



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie - Évaluation finale

(English translation available)

Informations rapides

Pays : *Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie*

Évaluation finale : *6/2015*

Mode d'évaluation : *indépendant*

Bureau technique : *EMPLOI*

Bureau administratif : *ILO-Cairo*

Gestion d'évaluation : *Russon, Craig*

Nom(s) de l'évaluateur : *Coordinatrice - Inmaculada Román Millán ; Evaluatrices - Patricia Vidal Hurtado et Estela López Torrejón*

Code du projet : *RAF/11/51/SPA*

Donateur(s) & budget : *Espagne (US\$ 4 m.)*

Mots-clés : *emploi des jeunes*

Résumé exécutif

Le programme a pour objectif d'améliorer l'emploi des jeunes dans ces pays. Ainsi, il contribue à la promotion du travail décent et de l'emploi productif. Il contribue à la promotion du travail décent et de l'emploi productif. Cet objectif est atteint par le renforcement des capacités des institutions et des partenaires sociaux, et par l'analyse et la mise en place des politiques d'emploi qui tiennent compte des spécificités des jeunes. La population cible sont les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les jeunes issus des milieux les plus défavorisés. Une attention particulière est

accordée aux jeunes filles. Les pays sont Algérie, Maroc, Mauritanie et la Tunisie.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a appliqué une méthodologie mixte pour garantir une estimation fondée sur des preuves, en accordant un intérêt particulier à une validation croisée des données. Les outils méthodologiques incluent :

- Une revue de la littérature existante,
- Des entretiens individuels structurés et semi-structurés avec les parties prenantes stratégiques,
- Des discussions structurées et semi-structurées avec des groupes de contrôle,
- Une enquête auprès du personnel de l'OIT ainsi que des parties prenantes dans les pays,
- L'observation directe.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Pertinence et adéquation

Conclusion 1-Le programme (comprenant le programme dans la région, et dans chacune des quatre composantes nationales) présente une forte pertinence au regard des besoins économiques, sociaux et politiques des pays de la région dans le domaine de l'emploi des jeunes. De même, il est en ligne avec la stratégie de développement priorisée par le gouvernement espagnol en tant que pays donateur. On observe un haut niveau d'harmonisation avec les autres pays bailleurs de fonds et les agences de l'ONU.

Conclusion 2-Les quatre composantes nationales ont été adaptées aux besoins concrets de chaque pays, entraînant une focalisation sur les objectifs considérés comme les plus nécessaires ou les objectifs applicables de manière plus réaliste selon les circonstances.

Conclusion 3-En ce qui concerne les composantes de chaque pays, le travail s'est effectué avec les institutions et le partenariat social les plus stratégiques en fonction de la nature des projets. Le mandat de fonctionnement tripartite propre au BIT a été très bien perçu dans tous les pays.

Qualité de la conception

Conclusion 4-La flexibilité dans l'adaptation des projets aux caractéristiques de chaque pays a éloigné le programme de ses objectifs régionaux. Du reste, aucune activité n'était prévue dans les projets pour parvenir à un renforcement au niveau régional en matière d'emploi des jeunes. Cependant, quelques collaborations techniques ponctuelles se sont produites de manière bilatérale et pas toujours dans le cadre du programme.

Conclusion 5-5.1. Les objectifs au niveau régional avaient été établis sur la base d'une stratégie très ample qui ne permettait pas de les couvrir, ni du point de vue des délais, ni de celui du budget. Ces objectifs n'étaient pas adaptés non plus au niveau de collaboration institutionnelle existant dans la région, cette collaboration se trouvant à un niveau bien inférieur à celui requis pour la mise en œuvre du projet. Si la conception des objectifs demande un travail d'adaptation pour qu'ils soient applicables, en revanche leur validité quant à la perspective du travail du BIT dans la région est indiscutable.

5.2. Au niveau de chaque pays, l'adaptation des objectifs a préservé une cohérence verticale correcte entre activités, objectifs immédiats ou produits et objectifs de développement dans la nouvelle conception. La difficulté d'exécution à 100% met en relief leur caractère surdimensionné résultant de la complexité du contexte dans lequel s'effectue le travail.

Qualité des processus

Conclusion 6-La participation des parties prenantes s'est produite en particulier à travers les Comités de

Suivi organisés selon la logique du tripartisme. Ces Comités ont effectivement fonctionné dans les composantes nationales. Un Comité a aussi été créé pour la composante régionale, mais n'a pas fonctionné. Les comités ont été très appréciés par le partenariat social (organisations syndicales et patronales).

Conclusion 7-La présence d'autres acteurs de la société civile (associations professionnelles et ONG) a été plus marquée dans les composantes ayant eu un caractère plus proche de la population bénéficiaire (Mauritanie et Algérie). Tandis que le Maroc et la Tunisie, centrés sur la formulation de la Stratégie Nationale de Développement et sur le renforcement des capacités, ont travaillé de manière plus systématique dans le cadre du tripartisme.

