

Document de la Banque Mondiale

Rapport n° : ICR00003568

RAPPORT DE FIN D'EXECUTION ET D'EVALUATION DES RESULTATS (TF - 11069)

RELATIF A UN

FONDS FIDUCIAIRE D'UNE VALEUR DE 5 MILLIONS DE DOLLARS

ACCORDE A

LA REPUBLIQUE TUNISIENNE

AU TITRE DU

FONDS POUR LA CONSTRUCTION DE LA PAIX ET DE L'ETAT

Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration

30 Septembre 2015

Unité Protection Sociale et Emploi  
Afrique du Nord et Moyen Orient

## EQUIVALENCE ENTRE DEVICES

(Taux de change en vigueur le 21 août 2015)

Unité monétaire = Dinar Tunisien (TND)

1 TND = 0,52 US\$

1 US\$ = 1,93 TND

### EXERCICE

1er janvier - 31 décembre

ALMPs	Politiques Actives du Marché du Travail
DO	Objectifs de Développement (Development Objective)
CBT	Banque Centrale de Tunisie
CSOs	Organisations de la Société Civile
DPL	Prêt à l'appui des Politiques de Développement
FM	Gestion Financière
G2P	Paieement de gouvernement à particulier
GOT	Gouvernement Tunisien
IA	Agence d'Exécution
ICR	Implementation Completion and Results Report
ISR	Rapport sur l'Etat et le Suivi des Résultats de la Mise en Œuvre
M&E	Suivi et Évaluation
MENA	Moyen Orient et Afrique du Nord
MEVT	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MoSA	Ministère des Affaires Sociales
PAD	Document d'Evaluation du Projet
PDO	Objectif de Développement du Projet
PIU	Unité d'Exécution (Project Implementation Unit)
PNAFN	Programme National d'Aide aux Familles Nécessiteuses
QAG	Quality Assurance Group (Groupe Assurance Qualité)
SPF	Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat
TND	Dinar Tunisien
UTSS	Union Tunisienne de la Solidarité Sociale

Vice Président	Hafez Ghanem
Directeur Pays	Marie Françoise Marie-Nelly
Chef de la Pratique Globale	Arup Banerji
Responsable Secteur	Yasser El-Gammal
Responsable du Projet	Heba Elgazzar
Chef d'Equipe ICR	Amr Moubarak and Suzanne Essama

**TUNISIE**  
**Fonds pour la Construction de la Paix et de l'État**  
**Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration**

**TABLE DES MATIERES**

A. Informations de Base .....	v
B. Dates Clés.....	v
C. Récapitulatif des notations .....	v
D. Codes secteurs et thèmes .....	vi
E. Personnel de la Banque .....	vi
F. Analyse du Cadre des Résultats.....	vii
G. Notation de la Performance du Projet dans les ISRs .....	x
H. Restructuration (le cas échéant) .....	x
I. Graphique des Dépenses.....	xi
1. Contexte, Objectifs de Développement et Conception du Projet .....	1
2. Principaux facteurs affectant les résultats et la mise en œuvre.....	7
3. Évaluation des Résultats .....	13
4. Évaluation du Risque inhérent au Résultat de Développement.....	19
5. Évaluation de la Performance de la Banque et de l'Emprunteur.....	19
6. Enseignements Tirés .....	21
7. Commentaires sur les Problématiques Soulevées par le Bénéficiaire / les Agences de Mise en Œuvre / les Donateurs .....	22
Annexe 1. Coûts et Financement du Projet.....	23
Annexe 2. Résultats par Composante .....	26
Annexe 3. Analyse économique et financière .....	27
Annexe 4. Processus d'appui/Contrôle de la Préparation et de la mise en œuvre des Allocations .....	2
Annexe 5. Résultats de l'Enquête menée auprès des Bénéficiaires.....	30
Annexe 6. Rapport et Résultats de l'Atelier des Parties Prenantes .....	
Annexe 7. Résumé du Rapport d'Achèvement et/ou Commentaires sur l'ébauche du Rapport d'Achèvement .....	32
Annexe 8. Commentaires des Co-financiers et d'autres partenaires / parties prenantes .....	35
Annexe 9. Informations supplémentaires .....	
Annex 10. Liste de Documents utilisés .....	42
Annex 11. Carte du Pays.....	44

**TUNISIE**  
**Fonds pour la Construction de la Paix et de l'État**  
**Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration**

**FICHE DE DONNEES**

<b>A. Informations de Base</b>			
Pays :	Tunisie	Intitulé du Projet :	Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration
ID du Projet :	P127212	Numéro(s) L/C/TF :	TF-11069
Date ICR :	18/08/2015	Type ICR :	ICR de base :
Instrument de prêt :	SIL	Emprunteur:	REPUBLIQUE TUNISIENNE
Engagement total initial :	USD 5.00M	Montant décaissé :	USD 4.76 M
Montant révisé :	USD 5.00M		
<b>Catégorie Environnementale : C</b>			
<b>Agences d'Exécution :</b> Union Tunisienne de la Solidarité Sociale			
<b>Co-bailleurs de fonds et autres partenaires externes :</b>			

<b>B. Dates Clés</b>				
Processus	Dates	Processus	Date initiale	Date(s) réelle(s)/révisée(s)
Revue du concept :	23/05/2011	Entrée en vigueur :		03/10/2012
Evaluation :	23/06/2011	Restructuration(s) :		27/02/2014
Approbation	02/11/2011	Revue à mi-parcours :	01/12/2013	01/12/2013
		Clôture :	31/03/2014	31/03/2015

<b>C. Récapitulatif des notations</b>	
<b>C.1 Notation de la performance par l'RFER (Rapport de Fin d'Evaluation)</b>	
Résultats :	Satisfaisant
Risque lié au résultat de développement :	Substantiel
Performance de la Banque :	Modérément satisfaisante
Performance de l'emprunteur :	Modérément satisfaisante

<b>C.2 Notations détaillées de la performance de la Banque et de l'Emprunteur (par l'ICR)</b>			
<b>Banque</b>	<b>Notation</b>	<b>Emprunteur</b>	<b>Notation</b>
Qualité à l'entrée :	Modérément satisfaisante	Gouvernement :	Modérément satisfaisante
Qualité de la Supervision :	Satisfaisante	Agences / Agences de mise en œuvre :	Satisfaisante
<b>Performance Générale de la Banque :</b>	Modérément satisfaisante	<b>Performance Générale de l'Emprunteur :</b>	Modérément satisfaisante

<b>C.3 Qualité à l'entrée et indicateurs de performance de la mise en œuvre</b>			
<b>Performance de Mise en Œuvre</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Évaluations QAG (le cas échéant)</b>	<b>Notation</b>
Éventuel problème en relation avec le projet, à n'importe quel moment (Oui/Non) :	Non	Qualité à l'entrée :	Non
Problème en relation avec le projet, à n'importe quel moment (Oui/Non) :	Non	Qualité de la Supervision :	Non
Notation DO avant la clôture/statut inactif :	Satisfaisante		

<b>D. Codes secteurs et thèmes</b>		
	<b>Initial</b>	<b>Réal</b>
<b>Codes Secteurs (en % du financement total de la Banque)</b>		
Santé	20	20
Autres services sociaux	30	30
Formation professionnelle	50	50
<b>Codes Thèmes (en % du financement total de la Banque)</b>		
Autres activités de développement humain	100	100

<b>E. Personnel de la Banque</b>		
<b>Poste</b>	<b>Au moment de l'ICR</b>	<b>Au moment de l'approbation</b>
Vice-Président :	Hafez M. H. Ghanem	Inger Andersen
Directeur-Pays :	Marie Françoise Marie-Nelly	Neil Simon M. Gray
Responsable du Secteur:	Yasser Aabdel-Aleem Awny El-Gammal	Enis Baris

Chef d'équipe responsable du projet :	Heba Elgazzar	Heba Elgazzar
Chef d'équipe ICR :	Suzanne Essama / Amr S. Moubarak	
Auteurs principaux de l'ICR :	Suzanne Essama	
	Amr S. Moubarak	

## **F. Analyse du Cadre des Résultats**

### **Objectifs de Développement du Projet (à partir du Document d'Evaluation du Projet)**

L'Objectif de Développement du Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration (PSD, Le Projet) consiste à lancer des approches participatives pilotes en vue de générer des emplois, via des programmes ‘‘argent-contre-services’’, destinés aux ménages tunisiens vivant dans la vulnérabilité. Le Projet se propose d’assurer le financement d'un ensemble de Sous-projets se concentrant sur la réponse à des besoins sociaux par l’amélioration de la prestation des services, au niveau local. Le Projet devait contribuer à : (i) renforcer la cohésion sociale et la stabilité parmi les populations les plus défavorisées, notamment au lendemain de la Révolution de janvier 2011 et (ii) atténuer les risques socioéconomiques que rencontrent les travailleurs tunisiens ayant fui les hostilités en Libye et les communautés tunisiennes vivant à proximité des zones frontalières, affectées par le déclin des échanges commerciaux.

### **Objectifs de Développement du Projets Révisés (approuvés par les autorités d’approbation)**

n/d

**(a) Indicateur(s) PDO**

Indicateur	Valeur de référence	Valeurs cibles initiales (selon les documents d'approbation)	officiellement révisées	Valeurs réelles réalisées à la clôture ou au terme de la période cible
<b>Indicateur 1:</b>	Bénéficiaires ayant participé à la mise en œuvre des sous-projets (nombre)			
Valeur quantitative ou qualitative)	0.00	4000.00		6180.00
Date fixée	02/11/2011	30/06/2014		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	Au terme du projet, le nombre total de bénéficiaires directs ayant participé à des sous-projets a dépassé le nombre escompté de 55%. L'indicateur a été atteint.			
<b>Indicateur 2:</b>	Pourcentage de bénéficiaires ayant perçu une amélioration au niveau de leurs compétences professionnelles au terme de la formation suivie à l'occasion de la mise en œuvre des sous-projets (%)			
Valeur quantitative ou qualitative)	0.00	60		54
Date fixée	02/11/2011	31/03/2015		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	75% des bénéficiaires ont déclaré que "l'expérience de travail" a été une grande occasion pour eux d'améliorer leurs compétences professionnelles. L'indicateur a été partiellement atteint.			
<b>Indicateur 3:</b>	Pourcentage de femmes parmi les bénéficiaires employés (%)			
Valeur quantitative ou qualitative)	0.00	30.00		70
Date fixée	02/11/2011	31/03/2015		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	Le pourcentage de femmes a dépassé l'objectif de plus de 200%. L'indicateur a été atteint.			
<b>Indicateur 4:</b>	Membres des communautés concernées par les sous-projets ayant bénéficié de services dans le cadre des sous-projets locaux (nombre).			
Valeur quantitative ou qualitative)	0.00	12000.00		62669.00
Date fixée	02/11/2011	30/06/2014		17/10/2014
Commentaires (y compris % des réalisations)	Au terme du projet, le nombre des membres des communautés a dépassé l'objectif initial de plus de 500%. L'indicateur a été atteint.			



<b>Indicateur 5:</b>	Pourcentage des membres des communautés concernées par les sous-projets ayant déclaré que les services reçus répondent aux besoins locaux (%)			
Valeur quantitative ou qualitative)	0.00	60.00		67.00
Date fixée	02/11/2011	30/06/2014		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	L'indicateur a été atteint.			
<b>Indicateur 6:</b>	Pourcentage de bénéficiaires et des membres des communautés concernées par les projets ayant déclaré avoir perçu une plus grande implication dans la prise de décision locale, en relation avec les prestations de services (%)			
Valeur quantitative ou qualitative)	0.00	60.00		56.00
Date fixée	02/11/2011	31/03/2015		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	L'indicateur a été partiellement atteint (93% de l'objectif).			

**(b) Indicateur(s) de Résultat(s) Intermédiaire(s)**

Indicateur	Valeur à la période de référence	Valeurs cibles initiales (selon les documents d'approbation)	Valeurs officiellement révisées	Valeurs réelles réalisées à la clôture ou au terme de la période visée
<b>Indicateur 1:</b>	Des opportunités d'emploi ont été générées et l'accès aux principaux services de base s'est amélioré (%)			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0.00	60.00		67.00
Date fixée	02/11/2011	31/03/2015		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	Pourcentage des membres des communautés ayant déclaré "services additionnels fournis, autres que ceux assurés par le secteur public", dans l'enquête d'évaluation menée auprès des bénéficiaires. L'indicateur a été atteint.			
<b>Indicateur 2:</b>	La participation des communautés locales et les compétences professionnelles en prestation de services sociaux se sont améliorées (Les travailleurs pensent que la formation en prestation de services répond à leurs besoins de développer leurs compétences professionnelles, au moins 60% des travailleurs, %)			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0.00	60.00		72.00
Date fixée	02/11/2011	31/03/2015		31/03/2015

Commentaires (y compris % des réalisations)	Objectif atteint. Objectif dépassé (En référence à l'enquête menée auprès des bénéficiaires).			
<b>Indicateur 3 :</b>	Les capacités en gestion, suivi et évaluation des projets se sont améliorées, au niveau local et central [Les objectifs de la gestion biannuelle du projet (matrice des résultats) ont été atteints par le personnel PIU UTSS, au niveau central et régional, au moins 70% des résultats biannuels réalisés, %]			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0.00	70.00		100.00
Date fixée	02/11/2011	31/03/2015		31/03/2015
Commentaires (y compris % des réalisations)	Objectif atteint. Par "Objectif", il est entendu objectif de collecte de données et de mise en œuvre, selon l'enrôlement des bénéficiaires et le calendrier des appels à propositions des sous-projets.			

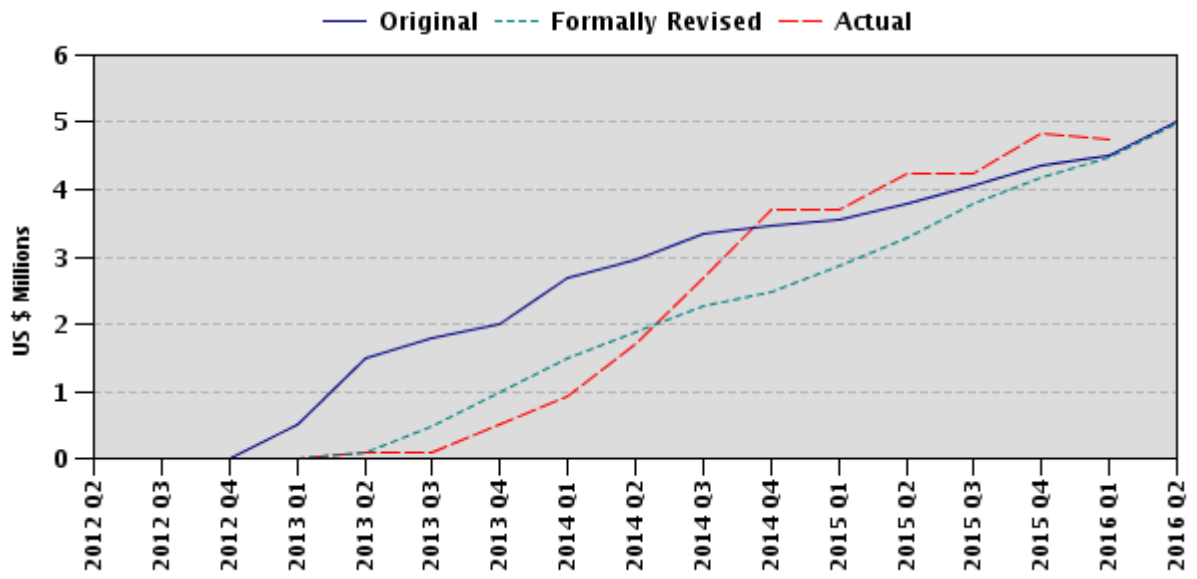
### G. Notation de la Performance du Projet dans les ISRs

No.	Date ISR Archivée	O. de D.	P. d'A.	Dépenses réelles (Millions USD)
1	26/09/2012	Satisfaisante	Satisfaisante	0.00
2	21/05/2013	Satisfaisante	Satisfaisante	0.50
3	15/02/2014	Satisfaisante	Satisfaisante	2.21
4	12/11/2014	Satisfaisante	Satisfaisante	4.23

### H. Restructuration (le cas échéant)

Date(s) de Restructuration :	Approbation des modifications des PDOs par le Conseil	Notations dans les ISRs au moment de la restructuration		Montant décaissé au moment de la restructuration (en millions USD)	Motifs de la restructuration et principaux changements apportés
		O. de D.	IP		
27/02/2014		S	S	2.45	Prorogation de la date de clôture de 12 mois, du 31 mars 2014 au 31 mars 2015. Pour permettre l'achèvement de certains sous-projets, compléter les transferts monétaires aux 4.000 bénéficiaires et préparer leur évaluation par les bénéficiaires.

## I. Graphique des Dépenses



**TUNISIE**  
**Fonds pour la Construction de la Paix et de l'État**  
**Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration**

## **1. Contexte, Objectifs de Développement et Conception du Projet**

### **1.1 Contexte au moment de l'évaluation**

#### **Contexte Général du Pays**

1- En janvier 2011, la Tunisie a connu des soulèvements populaires sans précédent, fortement entraînés par d'importantes inégalités sociales, des allégations de corruption à l'encontre des autorités, une grande frustration, beaucoup de chômage et l'absence de perspectives économiques. Les émeutes qui ont éclaté entre décembre 2010 et janvier 2011 ont abouti au départ du président Ben Ali et à la chute de son régime, après 23 années passées au pouvoir. Un gouvernement provisoire a été nommé et chargé d'organiser les élections constituintes. C'est ainsi qu'a été élue, en octobre 2011, l'Assemblée Constituante. Le gouvernement de l'époque, de par son caractère intérimaire, a adopté une série de mesures à court terme pour paver la voie à une meilleure inclusion sociale et économique. Début 2015, et au lendemain des élections de novembre et décembre 2014, un gouvernement permanent a été nommé, avec un mandat de 5 ans.

