



NATIONS UNIES
TUNISIE



ONU
FEMMES
et l'autonomisation des femmes



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



P
N
U
D
• Au service
des peuples
et des nations



Peacebuilding
Sustaining Peace

Projet « Pérenniser la paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local »

Projet financé par Peace Building Fund

Evaluation finale du projet

Avril
2022

Rapport final

GROUPEMENT

mbm
CONSULTING

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

SCE
Société de Conseil
et d'Etudes

Résidence Hela N°A2
Ain Zaghouan 2046 Tunis
Tél/Fax : (+216) 70 939 127
E-mail : majed.azzabi@topnet.tn

SOMMAIRE

I. SYNTHÈSE	4
II. OBJECTIFS DE LA MISSION ET METHODOLOGIE	10
II.1 Contexte et objectifs de la mission.....	10
II.2 Portée de l'évaluation.....	11
II.3 Méthodologie adoptée.....	12
III. FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	16
IV. PERFORMANCES DU PROJET	17
IV.1 Pertinence.....	17
IV.2 Cohérence.....	32
IV.3 Efficacité.....	34
IV.4 Efficience.....	48
IV.5 Impact.....	58
IV.6 Durabilité et appropriation.....	64
IV.7 Aspect genre.....	69
V. SYNTHÈSE, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS	75
V.1 Synthèse forces et faiblesses.....	76
V.2 Leçons apprises et recommandations.....	83
VI. ANNEXES	88
VI.1 Questions détaillées de l'évaluation par critère.....	88
VI.2 Guide d'animation des focus groups avec les jeunes.....	102
VI.3 Guide d'entretien / réunion avec les parties prenantes et autres bénéficiaires.....	103
VI.4 Liste des contacts effectués.....	108
VI.5 Degré d'atteinte des objectifs pour les outputs.....	110

ACRONYMES

AGR	Activité Génératrice de Revenu
AY.....	Active Youth
BCR.....	Bureau du Coordonnateur Résident
BM	Banque Mondiale
CCM.....	Conseillères et Conseillers Municipaux
CCT	Coordinatrices et Coordinateurs Techniques
COFIL.....	Comité de Pilotage
CTP.....	Conseiller Technique Principal
EPI.....	Everyday Peace Indicators
CILG.....	Centre International de Développement pour la Gouvernance Local Innovante
GYPI.....	Gender and Youth Promotion Initiative (du fonds PBF)
H2R	Hard To Reach
INS.....	Institut National de la Statistique
M&E	Monitoring and evaluation
NEET	Not in Employment, Education or Training
ODD.....	Objectif de Développement Durable
ONG.....	Organisation Non Gouvernementale
ONJ.....	Observatoire National de la Jeunesse
ONU.....	Organisation des Nations Unies
ONU Femmes.....	Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes
PBF	Peace Building Fund
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF.....	Partenaire Technique et Financier
SFCG	Search For Common Ground
UNESCO.....	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
USD	United States Dollar

I. SYNTHÈSE

Au niveau de la pertinence : un projet répondant à une problématique pertinente d'inclusion sociale au niveau local des jeunes femmes et des jeunes hommes ayant un effet important sur la cohésion sociale et s'inscrivant parfaitement dans les orientations des Nations Unies relatives à la consolidation de la paix à travers des approches impliquant fortement les femmes et les jeunes avec, néanmoins, des améliorations possibles au niveau de la conception et de la coordination

Le projet a été conçu en prenant en compte les résultats de plusieurs études et travaux antérieurs ayant mis en exergue la problématique d'inclusion des jeunes femmes et des jeunes hommes comme un facteur important de cohésion sociale et de consolidation de la paix en Tunisie. Par ailleurs, le projet s'inscrit dans les orientations stipulées par la constitution tunisienne en matière d'inclusion économique, culturelle, sociale et politique ainsi que le développement des capacités des jeunes (article 8). Le projet a été également conçu dans un contexte politique caractérisé par la tenue des premières élections municipales devant instaurer le premier maillon du pouvoir local offrant une opportunité pour une implication plus effective des populations et particulièrement les jeunes dans la gestion des affaires locales. Le ciblage des jeunes NEET et vulnérables et particulièrement les jeunes femmes a été aussi très pertinent dans la mesure où c'est cette catégorie qui subit le plus d'exclusion.

Le projet a fortement intégré les principes d'action de l'ONU et notamment Leave No One Behind (ne laisser personne pour compte) et ses objectifs en matière de consolidation de la paix et de promotion du rôle des femmes et des jeunes. Dans ce cadre, le projet s'inscrit parfaitement dans les orientations stipulées par les ODD N°5 (égalité entre les sexes), N°10 (Réduction des inégalités) et N°16 (Paix, Justice et Institutions efficaces) et les résolutions du Conseil de Sécurité N°1325 (la femme, la paix et la sécurité) et N°2250 (les jeunes, la paix et la sécurité). Le projet cadre également avec les axes stratégiques d'intervention du Fonds des Nations unies pour la consolidation de la paix (PBF) et notamment le volet préventif visant à prévenir les risques sur la paix. Le projet répond également à aux orientations du Fonds PBF en matière de promotion des jeunes et de l'égalité des sexes.

