénéficiaires pour leurs projets : elles sont perçues positivement en bonne majorité à Gafsa et l'inverse au Kef.

⁶⁵ Le PC devait parvenir aussi à favoriser la matérialisation de changements qui contribuent au développement dans le sens de l'atteinte des OMD, dans le sens des visées largement partagées de la Déclaration de Paris (2005), de l'agenda d'action d'Accra (2009) et du Forum de Busan sur l'aide internationale (2011).

⁶⁶ Ce progrès est notamment vérifié pour des participants privés et publics des PARE. Ces effets sont probablement encore assez limités aux structures accompagnées, mais la poursuite de leur action et le rayonnement qui devrait s'en suivre devraient concourir à la diffusion de ces perceptions via les progrès d'une culture du dialogue de politique publique. Cet aspect d'impact pourrait être mesuré par exemple en se servant d'une petite enquête pour établir une ligne de base.

⁶⁷ Les contributions concernent essentiellement les objectifs d'éradication de la pauvreté extrême pour des groupes fragilisés ayant moins d'opportunités d'emploi et le développement d'un partenariat global pour le développement.

Cela dit, il est important de noter qu'au-delà des perceptions, il y a un vrai problème quant aux perspectives d'impact à moyen et long termes. Plus de la moitié des jeunes entrepreneurs rencontrés font face à des difficultés qui pourraient sérieusement compromettre la poursuite de leur projet. L'abandon du projet est une perspective évoquée dans plusieurs cas lors des rencontres avec les jeunes bénéficiaires.

L'obstacle financier est le plus souvent en cause, avec l'insuffisance des fonds propres et l'impossibilité de se voir accorder un prêt. C'est lui qui est toujours mis en avant par les bénéficiaires. Toutefois, ces difficultés se combinent et sont dues en partie à **des faiblesses majeures sur le plan de la conception des plans d'affaire et des compétences de gestion**. Les bénéficiaires ne sont pas toujours conscients de ces lacunes ni prêts à les reconnaître.

Dans plusieurs cas, les « plans d'affaires » consistent simplement dans la réplication systématique d'un modèle d'État prévisionnel des coûts et des revenus. Un exercice essentiellement fait pour être inclus à la demande de financement à la BTS. Un document qui paraît trop peu conçu et utilisé comme un outil très utile pour le candidat à l'auto-emploi pour réfléchir à son modèle d'affaires, pour bien repérer les enjeux clés aux différentes étapes de l'entreprise, pour faire une évaluation réaliste de ses capacités et besoins de renforcement, pour bien circonscrire ses forces et faiblesses, et pour bien anticiper et gérer la situation de trésorerie. Il doit savoir éviter de s'engager sur la voie d'une incapacité prévisible de faire face aux remboursements de prêts et autres comptes à payer incompressibles (ce qui n'est pas alors le décourager à prendre un risque, dans une situation d'incertitude, mais l'inviter à éviter une faillite certaine).

Pour les jeunes démunis les moins scolarisés, mais pas seulement les moins scolarisés, la conscientisation des implications financières des décisions peut être une nécessité pour réussir, plus qu'un appui par simple formation en littératie financière. La formation de base reste un enjeu. À défaut, on peut observer que le manque de suivi après une formation ponctuelle ou un accompagnement jusqu'au dépôt du dossier de demande de micro-crédit, laisse alors bien des bénéficiaires démunis face aux obstacles stratégiques et opérationnels rencontrés par la suite⁶⁸.

Selon une vraie perspective de réussite et de durabilité, il y a un besoin de penser, prévoir, planifier sur au moins 3 ans la trajectoire des jeunes bénéficiaires dans la perspective sérieuse de la viabilité des projets - entreprises individuelles.

Q20. Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Lesquels ?

Oui, le PC apporte une brochette de cas de réussite, principalement avec les expériences regroupées dans les six études de cas présentées dans ce rapport et qui ont représenté environ la moitié du budget total du PC consacré aux activités.

⁶⁸ Le fait que la réglementation encadrant le micro-crédit ne permette pas, jusqu'à présent, à des structures autres que des OSC de s'engager dans cette activité est possiblement un frein significatif. Les changements en cours de cette réglementation pourraient alors contribuer à atténuer ces difficultés rencontrées par les entrepreneurs, mais

Cas de réussite	budget mobilisé	
Total PARE	535 083	\$
Total Migration	277 201	\$
Total Souk Attanmia	176 400	\$
Total Réinsertion auto-emploi détenus*	110 499	\$
Total tissage ras	110 000	\$
Total DEP Plate-forme	51 604	\$
Total cas "réussites"	1 260 787	\$ 45%
Total PC	2 784 767	\$ 100%

*intervention groupement femmes rurales à comptabiliser en sus

Q21. Le PC a-t-il eu des effets différents selon le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine (rural ou urbain) des bénéficiaires, et dans quelle mesure ?

L'EE n'a pas relevé d'effets différents selon le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine des bénéficiaires. Toutefois, pour des interventions et répliques futures, il est essentiel de cibler explicitement des groupes en situation d'employabilité ou d'exploitation de prédispositions entrepreneuriales les moins favorables pour arriver à faire une différence sur ces groupes. Ce ciblage permettant de mettre en place des interventions mieux conçues pour cet objectif. Les jeunes femmes, et notamment celles en milieu rural et les détenus constituent de tels groupes bien ciblés pour des expériences pilote du PC.

Q22. Dans quelle mesure le PC a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en œuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, du PNUAD, etc.) ?

L'EE n'a pas vraiment repéré d'éléments de preuve de portée sur ce plan, hormis avec l'intention de généralisation des PARE. Mais il serait en l'occurrence souhaitable que les agences du programme conjoint, avec le Bureau du coordonnateur résident, suscitent un dialogue avec les autorités tunisiennes pour explorer le bien-fondé de développer un instrument d'action transversal sur la thématique JEM pour ramener le chômage et les perspectives d'activité des jeunes à des niveaux acceptables. Les réussites du PC concourent certainement à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale. L'engagement d'un processus qui permettra de réduire très significativement le taux de chômage des jeunes et, parmi eux, des groupes les plus affectés ne peut pas procéder par simple gradation d'échelle et réplique d'initiatives pilotes qui ont marché. Il passe par un instrument de politique publique - typiquement une « Initiative pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes » qui puisse mobiliser, orienter et fédérer les efforts des diverses administrations, partenaires sociaux nationaux et partenaires financiers et techniques de développement internationaux, bilatéraux et privés nationaux. Actuellement, on peut observer une dispersion d'initiatives autour de cette thématique d'emploi, jeunesse et migration (Banque mondiale-Japon...). Il y a un besoin de raccordement avec les stratégies et plans de développement économique et social et d'emploi et de coordination de l'aide et des acteurs⁶⁹.