2- Depuis les soulèvements de 2011, les perspectives macroéconomiques étaient considérées incertaines pour la Tunisie en raison de la baisse des activités touristiques et commerciales et du recul des investissements étrangers, et avec simultanément les événements en Libye. Avant la Révolution, la Tunisie affichait un PIB plutôt soutenu, avoisinant les 5%, un chiffre relativement élevé dans la Région MENA. Si l'on se réfère au seuil de pauvreté de 2 dollars par jour, on estime à 15% la pauvreté qui sévissait en Tunisie en 2011, selon les derniers chiffres disponibles (une nouvelle enquête auprès des ménages est attendue fin 2016 pour actualiser les chiffres sur la pauvreté). Après la Révolution, le chômage s'est aggravé et est passé de 13% (500.000 personnes) en 2010 à près de 18% (700.000 personnes), début 2011. On estime que près de 39% des personnes au chômage disposent d'une instruction secondaire et que 32% possèdent une éducation universitaire.

#### **Contexte Sectoriel**

3- **Jusqu'à 2011, la Tunisie avait réalisé d'importantes avancées en relation avec ses résultats sociaux et ceci, depuis deux décennies. Toutefois, les disparités régionales persistent, notamment en termes de pauvreté, de chômage et de développement humain. Les indicateurs de développement humain dans les régions pauvres de l'Ouest et du Sud du pays se situent en-deçà des niveaux enregistrés dans d'autres pays à revenu intermédiaire.** Avec une population de près de 10 millions d'habitants (2011) et une moyenne de PIB par tête d'habitant de près de 3,072 dollars (dollars courants), l'espérance de vie de 74 ans est considérée relativement moyenne pour un pays à revenu intermédiaire. Le taux d'alphabétisation des adultes était estimé à 77%. La population était et demeure largement urbaine, à hauteur de 65%. Seulement 40% de la population vivant dans les zones rurales a accès à des systèmes sanitaires modernes, comparativement à 95% dans les zones urbaines. Le chômage était estimé à 15% de la population, exacerbé par la jeunesse de la population dont 23% des jeunes agés de moins de 15 ans. Le chômage des jeunes était particulièrement élevé, de l'ordre de 43% (OIT/Indicateurs du

Développement dans le Monde). Le taux de mortalité infantile [était relativement faible : en 2008, on comptait 18 décès pour 1.000 naissances d'enfants vivants, un chiffre quand même plus élevé que dans d'autres pays à revenu intermédiaire comme l'Ukraine ou la Thaïlande. Par ailleurs, le recours aux soins prénataux (4 visites et plus) était aussi plus faible, comparativement à d'autres pays à même niveau de revenu.

4- **En Tunisie, la politique sociale a toujours reposé sur les principes de solidarité dictés par les différents plans quinquennaux de développement national, où les dépenses sociales se sont situées à hauteur de 18% du PIB.** Les investissements de plus en plus importants accordés aux routes rurales, aux programmes de logement, aux subventions aux produits alimentaires, aux transferts monétaires et aux cartes de soins gratuits ont permis d'améliorer les conditions de vie des populations vulnérables. Mais, comme en témoignent les disparités régionales persistantes, ces programmes n'ont pas été conçus de manière appropriée. En 2011, les dépenses sociales étaient ventilées comme suit: (i) 4% du PIB en retraites, (ii) 5% du PIB en dépenses de santé (7% du total des dépenses publiques), (iii) 6% du PIB en éducation (20% du total des dépenses publiques), (iv) 1.0% du PIB en politiques actives du marché du travail, (v) plus de 3% en subventions aux produits alimentaires et aux carburants et (vi) près de 0.4% en programmes d'assistance sociale (y compris les transferts monétaires et les pensions d'invalidité).

5- **Depuis 2003, et en termes de filets sociaux et d'inclusion économique, le GoT a fourni une assistance sociale aux ménages vulnérables au moyen de trois programmes gérés par le Ministère des Affaires Sociales, dont un programme de transferts monétaires et un programme de cartes de soins gratuits.** En 2011, le GoT a assuré des transferts monétaires mensuels à 185.000 ménages (7,2% de la population) et a subventionné des cartes d'assurance maladie en faveur de 752.900 individus (7.4% de la population). Les ménages bénéficiaires recevaient un transfert monétaire de l'ordre de 70 TND par mois, avec une rallonge de 10 TND pour chaque enfant scolarité, dans la limite de trois enfants (la taille moyenne d'un ménage étant de 4 membres). Avant la Révolution de 2011, le nombre de ménages bénéficiant d'une aide au revenu était de 135.000. Ce chiffre a augmenté de 50.000 au lendemain de la Révolution. En 2009, on pouvait ventiler les bénéficiaires des programmes de transferts monétaires comme suit : 52% des bénéficiaires étaient des femmes, 68% étaient âgés de plus de 60 ans, 49,5% vivaient dans des zones rurales et 18% souffraient d'invalidité. Le nombre des bénéficiaires de cartes de soins gratuits a également augmenté dans le sillage de la Révolution, passant de 175.000 à 195.000 (une augmentation de 11%), et ce outre les 557.900 personnes bénéficiant de cartes subventionnées. En termes de prestations d'invalidité, près de 2% de la population était estimé comme ayant un handicap de longue durée. En 2011, le Ministère des Affaires Sociales accordait des prestations d'invalidité à près de 180.000 individus.

**Tableau 1 : Récapitulatif des programmes d'assistance sociale gérés par le Ministère des affaires Sociales, 2011**

<b>Programme</b>	<b>Dépenses (Millions TND)</b>	<b>En % du budget du Ministère des</b>	<b>Nombre de Bénéficiaires</b>	<b>% de la population couverte (%)</b>
------------------	--	--	------------------------------------	--

	<b>Affaires Sociales</b>			
Transferts monétaires : Programme National d'aide aux familles nécessiteuses (PNAFN)	146	87.4%	740.000 (185.000 ménages)	7.2%
Cartes d'assurance maladie	n/d	n/d	752.900	7.4%
Prestation d'invalidité	12	7.1%	180 606	1.8%
Accompagnement social, services à l'enfance et éducation des adultes	9	5.5%	n/d	n/d
<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>100.0%</b>	<b>n/d</b>	<b>n/d</b>

Source : Ministère des Affaires Sociales, 2011. Estimations du gouvernement, Avril 2011.

6- **En termes de gouvernance et de transparence dans la prestation des services, la période précédant la révolution de 2011 avait connu d'importants problèmes de gouvernance, de transparence et de redevabilité, sapant la liberté d'expression des citoyens et amoindrissant les perspectives économiques du pays.** L'agenda du gouvernement ne prévoyait pas d'assistance technique et de collaboration internationale en relation avec ces thématiques. Au lendemain de la Révolution, le gouvernement provisoire a désigné une commission de gouvernance indépendante, chargée d'enquêter sur les allégations de corruption et de malversation exprimées à l'encontre du régime Ben Ali (2011). Bien que le gouvernement ait adopté des réformes visant à mettre en œuvre le suivi participatif des services publics, cette approche n'avait pas encore été adoptée dans le domaine de l'emploi au moment de la conception du projet. La participation du secteur privé et de la société civile au niveau de l'identification, de la sélection et de la mise en œuvre des programmes d'emploi faisait également défaut. Un des enseignements tirés de la stratégie du gouvernement et de la note de stratégie intérimaire de la Banque a été d'identifier les domaines d'investissement qui répondent aux exigences de bonne gouvernance, de transparence, de redevabilité et de meilleure prestation de services, compte tenu de l'objectif de croissance durable et partagée que le pays s'est assigné.

### **La Stratégie du Gouvernement**

7- En 2011, au moment de l'approbation du Projet, le gouvernement intérimaire avait reçu l'appui du Sommet du G8, réuni en mai 2011, pour son programme économique et social. Ce programme mettait l'accent sur deux piliers, estimés cruciaux pour la période de transition, à savoir : (i) l'amélioration de la transparence et de la redevabilité, de manière rapide et visible, en vue de répondre aux aspirations de la population et véhiculer l'image d'une Tunisie qui œuvre à créer les conditions équitables pour une croissance tirée par l'emploi et le secteur privé et (ii) l'application de mesures immédiates pour alléger le poids du chômage, soulager les familles vulnérables et accélérer le développement dans les régions défavorisées.

### **Justification de l'Assistance de la Banque**

8- **L'impact social du conflit libyen a été très pénible sur les régions frontalières avec la Libye.** Historiquement, ces régions ont toujours compté sur les échanges commerciaux et les envois de fonds provenant de Tunisiens vivant et travaillant sur le sol libyen. Avant le conflit, la

Libye comptait 87.177 travailleurs tunisiens. Après, les migrants tunisiens, dont le profil se compose de travailleurs peu ou pas qualifiés, rejoignirent principalement leurs gouvernorats plus appauvris. Il s'agit particulièrement d'hommes âgés de 30 à 50 ans, accompagnés de leurs familles. Le Ministère des Affaires Sociales sollicita l'appui de la Banque Mondiale pour piloter des programmes d'assistance sociale dédiés aux communautés les plus fragiles, où l'on avait enregistré un flux de réfugiés et de rapatriés, fuyant les hostilités en Libye et dans les régions frontalières. Cette sollicitation préconisait la création d'un projet pilote en mesure de générer rapidement des opportunités d'emploi en faveur des communautés affectées par la crise libyenne, tout en mettant l'accent sur l'amélioration de la prestation des services dans les zones économiquement inactives. La sélection de ces activités de prestation de services (ou sous-projets) impliquait une participation communautaire (Se référer à la Section 2.1).

**9- Dans le cadre du Projet de Prestation de Services Participatifs pour la Réintégration (Le Projet), financé par le Fonds pour la Reconstruction de la Paix et de l'Etat, l'assistance de la Banque Mondiale a été sollicitée pour renforcer les institutions publiques et atténuer les effets négatifs économiques et sociaux sur les ménages résidant dans les régions frontalières affectées par le conflit libyen.** Le Projet se proposait d'appuyer : (i) l'emploi ou les activités générateurs de revenu, par l'intermédiaire des sous-projets de développement inclusif à même d'améliorer l'accès aux services de base dans les zones touchées par les conflits, (ii) la consolidation de la paix, par la réintégration des travailleurs rapatriés et le rétablissement de la confiance par la nature participative de la sélection et du suivi de ces activités de prestation de services, destinées aux communautés économiquement et socialement touchées par la crise. Cet appui s'ajouterait à la première aide accordée par la Banque Mondiale au Programme de Redressement Economique et Social, prévu dans le cadre du DPL Gouvernance et Opportunités, approuvé en juin 2011 et qui comprenait des mesures pour améliorer la transparence dans le secteur public, augmenter la participation des citoyens et faire entendre leurs voix dans la prestation de services. Ce DPL soutenait les politiques visant à l'expansion de l'engagement de la société civile dans le suivi de la prestation de services dans les secteurs sociaux et à stimuler les activités créatrices d'emploi.

**10- Le Projet ciblait les régions de Tataouine et de Médenine qui affichaient les résultats économiques et sociaux parmi les plus bas en Tunisie.** En 2011, le chômage était estimé à 23% dans ces régions (contre 18% à l'échelle nationale). Les moyens de subsistance locaux dépendaient essentiellement du commerce et de l'agriculture. La région de Médenine comprend plusieurs districts qui affichent des taux de pauvreté très élevés et une forte proportion de familles vulnérables dont les moyens de subsistance dépendaient fortement du commerce avec la Libye, et ce outre les flux de réfugiés (de différentes nationalités). Le Projet se propose d'appuyer le GoT à développer une vision plus globale en vue d'améliorer les conditions de vie et la stabilité dans ces régions.

## **1.2 Les Premiers Objectifs de Développement du Projet (PDOs) et les Indicateurs Clés (tels qu'ils sont été approuvés)**

L'Objectif de Développement du Projet consistait à "lancer des approches participatives pilotes en vue de générer des emplois, via des programmes "argent-contre-services", destinés aux ménages tunisiens vivant dans la vulnérabilité".

**11-** Le Cadre de Résultats du Projet comporte six indicateurs par rapport auxquels serait mesuré l'avancement vers la réalisation des PDOs et cinq indicateurs de mesure des résultats intermédiaires. Toutefois, les indicateurs PDOs ne sont pas, en tous points, conformes à la conception du Projet et à ses PDOs (Section 2.1).

## **12- Les indicateurs PDO étaient les suivants :**

1. 4000 travailleurs au moins sont employés pour la mise en œuvre des projets
2. 60% des travailleurs au moins perçoivent une amélioration dans leurs compétences professionnelles suite à la formation fournie dans le cadre des sous-projets
3. 30% des travailleurs employés au moins sont des femmes
4. 12000 membres de la communauté au moins reçoivent des services à travers les sous-projets
5. 60% des membres de la communauté au moins perçoivent les services reçus comme répondant aux besoins locaux
6. 60% au moins des travailleurs et des membres de la communauté perçoivent une plus grande implication dans la prise des décisions au niveau local en matière de prestation de services

### **1.3 Les PDOs révisés (tel que cela a été approuvé par les autorités d'approbation), les indicateurs clés et les raisons/justifications**

Aucune révision n'a été apportée au PDO initial, ni à ses indicateurs clés.

### **1.4 Principaux Bénéficiaires**

**13-** Tel que stipulé dans les documents du Projet, les premiers bénéficiaires sont les travailleurs semi-qualifiés et au chômage, appartenant à des familles vulnérables vivant dans les gouvernorats pauvres de Tataouine et de Médenine, à proximité des frontières avec la Libye. Les bureaux locaux de l'Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (UTSS) sont responsables de la sélection des bénéficiaires. Les critères spécifiques aux dépenses des ménages et d'autres détails pertinents sont décrits dans le Manuel de Procédures du Projet. Compte tenu du fait que l'emploi dans les services sociaux attire beaucoup plus les femmes, le Projet a prévu un indicateur inhérent à la participation féminine. En mai 2011, le nombre de migrants tunisiens dans les gouvernorats de Tataouine et de Médenine était estimé à 4.3% du nombre total de rapatriés, soit près de 2.021 travailleurs. Les critères d'éligibilité ont servi à cibler les bénéficiaires de manière équitable, le salaire à proposer (le salaire minimal) n'étant pas assez bas pour permettre l'auto-ciblage (où les travailleurs peu qualifiés constitueraient la majorité des demandeurs). Pour ce faire, un nombre de proxi- indicateurs de la pauvreté ont été utilisés comme critères d'éligibilité. Cela est détaillé dans le Document du Projet. Les critères d'éligibilité pour la sélection des bénéficiaires sont similaires à ceux retenus par le Ministère des Affaires Sociales pour son Programme National d'Aide aux Familles Nécessiteuses (PNAFN).

**14-** Les bénéficiaires indirects incluaient les membres des communautés locales bénéficiant de **services fournis par les travailleurs recrutés dans le Projet, soit toute personne vulnérable, tunisienne ou autre, arrivant de la Libye.** Il a été prévu que le Projet assurerait des services sociaux de base au profit de 12.000 membres des communautés, en supposant qu'un habitant sur 3 tirerait profit de chaque travailleur enrôlé dans le programme.

### **1.5 Composantes initiales**

**15-** Le Projet comporte trois composantes : (i) Sous-projet pilote de prestation de services locaux (coût estimé : US\$4.3 millions), (ii) Formation dispensée dans le cadre des sous-projets de



prestation de services locaux (coût estimé : US\$ 0.43 million) et (iii) Gestion, suivi et évaluation du projet (coût estimé : US\$0.27 million). Chacune des composantes est décrite ci-après.

- (i) **Composante A : Sous-projet pilote de prestation de services locaux (coût estimé : US\$ 4.3 millions).** Cette composante était pour financer les salaires des bénéficiaires et les services contractuels dans le but d'offrir des services de base via des sous-projets créateurs d'emplois. Les sous-projets sont assurés et supervisés par l'Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (UTSS), en sa qualité d'agence de mise en oeuvre. Les finances du projet sont gérées par l'agence de mise en œuvre, via l'unité d'exécution du projet (PIU), relevant de l'UTSS. Les sous-projets sont induits par la demande et choisis parmi les propositions soumises par les ONGs locales (légalement établies en tant qu'associations), à la lumière des consultations menées par les communautés et les autorités locales.
- (ii) **Composante B : Formation dispensée dans le cadre ses sous-projets de prestation de services locaux (coût estimé : US\$ 0.43 million).** Cette composante devait financer les services des consultants et le matériel acquis pour la formation, le développement des compétences des travailleurs et l'assistance technique nécessaire aux sous-projets et aux autorités locales pour l'appui des sous-projets communautaires proposés par les ONGs (Composante A). Les activités de formation en planification et en gestion de sous-projets de prestation de services, y compris la gestion financière et administrative, l'évaluation des besoins sociaux et la gestion des ressources humaines sont organisées et gérées par l'UTSS et proposées aux autorités locales et à la société civile.
- (iii) **Composante C : Gestion, suivi et évaluation du projet (coût estimé : US\$ 0.27 million).** Cette composante devait financer les services de consultants et les acquisitions de matériel et d'équipements bureautiques nécessaires au fonctionnement de la PIU de l'ITS et la gestion et au suivi journalier du Projet. Elle intervient pour aider à évaluer la performance des sous-projets, y compris les évaluations intermédiaires et finales. L'unité d'exécution du Projet ou PIU devait inclure le personnel de l'UTSS aussi bien que des consultants engagés tout au long d'Projet, pour un appui additionnel.

## 1.6 Composantes révisées

Les composantes du projet n'ont pas fait l'objet de révision.

## 1.7 Autres changements significatifs

**16-** En 2014, et en réponse à la demande des autorités, le Projet avait fait l'objet d'une restructuration, en date du 27 février 2014, pour proroger sa date de clôture de 12 mois additionnels jusqu'au 31 mars 2015. Cette prorogation devait permettre : (i) de finaliser les sous-projets non encore achevés ; ii) d'achever la distribution des transferts monétaires aux 4.000 bénéficiaires du projet, ce qui a pris plus de temps que prévu ; et (iii) de préparer l'évaluation des bénéficiaires, ce qui devrait aider à formuler des recommandations en vue d'un éventuel redimensionnement du Projet.