Dans le contexte tunisien et spécifiquement pour les régions visées, le projet a été innovant à plusieurs niveaux que ce soit à travers des thématiques abordées pour la première fois (inclusion sociale des jeunes à travers des initiatives d'intérêt général), un ciblage de nouvelles catégories de bénéficiaires (NEET et H2R souvent peu impliqués dans les projets) et de zones frontalières très reculées (Remada et toutes ses localités jusqu'à Borj Bourguiba), l'adoption d'approches innovantes pour la consolidation de la cohésion sociale et de la paix ou l'initiation de cadres de concertation et de pilotage au niveau régional axés sur l'inclusion des jeunes femmes et des jeunes hommes (Hub au niveau de chaque municipalité). Le projet a apporté aussi une réponse adéquate aux besoins des différents bénéficiaires directs en matière de renforcement des capacités des partenaires et d'amélioration de la résilience et de l'inclusion des jeunes. Plusieurs effets induits ont contribué également à l'amélioration du cadre de vie dans des zones dépourvues des moindres infrastructures de base.

Toutefois, le processus de conception du projet n'a pas suffisamment impliqué les agences de mise en œuvre entraînant des difficultés d'appropriation du projet au démarrage et des divergences de compréhension ayant compliqué sa mise en œuvre. Par ailleurs, la conception

initiale du projet a présenté certaines insuffisances au niveau de la structuration et la clarté, la précision des activités et des indicateurs et la spécification des rôles et du cadre de pilotage. La durée initiale du projet a été aussi sous-estimée et n'a pas pris en considération la complexité de certaines activités de préparation et le besoin d'une phase d'accompagnement suffisante à la fin du projet. L'absence d'un chronogramme initial clair tenant compte de l'interdépendance et de la synchronisation des activités avec des jalons précis a compliqué aussi la planification et la coordination du projet. La conception du projet a intégré l'aspect genre à travers des objectifs spécifiques de mobilisation et d'implication des jeunes femmes dans toutes les activités. La possibilité aussi de prendre des dispositions pour faire face à certaines contraintes spécifiques de mobilisation des jeunes femmes a été aussi prévu dans la conception notamment en ce qui concerne le transport. Néanmoins, la prise en compte de l'aspect genre aurait pu être consolidée davantage à travers une intégration plus forte de cet axe dans la communication du projet et plus de mesures spécifiques en faveur des femmes dans certaines zones ainsi qu'un accompagnement plus important sur le terrain des partenaires sur ce volet.

Il faut prendre en considération aussi que les difficultés de coordination du projet ont été aggravées notamment par une forte contrainte de temps et un turnover très important au niveau des équipes de projet dans certaines agences. La Pandémie du COVID 19 a imposé de fortes restrictions ayant nécessité un effort très conséquent d'adaptation. Ces contraintes ont pu être compensées grâce à un fort leadership du PNUD en fin de projet et une grande flexibilité dans la gestion. Les Coordinatrices et Coordinateurs Techniques déployés sur le terrain par le PNUD ont joué également un rôle important de facilitation et de suivi.

La théorie de changement du projet a été très pertinente et bien articulée. Elle n'a pas cependant pris suffisamment en considération les risques additionnels de conflits induits par la multitude d'intervenants et les dispositions nécessaires pour assurer la pérennisation des acquis.

Au niveau de la cohérence : Un projet favorisant les complémentarités inter-agences et inter-partenaires avec une forte intégration des synergies potentielles avec d'autres projets qui sont, toutefois, restées peu opérationnalisées en dehors des programmes menés par le PNUD

Le modèle de pilotage multi-agences a permis de rallier les compétences des trois agences impliquées profitant ainsi de leurs savoir-faire très complémentaires dans les domaines et les thématiques visés par le projet PBF. La maîtrise du contexte local par certaines agences et leurs moyens sur le terrain ont été mis au profit des autres agences et du projet de manière générale pour faciliter les interventions.

Le projet PBF devait se réaliser en forte synergie avec l'initiative commune de la Banque Mondiale et de l'Organisation des Nations Unies - « Chemins pour la paix – Pathways for Peace ». Toutefois, cela n'a pas pu se matérialiser et la collaboration entre ONU et BM sur le projet s'est limitée à quelques contacts préliminaires et des sessions de partage d'expérience à la fin du projet. La conception du projet a identifié également plusieurs synergies potentielles avec plusieurs programmes menés par différents partenaires techniques et financiers dans la région. Le portefeuille ODD16 a poursuivi l'appui à certaines réalisations du projet telles que l'institutionnalisation des Hubs. D'autres synergies sont également en cours de mise en place avec l'appui des différents projets de l'ODD16. En revanche, les synergies avec des partenaires externes identifiées par le document du projet n'ont pas pu être concrétisées jusqu'à présent.