⁶⁹ À noter qu'un groupe « coordination-emploi » existe et s'emploie à coordonner les initiatives et créer des synergies. Ce groupe intègre les bailleurs de fonds, la coopération technique et les représentants des institutions tunisiennes, tel que le MFPE, qui actuellement conduit ce groupe. Toutefois, l'EE n'a pas identifié d'instrument de

Q23. Dans quelle mesure le PC a-t-il contribué à améliorer le dialogue entre les acteurs et les citoyens et/ou l'engagement sur les questions et les politiques de développement ?

Il y a notamment contribué au niveau des trois gouvernorats ciblés dans le cadre de : processus de concertation d'élaboration des PARE, promotion de la culture entrepreneuriale avec l'appui au projet Digital Entrepreneurship Platform - Tunisia (DEP) à l'échelle de ses 2800 membres actifs et plus de 1250 « followers » sur les réseaux sociaux.

Q24. Dans quelle mesure et de quelle manière les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles contribué à la réalisation des résultats pour le développement ?

La réalisation des résultats pour le développement du PC est en grande partie attribuable à la mise en œuvre efficace du Plan d'amélioration, amorcée fin 2011-début 2012, avec l'extension d'une année, tel que recommandé dans l'évaluation à mi-parcours. Les PARE, le principal résultat qui aurait autrement été obtenu, aurait été plus fragile et presque toutes les initiatives à succès du PC se sont mises en place ou développées dans le cadre du Plan d'amélioration.

13.3.2 Durabilité, probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme

Les avantages du PC se maintiendront à travers plusieurs initiatives majeures du PC, tel que dégagé dans les six études de cas. Il s'agit notamment des PARE et des programmes de migration vers les niches d'emploi, avec la probable extension généralisée des premiers à l'échelle nationale (ce qui indique l'appropriation nationale à travers le MFPE) et la consistance des mécanismes mis en place dans le second.

Q25. Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme conjoint ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?

L'intention déclarée du MFPE est de généraliser l'expérience des PARE et les mesures sont prises par le PNUD pour l'étendre à trois autres régions. Par ailleurs, le MFPE considère que l'amélioration de l'accès au financement pour les petits producteurs et pour les jeunes qui ont l'intention de créer leur entreprise est un enjeu clé pour l'emploi. Il se consacre notamment à examiner des solutions et à mobiliser des moyens pour favoriser l'accompagnement de jeunes dans leurs démarches entrepreneuriales et l'accès au micro-crédit. Selon les observations et l'analyse de l'EE, les difficultés d'accès au financement sont en effet un des deux principaux facteurs qui font en sorte que la matérialisation et la poursuite des projets d'affaire appuyés par le PC - micro-entreprises, groupements de producteurs, et PME dans la petite transformation manufacturière, l'élevage et les services - sont peu assurées dans la durée. La majorité des projets déjà engagés éprouvent des difficultés financières et sont menacés à court terme. Mais le problème de financement n'est pas le seul facteur qui compromette la durabilité : l'autre tient aux faiblesses dans la vision, la planification et la conduite des affaires. L'accompagnement technique serait aussi un

suivi (par exemple une note simple avec un format défini) qui donne une vision d'ensemble des interventions et permette de se rendre compte des points forts, des manques, des gains et des reculs éventuels des complémentarités et synergies.

volet important à développer pour conforter la capacité des jeunes entrepreneurs individuels et en groupement d'assurer la viabilité de leurs entreprises⁷⁰.

Q26. Dans quelle mesure le PC pourra-t-il être reproduit ou passé à l'échelle au niveau national ou local ?

Les interventions regroupées autour des six études de cas dans le rapport sont reproductibles ou peuvent être passées à plus grande échelle. Le MFPE a l'intention de généraliser l'expérience des PARE à l'échelle nationale. La réplique est déjà lancée pour trois PARE supplémentaires. Souk At-Tanmia passe également à une phase 2. Le projet de réinsertion des jeunes détenus - hommes et femmes - se prête absolument à une extension pluri-régionale et nationale. Celle du groupement des femmes rurales n'a pas encore été amenée assez loin et doit être poussée.

Par contre, comme il a été avancé en Q22, l'engagement d'un processus qui permette de réduire très significativement le taux de chômage des jeunes et, parmi eux, des groupes les plus affectés ne peut pas procéder par simple gradation d'échelle et réplique d'initiatives pilotes qui ont marché. Il passe par un instrument de politique publique - typiquement une « Initiative pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes » qui puisse mobiliser, orienter et fédérer les efforts des diverses administrations, partenaires sociaux nationaux et partenaires financiers et techniques de développement internationaux, bilatéraux et privés nationaux. Actuellement, on peut observer une dispersion d'initiatives autour de cette thématique d'emploi et JEM (Banque mondiale-Japon..). Il y a un besoin de raccordement avec les stratégies et plans de développement économique et social et d'emploi.

Q27. Dans quelle mesure le programme conjoint s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et/ou le PNUAD ?

Le PC-JEM a été mis en place en conformité avec une préoccupation nationale - du gouvernement et des partenaires sociaux - relative au chômage des jeunes et, en particulier, des jeunes diplômés... sans toutefois que cette préoccupation trouve sa traduction dans un document de politique qui fasse référence et une stratégie bien formulée, la Stratégie nationale pour l'emploi n'ayant été formulée qu'en 2012 et validée en janvier 2013. Il est à noter que cette stratégie ne fait pas l'objet d'une adhésion unanime des partenaires sociaux et des différents ministères qui ont vocation à être parties prenantes dans la mise en œuvre de la Stratégie. Par contre, le PC est aligné sur les « axes d'engagement » en faveur de l'emploi et de l'entrepreneuriat / création d'entreprise de la Stratégie de développement économique et social 2012-2016⁷¹.

⁷⁰ Au regard de la durée du PC et du démarrage des activités d'accompagnement des entrepreneurs dans la deuxième phase, le PC n'avait pas la possibilité de les appuyer au-delà de la première année de création or, le taux d'échec au-delà de la première année reste très élevé et, en plus d'un accompagnement technique, les entrepreneurs auraient sans doute besoin d'un accompagnement sur plus long terme.

⁷¹ Note d'orientation : axes d'engagement, principes d'action, phases de réalisation et schéma de croissance, septembre 2011

14. Recommandations

Recommandation 1. Suite à la fin du PC-JEM, l'EE recommande aux agences qui y ont participé - ainsi qu'au partenaire national, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi - de s'assurer directement ou indirectement des moyens de poursuivre les interventions appuyées dans le cadre du PC qui ont été amorcées et encouragées mais dont les bénéficiaires doivent encore être accompagnés pour arriver un stade dans leur processus de développement qui garantisse davantage la durabilité et les impacts. C'est notamment le cas pour les PARE, toutes les initiatives de structuration de chaînes de valeur et les projets en promotion de la culture entrepreneuriale. L'EE recommande aussi au F-OMD d'appuyer ces opérations pour aller au terme de certaines expériences pilotes et en exploiter davantage le potentiel de leçons.