## 2. Principaux facteurs affectant les résultats et la mise en œuvre

### 2.1 Préparation du Projet, Conception et Qualité à l'Entrée

**17- L'Objectif de Développement du Projet et le Résultat Escompté :** Tel que stipulé à la Section 1.2, la formulation du PDO n'était pas entièrement alignée à la conception du Projet et aux indicateurs clés par rapport auxquels l'avancement devait être mesuré. Par ailleurs, le PDO était axé sur le résultat, avec des objectifs qui ne l'étaient pas. Dans cette optique, le présent Rapport de Fin d'Exécution et d'Evaluation des Résultats estime que les résultats escomptés du Projet sont mal assimilés, et ce suite à la révision de la conception du projet, de ses indicateurs clés et des documents de supervision et d'appui à la mise en œuvre. Les résultats escomptés ont été fixés de sorte à concevoir et piloter un projet qui : (i) introduit des approches participatives au sein de la population cible, et (ii) génère des opportunités d'emploi (y compris le travail indépendant) au sein de la population cible. L'objectif secondaire serait d'améliorer la prestation de services au sein des communautés. Les principaux indicateurs PDOs ont été alignés aux résultats prévus pour la mesure de l'avancement, à savoir :

N° de l'indicateur	Indicateur principal	Résultat escompté
1	Au moins 4.000 travailleurs ont été employés pour la mise en œuvre des projets	Emploi et génération des opportunités
2	Au moins 60% des travailleurs ont perçu des améliorations au niveau de leurs compétences professionnelles, conséquemment à la formation suivie à l'occasion des sous-projets	Emploi et génération des opportunités
3	Au moins 30% des travailleurs employés sont des femmes	Emploi et génération des opportunités
4	Au moins 12.000 membres des communautés ont eu accès à des services dans le cadre des sous-projets	Amélioration de la prestation de services
5	Au moins 60% des membres des communautés pensent que les services fournis répondent aux besoins locaux	Renforcement des approches participatives ET Amélioration de la prestation de services
6	Au moins 60% des travailleurs et des membres des communautés concernées par les sous-projets ayant déclaré avoir perçu une plus grande implication dans la prise de décision locale, en relation avec les prestations de services	Renforcement des approches participatives

**18- Conception du Projet.** La conception générale du Projet appuie les résultats de développement visés plus haut. Les sous-projets contractés ont été mis en œuvre par l'adoption de trois approches : (a) l'**identification**, à l'échelle locale, des sous projets potentiels, via un appel ouvert à propositions au niveau local adressé aux ONGs et au secteur privé en vue de solliciter des idées de projets locaux, ciblant les services communautaires, (b) la **sélection** de projets via le

processus de consultation avec les composantes de la société civile, compte tenu de critères spécifiques (décrits dans le PAD), et (c) l'**implication** des bénéficiaires dans la prestation des services communautaires de base pris en charge par les sous-projets.

**19- Processus Participatifs - Théorie du Changement :** Comme le potentiel économique des communautés frontalières était très limité pour la croissance de l'emploi créé par le secteur privé (Section 1.1), les sous-projets de prestation de services choisis ont été considérés comme faisant partie des options limitées disponibles pour générer de l'emploi ou des opportunités de revenu pour les bénéficiaires peu qualifiés et semi-qualifiés dans les zones touchées. La sélection de ces sous-projets était participative en faisant en sorte que les bénéficiaires et les utilisateurs finaux de l'infrastructure prennent part à la prise de décision au niveau local. Ces processus participatifs ont inclus - entre autres : le renforcement des capacités des facilitateurs de la communauté ; les stratégies de communication locales ; les appels à propositions ; les formations en matière de compétences de prestation de services ; et, les évaluations de suivi participatif. Ce processus participatif a aidé à asseoir la confiance entre les communautés et les responsables gouvernementaux, contribuant ainsi à atteindre les objectifs secondaires de consolidation de la paix et de la cohésion sociale. En outre, comme les sous-projets ont été conçus de manière participative, la pertinence de leur conception par rapport aux conditions locales était forte (en termes d'opportunités génératrices de revenus, besoins de services). Cela a abouti à des services et à des opportunités génératrices de revenus et créatrices d'emplois mieux adaptés aux besoins des bénéficiaires, améliorant ainsi la prestation de services et la création et l'accès à l'emploi.

**20- Préparatifs de la Banque et Conception du Projet.** Des missions de la Banque Mondiale ont été tenues entre février et mai 2011 afin de préparer le projet proposé. Au cours de la période de préparation, l'ODP déclaré et la théorie du changement ont été moins clairement articulés bien que l'intention est reflétée dans les éléments de la conception du projet. Plus précisément, des définitions claires ont été préparées afin de guider une conception participative, les types de services à délivrer, les critères d'éligibilité, et les modalités de mise en œuvre, mettant en exergue les éléments de conception globale. Cela comprenait des manuels opérationnels complets et l'organisation du personnel de l'UEP qui ont été définis avant l'entrée en vigueur du Projet.

**21- Arrangements Institutionnels.** Les dispositions institutionnelles du projet ont été conçues pour prendre en compte la capacité institutionnelle du Ministère des Affaires Sociales et de l'UTSS. Le Ministère des Affaires Sociales a fourni l'orientation stratégique globale et la supervision de l'efficacité du projet, tandis que l'UTSS s'est appuyée sur sa capacité actuelle et son expérience passée en matière de collaboration avec ses partenaires de développement pour développer ce projet pilote unique.

**22- Analyse Technique et Contextuelle:** La préparation du projet a reflété les enseignements tirés des expériences internationales en matière d'utilisation des approches participatives pour la création d'emplois à travers la fourniture de services communautaires et de soutien aux infrastructures. La préparation et la conception du projet ont également pris en compte les enseignements tirés en matière de conception et de mise en œuvre des opérations de protection sociale en Tunisie. Créer des possibilités d'emploi et assurer l'accès aux services de base au niveau local peuvent aider à soutenir la réinsertion sociale dans des contextes fragiles et post-révolutionnaires. La conception du projet telle que décrite dans le Document d'Evaluation du Projet (PAD) reflète les enseignements tirés d'approches similaires dans l'ancienne République

Yougoslave de Macédoine<sup>1</sup>, la Thaïlande<sup>2</sup>, l'Irak<sup>3</sup>, la Bulgarie<sup>4</sup> et dans d'autres pays de l'Europe de l'Est et d'Europe Centrale<sup>5</sup>. En Tunisie, les approches participatives dans la prestation de service public étaient limitées. Néanmoins, le projet a pris en compte également les enseignements tirés des projets d'ONG à petite échelle financés par des dons privés et par le Gouvernement.

**23- Risques Pays et Sectoriels :** Les risques liés au pays et au secteur ont été évalués lors de la préparation à travers des consultations approfondies avec des groupes gouvernementaux et de la société civile. Les risques ont été jugés élevés en raison du contexte régional à l'époque, et en raison du fait que l'approche pilote proposée par le Projet était la première de son genre en Tunisie. Les consultations auprès des intervenants ont été menées pour permettre un processus participatif, même si elles sont restées limitées dans les régions cibles du Projet en raison de la volatilité politique de l'époque. Les opérations précédentes et le travail analytique ont montré que créer des possibilités d'emploi et assurer l'accès aux services de base au niveau local peuvent aider à soutenir la réinsertion sociale dans des contextes fragiles. L'équipe de la Banque Mondiale a anticipé de manière appropriée ces risques pour la réalisation de l'ODP.

## 2.2 Mise en œuvre

**24-** La Convention de Subvention de US\$5M relative au Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat (SPF) a été signée le 20 avril 2012. Les quatre conditions de mise en vigueur ont été jugées satisfaisantes et la subvention a été déclarée effective le 3 octobre 2012.

**25- Retards de Mise en Œuvre Initiale.** Le Projet a montré peu de progression au cours de sa première année de mise en œuvre, principalement en raison de la nécessité de mobiliser et de former le nouveau personnel de l'UEP (sur la base des exigences fiduciaires de la Banque Mondiale), et également pour se conformer aux conditions d'efficacité (en raison de changements du personnel gouvernemental). En septembre 2012, le Projet n'avait montré aucune progression dans la direction des objectifs pour les indicateurs clés (dont la plupart reflétaient des résultats). La mise en œuvre a commencé sérieusement en 2013. En mai 2013, 485 bénéficiaires (sur un objectif de 4000) étaient inscrits dans le programme. L'exécution du projet s'est considérablement accélérée par la suite, et la plupart des activités ont été terminées à temps par la suite.

**26- Mise en Œuvre des Activités Alignées à la Conception du Projet.** Le Projet a été mis en œuvre conformément à sa conception, comme détaillé dans la Proposition de Projet, et le premier volet du Manuel Opérationnel, opportunités d'emploi à travers des projets de service communautaire, a été accordé. Les sous-projets qui ont été supervisés par les associations locales

---

<sup>1</sup> Banque Mondiale (2007). Le Projet de Développement Communautaire dans l'ancienne République Yougoslave de Macédoine : Habilitation par le Ciblage et le Renforcement des Institutions. Washington DC : Banque Mondiale.

<sup>2</sup> "Pilotage d'Approches Communautaires dans des Situations de Conflits au sein de Trois Provinces les plus au Sud de la Thaïlande", Document du Projet Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat, 2009. Banque Mondiale.

<sup>3</sup> "Programme Consultatif de Prestation de Services en Irak", Document du Projet Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat, 2009. Banque Mondiale.

<sup>4</sup> "Assistance Sociale pour de Nouveaux Emplois : du projet pilote à la politique : Présentation des services sociaux communautaires en Bulgarie", Examen du projet du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), 2009, PNUD.

<sup>5</sup> Banque Mondiale (2000). Passer des Institutions Résidentielles aux Services Sociaux Communautaires en Europe Centrale, Europe de l'Est et au sein de l'ex-Union Soviétique. Washington DC : Banque Mondiale.

ont reçu les fonds. Le deuxième volet a fourni des formations aux bénéficiaires qui ont été embauchés dans le cadre des sous-projets. Ces formations comprenaient le développement des compétences (par exemple, la pêche, la soudure), la compétence en arithmétique, entre autres.

**27- Dispositions Institutionnelles lors de la Mise en Œuvre :** Les dispositions institutionnelles du Projet sont restés tels que conçus initialement lors de la mise en œuvre. La coordination entre le Ministère de la Formation Professionnelle et le ministère des Affaires Sociales s'est améliorée, de sorte que la vérification de l'état des activités et de la vulnérabilité a été systématiquement fournie par les bureaux locaux du MAS. Cependant, peu de documentation a été fournie sur le rôle et les contributions du Comité de Pilotage interministériel pour permettre des améliorations au besoin. L'UTSS, à travers le Ministère des Affaires Sociales, était l'Agence de Mise en Œuvre (AM) du Projet, en charge du lancement de tous les sous-projets de la mise en œuvre jusqu'à l'achèvement du projet. Selon les examens ISR et sur la base d'un entretien avec le directeur du projet, le projet n'a pas connu de difficultés de mise en œuvre au niveau de l'agence de mise en œuvre. Toutes les finances du projet ont été gérées par l'Unité d'Exécution du Projet (UEP), en étroite coordination avec les bureaux régionaux de l'UTSS, qui a fourni un appui sur terrain au renforcement des capacités. Dans l'ensemble, le personnel de l'UEP est resté le même, travaillant à travers un modèle de conception tel que présenté lors du démarrage du projet et tout au long de la mise en œuvre du projet.

**28- Supervision au niveau du Pays et Appui à la Mise en Œuvre :** Le Chef du Groupe de Travail (CGT) de la Banque Mondiale et l'équipe fiduciaire étaient basées en Tunisie. Par ailleurs, l'équipe qui était en charge de l'appui à la mise en œuvre est restée la même jusqu'à la fin. Cela a permis au CGT et à l'équipe de poursuivre l'assistance sur terrain et l'appui à la mise en œuvre toutes les fois qu'une problématique est posée.

### **2.3 Suivi et Évaluation (S&E), Conception, Mise en Œuvre et Utilisation**

**29- Sélection des Indicateurs Clés de l'ODP** Les indicateurs clés du Projet ont reflété les résultats escomptés du Projet dans ses trois principaux volets (Section 2.1). Bien que les indicateurs de l'ODP auraient pu être mieux définis, ces indicateurs reflètent pour la plupart les résultats escomptés et la conception. Deux indicateurs étaient orientés sur les résultats et liés directement aux résultats de mise en œuvre du projet. En ce qui concerne l'objectif des approches participatives et l'objectif secondaire de prestation de services, le projet aurait bénéficié d'indicateurs pour surveiller dans quelle mesure le processus de sélection et de mise en œuvre était participatif pour fournir des services aux communautés ciblées. Des questions spécifiques au début et à la fin du projet sur la fourniture de certains services auraient montré la progression vers l'objectif d'une meilleure prestation de service.

**30- Suivi du Projet.** L'UEP (avec un appui significatif à la mise en œuvre par l'équipe de la Banque Mondiale) a établi une base de données administrative du projet qui a été maintenue et surveillée par un spécialiste de S & E statistique dédié. Les données ont été recueillies par le coordinateur local du projet et par les ONG et ont couverts les données démographiques de presque tous les 6100 bénéficiaires, les détails des sous-projets, les organisations partenaires des ONG, les bénéficiaires indirects, les perceptions des bénéficiaires de sous-projets, et les données de suivi des emplois après la fin du projet (pour un sous-échantillon d'environ 1 450 bénéficiaires) dans chaque sous-région.

**31-** Pour l'évaluation du projet, une entreprise de sondage a été embauchée pour mener une enquête finale d'évaluation des bénéficiaires pendant les mois d'octobre-novembre 2014, vers la fin du projet (Section 3.6). Cette enquête a fourni des informations sur un échantillon d'environ 850

bénéficiaires et un échantillon de partenaires d'ONG, couvrant les données démographiques, la perception des bénéficiaires par rapport à la formation et à l'expérience de travail à travers les sous-projets, et les perceptions des ONG par rapport à la mise en œuvre du projet. Les résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires du projet ont contribué à: (i) confirmer la pertinence du modèle de conception de projet utilisé dans les communautés ciblées (par exemple, des sous-projets de prestation de services à forte intensité de main-d'œuvre qui sont choisis par les communautés locales); (ii) confirmer que les interventions peuvent conduire à 'davantage de développement des compétences' et à 'des besoins locaux qui sont satisfaits' (tel que perçu par les bénéficiaires); et, (iii) fournir une désagrégation perspicace à l'effet du projet en matière de création des opportunités d'emploi. Vraisemblablement, ces résultats guideront le futur déploiement du programme si celui-ci est élargi.

**32- Robustesse de la Mesure des Résultats.** Sur la base du Rapport d'Exécution de janvier 2015 de l'UEP et des informations tirées de la base de données S&E du projet, le nombre de bénéficiaires indirects, par exemple, est basé sur des estimations de zones de chalandise plutôt que sur des enquêtes ou un suivi surveillance directs. Cela était dû au budget et à la faisabilité en matière de contraintes de mise en œuvre, ce qui peut avoir gonflé le nombre de bénéficiaires indirects en considérant que tous les membres de la communauté ont bénéficié des services publics fournis par les sous-projets communautaires réalisés. Le Projet aurait pu bénéficier d'outils pour aider à améliorer le suivi tels que l'utilisation des téléphones mobiles et de la technologie numérique.

**33- Mise en œuvre et Utilisation.** L'UEP a compilé des informations sur la progression de chaque volet en utilisant les informations soumises dans le cadre du traitement des décaissements et des visites sur site pour suivre les indicateurs de résultats intermédiaires et à travers le suivi des données SIG sur la progression de la mise en œuvre et la prestation de services aux bénéficiaires. Dans un entretien, le Directeur du Projet a confirmé que l'UEP a utilisé ces informations pour fournir un appui à la mise en œuvre et au renforcement des capacités aux ONG connaissant des retards dans la mise en œuvre des sous-projets sélectionnés.<sup>6</sup>

#### **2.4 Sauvegarde et Conformité Fiduciaire**

**34-** Aucune problématique en matière de sauvegarde et de conformité fiduciaire n'a été relevée au cours de la mise en œuvre. Le projet a été étiqueté sous la Catégorie "C" (pas de déclencheurs de sauvegarde) et l'est resté jusqu'à la fin. Il n'y avait pas de sauvegardes appliquées au projet.

**35-** Quant à la conformité fiduciaire, au cours des missions d'appui à la mise en œuvre par la Banque Mondiale, des audits réguliers et des rapports financiers intermédiaires ont été préparés et livrés lorsque requis. Toutefois, certains retards ont été enregistrés en raison d'un manque de maîtrise du personnel de l'UEP des procédures opérationnelles et des exigences techniques de la Banque.

#### **Gestion Financière et Décaissements**

**36-** Une supervision de la Gestion Financière (GF) a été effectuée tout au long de la mise en œuvre, incluant des réunions avec le personnel de l'UEP et des examens documentaires conformément à OP/BP 10. L'objectif principal était d'examiner l'adéquation des dispositifs de gestion financière du projet lors des différentes phases de mise en œuvre. Les dispositions de GF

---

<sup>6</sup> Entretien téléphonique avec le Directeur du Projet, Latifa Rahmani, UTSS, Tunisie. 3 septembre 2015

globale en termes de personnel, de comptabilité, de reporting, de budgétisation, de contrôles internes, de circulation des fonds et de mécanismes d'audit ont été examinées régulièrement.

**37-** La gestion financière du Projet, y compris la budgétisation, la comptabilité, les contrôles internes, la circulation des fonds, l'établissement des rapports et l'audit financiers, a été jugée adéquate et a fourni : (i) une information financière exacte, et (ii) une assurance raisonnable que les fonds du projet ont été utilisés aux fins prévues. Cependant, il y avait initialement quelques défis qui ont été abordés dans le but de se conformer pleinement aux exigences fiduciaires de la Banque Mondiale (annexe 9).

#### **Passation des Marchés :**

**38-** Une évaluation de la capacité de passation des marchés effectuée lors de la préparation du projet a confirmé que l'UTSS avait la capacité, tant au niveau central que local, de gérer et d'administrer la passation des marchés relatifs au projet. Deux conditions d'efficacité de subvention ont été liées à la passation des marchés et ont été remplies de façon satisfaisante en octobre 2012. Elles ont inclus : (i) la mise en place de l'UEP qui comprenait un responsable en charge de la passation des marchés ; et (ii) l'adoption du Manuel Opérationnel du projet, y compris les procédures de passation de marchés à suivre.