Au niveau de l'efficacité : Déploiement réussi des principales activités prévues initialement malgré une forte contrainte de temps, mais degré d'atteinte des objectifs de résultat mitigé.

Malgré le retard très important enregistré au démarrage du projet et les contraintes liées à la pandémie du COVID-19, un effort très louable a été déployé par les agences et les partenaires pour la mise en œuvre des principales activités prévues : Actions de renforcement de capacités pour les associations locales, jeunes, CCM et médias ; Mise en œuvre de la plupart des initiatives ; Mise en place des hubs,...

Néanmoins, certaines activités n'ont pas pu être réalisées (telles que l'élaboration par les municipalités de stratégies sur la jeunesse et de stratégies de communication axées sur les jeunes, la mise en place d'une carte interactive en ligne des interventions et des services pour chaque municipalité, la création d'un hub interrégional pour lequel les acteurs locaux n'étaient pas très favorables, ...) ou achevées (finalisation de certaines initiatives, opérationnalisation de la plateforme hub,...). En outre, la concentration des activités au cours de la phase finale du projet a affecté l'efficacité de certaines d'entre elles (manque de disponibilité des bénéficiaires, durée d'accompagnement insuffisante,...).

Pour ce qui concerne l'atteinte des objectifs et comme le montre le tableau suivant, le bilan global a été assez satisfaisant avec néanmoins quelques objectifs qui n'ont pas été atteints en totalité.

Indicateurs		Valeur	Cible	Degré d'atteinte de la cible	
1.a	% des jeunes rapportent une augmentation de l'inclusion sociale des jeunes marginalisés	Total Jeunes	71%	75%	95%
		Jeunes			
		Femmes	68%	75%	91%
	% des jeunes rapportent une augmentation de l'inclusion sociale des jeunes femmes	Total Jeunes	62%	75%	83%
		Jeunes			
		Femmes	55%	75%	73%
	% des jeunes qui rapportent une augmentation de la communication et de la collaboration avec les institutions publiques	Jeunes NEET	56%	75%	75%
		Jeunes			
		Femmes	61%	75%	81%
	% des jeunes qui rapportent une augmentation de la confiance envers les institutions publiques	Total Jeunes	48%	75%	64%
Jeunes					
Femmes		51%	75%	68%	
1.b	% des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité de dialogue et de communication avec les autres	Total Jeunes	60%	75%	80%
		Jeunes NEET	53%	75%	71%
		Jeunes Femmes	52%	75%	69%
	% des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité à gérer les situations difficiles et problématiques	Total Jeunes	55%	75%	74%
		Jeunes NEET	46%	75%	61%
		Jeunes Femmes	66%	75%	88%
	% des jeunes qui rapportent une augmentation de la capacité de leurs communautés à s'adapter aux situations difficiles	Total Jeunes	77%	50%	154%
		Jeunes			
		Femmes	75%	50%	150%
1.c	% des jeunes qui rapportent une vision positive de l'avenir	Total Jeunes	77%	50%	154%
		Jeunes			
		Femmes	85%	50%	170%
2	% de jeunes des régions ciblées qui estiment que les municipalités assurent leur inclusion et tiennent compte de leurs priorités.		19%	40%	48%
3	% de la population des municipalités ciblées qui a une perception positive du rôle des jeunes dans le développement de leur communauté.		80%	40%	200%
4	% de la population et des principaux intervenants des municipalités ciblées qui considèrent que les interventions dans leurs collectivités sont bien coordonnées et efficaces.	Population	34%	40%	85%
		Municipalité	50%	50%	100%
		Associations	32%	40%	80%

Ainsi, les résultats sont largement atteints en termes de « proportion de la population ayant une perception positive des jeunes » et de « pourcentage des jeunes ayant une vision positive de l'avenir ». En revanche, le degré d'atteinte a été partiel pour les indicateurs relatifs à l'inclusion sociale et à la résilience des jeunes ainsi que ceux relatifs à l'inclusion des jeunes au niveau des municipalités.

Au niveau de l'efficience : Budget du fonds PBF presque consommé en totalité et effort très important pour rattraper le retard enregistré au démarrage du projet et pour faire face aux contraintes sanitaires liées à la pandémie du COVID-19

Le projet a connu un retard très important au démarrage et il a fallu presque une année pour mettre en place les équipes du projet (CTP et CCT). Ces retards ont été accentués par la crise du COVID et par quelques contraintes de gestion au niveau de la contractualisation des agences avec les ONG partenaires. Ainsi, à six mois de la fin du projet, seuls 5% du budget réservé aux activités du PNUD a été dépensé.