Recommandation 2. Suite à la fin du PC-JEM, l'EE recommande au Bureau des Nations-Unis, via le Bureau du coordinateur résident et les agences participantes au PC-JEM, d'intégrer un volet JEM au sein de son groupe thématique « emploi », pour assurer un suivi des résultats des initiatives appuyées et pour voir les possibilités d'une prise en compte plus continue et durable des préoccupations JEM dans l'établissement de leurs programmations respectives - avec une intégration dans la stratégie-pays. En d'autres termes, il s'agirait de s'assurer que les considérations d'emploi, d'auto-emploi et les initiatives entrepreneuriales des jeunes - et parmi eux des groupes les plus affectés par le chômage et l'inactivité - sont bien prises en compte dans les stratégies mises en œuvre, la programmation des interventions et leur suivi-évaluation.

Recommandation 3. L'EE recommande aux agences du PC-JEM de s'assurer que l'ensemble de la documentation porteuse de « connaissances pour l'action » - c'est-à-dire les Termes de Référence, les rapports, les leçons apprises etc. - soit rassemblée, regroupée et bien sauvegardée pour préserver la mémoire institutionnelle. Cela aidera ensuite à répliquer certaines actions. Pour toutes les interventions PC que les autorités souhaitent maintenant répliquer, généraliser, passer à une échelle supérieure, l'EE recommande aux agences de pouvoir mettre à disposition leur expertise et les connaissances retirées des expériences pilotes pour appuyer ces autorités dans l'établissement d'un cadre opérationnel de mise en œuvre. Le F-OMD, en conformité avec ses préoccupations de leçons tirées, de répliquabilité et de durabilité, pourrait utilement appuyer cet accompagnement en renforcement de capacités par les agences - en tant qu'expérience réelle de mise à l'échelle.

Recommandation 4. L'EE est d'avis que l'engagement d'un processus qui permette de réduire très significativement le taux de chômage des jeunes et, parmi eux, des groupes les plus affectés ne peut pas procéder par simple gradation d'échelle et réplique d'initiatives pilotes du PC qui ont marché. Il est maintenant important de passer à un niveau supérieur de renforcement des capacités de formulation et de gestion des politiques et programmes dans le cadre d'une approche stratégique « jeunesse » plus globale et compréhensive autour des trois thématiques - emploi - entrepreneuriat - migration. Cela pourrait passer par le développement par les autorités d'un cadre de politique publique - typiquement une « Initiative pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes » qui puisse mobiliser, orienter et fédérer les efforts des diverses administrations, partenaires sociaux nationaux et partenaires financiers et techniques de développement internationaux, bilatéraux et privés nationaux. Actuellement, on peut observer une dispersion d'initiatives autour de ces thématiques

d'emploi et de jeunesse. Il y a un besoin de raccordement avec les stratégies et plans nationaux de développement économique et social et d'emploi et de coordination entre les acteurs et partenaires. L'EE recommande aux agences du PC, dans leur dialogue avec les autorités nationales, de faire valoir et de proposer leur appui pour explorer cette voie.

15. Annexes

15.1 Documentation examinée par type

Le F-OMD - Documents du Secrétariat

- Document cadre du F-OMD <http://www.mdgfund.org/content/monitoringandevaluation>
- Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement lancé par le PNUD et l'Espagne, Document cadre Version du 1 août 2007, approuvé par le Comité directeur du F-OMD; Version du 1 août 2007, approuvé par le Comité directeur du F-OMD / « F-OMD_Document_Cadre.doc »
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs communs <http://www.mdgfund.org/content/monitoringandevaluation>
- Indicateurs thématiques généraux <http://www.mdgfund.org/content/monitoringandevaluation>
- Stratégie de S&E <http://www.mdgfund.org/content/monitoringandevaluation>
- Stratégie de communication et de plaidoyer <http://www.mdgfund.org/content/monitoringandevaluation>
- Directives du F-OMD pour la mise en œuvre conjointe <http://www.mdgfund.org/content/monitoringandevaluation>
- Études Thématiques F-OMD, Analyse des Principaux Résultats des Programmes Conjointes du F-OMD (Fonds pour la réalisation des OMD 2013) http://www.mdgfund.org/sites/all/themes/custom/undp_2/docs/thematic_studies/French/Compilation_Resumes_Etudes_Thematiques_FR.pdf
- Youth, Employment and Migration, MDG-F Thematic Study: Review of Key Findings and Achievements (MDG Achievement Fund 2013) http://www.mdgfund.org/sites/all/themes/custom/undp_2/docs/thematic_studies/English/full/YEM_Thematic%20Study.pdf; http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_Thematic%20Study.pdf
- An Evidence-based Review of MDG-F Experiences to Date: A Contribution to the QCPR Process⁷² (MDG Achievement Fund, April 2012)
- Inter-sectoral approaches, national ownership and “One UN” as means to achieve the MDGs; A discussion paper based on the MDG-F multi-country experience in translating the global agenda into national action (MDG Achievement Fund, February 2013)
- Preparing and submitting joint programme proposals, Guidance on next steps for those with approved concept notes (MDG-Secretariat, version of February 2008) / “NEXT STEPS Guidance_Feb08.doc”
- Le Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (F-OMD), Note d’orientation opérationnelle à destination des organisations participantes des Nations Unies (par le Bureau FAMD) ; version March 2009 / “MDG-F_operational_guidance_note_French March 2009.doc”

Documents spécifiques du Programme Conjoint « JEM - Tunisie »

- Bi-annual Report- cadre de résultat, 24 janvier 2013 (cr) (#12.4)
- Bi-annual Report 2^{ème} TRI 2012 (#12.3)
- Bi-annual Report 1^{er} TRI 2012 (#12.2)
- Bi-annual Report 2^{ème} TRI 2011 (#12.1)
- Bi-annual Report 1^{er} TRI 2010 (#07) - *Rapport de suivi Créneau thématique emploi des jeunes et migration*