**39-** Deux risques majeurs de passation de marchés ont été identifiés et ont été notés Substantiel : (i) le manque d'expertise spécifique en matière de procédures de passation de marchés de la Banque, étant donné qu'il s'agissait du premier projet financé par la Banque et mis en œuvre par l'UTSS ; et (ii) l'absence éventuelle de concurrence qui pourrait avoir affecté la mise en œuvre des petites sous-subventions attribuées à des ONG locales. Des mesures d'atténuation adéquates ont été identifiées et convenues avec l'UTSS, et ont été correctement mises en œuvre, en particulier les Directives pour la Sélection et la Mise en Œuvre des Sous-Subventions du Projet (qui ont été utilisées pour le Volet 1) qui ont été bien préparées et respectées, permettant l'utilisation de "Procédures Participatives Communautaires" de passation des marchés tel que stipulé dans la Convention de Subvention.

**40-** La conformité avec les exigences de passation de marchés était bonne tout comme les procédures de contrôle. En conséquence, la passation de marchés a été jugée Satisfaisante tout au long de la mise en œuvre. La structure administrative a été bien organisée et a été en mesure de garder une trace de toute la documentation de sous-projets appropriée, y compris la documentation inhérente à la passation de marchés. L'UEP a supervisé adéquatement les procédures de passation des marchés et a veillé à ce qu'elles respectent le nombre minimum de soumissionnaires requis en vertu des achats de biens et de contrats de génie civil afin de garantir un niveau suffisant de concurrence. Au fil du temps, la capacité de l'UEP en matière de planification et d'exécution de passation de marchés relativement simples en conformité avec les procédures de la Banque Mondiale s'est améliorée. Les plans de passation de marchés pour les volets 2 et 3 ont été régulièrement mis à jour et n'ont reçu aucune objection de la Banque.

#### **2.5 Activités Post-Achèvement/Prochaine Phase**

**41-** Sur la base de la performance et des résultats du Projet, le GT a annoncé des plans pour prolonger le modèle pilote dans le cadre de sa vision pour améliorer son système de protection sociale et son système de l'emploi à travers les trois piliers suivants : (i) Renforcer l'inclusion économique à travers la réforme du Programme National d'Aide aux Familles Nécessiteuses (PNAFN) pour soutenir les stratégies de sortie du programme ; (ii) Renforcer et moderniser le système d'information et de suivi au niveau régional des programmes sociaux et la numérisation des transferts sociaux ; et, (iii) Améliorer l'inclusion financière à travers la numérisation des

transferts sociaux et des paiements gouvernement-to-people (G2P) à travers les prestataires de services financiers et les banques.

**42-** Le GoT a commencé à se préparer à la poursuite des investissements nécessaires à généraliser et intégrer le modèle piloté dans le cadre du Projet à travers les programmes existants d'aide sociale. Le Ministère des Affaires Sociales a envoyé une demande écrite à la Banque Mondiale pour un projet de suivi visant à la généralisation du modèle qu'il a piloté et à l'introduction de réformes à son programme national existant de transfert d'argent pour l'insertion de bénéficiaires dans le marché du travail, en coordination avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

### **3. Évaluation des Résultats**

#### **3.1 Pertinence des Objectifs, de la Conception et de la Mise en Œuvre**

*Note : Substantiel*

**43- Pertinence de l'Objectif.** Les objectifs du projet sont pertinents pour le contexte tunisien actuel tout comme ils l'étaient au moment du démarrage du projet. Plus précisément, la Tunisie continue à faire face à des défis importants en matière de taux de chômage élevé (en particulier pour les jeunes et les travailleurs peu qualifiés), et de manque d'accès équitable aux services dans les zones rurales. Le pays continue également à faire face à des défis en matière d'amélioration de la transparence et d'approches participatives pour la prestation de services et peu de programmes gouvernementaux sont actuellement mis en œuvre sur le terrain pour répondre à ces divers objectifs. La Note Stratégique Intérimaire (NSI) pour la Tunisie (2013 - 2014), en place au moment où le projet a été approuvé, a été prolongée jusqu'en 2015. Le projet, si ses objectifs avaient été clairement indiqués, serait très pertinent à l'ISN et à la Tunisie en termes de création d'emplois (ISN Volet 1), d'amélioration de la prestation des services (ISN Volet 2, Inclusion Sociale et Economique), et d'approches participatives (ISN Volet 3, Renforcer la transparence et la responsabilité). Toutefois, étant donné que l'énoncé de l'ODP n'a pas clairement reflété les résultats escomptés et a été fixé en termes d'aboutissements, plutôt qu'en termes de résultats escomptés comme démontré dans la conception et la mise en œuvre du projet, la pertinence des objectifs est notée **Modeste**.

**44- Pertinence de la Conception.** Compte tenu des objectifs escomptés et de la théorie du changement tels qu'évalués dans cet ICR (Voir Section 2.1), la conception du Projet a été et continue d'être très pertinente. L'étendue globale du projet reste pertinente étant donné qu'elle se concentre sur deux régions limitrophes à la Libye où les services locaux et les opportunités d'emploi local du secteur privé manquaient, ce qui a permis le pilotage de sous-projets communautaires. Ces zones continuent à présenter une forte demande pour une telle approche compte tenu des petits changements survenus dans la demande du marché et la situation de l'emploi. L'intervention choisie (cash-for-work) continue également d'être pertinente étant donné que les autres solutions possibles, qui auraient entraîné la création d'emplois temporaires consistaient en des projets de travaux publics perçus avec scepticisme par la communauté et qui ne permettaient pas une approche participative dans la sélection des projets. L'opération pilote, qui a été mise en œuvre par à travers une ONG avec une équipe dédiée de l'UEP pour le projet, a également montré une rupture avec l'héritage négatif et l'historique pauvre de mise en œuvre de projets gouvernementaux précédents de travaux publics. Enfin, la flexibilité dans la mise en œuvre (qui faisait partie de l'application/communauté attribuée) base du projet, a permis la participation de plusieurs types d'entités en fonction du contexte. Les opérateurs du projet FPS ont inclus des OSC, des entreprises, des centres de formation



et des associations professionnelles locales. À cette fin, la pertinence de la conception du projet est notée **Substantielle**.

**45- Pertinence de la Mise en Œuvre.** Même si le projet a rencontré des difficultés de mise en œuvre au cours de la première année, sa mise en œuvre a été à la fois participative et axée sur la demande des communautés locales et des ONG ayant abouti à l'élaboration et la mise en œuvre de sous-projets pilotes. La mise en œuvre de ces sous-projets était une réponse aux besoins locaux dans les zones cibles et a contribué à la réalisation des résultats escomptés. La pertinence de la mise en œuvre a été particulièrement évidente dans (i) le fait de relever les défis contextuels auxquels le projet a fait face au début de la mise en œuvre; et (ii) à travers la réactivité de l'IA face aux problèmes rencontrés au début du projet. Cette pertinence a été mesurée notamment par des enquêtes auprès des bénéficiaires réalisées par une firme indépendante lors de la dernière année du projet.. A cet effet, la pertinence de la mise en œuvre est jugée **Substantielle**.

**46-** Plus précisément, des outils opérationnels clés ont été développés et testés, ce qui permet d'appuyer davantage la note «substantielle» pour la mise en œuvre. Ces outils peuvent être généralisés et appliqués à d'autres programmes d'emploi et de formation, incluant :

- (i) Les approches participatives de lancement des appels à propositions et la définition des priorités locales de développement et la conception de solutions sur-mesure ;
- (ii) La signature de contrats axés sur les résultats avec les entreprises et les fournisseurs de formation pour améliorer l'employabilité à moyen terme, qui peut être améliorée en renforçant progressivement les termes du contrat.
- (iii) La supervision sur terrain assure la cohérence du dialogue et la réponse juste-à-temps aux défis et problèmes de mise en œuvre avant qu'ils ne soient exacerbés.
- (iv) La continuité au niveau du leadership du Projet (un même CGT depuis le démarrage jusqu'à l'achèvement du projet) a assuré la continuité et permis de remplir les résultats escomptés du Projet. De même, l'équipe de mise en œuvre et le leadership de l'UEP n'ont pas connu beaucoup de remaniement, ce qui a encouragé la continuité dans la mise en œuvre de la conception du projet.
- (v) Des outils de suivi et d'évaluation pour cibler et assurer la responsabilité de formation pour améliorer l'employabilité, qui peut être améliorée grâce à l'augmentation des investissements et à la mise en place de systèmes d'information plus robustes.
- (vi) L'utilisation de formations en base financière pour renforcer l'employabilité en promouvant l'inclusion financière et en préparant les bénéficiaires à des opportunités d'emploi autonome à long terme

### **3.2 Réalisation des Objectifs de Développement du Projet**

*Note : Substantiel*

**47-** La réalisation des ODP est évaluée sur la base des trois résultats escomptés présentés dans la Section 2.1. En utilisant ces indicateurs pour mesurer la réalisation, le Projet a atteint ses résultats escomptés et les ODP sur la base des indicateurs clés.

**48-** Le projet a réussi à atteindre la plupart des indicateurs d'ODP de manière généralement satisfaisante et a combiné les filets de sécurité sociale (ou les transferts d'argent destinés aux chômeurs pauvres, peu qualifiés) à une formation sur le tas, en faisant des sous-projets workfare. Dans la plupart des cas, les petites entreprises et les associations professionnelles ont pris une part active dans la conception et la fourniture de formation sur le tas, reflétant souvent les compétences

les plus demandées par le marché local de main-d'œuvre. Plus précisément, un modèle "tripartite" de mise en œuvre au niveau local a été créé pour le contexte tunisien impliquant le Gouvernement, la société civile et le secteur privé, mais davantage d'efforts peuvent être fournis dans l'avenir afin d'affiner et d'améliorer la participation locale dans la prise de décision.

**49-** Dans l'ensemble, les objectifs pour quatre des six indicateurs clés ont été atteints ou dépassés, les deux autres ayant été partiellement atteints. Ceci suggère une Note **Substantielle** en matière d'atteinte des objectifs.

**50- Résultat Escompté 1 : Sous-projets pilotes visant à accroître l'emploi et les opportunités génératrices de revenus.**

Trois indicateurs clés ont été définis, et ont permis de suivre la réalisation de l'objectif escompté ci-dessus.

- Indicateur 1 : **Au moins 4.000 travailleurs sont employés pour la mise en œuvre de projets).** Le Projet a abouti à 6182 bénéficiaires inscrits dans 70 sous-projets. Le nombre total de bénéficiaires directs a ainsi dépassé de 55% le nombre cible. L'indicateur clé a été *atteint*.
- Indicateur 2 : **Au moins 60 pour cent des travailleurs perçoivent une amélioration des compétences professionnelle comme résultat de la formation dans le cadre de sous-projet.** Sur la base du Rapport de Mise en œuvre de l'UEP daté de janvier 2015 et des informations tirées de la base de données S&E du projet, 54 pour cent des travailleurs perçoivent une amélioration de leurs compétences professionnelles à la suite de la formation dans le cadre de sous-projet. L'indicateur clé a été *partiellement atteint*.
- Indicateur 3 : **Au moins 30 pour cent des travailleurs sont des femmes.** Selon les rapports de l'UEP, 70 pour cent des travailleurs étaient des femmes. Les secteurs présentant les plus fortes proportions de femmes étaient l'éducation et l'assistance sociale, où les femmes ont représenté 77 et 75 pour cent, respectivement, du total des bénéficiaires employés. L'indicateur clé a été *atteint*, dépassant l'objectif de plus de 200%.

**51- Résultat Escompté 2 : Les sous-projets pilotes fournissent des services aux communautés dans les régions sélectionnées.**

- Indicateur 4 : **Au moins 12.000 membres de la communauté reçoivent des services par le biais de sous-projets locaux.** Le nombre cible de bénéficiaires indirects a également été largement dépassé (62 669 atteints contre 12 000 ciblés). Le nombre de bénéficiaires indirects est basé sur des estimations de zones de chalandise plutôt que sur des enquêtes directes ou des activités de suivis et ce en raison des contraintes budgétaires et liées à la faisabilité de mise en œuvre, ce qui pourrait avoir gonflé le nombre de bénéficiaires indirects. L'indicateur clé a été *atteint*.
- Indicateur 5 : **Au moins 60 pour cent des membres de la communauté perçoivent les services reçus comme répondant aux besoins locaux. Cet indicateur semble mesurer (i) si le processus participatif dans la sélection des sous-projets communautaires a été un succès ; ainsi que (ii) si les services requis sont fournis. Un total de 67 pour cent des membres de la communauté ont déclaré percevoir que les services répondent aux besoins locaux.** Qualitativement, les communautés, notamment les ménages voisins qui ont bénéficié des services fournis par les bénéficiaires du projet, et les autorités ont estimé que le projet a ouvert des possibilités de carrière dans les secteurs et services avec des besoins non satisfaits, soit parce que les services publics ont été incapables d'atteindre

certains ménages, ou parce que les services n'avaient jamais été créés. L'indicateur clé est atteint.

**52- Résultat Escompté 3 : Les sous-projets pilotes construisent les approches participatives dans la prise de décision communautaire**

- **L'indicateur 5 relève également de cet objectif. L'indicateur clé a été atteint.**
- **Indicateur 6 : Au moins 60 pour cent des travailleurs et des membres de la communauté perçoivent une plus grande implication dans la prise de décision locale en matière de prestation de services.** A l'achèvement du projet, 56 pour cent des travailleurs et 47 pour cent des membres de la communauté perçoivent une plus grande implication dans la prise de décision locale en matière de prestation de services.<sup>7</sup> L'indicateur clé est partiellement atteint.

**53-** Une description détaillée de la Réalisation des Objectifs par indicateur clé est disponible à l'annexe 9.B.

### **3.3 Efficience**

*Note : Substantiel*

**54- Les investissements du projet ont donné des rendements relativement élevés par rapport aux filets de sécurité sociale traditionnels basés sur les programmes "non-cash-for-work"** (voir Annexe 3 pour une analyse économique et financière détaillée). La valeur du Projet réside dans sa capacité à augmenter la productivité des bénéficiaires du filet de sécurité sociale et à améliorer le développement de la communauté locale de façon incrémentielle à une plus grande mesure que les filets traditionnels de sécurité sociale. La perspective était, que dans 1 an à compter de la fin du programme, au moins une part de ces bénéficiaires puissent trouver des activités génératrices de revenus grâce aux compétences et à l'expérience professionnelle et collaborative acquises. Ces activités fourniraient au moins l'équivalent du salaire minimum de la Tunisie (286 TND par mois, qui constitue également la moyenne pour les travailleurs indépendants, peu qualifiés). L'indice d'efficacité pour le projet reposait notamment sur la répartition économique des ressources pour atteindre les indicateurs PDO. Une évaluation plus rigoureuse de l'impact dans l'avenir peut aider à recueillir les données détaillées requises pour une analyse complète.

**55- En termes de coût-efficacité du Projet, le comparateur aux fins de cette analyse est le programme tunisien actuel de filet de sécurité sociale (PNAFN).** Le PNAFN offre des avantages à 235.000 chefs de ménages, soit en moyenne 130 dinars par mois par ménage au cours de la période 2012-2015 au moment où ce projet a été mis en œuvre. Globalement, au cours de la période 2012-2015, le GT a dépensé environ 420 millions de dinars par an dans le cadre du PNAFN, soit l'équivalent de 0,4 pour cent du PIB. En termes de générosité, ces transferts en espèces représentent près de 21 pour cent des dépenses moyennes des ménages. En outre, parmi l'échantillon de 1.430 bénéficiaires interrogés dans le projet 1 année après la fin du programme, 13 pour cent avait été employés pendant au moins six mois.

---

<sup>7</sup>Source : UEP (UTSS) en partenariat avec des associations locales.

**56- Si le Projet est généralisé pour couvrir tous les bénéficiaires du PNAFN en âge de travailler, cela équivaldrait à environ 30 pour cent des bénéficiaires actuels, ou 70.500 chefs de ménages (164.500 ne seront pas concernés et continueront à recevoir des transferts monétaires inconditionnels).** En moyenne, le programme workfare, en supposant la même conception, coûterait 94 millions de dinars par an en transferts monétaires et 14 pour cent en plus en matière de coûts de formation et de fonctionnement, soit un total d'environ 107 millions de dinars. Pour un investissement de 107 millions de dinars, le taux de rendement (ROR) serait d'environ 15 pour cent après comptabilisation des gains supplémentaires après la fin du programme.

**57- Ces bénéfices supplémentaires devraient s'accroître à un coût financier qui est à peu près équivalent au budget actuel du PNAFN et en adéquation avec les meilleures pratiques mondiales, ce qui rend le Projet relativement rentable.** Ajouter le coût du filet social de sécurité productif (107 millions) au PNAFN seulement parmi les 70 pour cent restants (294 millions), donne un budget total de 401 millions de dinars (soit un peu moins de 0,4 pour cent du PIB). Ce montant total est inférieur à la dépense du filet de sécurité sociale actuel de 420 millions de dinars, et devrait avoir un meilleur retour sur investissement. Ce niveau de dépenses publiques sur un programme généralisé, le montant de couverture et de transfert serait en adéquation avec celui de programmes performants en matière de filets de sécurité sociale productifs, tels que le programme brésilien BolsaFamilia.

### **3.4 Justification de la Note de Résultat Globale**

*Note : Satisfaisant*

**58-** La note générale de résultat pour le projet est Satisfaisante, reflétant une note globale de substantiel en matière de pertinence des objectifs, de la conception et de la mise en œuvre (Section 3.1), une note substantiel pour la réalisation des ODP (Section 3.2), et une note substantielle pour l'efficacité (Section 3.3).