Finalement, les efforts conjugués de l'ensemble des parties prenantes (agences, ONG partenaires, bénéficiaires et partenaires locaux) ont permis de réaliser les principales activités du projet et de consommer la quasi-totalité du budget mis à disposition par le fonds PBF.

Au niveau de l'impact : Effets indéniables du projet en termes d'amélioration de la cohésion sociale et de la résilience des jeunes, avec des impacts indirects ressentis au niveau des partenaires locaux (associations et médias) et au niveau des communautés

Le projet a eu un impact appréciable sur l'amélioration de la cohésion sociale au sein des zones d'intervention, qui se manifeste à travers l'évolution de la perception positive des jeunes par les populations locales, les collaborations développées entre les jeunes et les municipalités / administrations, l'implication des populations dans les affaires locales,...

Les impacts du projet en termes d'amélioration de l'inclusion et de la résilience des jeunes sont également importants : Amélioration de compétences des jeunes en communication, prise de conscience par les jeunes de l'importance de leur rôle dans les affaires locales, amélioration de l'estime et de la confiance en soi, réseautage entre les jeunes de plusieurs régions, inclusion des femmes et des personnes handicapées, ...

Le projet a eu, aussi, des effets positifs auprès des partenaires locaux et des communautés : Renforcement de capacités et des activités des associations locales, nouveaux programmes médias sur les jeunes, réseautage entre les médias du Sud Est, amélioration du cadre de vie surtout dans les zones rurales, accès à l'emploi pour certains jeunes ayant bénéficié de formations offertes par des centres créés par les initiatives du PBF, évolution de la culture liée au Genre, dynamisation socioéconomique de certaines zones, ...

Au niveau de la durabilité : Des effets durables sur la résilience des jeunes et le renforcement des capacités des acteurs et une appropriation globalement forte des acquis du projet au niveau local mais, une pérennisation tributaire de la mise place de mesures d'accompagnement et d'opérationnalisation de synergies avec d'autres programmes et mécanismes.

Le projet PBF a misé sur le renforcement des capacités des acteurs locaux et l'amélioration de la résilience des jeunes comme étant un gage de pérennisation des acquis. Sur ce plan, le projet a pu atteindre des résultats satisfaisants en matière d'assimilation de concepts et d'acquisition des compétences malgré la courte durée et le manque d'approfondissement de certaines formations. Certains autres éléments de la stratégie de sortie du projet n'ont pas pu se réaliser ou se mettre en place convenablement à cause notamment de la contrainte de temps tels que les stratégies jeunesse des municipalités ou les **Sustaining Peace and Youth Municipal Hubs**. Il faut cependant prendre en considération que le projet PBF a été conçu dans une optique d'initiative pilote et catalytique qui devrait identifier et concrétiser des opportunités de continuation pour d'autres programmes de l'ONU et/ou d'autres partenaires techniques et financiers. Le portefeuille ODD 16 du PNUD est déjà engagé pour finaliser certaines réalisations initiées par le projet PBF et consolider ses acquis. D'autres programmes et mécanismes sont aussi à mobiliser pour soutenir cet effort et assurer la durabilité de la dynamique lancée par le projet PBF à travers un accompagnement plus important des jeunes et des acteurs..

Globalement, une forte appropriation des acquis du projet PBF a été constatée chez les acteurs locaux et particulièrement les municipalités qui devraient jouer un rôle important dans le processus d'inclusion locale des jeunes. A travers un renforcement de leur déploiement régional et l'attraction de nombreux jeunes, les scouts et plusieurs associations locales devraient contribuer à consolider cette inclusion. Plusieurs médias bénéficiaires sont aussi fortement engagés dans la consolidation des programmes et émissions réalisés dans le cadre du projet PBF contribuant ainsi l'inclusion des jeunes et l'amélioration de la cohésion sociale.

Les principales recommandations, formulées sur la base des résultats de cette évaluation dans l'optique d'un éventuel futur projet, sont structurées selon 4 volets comme suit :

☐ Conception du projet : PBF, BCR et agences de mise en œuvre

- Veiller à impliquer plus en amont les agences dans la phase de conception du projet
- Simplifier et mieux structurer le cadre logique du projet
- Augmenter la durée du projet et préciser la planification initiale
- Clarifier davantage les interventions des agence et partenaires et préciser leurs articulations
-
- Renforcer les synergies avec des projets et des capacités existantes pour appuyer la mise en œuvre des activités

☐ Pilotage et coordination : Agences de mise en œuvre

- Améliorer la coordination et le suivi inter-agences à travers la mise en place de procédures communes, l'adoption de circuit spécial de décision et le déploiement d'équipes mixtes sur le terrain.
- Prévoir la création de comités de pilotage au niveau local