⁷² QCPR: Quadrennial Comprehensive Policy Review

- *Draft PV de la réunion du CNP du programme YEM, mardi 28 août 2012 (#17-1)*
- *Présentation du PTA 2012_2013 du programme YEM au CNP_28082012 /PPT (#14)*
- *Réunion YEM - Mercredi 22 Aout 2012, 09h, Bureau de l'ONUDI /Word (#17-2)*
- *Plan d'activités 2012_13 YEM_MDTF approval (budgets prévus Juillet 2012 - mai 2013), 29 juillet 2012? - Excel (#15-2)*
- *Mission conjointe JEM à Gafsa, 13-14 Février 2012 (« Rapport Mission Conjointe Gafsa Present PTA JEM Fev2012.doc) (#18.1)*
- *Institutions Bénéficiaires du « YEM », février 2012? (#13-1)*
- *No-Cost extension request, MDG_F Secretariat to the UN resident Coordinator, 25 janvier 2012 (#9-6)*
- *Response from the Joint Programme Management to the Evaluation, Programme conjoint Emploi, Jeunes et Migration (JEM), janvier 2012? (#11-2)*
- *Chronogramme des activités - décembre 2011 (jusqu'à décembre 2012) (#14.1)*
- *Cadre S&E DEC 2011 (YEM1-YEM2-YEM3 Effets 1, 2 et 3 : cadre résultats, indicateurs, vérification, risques..), 2 février 2012 (#9-5-1)*
- *YEM1 Consolidé - décembre 2011 (Effet 1 : cadre résultats, indicateurs, vérification, risques..), décembre 2011 (#9-3)*
- *YEM2 Consolidé - décembre 2011 (Effet 1 : cadre résultats, indicateurs, vérification, risques..), décembre 2011 (#9-4)*
- *YEM3 Consolidé - décembre 2011 (Effet 1 : cadre résultats, indicateurs, vérification, risques..), décembre 2011 (#9-5)*
- *Tableau Résultats & Activités & Ressources YEM (Cadre logique), décembre 2011? (#9-2)*
- *Jeunes, emplois et migrations (JEM/YEM), I. Résultats et Recommandations de la revue à mi-parcours, Système des Nations Unies - Tunisie, 23 Novembre 2011, ONEQ (PPT #11-0)*
- *Draft Minutes, Réunion YEM, Vendredi 21 octobre 2011, 10h, ONEQ /Word (#17-3)*
- *Draft Evaluation Report Comments Matrix (members of the evaluation reference group and the evaluator), Octobre 2011? (#11.1)*
- *Mid-term evaluation engaging Tunisian youth to achieve the MDGs - Youth, Employment and Migration joint programme, The MDGF and the Youth Employment and Migration (YEM) Thematic Window; Mouna H. Hashem, PhD, October 2011 (#11)*
- *Compte rendu de Réunion du Comité technique « Impliquer la jeunesse Tunisienne pour atteindre les OMD », Vendredi 23 Septembre 2011 au bureau de l'OIM /Word (#17-4)*
- *Fund Transfer Request RC Année 2 (Fund Transfer Request Form to Multi-Donor Trust Fund Office, UNDP MDG Achievement Fund) /pdf, 28 septembre 2010 (#15-1)*
- *Mémoire d'entente entre l'ONUDI, le PNUD, la FAO, le BIT et l'OIM - Programme conjoint emploi, jeunes et migration (JEM) (#16), juillet 2010 ?*
- *Engaging Tunisian Youth to Achieve the MDGs -Tunisia - et - version en français Engager la jeunesse tunisienne pour la réalisation des OMD - Tunisie, (Document du Programme conjoint signé, incluant le cadre de résultats et le cadre de suivi-évaluation; 15 décembre 2008 (#9 et #9-1)*
- *UNDP, Interoffice Memorandum, Tunisia/YEM-mdg-1930: Approval status, JP design Comments, JP re-design requirements and recommendations, Management arrangements and delegation of authority 10 November 2008 (Tunisia-YEM-Transmit Memo.pdf)*
- *Comments from the Convener on Grant Concept Note "Youth, Employment and Migration Technical Sub-Committee - Round 2 - Tunisia (MDGF-1930; Engaging Tunisian Youth to Achieve the MDGs / "Pièce jointe Mail.eml"*

Études spécifiques réalisées dans le cadre du PC

1. BIT Rapport final. 6 aout 2011. Etude sur les compétences pour les emplois verts en Tunisie Tahar Abdessalem
2. BIT/ L'apprentissage dans le secteur informel en Tunisie, Résultats des études quantitative et qualitative, Rapport final, Matthias Risler avec la collaboration d'Imed Zaiem, Janvier 2013
3. BIT. Rapport final de l'étude préliminaire « Plan d'Actions Régional pour l'Emploi à Gafsa ». M Benothman Mohamed. Pare Gafsa 2011
4. BIT/PNUD. Développement de « Plan d'Actions Régional pour l'Emploi des jeunes à Gafsa ». Mr AYOUNI Mohamed Saïd. Novembre 2011
5. BIT/PNUD. Elaboration du plan d'action régional-PARE- pour les jeunes au gouvernorat de l'Ariana. Ahlem Ghazouani. Novembre 2011
6. BIT/PNUD. Rapport de mission Développement de Plan d'Actions Régional pour l'Emploi des jeunes Gouvernorat du KEF Facilitateur local : Souhaïel BEN MESSAOUD Novembre 2011
7. PNUD Projet YEM « Renforcement des capacités institutionnelles des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef Gafsa et de l'Ariana» ERAD-RH Phase III Plan de Développement et Plan de formation.
8. PNUD Projet YEM « Renforcement des capacités institutionnelles des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef Gafsa et de l'Ariana» ERAD-RH Rapport Provisoire de Phase II Guide d'Analyse conjoncturelle du Marché de l'Emploi Régional
9. PNUD Projet YEM « Renforcement des capacités institutionnelles des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef Gafsa et de l'Ariana» ERAD-RH Rapport Provisoire de Phase II 1. Maquette de Tableaux de Bord 2. Guide d'Analyse conjoncturelle du Marché de l'Emploi Régional
10. PNUD Dynamique de l'Emploi dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa. Identification des Opportunités et des Obstacles relatifs à la Création d'emplois. Etude sous la direction de Mongi BOUGHZALA. Avril 2010
11. FAO « Promotion de la filière Hélicicole et création d'emploi - Organisation Professionnelle des producteurs d'escargots »
12. FAO « Evaluation des besoins en Main d'œuvre agricole saisonnière dans les gouvernorats du Kef et de Gafsa » Mongi BOUGHZALA.16/06/2011
13. FAO « Etude Diagnostic de la Société mutuelle des services Agricoles (SMSA) de Gafsa. Février 2012
14. UNIDO « Etude de Faisabilité pour la Création d'un fonds d'investissement des porteurs de projets dans le gouvernorat de Gafsa » Tunisie BRAHIM ANANE Consultant - Bureau Badis. Avril 2011
15. UNIDO « Etude des potentialités de développement de la filière tissage de Gafsa et sa contribution à la dynamique socio économique de la région » Riadh Zghal, Nouredine Essaidi, Mohamed Njeh.
16. UNIDO « Identification des Opportunités d'Investissements dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa 2010 Elaboré par Mme Yosr Abid Fourati M. Lassaâd Mezghani

Autres documents

- Stratégie de Transition Tunisie 2011-2013 – Nations Unies
- Rapport sur le développement dans le monde 2013, Abrégé “Emplois”, The World Bank 2012
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) <http://www.gemconsortium.org/Data>

15.2 Documents examinés par région ciblée du PC**Études spécifiques réalisées dans le cadre du PC : Ariana**

1. BIT/PNUD. Elaboration du Plan d'action régional -PARE- pour les jeunes au gouvernorat de l'Ariana. Ahlem Ghazouani. MFPE, novembre 2011
2. PNUD/BIT. Réalisation d'une étude sur les filières à fort potentiel d'emploi dans le Gouvernorat de l'Ariana, terms of reference (IC), 22 avril 2013