### **3.5 Thèmes Généraux, Autres Résultats et Impacts**

#### **(a) Impacts sur la Pauvreté, Aspects Liés au Genre et Développement Social**

**59- Emploi à long terme et Impact sur la génération de Revenus.** Certains bénéficiaires ont trouvé un emploi continu dans un délai de six mois à compter de la fin du Projet. Parmi 1.360 bénéficiaires qui avaient suivi le Projet jusqu'à la fin, interrogées par l'UEP à partir de novembre 2014, environ 13 pour cent avaient trouvé un emploi dans les six mois ayant suivi l'achèvement des projets workfare (Figure 5 Annexe 9.C). La plupart de ces bénéficiaires sont devenus des salariés dans de petites entreprises (65 pour cent), le reste est devenu des travailleurs indépendants (35 pour cent) (Figure 6 Annexe 9.C.). A titre de référence approximative, parmi les programmes publics d'emploi en Tunisie ciblant les chômeurs hautement qualifiés (qui comprennent également des services de placement supplémentaires), le taux de placement a été estimé à environ 20 pour cent moins d'un an à partir de 2012.

**60- Inclusion Sociale et Économique.** Le Projet a eu un impact positif sur la génération de revenus et la formation, en particulier pour les pauvres et les femmes ne bénéficiant pas de services publics en matière d'emploi ni de programmes de filets de sécurité sociale, ainsi que sur la cohésion sociale en promouvant la participation dans la prise de décision au niveau local.

**61-** Impact en termes de genre: Les indicateurs clés du projet incluaient un résultat (que le PIU a défini partiellement comme un objectif) qui consiste à atteindre une proportion de 30% parmi les bénéficiaires directs (par exemple, les personnes embauchées pour les sous-projets de prestation de services). La proportion de femmes a dépassé l'objectif de plus de 200%, ce qui va au-delà du

résultat escompté pour le programme. En partie, cela a été réalisé en raison de la conception du projet. Celle-ci a permis aux femmes d'avoir accès à des opportunités en tant que bénéficiaires directes par le biais de sous-projets qui ne comprenaient pas nécessairement de travaux manuels, traditionnellement associés avec les hommes dans les projets de travaux publics. Bien que l'évaluation du projet manque d'informations au-delà de la participation, les effets attendus sur l'autonomisation des femmes sont vraisemblablement alignés avec des projets similaires. Une évaluation de l'impact du projet est censée fournir plus d'informations sur l'impact du genre.

**62-** Au-delà de l'impact du projet sur les bénéficiaires directs, il a été noté que le projet avait un effet sur l'inclusion financière des femmes. L'UEP s'est associée avec le Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR) pour fournir des formations de base de trois jours en matière de littératie financière au profit de bénéficiaires de sexe féminin axées sur les services bancaires, la budgétisation, la gestion des dettes, l'épargne et les négociations financières. L'objectif de ces formations était de renforcer l'employabilité grâce à l'amélioration de la capacité financière et en équipant davantage les bénéficiaires avec des outils pour des emplois autonomes efficaces sur le long terme. CAWTAR a, depuis 2013, fourni des formations en littératie financière pour les femmes et les jeunes à faible revenu dans la région MENA, dans le cadre du Projet de Renforcement de la Microfinance chez les Femmes et les Jeunes (P144655), financé par le Fonds Fiduciaire Multi-donateurs de la Région MENA (MDTF). Les bénéficiaires qui ont participé à la formation ont été plus susceptibles d'accéder à des services financiers formels et de faire usage de budgétisation et d'épargne pour atteindre leurs objectifs financiers.

**(b) Changement / Renforcement. Institutionnel**

**63-** Le projet a permis de développer un modèle pour les mécanismes de graduation conduits par la communauté et les programmes d'appui aux moyens de subsistance pour les ménages peu qualifiés et pauvres ne bénéficiant pas d'assistance publique et pour les bénéficiaires du programme de filet de sécurité sociale. Le modèle est institutionnalisé par le biais du Ministère des Affaires Sociales et vise à élargir et à institutionnaliser l'appui à l'emploi par le biais de sous-projets communautaires. Une évaluation est en cours à la lumière des enseignements tirés de ce projet pilote, observant quels sont les aspects de l'approche participative communautaire à inclure dans la sélection et la mise en œuvre des sous-projets. L'adoption de ces éléments décrira le changement institutionnel à apporter à la conception et à la mise en œuvre d'une catégorie de programmes de filets de sécurité sociale.

**(c) Autres Résultats et Impacts Non Escomptés (positifs ou négatifs)**

**64- Inclusion Financière et Littératie Financière.** Des résultats positifs de développement ont été réalisés alors qu'ils n'étaient pas initialement prévus dans la conception du projet. Les interventions du Projet pilote qui visaient à renforcer les compétences en matière d'emploi par la promotion de l'inclusion financière parmi les bénéficiaires. Le Gouvernement a demandé à ce que l'inclusion financière soit incluse dans une future opération financée par la Banque Mondiale axée sur la promotion de l'employabilité dans les régions en retard de développement.

**3.6 Synthèse des Résultats de l'Enquête auprès des Bénéficiaires et / ou des Ateliers des Parties Prenantes**

**65-** Une enquête externe auprès des bénéficiaires a été menée après l'évaluation à moyen terme par une entreprise de sondage recrutée par l'UEP en adéquation avec un cahier des charges approuvé par la Banque Mondiale (voir l'annexe 5 pour plus de détails). L'enquête a été menée pour évaluer les perceptions des bénéficiaires, des organisations partenaires et de la communauté du processus et de la mise en œuvre du projet et la pertinence des modules de formation et des sous-projets de workfare selon les bénéficiaires. Dans l'ensemble, les principaux avantages perçus du Projet ont

consisté en l'expérience professionnelle acquise par les bénéficiaires et les services offerts aux communautés. 75 pour cent des bénéficiaires ont indiqué qu'ils ont tiré avantage du Projet en acquérant de nouvelles expériences professionnelles. Toutefois, seulement 66 pour cent ont été satisfaits par le contenu du module de formation qu'ils ont reçu, principalement en raison de l'absence d'une certification formelle à la suite de la formation principalement informelle qui leur a été dispensée par des instructeurs individuels. Un effet négatif important rapporté par les ONG et les bénéficiaires a consisté en des retards dans la réception des paiements et des transferts monétaires. Ces retards étaient dus à des décalages dans la gestion financière et le traitement des décaissements, principalement en raison de familiarité avec les formulaires requis et des délais de traitement de la Banque Centrale.

#### **4. Évaluation du Risque inhérent au Résultat de Développement**

*Note : Substantiel*

**66-** Bien que le risque global élevé posé par le contexte politique et institutionnel comme indiqué dans le Document d'Évaluation du Projet (PAD) était précis et que les mesures d'atténuation telles que décrites ont été mises en place, l'efficacité de ces mesures d'atténuation a été entravée par des problèmes institutionnels et de mise en œuvre. Quoiqu'il en soit, le risque inhérent aux résultats de développement reste important compte tenu du contexte du pays (qui continue de poser des défis semblables à l'échelle politique, économique et sécuritaire que lors du démarrage du projet) et des défis institutionnels pour assurer une capacité et une coordination inter-gouvernementale adéquate pour la mise en œuvre. Plus précisément, l'intention du gouvernement en matière d'utilisation de l'approche pilote pour généraliser les programmes cash-for-work conduits par la participation communautaire montre un niveau élevé d'engagement. Toutefois, la coordination au niveau institutionnel entre le Ministère des Affaires Sociales et l'UTSS n'est toujours pas claire même maintenant que l'opération est arrivée à sa fin. En outre, des retards globaux dans la mise en œuvre de programmes publics initiés après la révolution entravent la durabilité ou la généralisation de nouveaux programmes. Enfin, les perspectives de croissance de la Tunisie (y compris la baisse des recettes publiques au cours des dernières années) et les remaniements gouvernementaux continus peuvent rendre difficile le financement de programmes importants ce qui justifie la note **Substantiel**.

#### **5. Évaluation de la Performance de la Banque et de l'Emprunteur**

##### **5.1 Performance de la Banque**

###### **(a) Performance de la Banque à Assurer la Qualité au Démarrage**

*Note : Moyennement satisfaisant*

**67-** Le Projet avait une conception solide, appropriée et pertinente au démarrage. Il a été préparé pour répondre à une demande du Gouvernement Tunisien moins d'un an après la révolution de janvier 2011. Cela dit, il y avait deux limitations à la Qualité au Démarrage. D'abord, l'ODP, tel que formulé, ne reflétait pas l'étendue des résultats escomptés (primaires et secondaires), qui avaient été reflétés dans la conception et la mise en œuvre du Projet. Deux des six indicateurs choisis pour mesurer la progression étaient axés sur les aboutissements et ne reflétaient pas complètement le type d'indicateurs robustes que le Projet aurait pu adopter au démarrage pour mesurer la progression vers la réalisation des objectifs. Deuxièmement, l'intention de mise en œuvre par l'Emprunteur a été retardée en partie en raison d'une mauvaise préparation et d'une formation inadéquate de l'Agence de Mise en Œuvre par la Banque Mondiale en matière de procédures fiduciaires. Bien que ces risques aient été mis en évidence et décrits dans la Proposition de Projet, une attention plus importante aurait pu être accordée à : (i) l'appui apporté au

développement et à l'adoption de l'OM avant l'entrée en vigueur, y compris les directives sur les procédures et les délais de décaissement nécessaires à l'UEP et à la Banque Centrale de Tunisie ; (ii) l'appui apporté à la préparation et au recrutement des recruter des TDR pour le personnel clé de l'UEP, malgré les contraintes budgétaires précédant l'approbation; et (iii) le lancement d'activités pilotes pour tester les activités de mise en œuvre. Malgré ces limitations, Assurer la Qualité au Démarrage est noté **Moyennement Satisfaisant**.

#### **(b) Qualité de Supervision**

*Note : Satisfaisant*

**68-** Des missions de la Banque en matière d'appui à la mise en œuvre ont été menées régulièrement et un soutien au jour le jour a été fourni à la fois par le Siège de la Banque Mondiale et les équipes de travail basées en Tunisie, incluant le CGT, la gestion financière et les spécialistes de passation de marchés. Tout au long de la mise en œuvre, les missions d'appui ont couvert un ensemble de compétences, incluant (i) le manuel opérationnel et l'appui à la mise en œuvre fournis par le Chef des Opérations, l'Analyste des Opérations; (ii) formation et appui en gestion financière fournis par deux Spécialistes en Gestion Financière au cours du projet ; (iii) formation et appui à la passation de marchés fournis par deux Spécialistes en Passation de Marchés au cours du projet; (iv) coordination locale et appui quotidien à la mise en œuvre, en particulier au cours de la première moitié du projet, fournis par un Consultant en Gestion de Projet et Développement Social ; (v) appui et formation en suivi et évaluation fournis par un Économiste en Protection Sociale et Travail ; et (vi) appui supplémentaire de la Banque Mondiale fourni à travers la participation du personnel du projet appartenant à l'UEP et au GT à des événements de renforcement des capacités et de partage des connaissances financés par la Banque, incluant la Middle East and NorthAfrica (MNA) Employment and Social Safety Nets Community of Practice (vidéoconférences et supports) au cours de la période 2012-2104 et le Forum d'Apprentissage Sud-Sud brésilien en 2014. La Qualité de Supervision est jugée **Satisfaisante**.

#### **(c) Justification de la Note de la Performance Globale de la Banque**

*Note : Moyennement satisfaisant*

**69-** La performance globale de la Banque est notée **Moyennement Satisfaisante** sur la base des notes Moyennement Satisfaisante pour la Qualité au Démarrage et Satisfaisante pour la Qualité de Supervision.

### **5.2 Performance de l'Emprunteur**

#### **(a) Performance du Gouvernement**

*Note : Moyennement satisfaisant*

**70-** La performance du gouvernement (Premier Ministère et Cabinet au niveau central ; et Gouverneurs locaux au niveau local) est notée comme **Moyennement Satisfaisante** compte tenu des résultats positifs que le projet a atteint malgré les premiers retards ayant marqué les mesures juridiques nécessaires à l'entrée en vigueur du projet et l'appui au lancement de ses activités. Dans une certaine mesure, ces retards ont été attribués à de nombreux remaniements gouvernementaux et un manque de capacité, étant donné que la Tunisie était aux prises d'une large transition politique juste après la révolution de janvier 2011, relativement stabilisée en 2013. La participation étroite et les directives des gouverneurs locaux, en coordination avec les représentants ministériels régionaux désignés suggère que la coordination était généralement adéquate.

#### **(b) Performance de l'Agence ou des Agences de Mise en Œuvre**

*Note : Satisfaisant*

**71-** La performance de l'Agence de Mise en Œuvre (Ministère des Affaires Sociales à travers l'UTSS) est notée **Satisfaisante**. Le Projet, étant un pilote novateur à plusieurs égards, a été témoin d'un certain nombre de défis de mise en œuvre au démarrage en raison de la nécessité de développer et renforcer les capacités au sein d'une nouvelle UEP. Cependant, l'UTSS, en tant qu'agence d'exécution, a joué un rôle essentiel dans le renforcement des capacités pour surmonter ces défis. Ces défis ont été largement surmontés après la première année de mise en œuvre, avec une capacité désormais renforcée pour les opérations futures. Il est également important de noter que sur la base de l'évaluation à moyen terme, sur les 58 ONG participant au Projet, 77 pour cent étaient nouvelles, créées après la révolution de 2011. Cela signifiait que la plupart des ONG ayant participé au Projet, comme pour la plupart des ONG tunisiennes, avaient peu ou pas d'expérience en gestion de projet (tel que révélé au cours des évaluations des sous-projets). Cette faible capacité a quelque peu retardé la mise en œuvre du Projet, une contrainte qui a progressivement rétréci à mesure que les ONG ont acquis plus d'expérience au fil du temps.

### **(c) Justification de la Note de la Performance Globale de l'Emprunteur**

*Note : Moyennement satisfaisant*

**72-** La performance globale de l'emprunteur est notée **Moyennement Satisfaisante** sur la base des notes Moyennement Satisfaisante pour le Performance de l'Emprunteur et Satisfaisante pour la Performance de l'Agence de Mise en Œuvre.

## **6. Enseignements Tirés**

### **Résultats Principaux Globaux**

**73-** Le Projet a été mis en œuvre de manière effective dans une approche tripartite impliquant le gouvernement local, la société civile et le secteur privé. Il a financé avec succès des stages d'apprentissage payés "axés sur la demande", choisis et conçus par la communauté, des groupes de la société civile locale, les centres de formation et les entreprises et portant sur la prestation de services communautaires de base, mais aussi sur la génération de moyens de subsistance sur les marchés locaux

### **Enseignements Spécifiques Tirés de cette Opération**

**74-** En testant de nouvelles approches, le Projet a mis en exergue certains des principaux enseignements tirés en termes de : (i) modalités d'exécution, (ii) mécanismes visant à booster l'employabilité grâce à la fourniture de services de base, et (iii) approches participatives pour renforcer la cohésion sociale et répondre à la responsabilité de prestation de services dans des contextes fragiles à des degrés variés.

**75-** **La mise en œuvre grâce à des partenariats public-privé est réalisable dans de nouveaux contextes, en supposant que les contrats et le suivi sont solides.** En termes de modalités de mise en œuvre, le Projet a montré que les partenariats public-privé peuvent soutenir la mise en œuvre de programmes et de projets cash-for-service, générateurs d'emplois. Malgré des retards au démarrage en matière de mise en place des dispositions juridiques institutionnelles inhérente au Projet et de formation d'une nouvelle UEP aux procédures de la Banque, ce projet a dépassé les objectifs et a presque entièrement décaissé tous les fonds de la subvention. A l'avenir, les contrats de suivi et basés sur les résultats peuvent être renforcés progressivement afin de booster à l'avenir la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre.



**76- L'employabilité à travers la fourniture de services de base peut aider à stimuler les opportunités d'emploi à court terme dans des secteurs spécifiques.** En termes d'employabilité, le Projet montre l'importance de l'adaptation des conceptions au profil des chômeurs et des marchés locaux. Les lacunes en matière de prestation de services locaux ont offert des opportunités d'emploi à court terme aux bénéficiaires semi-qualifiés. Suite à la formation et à l'expérience fournies, l'enquête préliminaire de suivi à six mois de l'achèvement du programme sur un échantillon de bénéficiaires a également montré que cette expérience est transférable, étant donné qu'une partie des bénéficiaires ont trouvé un emploi de salarié ou sont devenus des travailleurs indépendants après l'achèvement du programme. A l'avenir, ces efforts doivent être combinés à une stimulation d'investissement privé plus stratégique et à une formation plus rigoureuse pour assurer la durabilité dans les secteurs ayant conduit à la création d'emploi. L'élargissement de ce genre de coordination aide à lier les bénéficiaires à de nouvelles opportunités d'emploi.

**77- Les approches participatives peuvent aider à favoriser la cohésion sociale et la responsabilisation en matière de prestation de services à des degrés différents.** Enfin, en termes d'approches participatives visant à renforcer la cohésion sociale, le Projet a montré l'importance d'impliquer les acteurs locaux dans la sélection et le ciblage des besoins et des solutions de développement local. Donner plus de choix et d'implication aux principales parties prenantes au niveau local, y compris les autorités publiques, le secteur privé et les groupes de la société civile, a contribué à faire correspondre la demande à l'offre en identifiant les opportunités requises les plus viables. Cependant, une plus grande capacité locale en termes de savoir-faire technique et de ressources financières et une coordination plus systématique entre les parties prenantes sont nécessaires à l'avenir.

**78-** Les enseignements tirés du Projet sont pertinents pour la conception de programmes et de réformes futurs en matière de protection sociale et de travail, notamment en termes de : (i) introduction de programmes productifs de filet de sécurité social (SSN) dans le cadre des SSN existants en Tunisie, (ii) consolidation des SSN productifs et des programmes actifs du marché du travail (PAMT) à travers la consolidation du ciblage pour les programmes de protection sociale et de travail (PST) entre le Ministère de Affaires Sociales (MAS) et le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), et (iii) partenariats public-privé au niveau local pour les programmes PST, notamment les programmes SSN productifs et les programmes actifs du marché du travail (PAMT).