❑ **Mise en œuvre : Agences de mise en œuvre**

- Maîtriser la phase de recrutement des équipes du projet par l'optimisation des délais et la garantie de son efficacité
- Simplifier et maîtriser les délais des procédures de contractualisation et de paiement adoptées par les agences
- Opter pour un compromis entre une gestion centralisée et une gestion décentralisée lors de l'exécution des activités (telles que la mise en œuvre des initiatives)
- Intégrer des activités permettant d'approfondir et d'opérationnaliser des synergies avec d'autres projets et mécanismes

❑ **Pérennisation : Agences de mise en œuvre et partenaires**

- Appuyer l'élaboration et l'adoption des stratégies jeunesse des municipalités
- Appuyer l'opérationnalisation des Hubs et des plateformes en ligne
- Veiller à assurer une appropriation du projet au niveau national
- Envisager les opportunités de mise à l'échelle et de dissémination dans les discussions avec les parties prenantes et les PTF
- Prévoir une phase d'accompagnement suffisante à la fin du projet
- Prévoir des dispositions supplémentaires pour la pérennisation des initiatives tels que l'implication d'autres acteurs locaux tels que les commissariats régionaux (femmes, sport et jeunesse, agriculture,...) qui ont des mécanismes et des moyens adaptés
- Formaliser un engagement plus important des parties prenantes après le projet
- Assurer une valorisation médiatique des effets et des réalisations du projet

❑ **Aspect Genre**

- Prévoir un accompagnement spécifique additionnel des initiatives portées par des femmes
- Prévoir des dispositions spécifiques pour assurer la mobilisation
- Intégrer davantage l'aspect genre dans l'axe médias du projet

II. OBJECTIFS DE LA MISSION ET METHODOLOGIE

II.1 Contexte et objectifs de la mission

II.1.1 Contexte

Le projet « Pérenniser la paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local » mis en œuvre dans les régions de Médenine, Tataouine et Gabès, au cours de la période du 20 décembre 2018 au 31 mars 2021, vise à renforcer la cohésion sociale et la résilience par l'inclusion des jeunes au niveau local.

Le projet est financé par le Fonds de Consolidation de la Paix du Secrétaire Général des Nations Unies, pour un coût de près de 3 millions USD, et sa mise en œuvre est assurée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Entité des Nations Unies pour l'Egalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes (ONU Femmes) et l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO), en collaboration avec le Bureau du Coordonnateur Résident (BCR). Du côté du gouvernement tunisien, le pilotage du projet est assuré par le Ministère des affaires locales et de l'environnement. Des ONG sont également partenaires dans l'exécution du projet, telles que les Scouts Tunisiens, Search for Common Ground et Everyday Peace Indicators

Le projet concerne plus spécifiquement les sept municipalités de Médenine, Tataouine, Remada, Gabès, Ben Guerdane, Zarzis et Djerba Ajim et cible trois catégories de bénéficiaires directs à savoir les jeunes, les conseillères et conseillers municipaux, ainsi que les médias locaux.

Le projet ayant été clôturé il y a environ une année, la présente mission a été lancée dans le but d'évaluer les réalisations du projet et de déterminer sa valeur ajoutée globale à la consolidation de la paix en Tunisie, notamment au niveau des 7 municipalités ciblées par le projet.

II.1.2 Objectifs de l'évaluation indépendante

La mission d'évaluation finale du projet « Pérenniser la paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local » a pour but d'évaluer dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs et ses résultats en matière de consolidation de la paix et de changement de comportement des principaux bénéficiaires (Jeunes, Municipalités et Médias locaux). L'évaluation devra fournir, également, des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies de consolidation de la paix, ainsi que les domaines dans lesquels le projet a fonctionné moins efficacement que prévu. L'évaluation examinera aussi la réorientation des activités suite à la crise COVID et mesurera à quel degré cela a entravé, ou non, la mise en place du projet et s'il a, par contre, abouti à des résultats non prévus. L'adéquation entre la conception du projet, le contexte local, la durée de mise en œuvre devra également être questionnée.

Plus particulièrement, les objectifs spécifiques de l'évaluation indépendante se présentent comme suit :

- ✓ Evaluer la pertinence et l'opportunité du projet en termes de: 1) Traitement des principaux facteurs de conflit et des problèmes de consolidation de la paix les plus pertinents; 2) alignement sur la politique nationale de consolidation de la paix et les priorités nationales de la Tunisie; 3) si le projet a capitalisé sur la valeur ajoutée des Nations Unies en Tunisie; 4) la mesure dans laquelle le projet a abordé des questions transversales telles que les conflits et la sensibilité au genre en Tunisie et 5) alignement avec les objectifs et priorités du PBF ;
- ✓ Évaluer dans quelle mesure le projet a apporté une contribution concrète à la construction de la cohésion sociale dans le Sud de la Tunisie et au changement de comportement des principaux acteurs et actrices impliqués.
- ✓ Évaluer l'efficacité du projet, y compris sa stratégie de mise en œuvre, ses dispositions institutionnelles ainsi que ses systèmes de gestion et son rapport qualité-prix-durée de mise en œuvre ;
- ✓ Évaluer si le projet a été mis en œuvre selon une approche « Do no harm » et « Leave no one behind » ;
- ✓ Documenter les bonnes pratiques, les innovations et les leçons émergeant du projet, notamment en matière de coordination interagences ;
- ✓ Fournir des recommandations exploitables ainsi qu'une note de réflexion pour des améliorations et une programmation future.