Études spécifiques réalisées dans le cadre du PC : Le Kef

3. BIT/PNUD. Rapport de mission Développement de Plan d'Actions Régional pour l'Emploi des jeunes Gouvernorat du KEF Facilitateur local : Souhaïel BEN Messaoud, *novembre 2011*

Études spécifiques réalisées dans le cadre du PC : Gafsa

4. UNIDO « Etude de Faisabilité pour la Création d'un fonds d'investissement des porteurs de projets dans le gouvernorat de Gafsa », Tunisie, Brahime Anane Consultant - Bureau Badis, MFPE, *avril 2011*
5. ONUDI « Etude des potentialités de développement de la filière tissage de Gafsa et sa contribution à la dynamique socio économique de la région, Rapport final » Riadh Zghal, Noureddine Essaidi, Mohamed Njeh, 2011 (juillet ?)
6. BIT/PNUD. Développement de « Plan d'Actions Régional pour l'Emploi des jeunes à Gafsa ». Mr Ayouni Mohamed Saïd, novembre 2011
7. BIT. Plan d'action régional pour l'emploi - région de Gafsa : Rapport final de l'étude préliminaire, M Benothman Mohamed, PARE Gafsa, décembre 2011
8. PARE Gafsa. Plan d'Action Régional pour l'Emploi, présentation au « Forum de Développement et de Réforme », janvier 2012 (idem 5&6)
http://www.mdrp.gov.tn/fileadmin/publications/pdf/PARE_Gafsa_v1.pdf
9. FAO « Etude Diagnostic de la Société mutuelle des services Agricoles (SMSA) de Gafsa. *février 2012*

Études spécifiques réalisées dans le cadre du PC : Le Kef et Gafsa ensemble

10. PNUD Dynamique de l'Emploi dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa. Identification des Opportunités et des Obstacles relatifs à la Création d'emplois. Étude sous la direction de Mongi Boughzala, *avril 2010*
11. ONUDI « Rapport d'étude : Identification des Opportunités d'Investissements dans les Gouvernorats du Kef et de Gafsa, Mme Yosr Abid Fourati M. Lassaâd Mezghani, TPAD, *octobre 2010*
12. FAO « Evaluation des besoins en Main d'œuvre agricole saisonnière dans les gouvernorats du Kef et de Gafsa » Mongi Boughzala avec la collaboration de Chokri Hajlaoui, *16/06/2011*
13. FAO « L'emploi agricole saisonnier : évaluation des besoins en main d'œuvre agricole saisonnière dans les gouvernorats du Kef et de Gafsa - Résumé » Mongi Boughzala avec la collaboration de Chokri Hajlaoui, *octobre 2011*

Études spécifiques réalisées dans le cadre du PC : études nationales avec des sections particulières pour les trois régions ciblées

14. PNUD Projet YEM « Renforcement des capacités institutionnelles des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef, Gafsa, et de l'Ariana » ERAD-RH Rapport Provisoire de Phase III, Plan de Développement et Plan de formation, *janvier 2010*
15. PNUD Projet YEM « Renforcement des capacités institutionnelles des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef Gafsa et de l'Ariana » ERAD-RH Rapport Provisoire de Phase II Guide d'Analyse conjoncturelle du Marché de l'Emploi Régional
16. PNUD Projet YEM « Renforcement des capacités institutionnelles des Observatoires Régionaux de l'Emploi du Kef Gafsa et de l'Ariana » ERAD-RH, MFPE, Rapport Provisoire de Phase II 1. Maquette de Tableaux de Bord 2. Guide d'Analyse conjoncturelle du Marché de l'Emploi Régional, *janvier 2010*
17. BIT Rapport final : Étude sur les compétences pour les emplois verts en Tunisie Tahar Abdesslem 6 août 2011
18. BIT. L'apprentissage dans le secteur informel en Tunisie : Résultats des études quantitative et qualitative, Rapport final, Matthias Risler avec la collaboration d'Imed Zaiem pour l'enquête quantitative et l'appréciation de l'économie informelle, *janvier 2013*
19. BIT / IOL office, Decent work team office for North Africa (Cairo); vacancy announcement (Tunisia no: 003-13); date of issue: 28 march 2013; Position: Coordinateur/trice national(e) du Projet - NOB; Duty Station: Tunisia; Projet: Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie. Application deadline: 11 April 2013

15.3 Personnes rencontrées

Prénom et nom	Organisation	Titre - fonction	Ville
Mohammed Belhocine	NU - Bureau du Coordonnateur résident - Tunisie	Coordonnateur résident des NU en Tunisie et Représentant résident PNUD	Tunis
Benoît HOREMANS	FAO/SNE - Bureau Sous Régional pour l'Afrique du Nord	Représentant FAO Tunis & - Coordinateur du Bureau Sous Régional pour l'Afrique du Nord	Tunis
Lorena Lando	OIM	Chef de mission - Tunisie	Tunis
Milagros Jiménez Sanchez	AECI	Directrice de la coopération espagnole, Tunisie	Tunis
Paz Aranciabia	NU - Bureau du Coordonnateur résident - Tunisie	Spécialiste coordination	Tunis
Aida Robbana	PNUD	Head (RCO)	Tunis
Sonia Rigaud	PNUD		Tunis
Pauline Deneufbourg	PNUD		
Nejla Ghachem	FAO		Tunis
Souhir Ben Ahmed	BIT		Tunis
Benoit Horemans	FAO	Coordinateur, Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord et Représentant en Tunisie	
Ahmed Bougacha	FAO	Assistant du Représentant de la FAO en	Tunis