Conclusion 8-Les experts du BIT ont été sollicités, tant au siège qu'aux bureaux du Caire et de Dakar, mais la répartition des responsabilités pour relier au réseau de coopération régionale n'a pas été clairement définie. Malgré l'effort consacré à la création d'une plateforme online d'experts au niveau régional, la structure de collaboration n'a pas pu être permanente.

Quant aux composantes des pays, la majorité des activités se sont déroulées dans le cadre des institutions de l'Etat Central, sauf en Algérie, où le projet a été mis en œuvre dans trois *wilayas*. Des outils visant à élargir le travail à d'autres régions des pays ont été élaborés, mais l'application en est restée au stade de défi à venir.

Conclusion 9-Le programme n'a pas inclus une stratégie claire de genre dans sa conception et planification. C'est lors de gestions ponctuelles que s'est produite l'introduction des femmes dans les équipes de travail, ainsi que par la sélection de quelques collectifs de bénéficiaires ou l'inclusion d'expertes. A fait défaut une collaboration stratégique avec des institutions internationales ou nationales, ou avec des associations civiles qui travaillent dans une perspective permanente de genre, ce qui aurait permis d'enrichir les objectifs et processus du programme et d'améliorer ce faisant ses résultats.

Efficacité

Conclusion 10-10.1. Région : On ne peut pas dire que le programme ait été efficace.

10.2 Maroc : l'abandon d'un des objectifs, en raison d'un manque de moyens et de temps, a permis que le travail réalisé pour l'obtention de l'objectif centré sur la SNE se soit effectué suivant un processus de haute qualité dans tous ses aspects. Pour que le programme soit évalué comme hautement efficace, seuls ont manqué l'approbation de la SNE par le gouvernement et le développement du Plan d'Action pour permettre l'exécution de la stratégie, sachant que cette tâche n'est pas à 100% de la compétence du BIT.

10.3 Tunisie : Le fait de centrer les activités sur le renforcement des capacités nationales en matière d'élaboration de politiques pour l'emploi et de responsabilité de rendre compte pourrait être considéré comme un succès, étant donné qu'elles intègrent une logique de travail visant à mesurer l'impact de futures politiques pour l'emploi en Tunisie.

10.4 Mauritanie : Le projet est arrivé à un niveau satisfaisant d'efficacité pour les objectifs concernant la génération de capacités et le développement de projets innovants en matière d'employabilité. L'efficacité est moins élevée en ce qui concerne la réforme de la SNE, qui a été transférée à un autre projet.

10.5 Algérie : Le projet a été efficace dans l'obtention des objectifs prévus. On est parvenu à implanter des processus de développement local encourageant la création de PME dans les trois *wilayas* ; même si le considérable retard dans sa mise en œuvre a privé de consolidation la majorité des résultats obtenus.

Conclusion 11-Le projet a généré une forte visibilité du BIT dans les quatre pays où il a été mis en œuvre. En **Tunisie**, où s'est installée la coordination, et au **Maroc**, le BIT a renforcé sa présence au niveau institutionnel par le travail réalisé au niveau des stratégies et du renforcement des capacités institutionnelles. En **Mauritanie**, le projet a permis de consolider une structure permanente du BIT par une équipe technique qui va poursuivre la mise en œuvre d'autres projets. En **Algérie**, où il existait un bureau régional, le projet a promu sa visibilité dans des *wilayas* différentes de celle d'Alger, parvenant à toucher des acteurs normalement non inclus dans les actions du BIT. De même, la coopération espagnole dans le domaine de l'emploi a été très appréciée.

Conclusion 12-Le travail réalisé dans le cadre du programme a renforcé, entre autres, trois aspects importants du BIT et de ses caractéristiques en tant qu'agence de l'ONU : une contribution à tous les PPTD des pays grâce au travail fondé sur leurs lignes stratégiques ; un renforcement du mandat tripartite ; la diffusion de programmes comme GERME.

Efficiences

Conclusion 13-Les projets nationaux ont été très efficaces en ce qui concerne leurs équipes techniques. Ces équipes étaient peu nombreuses, mais techniquement très bien préparées, et dotées d'une grande capacité de gestion. De par le volume de travail, il aurait fallu un coordinateur centré uniquement sur la région. L'efficacité économique a été affectée par la coupe budgétaire de 20%. On note une grande capacité à ajuster les projets au nouveau budget par la priorisation d'objectifs immédiats, ou d'activités, ou par la recherche d'un financement complémentaire.