## **7. Commentaires sur les Problématiques Soulevées par le Bénéficiaire / les Agences de Mise en Œuvre / les Donateurs**

### **(a) Bénéficiaire / Agences de Mise en Œuvre**

N/A

### **(b) Cofinanceurs / Donateurs**

N/A

### **(c) Autres partenaires et parties prenantes**

*(exemple ONGs/secteur privé/société civile)*

N/A

## Annexe 1. Coûts et Financement du Projet

### (a) Coût du Projet par Composant (en Millions de Dollars)

Composants	Évaluation Estimative (millions USD)	Estimation Réelle / Dernière Estimation (millions USD)	Pourcentage de l'évaluation estimative
<b>SOUS-PROJETS PILOTES DE PRESTATION DE SERVICES</b>	4 303 000,00	4 300 000,00	99
<b>FORMATION SOUS-PROJETS DE PRESTATION DE SERVICES</b>	431 200,00	430 000,00	99
<b>GESTION, SUIVI ET EVALUATION DU PROJET (APPUI A L'UEP)</b>	264 900,00	270 000,00	98
<b>Total Coût de Base</b>	<b>4 999 100,00</b>	<b>5 000 000,00</b>	
Imprévus Techniques	0,00	0,00	0,00
Imprévus de Variations de Prix	0,00	0,00	0,00
<b>Coûts Totaux du Projet</b>	0,00	0,00	
Coûts de Préparation du Projet	0,00	0,00	0,00
<b>Financement Total Requis</b>	0,00	<b>5 000 000,00</b>	

### (b) Financement

Source de Financement	Type de Co-financement	Évaluation Estimative (Millions USD)	Estimation Réelle / Dernière Estimation (Millions USD)	Pourcentage de l'évaluation estimative
Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat		4,90	5,00	0,00



**(c) Décaissements par Catégorie**

<b>Catégories</b>	<b>Allocation Initiale (1) U\$</b>	<b>Allocation Initiale + 15%</b>	<b>Paiement au 31/12/2013</b>	<b>Paiement au 30/06/2014</b>	<b>Paiement au 31/12/2014 U\$</b>	<b>Paiement au 31/07/2015 U\$</b>	<b>Paiement Cumulé au 31/07/2015</b>	<b>Paiements / Allocation (2) / (1) (%)</b>	<b>Solde restant à la clôture du projet</b>
(1) Transferts Monétaires aux Bénéficiaires	4 030 000,00	3 884 500,00	1 306 336,28	1 263 166,00	243 813,24	828 925,27	3 642 240,79	93,76%	242 259,21
(2) Biens	205 000,00	235 750,00	24 763,35	161 017,24	24 947,49	26 687,93	237 416,01	100,71%	-1 666,01
(3) Services de Consulting, formation, ateliers et audits (Services de Consulting, formation, ateliers et audits)	645 000,00	741 750,00	283 431,03	157 535,00	213 236,04	84740,31	738 942,38	99,62%	2 807,62
(4) Coûts de Fonctionnement	120 000,00	138 000,00	7 576,38	32 566,98	39 268,89	56 617,10	136 029,35	98,57%	1 970,65
<b>Total</b>	<b>5 000 000,00</b>	<b>5 000 000,00</b>	<b>1 622 107,04</b>	<b>1 614 285,22</b>	<b>521 265,66</b>	<b>996 970,61</b>	<b>4 754 628,53</b>	<b>95,09%</b>	<b>245 371,47</b>

## Annexe 2. Résultats par Composante

Composante (telle qu'énoncée dans le PAD)	Résultat
<p><b>Composante 1 : Sous-projets pilotes locaux de prestation de services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le renforcement des capacités des facilitateurs de la communauté a été mené Tous les facilitateurs ont été formés</li> <li>• Une stratégie de communication locale a été développée (messagerie, canaux de communication et supports pour les appels à propositions et les opportunités d'emploi et une liste des associations locales a été créé)</li> <li>• 40 sous-projets sont initiés à Tataouine et Médenine (ou 4.000 travailleurs ont été employés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les facilitateurs ont été formés</li> <li>• L'UEP de l'UTSS a diffusé une communication aux UTSS locales, aux associations locales et aux canaux de communication communautaires.</li> <li>• Les sous-projets ont été mis en œuvre.</li> </ul>
<p><b>Composante 2 : Formation Sous-Projets Locaux de Prestation de Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une certification suite à la formation aux compétences de prestation de services a été accordée aux travailleurs salariés</li> <li>• Des évaluations participatives locales de suivi ont été diffusés publiquement (disponible sur le site de l'UTSS)</li> <li>• Des facilitateurs locaux ont été sélectionnés et des formations pour la prestation de services ont été dispensées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les travailleurs ont reçu une certification de formation pour les sous-projets de prestation de services.</li> <li>• Au moins un rapport de suivi participatif par sous-projet a été publié.</li> <li>• Tous les facilitateurs ont été recrutés.</li> </ul>
<p><b>Composante 3 : Gestion, Suivi et Évaluation du Projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une formation sur le Manuel Opérationnel, le renforcement des capacités, et la planification opérationnelle a été dispensée.</li> <li>• La mise en place d'un cadre de S &amp; E et d'un plan de collecte de données pour un élargissement futur</li> <li>• Une évaluation, une documentation des enseignements et une planification pour des projets subséquents ont été menées</li> <li>• Évaluation indépendante intermédiaire et finale et diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout le personnel de l'UEP a été formé</li> <li>• Amélioration du système de S &amp; E en place</li> <li>• Des rapports d'évaluation sont régulièrement publiés</li> <li>• Ateliers organisés pour la diffusion de rapports d'évaluation intermédiaire et finale</li> </ul>

### **Annexe 3. Analyse économique et financière**

**Bien qu'il n'y avait pas de ERR/IRR estimé à l'évaluation, les investissements du projet ont permis d'obtenir des rendements relativement élevés par rapport aux filets traditionnels de sécurité sociale conditionnels.** La valeur du Projet réside dans sa capacité à augmenter la productivité des bénéficiaires du filet de sécurité sociale et d'améliorer le développement de la communauté locale de façon progressive dans une plus grande mesure que les filets traditionnels de sécurité sociale. Compte tenu de la disponibilité des données à ce jour, un cadre de base est proposé ici pour évaluer la rentabilité sur la base des avantages additionnels acquis en termes de revenus, et plus largement, les externalités de la communauté. On s'attendait à ce que dans un délai d'un an après avoir quitté le programme, au moins une partie de ces bénéficiaires devrait avoir trouvé des activités génératrices de revenus en raison des compétences, du travail et de l'expérience de collaboration gagnés. Ces activités fourniraient au moins l'équivalent du salaire minimum en Tunisie (286 TND par mois, qui est aussi la moyenne pour les travailleurs indépendants et peu qualifiés). Le programme coûterait l'équivalent des filets traditionnels de sécurité sociale ou légèrement plus. Cependant, c'est un programme qui augmenterait, d'une manière globale, le rapport coût-efficacité des dépenses publiques en raison (i) des externalités incrémentielles plus positives au développement de la communauté locale, les services et les infrastructures, et (ii) du renforcement du pouvoir d'achat et de la croissance économique locale. À l'avenir, une évaluation plus rigoureuse de l'impact peut aider à recueillir les données détaillées requises pour une future analyse complète.

**Le comparateur est le programme de filet de sécurité sociale en cours en Tunisie (PNAFN).** Le PNAFN verse des prestations à 235.000 chefs de ménages, soit en moyenne 130 dinars par mois par ménage au cours de la période 2012-2015, période pendant laquelle ce projet a été mis en œuvre. Ainsi, au cours de 18 mois, le chef de ménage moyen aurait reçu environ 2,340 TND au total. Globalement, au cours de la période 2012-2015, le gouvernement a dépensé environ 420 millions de dinars par an sur le PNAFN, soit l'équivalent de 0,4 pour cent du PIB. En termes de générosité, ces transferts en espèces représentent près de 21 pour cent des dépenses moyennes des ménages.

**Le projet SPF a fourni une expérience de travail et 220 TND par mois pendant six mois à une personne par ménage.** Pour les six premiers mois du programme, les bénéficiaires ont reçu un total de 1320 TND. Parmi l'échantillon de 1430 bénéficiaires interrogés 1 année après avoir quitté le programme, 13 pour cent avaient été employés pendant au moins six mois, soit environ 186 bénéficiaires. En supposant que ce taux demeure constant, cela signifie que sur 6180 bénéficiaires au total, 803 bénéficiaires ont travaillé pendant au moins 6 mois au salaire minimum dans l'année ayant suivi leur sortie du programme. 286 TND par mois est l'équivalent d'environ 30 pour cent des dépenses totales des ménages.

**Ces prestations ont également des retombées indirectes plus larges qui ne sont pas monétisées ou prises en compte dans cette analyse en raison de données limitées.** Par exemple, à la suite d'un tel sous-projet dans une ville oasis éloignée, les membres de la communauté non-bénéficiaires du projet ont ouvert des micro-entreprises pour pourvoir

aux besoins de bénéficiaires qui gagnaient maintenant leurs vies. En principe, ces dynamiques favorisent plus généralement le développement la communauté et le développement économique au fil du temps.

**Si le projet devait être élargi pour inclure des bénéficiaires du PNAFN en âge de travailler et aptes au travail, cela équivaldrait à environ 30 pour cent des bénéficiaires actuels, ou 70.500 chefs de ménages (en laissant 164 500 personnes qui continueront à recevoir des transferts monétaires sans conditions).** En moyenne, le programme de travail obligatoire, en supposant que la même conception soit gardée, coûterait 94 millions de dinars par an en transferts en espèces et 14 pour cent supplémentaires pour la formation et les coûts d'exploitation, soit un total d'environ 107 millions de dinars. Le retour sur investissement (RSI) en termes de productivité, tel que mesuré par les revenus supplémentaires supposerait qu'au moins 13 pour cent de ces bénéficiaires travaillent après avoir quitté le du programme au (au moins) le salaire minimum pendant six mois, soit des revenus de près de 16 millions TND au total. Pour l'investissement de 107 millions de dinars, cela donne un taux de retour (RSI) d'environ 15 pour cent.

**Il est attendu que ces prestations supplémentaires s'accumulent à un coût financier qui est à peu près l'équivalent du budget actuel du PNAFN et qui en conformité avec la moyenne des meilleures pratiques mondiales.** En ajoutant le coût du filet de sécurité social productif (107 millions) avec le PNAFN seulement parmi les 70 pour cent restants (294 millions), cela donne un budget total de 401 millions de dinars (soit un peu moins de 0,4 pour cent du PIB). Ce montant total est inférieur aux dépenses nettes actuelles du filet de sécurité sociale qui sont de l'ordre de 420 millions de dinars, tout en prévoyant un meilleur retour sur investissement. Même si on assume que le budget serait légèrement plus élevé, les retours sur investissement devraient être positifs. Ce niveau de dépenses publiques sur un programme mis à échelle, le montant de la couverture et du transfert seraient en conformité avec ceux des programmes de filet de protection sociale productifs qui fonctionnent bien ailleurs, comme, par exemple, le programme BolsaFamilia au Brésil.

**Les résultats de cette analyse de base sont provisoires, compte tenu des contraintes liées aux hypothèses et à la disponibilité des données, mais sont néanmoins censés tenir la route dans le cadre d'autres scénarios.** Bien qu'une évaluation complète de l'impact du projet n'ait pas été faite, le programme PNAFN de la Tunisie ne dispose pas actuellement de mécanismes de sortie, de sorte que la plupart des bénéficiaires sont supposés rester dans le programme. Bien que leur inclusion soit basée en principe sur le fait de ne pas avoir d'autres sources de revenus, ce critère est auto-déclaré. Dans cette analyse donc, il est supposé qu'ils dépendent principalement des transferts mensuels en espèces pour leurs revenus.

Globalement, le rapport coût-efficacité total du projet doit être envisagé en termes à la fois des augmentations de productivité (revenus) et les externalités non monétaires plus larges relatives au développement de la communauté locale. Le programme est donc relativement rentable si on tient compte des avantages globaux perçus par les individus et la communauté.

#### Annexe 4. Processus d'appui/Contrôle de la Préparation et de la mise en œuvre des Allocations

##### (a) Membres du groupe de travail

Noms	Qualité	Unité	Responsabilité/ Spécialité
<b>Préparation du prêt/Allocation</b>			
Hebatalla Elgazzar	Economiste Senior	GSPDR	Chef d'équipe
Shirley Foronda	Spécialiste de la Gestion Financière	GGODR	Membre de l'équipe
Jean-Charles Marie De Daruvar	Avocat-conseil	LEGAM	Membre de l'équipe
Maged Mahmoud Hamed	Conseiller Régional en Garanties	OPSOR	Membre de l'équipe
Walid Dhouibi	Spécialiste des Achats	GGODR	Membre de l'équipe
Brooks Fox Evans	Consultant	GSPDR	Membre de l'équipe
Karen Majli Vega-Coronel	Consultante		Membre de l'équipe
Mehdi El Batti	Spécialiste de Gestion Financière	GGODR	Membre de l'équipe
Christina Wright	Responsable des Opérations	GEDDR	Membre de l'équipe
Peter McConaghy	Spécialiste du Secteur Financier	GFMDR	Membre de l'équipe
<b>Supervision/Examen dans le Pays</b>			
Aissatou Maisha Dicko	Analyste des Opérations	GSPDR	Membre de l'équipe
Jean-Charles Marie De Daruvar	Avocat-conseil	LEGAM	Membre de l'équipe
Amr Moubarak	Economiste spécialiste de la Protection Sociale	GSPDR	Co-auteur du rapport de fin de travaux
Walid Dhouibi	Spécialiste des Achats	GGODR	Membre de l'équipe
Suzanne Essama	Responsable des Opérations	GSPDR	Co-auteur du rapport de fin de travaux
Mehdi El Batti	Analyste de la Gestion Financière	GGODR	Membre de l'équipe



**(b) Temps du personnel et Coût du Projet:**

Étape du cycle de projet	Temps du personnel et Coût (Budget de la Banque seulement)	
	Nombre des semaines du personnel	Millier de USD (y compris les coûts de voyage et de consultants)
Prêt	0.0	0.0
<b>Contrôle/Rapport de Fin de Travaux</b>		
<b>Total:</b>	36.78	248,628.84

**Annexe 5. Résultats de l'Enquête menée auprès des Bénéficiaires**

**Contexte:** Une enquête externe auprès des bénéficiaires a été menée après l'évaluation à mi-parcours par une firme de sondage recrutée par les unités de mise en œuvre du projet conformément au mandat approuvé par la Banque mondiale.

**Objectifs:** L'enquête a été menée pour évaluer les perceptions du processus et de la mise en œuvre du projet par les bénéficiaires, la communauté et les organisations partenaires, et parmi les bénéficiaires, la pertinence des modules de formation et du sous-projet de travail obligatoire. L'évaluation comportait notamment des groupes de discussion qualitatifs et une enquête quantitative auprès de 1000 bénéficiaires et 1000 membres de la communauté.

**Principaux résultats:**

**Perceptions relatives aux avantages du projet:** Dans l'ensemble, les principaux avantages du projet qui ont été perçus sont l'expérience de travail acquise par les bénéficiaires et les services offerts aux communautés. 75 pour cent des bénéficiaires ont indiqué qu'ils ont tiré avantage du programme en acquérant une nouvelle expérience de travail. Toutefois, seulement 66 pour cent ont été satisfait par le contenu du module de formation qu'ils ont reçu, principalement en raison de l'absence de certification formelle sanctionnant la formation principalement informel qu'ils ont reçu de la part d'instructeurs individuels.

Les bénéficiaires ont rapporté des avantages supplémentaires en termes de développement local (tableau 2): (i) une plus grande cohésion sociale et un plus grand engagement pour le développement de la communauté locale; (ii) acquérir un savoir-faire entrepreneurial, ce qui a conduit de nombreux bénéficiaires et membres de la communauté à former de petites micro-entreprises dans les zones où le projet a été mis en œuvre, compte tenu du pouvoir d'achat plus fort parmi les bénéficiaires; (iii) en termes de genre, les femmes bénéficiaires et membres de la communauté ont indiqué qu'elles sont devenues plus actives publiquement et socialement en raison des activités de la communauté et de suivi du sous-projet; et (iv) le développement de nouveaux marchés locaux et des réseaux sociaux en raison des liens formés entre, et parmi, les bénéficiaires, les ONG et les municipalités locales.

**Tableau 2 Les avantages perçus par les bénéficiaires en termes de développement local (%)**

Dimension	% de ceux qui pensent que l'impact est positif
L'intégration sociale de la femme rurale	73%
Satisfaction des besoins au quotidien	68%
Initiateur de nouveaux projets	73%
Un coup de main donné aux institutions publiques	67%
Une solidarité sociale à travers la sensibilisation de la population à propos de certains problèmes	72%

**Perceptions du processus et de la mise en œuvre:** En termes de mise en œuvre, les ONG partenaires ont indiqué avoir disposé de ressources techniques et financières adéquates pour appuyer les sous-projets locaux. Toutefois, la durée moyenne (2 mois) des modules de formation a été jugée trop courte par les bénéficiaires. La plupart d'entre eux ont suggéré que 4 mois au moins seraient nécessaires à l'avenir pour acquérir de façon complète de nouvelles compétences liées aux techniques spécifiques à un métier.

Un important effet négatif rapporté par les ONG et les bénéficiaires a été lié aux retards enregistrés dans la réception des paiements et des transferts monétaires. Ces retards étaient dus à des retards dans la gestion financière et le traitement des décaissements, principalement en raison de la familiarité avec les formulaires requis et les délais de traitement de la Banque Centrale.

#### **Principales recommandations:**

En ce qui concerne les prochaines étapes, les principales recommandations issues de l'enquête auprès des bénéficiaires étaient les suivantes: (i) renforcer la rigueur et la qualité de la formation supplémentaire offerte pour assurer la certification des compétences techniques et professionnelles; (ii) renforcer la surveillance et les ressources offertes aux ONG partenaires et qui appuient la mise en œuvre des activités de supervision et de formation; et (iii) améliorer les procédures de gestion et de décaissement financiers pour un traitement et des paiements plus rapides.

#### **Annexe 6. Rapport et Résultats de l'Atelier des Parties Prenantes**

**Objectifs:** Vers la clôture du projet, un atelier regroupant les parties prenantes a été organisé le 17-19 Février à Zarzis dans le Gouvernorat de Médenine par l'Unité de Mise en Œuvre du Projet. Les principaux objectifs de l'atelier étaient de présenter les principaux objectifs et les résultats du projet et de discuter les idées de collaboration à l'avenir, ainsi que d'honorer et de présenter les bénéficiaires actuels et les organisations de la société civiles partenaires au niveau local.