II.2 Portée de l'évaluation

Partant des objectifs de la mission, l'évaluation du projet sera effectuée selon les 6 critères (i) Pertinence ; (ii) cohérence ; (iii) Efficacité ; (iv) Efficience ; (v) Durabilité et appropriation et (vi) Impact, conformément au schéma suivant :

Objectif	Critères	Recommandations
<p>Evaluer la pertinence et l'opportunité du projet, sa cohérence, ses réalisations, son efficacité, ainsi que son niveau d'atteinte des objectifs en matière de consolidation de la paix et de changement de comportement des bénéficiaires, tirer les enseignements et documenter les bonnes pratiques, et formuler des recommandations pour une programmation future.</p>	<p>Pertinence Concordance avec les besoins, politiques et priorités des bénéficiaires et des parties prenantes</p> <p>Cohérence Compatibilité et synergie avec les autres interventions menées</p> <p>Efficacité Degré d'atteinte des résultats escomptés</p> <p>Efficience Degré d'utilisation des ressources d'une manière optimale pour produire des résultats de manière économique et dans le temps</p> <p>Durabilité et appropriation Pérennité des bénéfices nets du projet</p> <p>Impact Effets produits importants et de vaste portée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorations - Bonnes pratiques à consolider / à dupliquer dans le cadre d'un éventuel projet futur

L'annexe VI-1 présente de manière plus détaillée les questions et les aspects analysés lors de l'évaluation pour chaque critère.

II.3 Méthodologie adoptée

La mission d'évaluation a été conduite selon le schéma méthodologique suivant :

	Etape 1 Préparation	Etape 2 Evaluation	Etape 3 Restitution et validation
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadrage de la mission et entretiens préliminaires 2. Collecte des données et des documents disponibles sur le projet 3. Identification des parties prenantes 4. Détermination de l'échantillon de bénéficiaires à enquêter 5. Elaboration des outils d'évaluation 6. Validation de la méthodologie d'évaluation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse des données et documents collectés 2. Entretiens avec les parties prenantes au niveau central et régional 3. Enquête auprès des bénéficiaires 4. Synthèse et recoupement des éléments collectés 5. Elaboration du rapport provisoire d'évaluation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présentation du rapport provisoire 2. Discussion des résultats et des propositions et recueil des commentaires 3. Elaboration du rapport final
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inception Report comportant : <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie et planning détaillés d'intervention - Echantillon de bénéficiaires et liste de parties prenantes à enquêter - Outils d'évaluation (Questionnaire et guides d'entretiens / réunions,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport provisoire d'évaluation comportant : <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de l'évaluation selon chaque critère - Les enseignements tirés et les recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation Powerpoint de restitution des résultats de la mission ▪ Rapport final d'évaluation

II.3.1 Etape 1 : Préparation

Cette étape de préparation a porté principalement sur les activités suivantes :

□ **Cadrage préliminaire de la mission**

Une réunion de cadrage a été organisée le 08 février 2022 avec l'équipe du projet (PNUD, UNESCO, UN Women et BCR). Cette réunion a permis de :

- Reconstituer le déroulement du projet depuis son lancement
- Identifier des points clefs à couvrir par l'évaluation
- Identifier les principaux acteurs et les vis-à-vis à interviewer aux niveaux régional et national
- Présenter les grandes lignes de l'approche méthodologique

Dans cette étape préliminaire, les consultants ont pu collecter différents documents sur le déroulement du projet, ses réalisations et ses outputs (Document du projet, cadre logique, rapports de progrès, rapports M&E, rapports des partenaires, films de capitalisation, newsletters du projet, liste des initiatives,...).

□ **Validation de la méthodologie et des questions de l'évaluation**

Sur la base d'une analyse préliminaire des documents collectés et des échanges avec l'équipe de projet, les consultants ont élaboré une note méthodologique pour la conduite de la mission comportant :

- La portée de l'évaluation et les questions pour chacun des 6 critères et comment ils seront renseignés
- Les guides d'entretien et de focus group
- La liste des parties prenantes à interviewer aux niveaux régional et central
- Les modalités d'entretiens avec les bénéficiaires (enquête individuelle, focus group)
- L'échantillon de bénéficiaires à interviewer
- Le chronogramme détaillé d'intervention

La note méthodologique a été soumise à l'équipe de projet pour une validation de la démarche et des différents outils y afférant avant l'entame de la phase d'évaluation.