Prénom et nom	Organisation	Titre - fonction	Ville
		Tunisie, Chargé de programme	
Shiraz Jerbi	OIM	Assistante programme	Tunis
Douja Gharbi	ONUDI	Consultante ONUDI - Conect /Vice-présidente	Tunis
Monica Carco	ONUDI		Vienne
Francesco Carrella	OIM	Chef de l'Unité de programmes	Tunis
Sara Ferrer Olivella	Secrétariat du MDG-F, PNUD	Directeur Adjoint et Conseiller au Programme	New-York
Maaret Canedo Lohikoski	Youth Employment Programme-OIT-HQ Genève		Genève
Emanuele Santi	BAD	Économiste principal	Tunis
Sonia Barbaria	BAD	Experte en communication	Tunis
Federica Ricaldi	BAD	Consultante	Tunis
Naoufel Jammali	MFPE	Ministre	Tunis
Ons Boughatta	MFPE	Directrice Nationale JEM	Tunis
Maher Yaakoub	APIA Tunis	Directeur	Tunis
	APIA Tunis	Sous Directeur	Tunis
Wisse Ben Romdhane	MDCI	Administrateur conseiller, chargé « Emploi et formation professionnelle, DGRH	Tunis
Raoudha Jaouani	MDCI	Sous Directeur - Chargée des affaires sociales et de la migration DGRH	Tunis
Sofiene Ouertani	Express Solutions	Directeur	Tunis
Mohamed Fadhlou	Bureau de l'emploi Kef	Facilitateur	Kef
Ben Ayed Fathia	Centre d'affaires	Directrice	Kef
Abdelwaheb Nasri	Association INSAF	Président – Facilitateur FAO	Kef
Mohamed Rahali	DR/FPE	Directeur régional	Kef
Mokhtar Jebali	DR/FPE	Cadre	Kef
Malek Kasmi	GIZ	Coordinateur	Kef
Abdelwaheb Nasri	SCIT Kef	PDG	Kef
Tahar Chebbi	ISSET Kef	Directeur	Kef
Mouna Balti	API Kef	Cadre	Kef
Salah Gaïess	ARSEN KEF	Président/Directeur	Kef
Mariam Maamouri	Association INSAF	Membre PARE	Kef
Lassaad Cherni	Manager	Facilitateur FAO	Kef
Souhail Benmessaoud	PARE Kef	Coordinateur - Facilitateur	Kef
Hechmi M'nasri	PARE Gafsa	Coordinateur - Facilitateur	Gafsa
Hadhami	PARE Ariana	Coordinatrice - Facilitatrice	Ariana
Ahlem Ghazouani	PARE Ariana	Formatrice - Facilitatrice - DEFI	Ariana
Moufida Gha	Association jeunes de développement Sidi Aich	Présidente/Directrice	Gafsa

Prénom et nom	Organisation	Titre - fonction	Ville
Othmane Ahmadi	Manager	Facilitateur FAO	Gafsa
Belgacem Salem	CFPA Ksar	Directeur	Gafsa
Mohamed Arfa	API Gafsa	Directeur	Gafsa
Chokri Chortani	Chambre de commerce et de l'industrie du Sud Ouest	Directeur	Gafsa
Said Ayouni	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Noureddine Ben Ammar	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Mohamed Hédi Bensaid	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Belgacem Amor	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Moncef Krit	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Néjib Nasra	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Rafaa Necib	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa
Chokri Faouzi	CT PARE Gafsa	Membre	Gafsa

15.4 Questionnaire de l'enquête légère - bénéficiaires

1. Identification du bénéficiaire

1.1 Prénom et nom	
1.2 Téléphone portable	
1.3 Gouvernorat et ville de résidence	
1.4 Âge	
1.5 Dernier niveau de formation scolaire ou universitaire (ou diplôme obtenu) et année	1.5.1 Niveau ou diplôme:
	1.5.2 Année

2. Activité d'appui PC-JEM concernée

2.1 À quelle activité du programme avez-vous participé ou pour quelle activité avez-vous reçu un appui à travers le programme ? (cochez ou complétez)	Atelier d'information sensibilisation: Formation: Accompagnement et coaching: Autre:
2.2 Quel organisme vous a fourni cet appui?	
2.3 Quand a eu lieu cet appui? (complétez)	De : mois _ _ année 201_ A : mois _ _ année 201_
2.4 Diriez-vous que cet appui a répondu à un de vos besoins en matière de renforcement ou de développement de vos connaissances et compétences professionnelles ou entrepreneuriales? (cochez)	Oui, pleinement : Oui, en bonne partie : Juste un peu : Non, pas du tout :
2.5 Si c'était à refaire, participeriez-vous à nouveau à cette activité ou une activité de ce genre ? (cochez)	Oui : Non : Ne sais pas :
2.6 Quels changements jugeriez-vous souhaitables éventuellement dans le contenu, la forme ou autre élément de fourniture de ces services d'appui? (commentez)	
2.7 Avez-vous eu, d'une façon ou d'une autre, l'occasion de mettre en valeur des acquis de cette activité?	Oui; Non, pas encore :
2.8 Si oui, quel progrès cela a amené dans votre situation et/ou de quelle retombée s'agit-il?	
2.9 Quelles améliorations éventuelles suggérez-vous de faire pour de mieux répondre aux besoins de	

jeunes comme vous?	
--------------------	--

3. Activité actuelle, activité avec l'appui, et perspectives d'activité (cochez ✓)

	Activité ACTUELLE (avril 2013) cochez	Activité au 1 ^{er} trimestre 2012 (avant l'appui reçu du programme) cochez
a) Étudiant		
b) Sans emploi		
c) Emploi à durée déterminée		
- c.1) à plein temps
- c.2) à temps partiel
d) Emploi régulier		
e) Petits emplois occasionnels (au forfait, à la tâche)		
f) Auto-emploi (votre entreprise individuelle ou autre)		
g) Autre (nommer) :		
Comment voyez-vous vos perspectives d'activité pour les prochains mois?		

4. Repères et points de comparaison avec 3 personnes de votre connaissance

- a) Pouvez-vous identifier 3 connaissances (amis d'école, confrères de promotion, anciens collègues de travail...) qui sont à peu près ...
- de même classe d'âge que vous,
 - de formation similaire
 - et qui résidaient dans la même région /ville que vous au début 2012 ou lors d'une période antérieure à celle où vous avez participé à l'activité appuyée par le Programme "jeunesse-emploi-migration" - Tunisie
- b) fournir les informations suivantes sur leur situation antérieure et actuelle (cochez ✓)

	Personne A	Personne B	Personne C
Prénom et nom			
Lien avec vous (ami d'école, cousin, ancien collègue...)			
Âge			

Statut d'activité	Situation /activité actuelle 04-2013	Situation antérieure (1 ^{er} trimestre 2012)	Situation /activité actuelle 04-2013	Situation antérieure (1 ^{er} trimestre 2012)	Situation /activité actuelle 04-2013	Situation antérieure (1 ^{er} trimestre 2012)
a) Étudiant						
b) Sans emploi						
c) Emploi à durée déterminée - c.1) à plein temps - c.2) à temps partiel						
d) Emploi régulier						
e) Petits emplois occasionnels (au forfait, à la tâche)						
f) Auto-emploi (votre entreprise individuelle ou coop., groupement...)						
g) Autre (nommer) :						

5. Questionnaire complété le:2013

6. Superviseur /enquêteur / Prénom et Nom:

No portable:; Adresse Email:.....;

Organisme:.....