**Participants:** Toutes les autorités centrales et locales, l'Unité de Mise en Œuvre du Projet, la firme ayant effectué le sondage des bénéficiaires (Emrhod Consulting) et les ONG

partenaires de mise en œuvre ont assisté à l'atelier, ainsi que les bénéficiaires et d'autres ONG locales. Le nombre total de participants était d'environ 200 personnes.

**Thèmes:** L'atelier a consisté en trois jours d'exposés, de séances de travail et de cérémonies de remise de récompenses, mettant en évidence l'ensemble de projets très divers et les impacts sur la communauté locale. Les sessions clés comprenaient:

- (i) les exposés faits par les autorités gouvernementales (gouverneurs, Ministère de l'Industrie, Ministère de la Formation Professionnelle et l'Emploi et Ministère des Affaires Sociales) sur le maintien des interventions du projet;
- (ii) un panel sur les mécanismes opérationnels pour soutenir les jeunes chômeurs peu qualifiés;
- (iii) Un panel sur l'amélioration de la formation professionnelle;
- (iv) Un panel sur les mécanismes de collaboration avec les OSC en matière de développement professionnel;
- (v) Un panel sur l'appui à l'entrepreneuriat chez les jeunes grâce à des collaborations locales;
- (vi) Une séance de synthèse récapitulant les options d'extension du projet et de son maintien à l'avenir.

**Résultats:** L'atelier a permis une plus grande prise de conscience des décideurs locaux et centraux des résultats de ce projet, ce qui a stimulé davantage l'intérêt dans l'extension de l'intervention à l'avenir. Par la suite, une demande portant sur l'appui sollicité auprès de la Banque mondiale à l'avenir pour la mise à l'échelle du programme a été envoyée par le Ministère des Affaires Sociales au Ministère de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MICI) au mois de mai 2015, en guise de suivi sur une demande antérieure envoyée lors de l'examen à mi-parcours (Avril 2014). En Août 2015, la demande est en cours d'examen comme un élément potentiel du futur Plan National de Développement 2016-2020 du Gouvernement.

## **Annexe 7. Résumé du Rapport d'Achèvement et/ou Commentaires sur l'ébauche du Rapport d'Achèvement**

Le Projet Participatif de Prestation de Services pour la Réintégration dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine est une initiative du gouvernement tunisien, qui est soutenue par la Banque Mondiale avec une subvention de l'ordre de 5 millions de Dollars US. Le projet a été mis en œuvre sur une période de 30 mois.

Ce projet a été conçu comme une intervention d'urgence afin de fournir un revenu supplémentaire pour les jeunes issus de familles défavorisées dans ces deux gouvernorats et dans le même temps améliorer l'employabilité d'une classe de jeunes ayant de faibles compétences (un peu d'éducation et aucun diplôme).

En tant que projet pilote, sa mise en œuvre était une véritable expérience en termes d'approches d'intervention dans le domaine de l'apprentissage, la prestation des services de base, la mobilisation de la société civile et la mobilisation des jeunes et des femmes dans la communauté ainsi qu'en termes d'approches de proximité.

Ainsi, le projet a été réalisé grâce à la mobilisation de 66 associations et à travers 92 sous-projets dans le domaine de l'aide sociale, l'éducation, la santé de base et l'environnement. Les actions entreprises ont été réparties entre les services et les travaux et ont contribué à faciliter l'accès à l'information et aux services aux communautés ciblées par le projet.

En outre, le projet a essayé de répondre à la problématique de l'emploi pour les jeunes sans qualification qui n'ont eu que peu d'éducation, et ce par le biais de formation informelle et de la pratique sur les lieux de travail des connaissances théoriques acquises en classe et ce grâce à la prestation de services de base aux groupes marginalisés et surtout ceux ayant des besoins spécifiques.

L'étude statistique réalisée dans le cadre du projet a montré que la majorité (87%) des bénéficiaires directs avait seulement un niveau d'éducation primaire ou secondaire et qu'environ 74% d'entre eux sont âgés entre 18 et 32 ans.

Ces bénéficiaires directs ont été satisfaits de leur participation au projet; 41% d'entre eux ont été séduits par la nouvelle expérience et plus de deux tiers (68%) ont déclaré avoir acquis une expérience professionnelle au cours de ce projet. 54% ont indiqué que le projet les a aidé à développer leurs compétences en communication, et 41% disent que le projet les a aidé à trouver un emploi. Seulement 40% des bénéficiaires ont saisi l'opportunité de développer des compétences techniques brutes.

Prestation de Services: Quant aux membres de la communauté (bénéficiaires indirects), leur satisfaction quant aux services fournis a été estimée à 68%.

Participation à la prise de décision: 56% des bénéficiaires directs disent que le projet leur a donné l'occasion de participer à une activité sociale tandis que 47% des membres de la communauté disent qu'ils ont participé à des activités du projet.

Les leçons tirées du projet: le projet montre qu'offrir des opportunités aux jeunes pour qu'ils acquièrent des connaissances et de l'expérience professionnelle liées à un métier, améliore leur employabilité. Ainsi, pour assurer un niveau d'employabilité plus élevé, la formation doit être: 1) adaptée au profil des chômeurs et 2) adaptée aux marchés locaux tout en impliquant les différentes parties prenantes au niveau local, notamment les services publics concernés par la spécialité technique de la formation, les professionnels dans le secteur privé et la société civile.

En outre, ces activités de formation en cours d'emploi telles qu'elles ont été testées dans le cadre du projet doivent être associées à un système de validation des compétences par les services techniques de l'État et l'organisation d'une formation complémentaire en gestion, marketing, les compétences pratiques, l'esprit d'entreprise et l'éducation financière.

Et pour compléter le processus, il est essentiel d'avoir un fonds pour financer des activités génératrices de revenus avec des idées découlant de la formation.

Un autre aspect important qui a été traité dans le projet est celui des "services communautaires". Bien que ces services aient permis de visualiser l'impact du projet sur les communautés et d'assurer leur participation, ils devraient, cependant, être accompagnés en amont par un mécanisme pour garantir la durabilité réalisations accomplies.

En outre, ces services liés à des questions qui relèvent des préoccupations prioritaires des communautés ciblées dans les deux gouvernorats ciblés et des services prévues dans le cadre de la mise en œuvre des sous-projets, ont mis en évidence la nécessité, même

l'urgence de leur prise ne compte dans l'intervention des programmes de services publics. Cela justifiera la nécessité de l'ancrage institutionnel du projet à l'avenir.

Les associations ont joué un rôle important dans le projet et ce dans la formulation de propositions participatives qui répondent aux attentes des communautés, la défense de leurs intérêts auprès des autorités locales et la mobilisation des différents partenaires (public, privé et OSC) pour la mise en œuvre et la réussite de leurs projets. Ces associations doivent être plus impliquées dans le processus de formation des non-diplômés et dans toute initiative en matière d'emploi au niveau local.

Le partenariat avec les établissements publics et les professionnels du secteur privé devrait apporter une valeur ajoutée aux sous-projets, mais devrait éviter qu'il suive une norme pour les initiatives aléatoires, spécifiques et ad hoc. Il est recommandé que ce partenariat soit géré par un système d'incitations et donc une obligation de résultat pour les différentes parties prenantes.

En tant que contribution au renforcement de la gouvernance locale, le projet a agi à travers les associations pour encourager la participation et l'engagement des citoyens à ces différents niveaux; à savoir, l'information, la consultation, la coopération, la mise en œuvre d'actions et l'évaluation de la prestation de services.

Le projet a connu des difficultés avec les procédures administratives (période consacrée à l'amendement de la lettre de la convention de subvention) et les procédures de décaissement qui ont influencé la réalisation des objectifs du projet, mais ces difficultés ont été surmontées grâce à la flexibilité démontrée par les gestionnaires du projet au niveau de la Banque Mondiale. Par conséquent, et afin de minimiser ces difficultés, il est recommandé, d'une part, d'impliquer l'organisme chargé de la mise en œuvre dans les discussions sur l'accord entre la Banque et le Bénéficiaire et d'exiger que le processus de paiement direct par l'intermédiaire du système de Connexion du Client soit clairement stipulé dans l'accord. En outre, et pour les projets similaires qui sont fondés sur l'approche participative, il est recommandé: (1) de consacrer plus de temps à la période de mise en œuvre et (2) de consacrer davantage de fonds pour les composants de gestion du projet (les 20% alloués à ce projet étaient insuffisant).

En outre, il est essentiel de fournir un mécanisme de ciblage de bénéficiaires plus transparent qui soit accessible à travers l'enregistrement en ligne ou par l'intermédiaire d'un bureau indépendant, et ce parallèlement à un mécanisme institutionnalisé et efficace de gestion de plaintes.

La gestion du projet a généré un flux de données pour lequel il est essentiel de prendre des dispositions afin de mettre en place une application web de suivi intégrant la collecte, l'analyse, la vérification / validation et la centralisation des informations sur les indicateurs de performance du projet.

## **Annexe 8. Commentaires des Co-financiers et d'autres partenaires / parties prenantes**

*Aucun*

## **Annexe 9. Informations supplémentaires**

### **Annexe 9.A. Informations complémentaires sur les arrangements relatifs à la gestion financière**

Les arrangements relatifs à la gestion financière du projet ont été jugés adéquates et ont fourni (i) des informations financières précises et (ii) l'assurance raisonnable que les fonds du projet sont utilisés aux fins prévues. Cependant, il y avait d'abord quelques défis qui ont été abordés dans le but de se conformer pleinement aux exigences fiduciaires de la Banque.

Ces défis ont porté notamment sur:

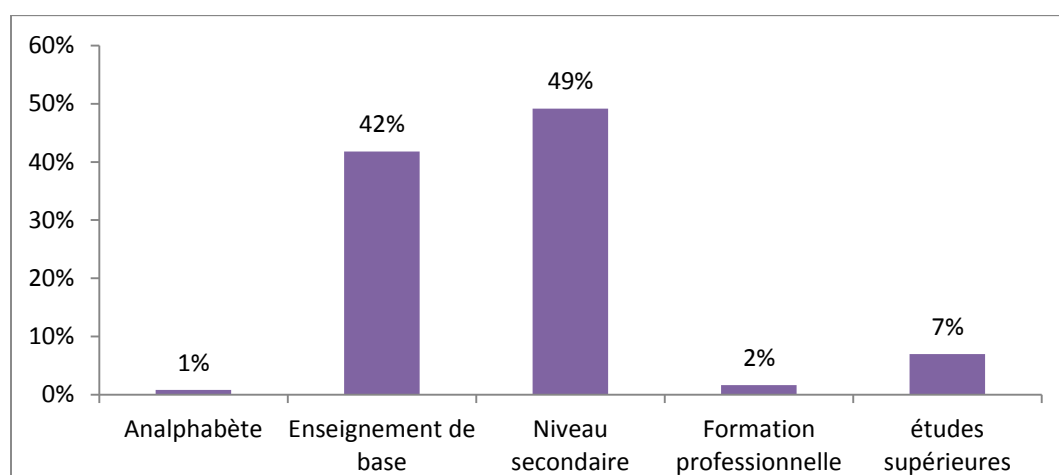
- (a) Des retards systématiques dans la présentation des rapports financiers (Normes internationales d'information financière (IFRS), EFP audités) qui ont été progressivement réduits, en cours d'exécution. L'Unité de Mise en Œuvre du Projet a été formé à plusieurs reprises (formation fiduciaire conjointe, stages fiduciaires et formations spécifiques à la demande), ce qui a permis à l'Unité de présenter les IFRS à temps, particulièrement pendant la dernière année du projet. Néanmoins, certains problèmes avec les EFP audités ont persisté: (i) des retards de soumission bien que réduits; et (ii) les questions de qualité concernant les audits qui ont été discutés avec l'Unité de Mise en Œuvre du Projet et qui ont conduit à la révision des termes de référence de l'auditeur sur la base des TdR standards de la Banque mondiale. L'audit final devrait être présenté d'ici la fin Août 2015, ce qui couvre la période de grâce (31 Mars au 31 Juillet, 2015).
- (b) Les activités du projet budgétisées par composantes et catégories ont été révisées puisque le niveau des engagements pour certaines catégories a dépassé les montants prévus, à savoir les coûts d'exploitation et de formation. En conséquence, il a été recommandé de soumettre des demandes de découvert à la Banque mondiale pour permettre à l'Unité de régler les paiements finaux pour ces catégories, puisqu' il n'y avait pas de fonds gouvernementaux disponibles autrement.
- (c) Le décaissement du produit des subventions a été fait exclusivement par le biais des avances sur le compte désigné et ce par l'intermédiaire de la soumission des demandes de retrait de la Banque Centrale de Tunisie pour le compte de l'Unité, en suivant les procédures et lignes directrices déjà en place et utilisés pour des projets existants financés par la Banque. L'Unité a demandé une augmentation de plafond pour le compte désigné de 500 000 USD à 900 000 USD pour financer les dépenses du projet, ce qui a été approuvé et reflété dans la lettre de décaissement. La reconstitution du compte désigné par la Banque Centrale de Tunisie avait été relativement lente selon l'Unité et l'augmentation du plafond a permis de réduire les retards dans les paiements. Le taux de décaissement a atteint le montant de 4.756.000 USD au 21 Août, 2015, soit 95,12% du montant total de la subvention de 5 millions USD.

### **Annexe 9.B. Description détaillée de la Réalisation des Objectifs par Indicateur Clé de Développement du Projet**

(i) **Indicateur 1: Au moins 4.000 travailleurs sont employés dans la mise en œuvre des projets.**

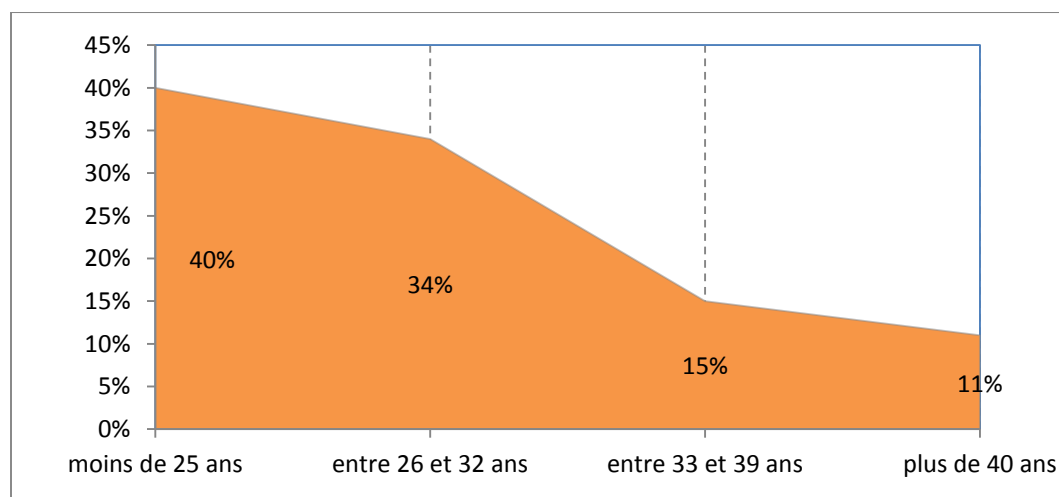
En se basant sur le Rapport de Mise en Œuvre préparé par l'Unité en Janvier 2015 et informations de la base relative au S&E, un total de 6182 bénéficiaires avaient été inscrits dans 70 sous-projets locaux. 91 pour cent des bénéficiaires avaient soit un niveau d'éducation primaire ou secondaire, ce qui suggère que les bons groupes cibles ont été inclus (Figure 1). La plupart étaient des jeunes (60 pour cent) (Figure 2). Le nombre total des bénéficiaires directs a dépassé le nombre cible initial de 4000 bénéficiaires. Cela équivaut à un total d'environ 6182 personnes x 6 mois par personne x 15 jours par mois (en moyenne) de personnes-jours de travail, soit 556,380 personnes-jours de travail.

**Figure 1 Distribution des bénéficiaires par niveau d'instruction (%)**



Source: Base de données du Projet du Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat de la Tunisie (FSP), Novembre 2014. N=4260.

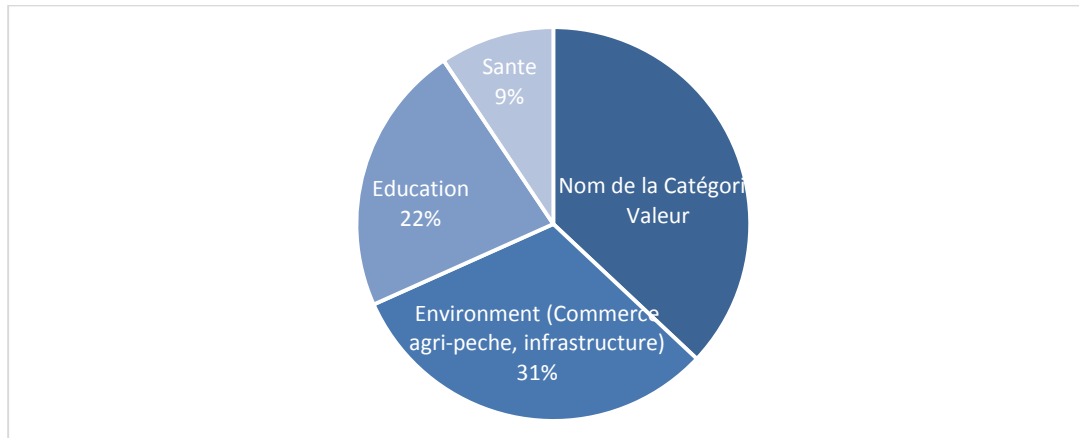
**Figure 2 Distribution des bénéficiaires par tranche d'âge (%)**



Source: Base de données du Projet du Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat de la Tunisie (FSP), Novembre 2014. N=4260.