Conclusion 14-En ce qui concerne les délais, on entre dans une double évaluation. D'un côté l'efficacité a été très basse en raison entre autres des processus de décentralisation et reformulation qui ont pris deux ans avant de mettre les projets en route, mais d'un autre côté, les techniciens, une fois recrutés, ont été très efficaces dans la mise en œuvre de projets très complexes dans des délais raccourcis.

Orientations vers l'impact et durabilité

Conclusion 15-La pérennisation des résultats a été travaillée à travers trois méthodes différentes. La formation des techniciens nationaux des ministères impliqués pour qu'ils poursuivent l'exercice de leurs responsabilités acquises, l'incorporation dans de nouveaux projets de certains des objectifs atteints, mais qui demandaient à être consolidés, et un système d'outils et de formateurs qui peuvent continuer à démultiplier les formations. Cependant, ces processus doivent continuer à être accompagnés par une supervision.

Conclusion 16- En lien avec la conclusion antérieure, le rôle du BIT est considéré comme fondamental pour continuer le travail en ce qui concerne les objectifs déjà atteints, assurer la consolidation des objectifs, et

poursuivre dans la recherche de création d'espaces de concertation au niveau régional au Maghreb. De même, s'est trouvé conforté le rôle de l'Espagne comme pays de référence dans le travail et le financement de projets liés à l'emploi des jeunes dans toute la région du Maghreb.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1-En ce qui concerne la forte pertinence du programme, il est recommandé de poursuivre le travail dans le domaine de l'emploi des jeunes au niveau national, sans renoncer au processus de renforcement de la thématique au niveau régional à travers le transfert d'apprentissages techniques et stratégiques entre les différents pays de la région Maghreb.

Recommandation 2-De la même manière que les composantes nationales ont été adaptées, la stratégie de la composante régionale devrait être adaptée à la réalité pour pouvoir être opérationnalisée avec des objectifs plus définis, une équipe technique spécifique et un budget adapté aux coûts de ces initiatives. De même, une institution permanente devrait être nommée, qui serait chargée des fonctions administratives et de gestion pendant les périodes intermédiaires entre les réunions extraordinaires éventuellement programmées.

Recommandation 3-Il apparaît nécessaire, au moment de la formulation, d'ajuster les objectifs à atteindre. Ceux-ci sont interconnectés et difficiles à couvrir s'ils ne sont pas conçus en fonction de la complexité des pays où seront mis en œuvre les projets.

Recommandation 4-Maintenir les Comités Consultatifs et/ou de suivi, qui ont renforcé le tripartisme et l'appropriation nationale des résultats obtenus. Il est intéressant d'élargir la participation à des acteurs de la société civile ainsi qu'à diverses associations, ONG, etc, qui rapprochent le BIT des bénéficiaires finaux à travers des réseaux de contacts.

Recommandation 5-Pour la création de projets dans un cadre régional, il faudra faire une distribution correcte des fonctions de chacun des bureaux du BIT concernés, et définir leurs responsabilités. Le fait que des composantes impliquent des pays qui, dans l'organigramme du BIT, sont rattachés à différents

bureaux subrégionaux, peut être un handicap pour le déroulement adéquat du travail.

Recommandation 6-Les programmes et projets se déroulant dans des pays où la fracture de genre est très marquée devraient être en relation avec des organisations pouvant leur procurer un conseil permanent, dans le but d'inclure la perspective de genre en prenant en compte la transversalité à toutes les étapes. Ce rôle peut également être dévolu à une experte en genre présente à toutes les étapes du déroulement du projet.

Recommandation 7-Maintenir des projets à double aspect d'appui technique à des composantes de développement institutionnel, et d'assistance directe à des projets définis par les pays en matière d'emploi. Accepter la flexibilité des projets face aux scénarios complexes que traverse la région, pour pouvoir maintenir leur efficacité et la présence-même du BIT comme agence spécialisée dans l'emploi des jeunes.

Recommandation 8-Au niveau régional, considérer que la présence du BIT dans chaque pays sous la forme d'un bureau technique dans le domaine de l'emploi reste un aspect-clé dans de futures initiatives pour construire un fonds commun de données destinées à être partagées au niveau régional et pour coordonner les parties prenantes nationales dans la construction d'une dimension de partage des connaissances dans la région.

Recommandation 9-Capitaliser les équipes techniques formées à partir de l'exécution des 4 projets, pour leur expertise et leur capacité à exercer le dialogue interinstitutionnel.

Recommandation 10-Concentrer les efforts nécessaires au début de la mise en œuvre des projets pour éviter un retard initial se répercutant sur l'ensemble de la vie du projet.

Recommandation 11-Le BIT devrait maintenir la supervision des résultats obtenus dans tous les pays, soit à travers une seconde phase de projets, soit à travers des projets complémentaires pouvant être mis en route actuellement. Cet accompagnement peut aussi être maintenu au moyen d'accords bilatéraux entre les ministères espagnols et les ministères nationaux.