Pour info. et transmission questionnaire:

s.selmi@laposte.net ou dboutaud@boutaud-economie.com

15.5 Indicateurs d'emploi et de chômage des jeunes en Tunisie et dans les trois régions ciblées par le PC

- Le taux de chômage des jeunes est très élevé

Tableau 15.5.1 Tunisie - Évolution du taux de chômage par tranche d'âge (en %) 2005 à 2011⁷³

Age	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
15-19	27,7	27,9	29,3	29,6	33,6	28,7	43,6
20-24	28,4	27,6	27,3	27,9	29,9	29,7	41,8
25-29	21,6	21,1	21,8	22,9	25,7	24,2	34,5
30-34	11,6	11,1	11,6	11,5	11,4	12,9	19,0
35-39	6,3	6,6	5,8	5,4	5,6	6,1	8,8
40-44	4,8	4,4	3,9	3,3	4,3	3,8	4,3
45-49	3,8	3,9	3,0	2,9	3,9	3,2	2,8
50-59	3,2	3,5	2,5	2,6	3,2	2,8	2,5
60 ans et plus	1,2	2,2	2,4	1,8	1,2	3,0	1,4
Total	12,9	12,5	12,4	12,4	13,3	13,0	18,3

- Le taux de chômage est particulièrement élevé dans la région de Gafsa et les diplômés de l'enseignement supérieur sont très fortement plus affectés par le chômage dans les régions de Gafsa et du Kef

Tableau 15.5.2 Statistiques de l'emploi des Gouvernorats de Gafsa, du Kef et de l'Ariana 2009 et 2010⁷⁴

	Nombre total		Dont Niveau enseignement supérieur	
	2009	2010	2009	2010
Gafsa				
Population totale	294 589	337 667	30 553	32 378
Population en emploi	80 789	76 470	12 004	12 133
Population en chômage	21 581	30 129	8 765	10 555
Taux de chômage	21,1%	28,3%	42,2%	46,5%
Le Kef				
Population totale	229 431	256 710	16 199	17 799
Population en emploi	83 272	94 762	8 615	9 694
Population en chômage	11 761	13 365	3 159	3 776
Taux de chômage	12,4%	12,4%	26,8%	28,0%
Ariana				
Population totale	419 304	496 591	79 254	87 367
Population en emploi	167 594	176 982	48 080	53 758
Population en chômage	20 931	21 423	6 514	6 808
Taux de chômage	11,1%	10,8%	11,9%	11,2%

⁷³ Source : EE d'après *Statistiques de l'emploi 2011*, Observatoire National de l'emploi et des qualifications - Janvier 2012

⁷⁴ Source : EE d'après Amari Sondes, Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications, Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, Janvier 2012

15.6 Indicateurs du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2010-2012 (%)⁷⁵

- 1) Capacités entrepreneuriales. Sur le plan des attitudes entrepreneuriales, (a) une nette majorité de la population tunisienne des 18-64 ans estime détenir les compétences requises (qualifications, connaissances) pour démarrer une entreprise, (b) dans une proportion supérieure en 2012 comparé à 2010 et (iii) la Tunisie se démarque à cet égard en comparaison à d'autres pays.

Tableau 15.6.1 Auto-estimation des capacités entrepreneuriales - comparaison internationale 2010 et 2012

Perceived Capabilities					
Country	2010	2012	Diff	Ranking 2010	Ranking 2012
Costa Rica	69	63	-6	1	1
Mexico	65	62	-3	2	2
Tunisia	53	62	9	5	3
Egypt	63	59	-4	3	4
Algeria	-	54	-	-	5
Poland	-	54	-	-	6
Spain	50	50	0	6	7
Netherlands	46	42	-4	7	8
France	37	36	-1	9	9
Malaysia	24	31	7	10	10
Italy	42	30	-12	8	11
Singapore	-	27	-	-	12
Australia	53	-	-	4	-
Morocco (2009)	74	-	-	-	-

- 2) Opportunités pour se lancer en affaires. Par contre, (a) un tiers (1/3) seulement de la population tunisienne des 18-64 ans voyait de bonnes opportunités pour démarrer une entreprise dans leur région en 2012, soit (b) une moindre proportion qu'en 2010 comparé et (iii) la Tunisie se classe moins bien à cet égard en comparaison avec d'autres pays.

Tableau 15.6.2 Perception des opportunités de démarrage d'entreprise 2010 et 2012

Perceived Opportunities					
Country	2010	2012	Diff	Ranking 2010	Ranking 2012
Egypt	39	54	15	6	1
Costa Rica	46	47	1	3	2
Algeria	-	46	-	-	3
Mexico	56	45	-11	1	4
France	34	38	4	8	5
Malaysia	40	36	-4	5	6
Netherlands	45	34	-11	4	7
Tunisia	38	33	-5	7	8
Singapore	-	23	-	-	9
Poland	-	20	-	-	10
Italy	25	20	-5	9	11
Spain	19	14	-5	10	12
Australia	46	-	-	2	-
Morocco (2009)	49	-	-	-	-

⁷⁵ Source : <http://www.gemconsortium.org/Data> ; extraction et compilation par l'équipe d'évaluation

3) Intentions entrepreneuriales. Dans le même sens, le pourcentage de la population tunisienne des 18-64 ans (hormis les personnes déjà engagées à un stade ou à un autre dans une activité entrepreneuriale) qui ont l'intention de démarrer une entreprise au cours des trois prochaines années affiche un certain recul de 2010 à 2012, même si ce pourcentage se compare favorablement à celui d'autres pays.

Tableau 15.6.3 intentions de démarrage d'entreprise - 2010 et 2012

Entrepreneurial Intention

Country	2010	2012	Diff	Ranking 2010	Ranking 2012
Egypt	24,3	42,3	18,00	1	1
Costa Rica	13,2	33,4	20,20	5	2
Poland	-	21,6	-	-	3
Tunisia	24,1	21,6	-2,50	2	4
Algeria	-	21,3	-	-	5
Mexico	22,3	18,4	-3,90	3	6
France	14,2	17,3	3,10	4	7
Singapore	-	16,1	-	-	8
Malaysia	5,1	13,3	8,20	9	9
Spain	5,8	11,1	5,30	7	10
Italy	4	10,8	6,80	10	11
Netherlands	5,5	8,6	3,10	8	12
Australia	8,7	-	-	6	-
Morocco (2009)	28,9	-	-	-	-

4) Activités entrepreneuriales. Le taux d'activité entrepreneuriale total (TAE), c'est-à-dire la proportion de la population adulte (18-64 ans) en situation de pré-démarrage ou de démarrage d'entreprise (les individus qui cumulent ces deux activités n'étant comptabilisés qu'une seule fois), montre une diminution notable de 2010 à 2012, durant la période de mise en œuvre du PC.