II.3.2 Etape 2 : Evaluation

□ **Analyse documentaire**

L'analyse des documents collectés au cours de la 1^{ère} phase de préparation a permis de :

- Reconstituer le projet : objectifs, réalisations, budgets alloués et dépenses réelles, planning de réalisation des activités,...
- Caractériser le processus de conception : éléments de référence, démarche adoptée, implication des parties prenantes, détermination et dimensionnement des objectifs,...
- Etablir un état préliminaire de la situation : comparatif prévu / réalisé

- Identifier les principaux écarts
- Cerner les difficultés dans la mise en œuvre du projet mentionnées dans les rapports
- Enrichir et affiner les questions et les guides d'évaluation et alimenter les entretiens avec les parties prenantes.

☐ **Contacts avec les parties prenantes au niveau central**

Ces contacts ont été menés sous forme d'entretiens individuels et ont concerné les acteurs suivants :

- ✓ PNUD,
- ✓ BCR
- ✓ ONU Femmes,
- ✓ UNESCO,
- ✓ Les ONG partenaires Scouts Tunisiens, Search for Common Ground et Radio Nefzaoua;
- ✓ Quelques consultants impliqués dans la mise en œuvre du projet

☐ **Contacts avec les parties prenantes et bénéficiaires au niveau régional**

Des missions de terrain ont été conduites dans les 7 municipalités ciblées par le projet et ont comporté :

1. Une réunion avec le coordinateur local du projet
2. Un focus group avec un échantillon de jeunes impliqués dans le projet
3. Une réunion avec les représentants de la municipalité : Maire / Secrétaire général, conseillers et conseillères impliqués dans le projet, ...
4. Un focus group avec un échantillon des représentants d'ONG locales et d'acteurs impliqués dans les hubs ;
5. Une réunion avec les médias locaux impliqués dans le projet
6. Visites individuelles à un échantillon d'une douzaine d'initiatives réparties sur 4 régions (Médenine, Zarzis, Remada et Gabès).

Pour les focus groups avec les jeunes, nous avons retenu des échantillons de 8 à 10 jeunes choisis de manière à garantir une représentativité selon les critères suivants :

- Localité d'intervention ;
- Genre
- Degré d'implication dans le projet : Jeunes fortement ou faiblement impliqués dans le projet (participation aux initiatives, actions de renforcement de capacités, animation du hub local, ...)
- Situation du bénéficiaire : NEET / AY

L'échantillonnage a été effectué à partir de la liste complète des jeunes qui ont été mobilisés dans le cadre du projet.

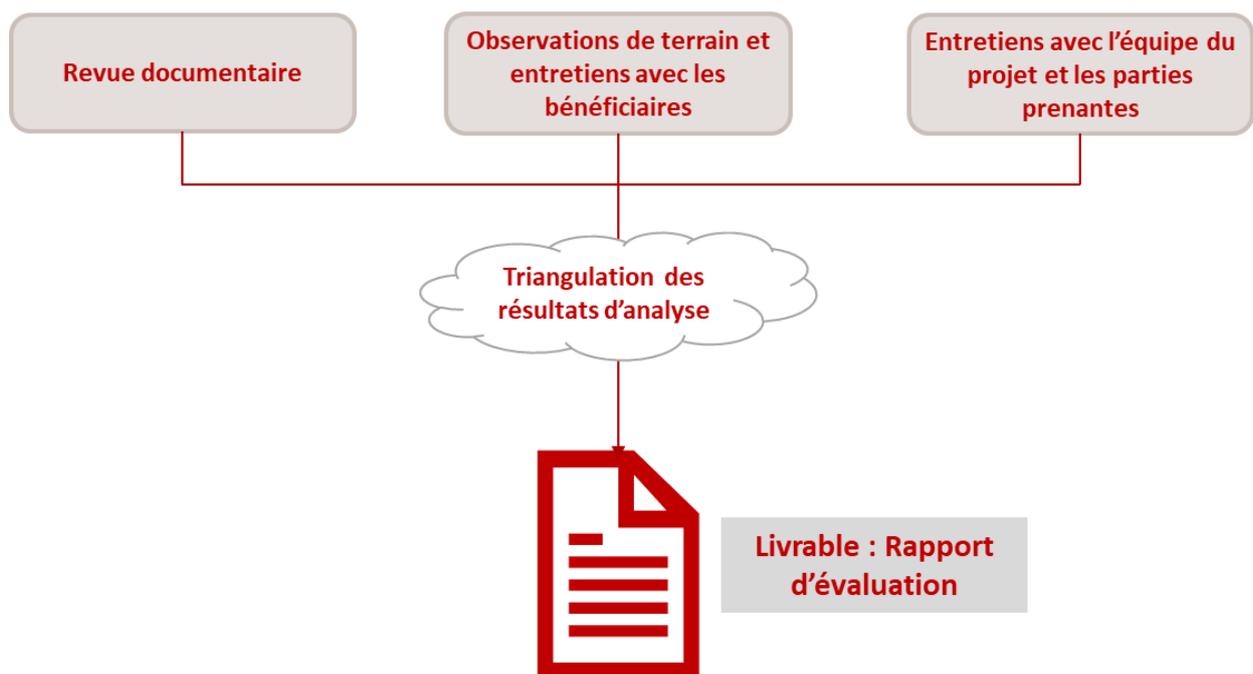
Certaines réunions complémentaires ont dû être organisées à distance avec quelques acteurs qui n'ont pas pu être rencontrés lors des missions de terrain (Coordinateur régional, certains coordinateurs techniques, ...).