En termes de nombre total d'inscriptions par sous-projet, la plupart des bénéficiaires étaient inscrits soit dans les sous-projets d'"aide sociale" (37 pour cent de tous les bénéficiaires, suivis par les sous-projets "environnementaux" (31 pour cent) (figure 3). En termes de type de sous-projets, la grande majorité des sous-projets ont été essentiellement "la protection sociale et le développement local", suivi par les sous-projets dans le domaine de l'"éducation" et la "santé". Les sous-projets ont été sélectionnés à travers des approches participatives où les OSC, en consultation avec les citoyens au niveau local, ont proposé des projets (comme décrit dans le document de projet et le rapport de mise en œuvre à mi-parcours de l'Unité de Mise en Œuvre). Parmi les 24 sous-projets à Tataouine, près de 55 pour cent sont classés comme des projets de "protection sociale" (tels que le soutien aux personnes âgées et celles souffrant de handicaps), 27 pour cent des projets sont des projets dans le domaine de l' "éducation" (tels que les travaux de génie civil de base dans les écoles primaires). 18 pour cent des projets sont des projets «santé» (notamment de sensibilisation et l'éducation à la santé reproductive, ainsi que des projets relatifs à la santé environnementale tels que ceux ayant trait à la réhabilitation des oasis et puits).

**Figure 3 Distribution de l'inscription des bénéficiaires par secteur de sous-projet (%)**



Source: Base de données du Projet du Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat de la Tunisie (FSP), Novembre 2014. N=4260.

A Médenine, 74 pour cent des projets étaient dans le secteur de la "protection sociale», 19 pour cent sont classés comme de projets de "santé" et 7 pour cent des projets ont été réalisés dans le secteur de l' "éducation". Les données relatives aux sous-projets ont montré que ces derniers comprennent principalement la prestation de services, avec certains de ces projets impliquant des travaux publics. 78 pour cent des sous-projets ont été des projets de prestation de services (ne comportant pas de travaux de génie civil) et 22 pour cent étaient projets des mineures de génie civil (comme dans la catégorie de l'aménagement paysager et de la peinture considérés comme des projets de catégorie "C").

**(ii) Indicateur 2: Au moins 60 pour cent des travailleurs constatent une amélioration des compétences professionnelles grâce à la formation dans le sous-projet.**

En se basant sur le Rapport de Mise en Œuvre de l'Unité de Mise en Œuvre du Projet soumis en Janvier 2015 et les informations fournies par la base de données du S&E du projet, 54 pour cent des travailleurs constatent une amélioration de leurs compétences

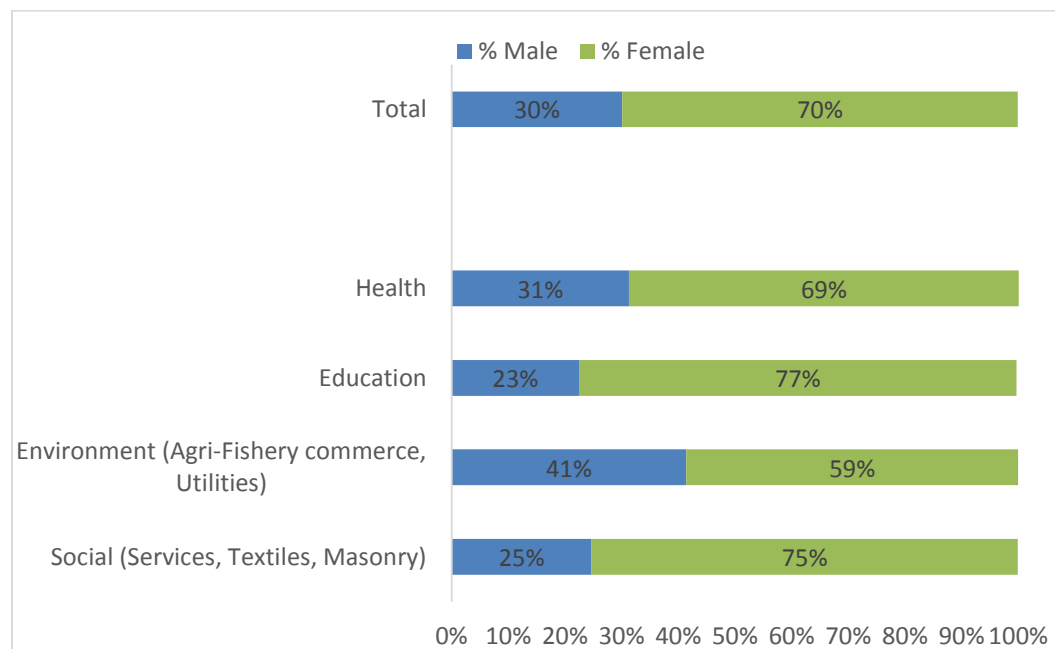


professionnelles à la suite de la formation dans le sous-projet. Plus de 75 pour cent des bénéficiaires ont évalué positivement leur expérience relative au "plus" en termes de workfare acquis grâce à la formation pratique et ce par rapport à une moyenne de 16 pour cent parmi les bénéficiaires peu qualifiés de programmes publics de l'emploi. La principale raison était l' "expérience de travail", citée par 72 pour cent des bénéficiaires du SPF.

**(iii) Indicateur 3: Au moins 30 pour cent des travailleurs employés sont des femmes.**

En se basant sur le Rapport de Mise en Œuvre de l'Unité de Mise en Œuvre du Projet soumis en Janvier 2015 et les informations fournies par la base de données du S&E du projet, 70 pour cent des travailleurs employés étaient des femmes. Les secteurs avec les plus fortes proportions de femmes étaient l'éducation et l'assistance sociale, avec 77 et 75 pour cent de tous les bénéficiaires, respectivement (figure 2).

**Figure 4 Distribution des bénéficiaires par sexe et par secteur (%)**



Source: Base de données du Projet du Fonds pour la Construction de la Paix et de l'Etat de la Tunisie (FSP), Novembre 2014. N=4260

**(iv) Indicateur 4: Au moins 12.000 membres de la communauté reçoivent des services par le biais de sous-projets locaux.**

En se basant sur le Rapport de Mise en Œuvre de l'Unité de Mise en Œuvre du Projet soumis en Janvier 2015 et les informations fournies par la base de données du S&E du projet, le nombre cible de bénéficiaires indirects a également été largement dépassé (62 669 atteint contre 12 000 ciblé). Le nombre de bénéficiaires indirects est basé sur des estimations des zones desservies plutôt qu'une prospection ou supervision directe en raison de contraintes budgétaires et de faisabilité dans la mise en œuvre, ce qui pourrait avoir

gonflé le nombre de bénéficiaires indirects. A l'avenir, les ressources et outils supplémentaires pourraient aider à améliorer le suivi et l'évaluation tels que l'utilisation des téléphones mobiles et de la technologie numérique.

**(v) Indicateur 5: Au moins 60 pour cent des membres de la communauté considèrent que les services reçus répondent aux besoins locaux.**

En se basant sur le Rapport de Mise en Œuvre de l'Unité de Mise en Œuvre du Projet soumis en Janvier 2015 et les informations fournies par la base de données du S&E du projet recueillies par l'Unité de Mise en Œuvre du Projet et les OSC partenaires grâce à des évaluations des bénéficiaires locaux, 67 pour cent des membres de la communauté ont déclaré qu'ils considèrent que les services répondent aux besoins locaux en moyenne. Qualitativement, les communautés, notamment les ménages voisins qui ont bénéficié des services fournis par les bénéficiaires du projet, tout comme les autorités, considèrent que le projet a ouvert des possibilités de carrière dans les secteurs et services ayant des besoins non satisfaits, soit parce que les services publics ont été incapables d'atteindre certains ménages, ou parce que les services n'avaient jamais été créés en premier lieu. Étant donné que le projet ne visait pas spécifiquement l'amélioration de la qualité des services (seulement un accès complémentaire de base), ces résultats sont considérés comme réalistes et l'évaluation crédible.

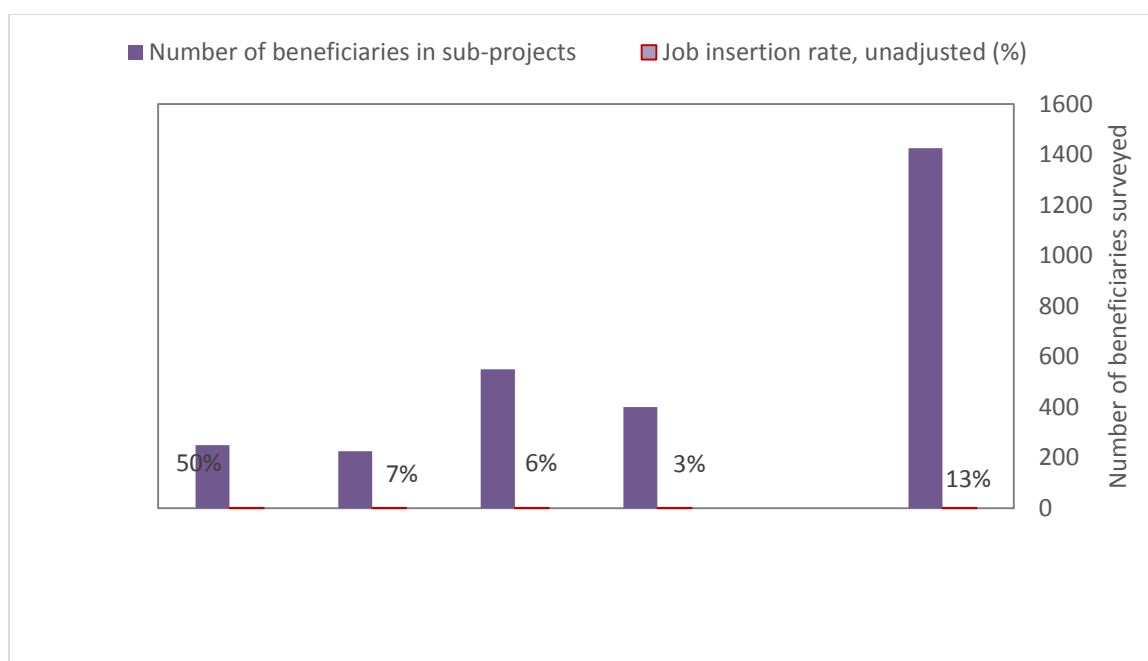
**(vi) Au moins 60 pour cent des travailleurs et des membres de la communauté perçoivent une plus grande implication dans la prise de décision locale en matière de prestation de services.** En se basant sur le Rapport de Mise en Œuvre de l'Unité de Mise en Œuvre du Projet soumis en Janvier 2015 et les informations fournies par la base de données du S&E du projet recueillies par l'Unité de Mise en Œuvre du Projet et les OSC partenaires grâce à des évaluations des bénéficiaires locaux, 56 pour cent des travailleurs et 47 pour cent des membres de la communauté perçoivent une plus grande implication dans la prise de décision au niveau local en ce qui concerne la prestation de services<sup>8</sup>. Étant donné que le projet ne visait pas spécifiquement le renforcement d'une manière radicale de la gouvernance locale et de la prise de décision, ces résultats sont considérés comme réalistes et l'évaluation crédible.

**Annexe 9.C. D'autres chiffres sur l'emploi et l'insertion dans les six mois suivant la sortie du projet**

---

<sup>8</sup> Source : Unité de Mise en Œuvre du Projet (UTSS) en partenariat avec des associations locales

**Figure 5 Données de traçage de suivi sur le statut de l'emploi six mois après avoir sorti du projet (%)**



Source: Base de Données du Projet SFP pour la Tunisie SPF, Novembre 2014, Questionnaire préliminaire de traçage 6 mois après avoir sorti du programme, N=1360.

**Figure 6 Situation d'emploi par type (%)**

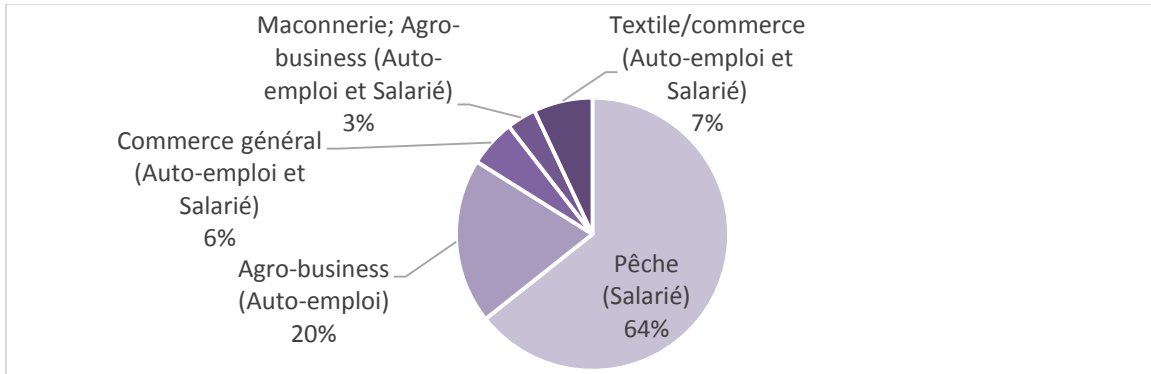


Source: Base de Données du Projet SFP pour la Tunisie SPF, Novembre 2014, Questionnaire préliminaire de traçage 6 mois après avoir sorti du programme, N = 183 employés bénéficiaires.

Dans le projet, pour les sous-projets où ces réseaux étaient les plus forts et les mieux coordonnés, la transition de la formation à l'emploi a été la plus douce, atteignant un taux de placement de 90 pour cent pour un tel projet dans le secteur de la pêche, capturant 64 pour cent de tous les bénéficiaires employés parmi l'échantillon (figure 7). Comme les

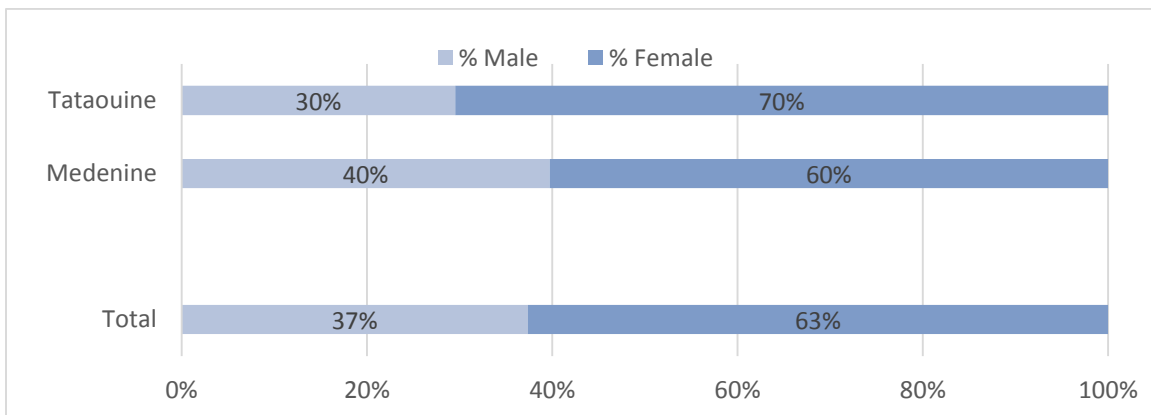
bénéficiaires du projet étaient majoritairement des femmes, la plupart des employés après le projet étaient également des femmes (Figure 8), avec un petit avantage à Tataouine, ce qui suggère que le projet n'a pas donné un avantage disproportionné aux hommes quant à la possibilité de trouver un emploi. Ce résultat est également prometteur pour les futurs efforts visant à stimuler la participation de la population active féminine. Les bénéficiaires et leurs nouveaux réseaux professionnels ont créé des opportunités imprévues, malgré le fait que le projet n'a pas explicitement inclus un soutien spécifique aux placements ou à l'entrepreneuriat.

**Figure 7 Emploi par secteur (%)**



Source: Base de Données du Projet SFP pour la Tunisie SPF, Novembre 2014, Questionnaire préliminaire de traçage 6 mois après avoir sorti du programme, N = 183 employés bénéficiaires.

**Figure 8 Situation d'emploi par sexe et par région (%)**



Source: Tunisia SPF Project Database, November 2014, Preliminary tracer survey at 6 months following project exit, N=183 employed beneficiaries.

## **Annex 10. Liste de Documents utilisés**

Emrhod Consulting (2014). *Rapport d'évaluation finale. Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2014).** *Manuel d'Operations. Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2014).** *Plan de Passation des Marchés. Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2014).** *Rapport d'Etat d'Avancement, mai 2014 (mi- terme), Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2015).** *Note d'Etat d'Avancement, janvier 2015 (pré-clôture), Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2015).** *Tableaux de Bord des Interventions à Medenine et Tataouine, janvier 2015. Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2015).** *Tableaux des Bénéficiaires à Medenine et Tataouine, janvier 2015. Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2015).** *Suivi du Budget, juin 2015. Projet des Services Participatifs pour la Réintégration.*

**Union Tunisienne de la Solidarité Sociale (2015),** *Projet des Services Participatifs pour la Réintégration, Site-Web : <http://www.buildingcapacities.com/>*

World Bank (2012). Project Appraisal Document (PAD): *Tunisia Participatory Service Delivery for Reintegration Final Project Proposal.* Project number P127212.

**World Bank (2012).** *Tunisia Participatory Service Delivery for Reintegration Implementation Status and Results Report, Sequence 01.* Report No: ISR7697 (Archived 26-Sept-2012).

**World Bank (2013).** *Tunisia Participatory Service Delivery for Reintegration Implementation Status and Results Report, Sequence 02.* Report No: ISR9240 (Archived 21-May-2013).

**World Bank (2013).** *Tunisia Participatory Service Delivery for Reintegration Implementation Status and Results Report, Sequence 03.* Report No: ISR13326 (Archived 30-Dec-2013).

**World Bank (2014).** *Tunisia Participatory Service Delivery for Reintegration Implementation Status and Results Report, Sequence 04.* Report No: ISR16424 (Archived 12-Nov-2014).

World Bank (2014). *Restructuring Paper on a Proposed Project Restructuring of the State and Peace-Building Fund Participatory Service Delivery for Reintegration TF011069 April 20, 2012 to the Republic of Tunisia.* Report No: RES13680.

# Annex 11. Carte du Pays