Tableau 15.6.4 Taux d'activité entrepreneuriale 2010 et 2012

Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)					
Country	2010	2012	Diff.	Ranking 2010	Ranking 2012
Morocco (2009)	15,7	-	-	-	-
Australia	7,8	-	-	3	-
Costa Rica	13,4	15	1,6	1	1
Mexico	10,5	12,1	1,6	2	2
Netherlands	7,2	10,3	3,1	4	3
Algeria	-	8,8	-	-	4
Malaysia	5,0	7,0	2	7	5
Spain	4,3	5,7	1,4	8	6
France	5,8	5,2	-0,6	6	7
Tunisia	6,1	4,8	-1,3	5	8
Italy	2,4	4,3	1,9	9	9

15.7 Programme JEM - Budget : planification et exécution

Tableau 15.7.1 Nombre d'activités planifiées selon les agences SNU

Agences UN partenaires PC	Budget total		Tranches	
	Montant total approuvé	Montant total transféré (1ère avance incluse)	Montant total engagé à ce jour	Montant total dépensé à ce jour
12-0_Bi-annual report 1 TRI 2010 - submit July2010 (.doc)			1ère tranche	
PNUD	679 074 USD	288 200 USD	390 945 USD	250 100 USD
FAO	678 863 USD	163 873 USD	123 252 USD	53 857 USD
ONUDI	658 799 USD	141 989 USD	128 836 USD	85 776 USD
OIT	657 959 USD	96 300 USD	4 093 USD	4 093 USD
OIM	440 305 USD	221 105 USD	128 799 USD	84 154 USD
Total	3 115 000 USD	911 467 USD	775 925 USD	477 980 USD
		29%	25%	15%
12-1 Bi-annual report 2 TRI 2011 - Période rapport: R6 - juin-déc 2011 Soumis: 20-01-2012			2ème tranche	
PNUD	721 874 USD	575 062 USD	71 500 USD	390 145 USD
FAO	678 863 USD	359 320 USD	118 785 USD	215 100 USD
ONUDI	658 799 USD	385 949 USD	150 000 USD	201 087 USD
OIT	615 159 USD	306 353 USD	73 576 USD	248 346 USD
OIM	440 305 USD	321 086 USD	135 364 USD	181 703 USD
Total	3 115 000 USD	1 947 770 USD	549 225 USD	1 236 381 USD
		63%	18%	40%
14- Présentation du PTA 2012-2013 du programme YEM au cnp_28082012 28-08-2012 (ppt.)			3ème tranche	
12-3 Bi-annual report 2 TRI 2012 - Période du rapport: R7 - juillet-décembre 2012 et Bilan du Budget au 21 janvier 2013 ource CNP_21012013VF.ppt Comité National de Pilotage du YEM Compte-rendu de la réunion du 21 Janvier 2013			3ème tranche	
PNUD	721 874 USD	721 874 USD	156 500 USD	430 519 USD
FAO	678 863 USD	678 863 USD	497 041 USD	386 000 USD
ONUDI	658 799 USD	658 799 USD	200 000 USD	385 949 USD
OIT	615 159 USD	615 159 USD	176 361 USD	438 798 USD
OIM	440 305 USD	440 305 USD	126 729 USD	313 576 USD
Total	3 115 000 USD	3 115 000 USD	1 156 631 USD	1 954 842 USD
		100%	37%	63%
				Montant total demandé
				1 156 877 USD

Tableau 15.7.2 Budget PC - Exécution : Plan d'activités 2012-2013⁷⁶

Montant total planifié (USD)	Reste	Planifié 3ème année	Montants décaissés (USD)
\$2 784 767	\$643 387	\$1 090 869	\$1 050 512
% Montant total	23%	39%	38%

⁷⁶ Présentation du PTA 2012-2013 du programme YEM au cnp_28082012 28-08-2012 (ppt.)

15.8 Résultats complémentaires de l'enquête légère

Tableau 15.8.1 Progrès de mise en valeur des acquis

Progrès exprimé	Total
Amélioration production	2
Création de projet	2
Démarrage projet	1
Efficacité	1
Elevage ovin	1
Expérience	8
Fonctionnement 1 mois	1
Gestion - comptabilité	1
Mieux servir les promoteurs	3
Orientation conseil	1
Produits demandés	1
Psychologique	1
Ventes produits	1
Produits demandés	1
Grand Total	25

Tableau 15.8.2 Perspectives des bénéficiaires pour les prochains mois

Perspectives prochains mois	Gafsa	Région de Gafsa hors ville de Gafsa	Le Kef	Région du Kef hors ville du Kef	Total
Optimiste	1				1
Extension - perspectives prometteuses			2		2
Création projet	3				3
Création projet de caille et avoir un revenu honorable	1				1
Création projet et avoir un revenu honorable	1				1
Participation projet de valorisation des déchets	3				3
Participation projet de valorisation des déchets et projet caille	1				1
Utilisation de la formation			1		1
Développement des compétences	1				1
Cherche autre financement			1		1
Cherche financement projet			1		1
Trouver un financement	1				1
Etude projet et cherche financement et crédit			1		1
Cherche mise en œuvre et financement projet			1	1	2
Blocage financement		1			1
Pessimiste endetté	1				1
Vers la faillite		1			1
Non-répondants et "ne sais pas"	13		4	7	24
Total	26	2	11	8	47
Optimistes et plutôt optimistes	73%		38%		61%
Pessimistes et inquiets	27%		63%		39%
Total	100%		100%		100%

Tableau 15.8.3 Situation actuelle et préalable (avant l'aide) des bénéficiaires - détail

Activité avant l'appui	Activité actuelle							
	Étudiant	Sans emploi /chômeur	Petits emplois occasionnels	Emploi durée déterminée à temps partiel	Emploi durée déterminée PT	Emploi régulier PT sect. privé	Emploi régulier PT sect. public / Adm. publique	Auto-emploi
Étudiant	2	1						3
Sans emploi /chômeur		11		1	1		1	15
Petits emplois occasionnels (au forfait, à la tâche)		1	2					3
Emploi à durée déterminée à temps partiel		1						1
Emploi à durée déterminée à plein temps					3			3
Emploi régulier PT sect. privé								0
Emploi régulier PT Sect. public / Adm. publique							3	3
Auto-emploi						1		2
Grand Total	2	14	2	1	4	1	4	30

Tableau 15.8.4 Situation actuelle et antérieure des bénéficiaires et des pairs non-bénéficiaires**Bénéficiaires**

	Activité avant l'appui	Activité actuelle	Différence
Étudiant	3	2	-1
Sans emploi /chômeur	15	14	-1
Petits emplois occasionnels (au forfait, à la tâche)	3	2	-1
Emploi à durée déterminée à temps partiel	1	1	
Emploi à durée déterminée à plein temps	3	4	1
Emploi régulier PT sect. privé		1	1
Emploi régulier PT Secteur public / Adm. publique	3	4	1
Auto-emploi	2	2	
Grand Total	30	30	

Pairs non-bénéficiaires

	Activité avant l'appui	Activité actuelle	Différence
Étudiant	7	8	1
Sans emploi /chômeur	30	13	-17
Petits emplois occasionnels (au forfait, à la tâche)	16	23	7
Emploi à durée déterminée à temps partiel	6	5	-1
Emploi à durée déterminée à plein temps	4	7	3
Emploi régulier PT sect. privé	2	8	6
Emploi régulier PT Secteur public / Adm. publique	9	8	-1
Auto-emploi	4	6	2
Grand Total	78	78	