Par ailleurs, tous les contacts ont été conduits sur la base de guides qui ont repris les critères et les questions d'évaluation décrits précédemment. Le contenu et l'étendue des guides ont été adaptés en fonction des populations cibles et de la nature de leur implication dans le projet (voir guides en annexe).

□ Analyse et rapport

Comme l'illustre la figure suivante, cette étape a consisté à effectuer une triangulation des résultats de la revue documentaire, des observations de terrain et des entretiens avec les bénéficiaires et des entretiens avec l'équipe du projet et les autres parties prenantes, pour renseigner les différents critères et questions de l'évaluation.

Les différents éléments et appréciations recueillis ont été recoupés pour ressortir une évaluation objective du projet par rapport aux différents critères et indicateurs retenus. L'appréciation finale a été ainsi argumentée par des éléments factuels et pertinents.



II.3.3 Etape 3 : Restitution

Les résultats de la mission ont été restitués à travers un rapport détaillé et une présentation Powerpoint synthétique qui ont été remis à l'équipe du projet. Les commentaires formulés par celle-ci ont été pris en compte lors de l'élaboration du rapport final, objet du présent document.

III. FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET

Nom du projet	Pérenniser la paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local
Numéro du projet	00113584
Agences d'exécution	PNUD (agence coordinatrice) UNESCO ONU Femmes
Coût du projet	\$ 2 998 889 dont : - 66% à gérer par le PNUD, - 17% par l'UNESCO - 17% par ONU Femmes
Financement	Nations Unies / Peace Building Fund (PBF)
Partenaire institutionnel principal	Ex Ministères des Affaires Locales et de l'Environnement
Date de démarrage	Décembre 2018
Durée du projet	18 mois avec une extension de 6 mois (jusqu'à décembre 2020)
Zones géographiques ciblées	Les 7 municipalités de Gabès, Médenine, Ben Guerdane, Zarzis, Djerba-Ajim, Tataouine et Remada.
Résultats attendus	<p>R1 : Les jeunes marginalisés, travaillant avec un large éventail d'acteurs communautaires, conçoivent et mettent en œuvre efficacement des projets de développement communautaire, qui augmentent la cohésion sociale et la résilience d'une manière durable.</p> <p>R2 : Les conseillers municipaux de certaines municipalités ont la capacité d'élaborer un mécanisme officiel assurant l'inclusion des jeunes dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de processus décisionnels axés sur la résilience des jeunes.</p> <p>R3 : Les médias contribuent à un changement positif dans les narratifs et les attitudes à l'égard des jeunes et des régions du Sud parmi les membres des collectivités, des municipalités ciblées et le grand public</p> <p>R4 : Les conseillers locaux, en collaboration avec leurs homologues nationaux, sont en mesure de coordonner le travail des acteurs locaux, nationaux et internationaux d'une manière qui améliore l'efficacité et l'efficience des interventions dans la région en réduisant les lacunes, les chevauchements et en augmentant le partage des enseignements tirés</p>

IV.PERFORMANCES DU PROJET

IV.1 Pertinence

IV.1.1 Prise en compte des objectifs et des facteurs de consolidation de la paix en Tunisie

La Tunisie ne dispose pas d'une stratégie de référence formelle traitant de la consolidation de la paix et spécifiquement de l'inclusion des jeunes au niveau local en tant que facteur essentiel pour y arriver. Les stratégies officielles, comme celle relative à l'entrepreneuriat, se sont focalisées principalement sur l'inclusion économique compte tenu de l'impératif de lutte contre le chômage qui touche particulièrement cette catégorie de la population en ciblant notamment les jeunes diplômés. Cependant plusieurs études réalisées par des organismes publics ou des partenaires techniques et financiers de la Tunisie ont analysé cette problématique d'inclusion locale, notamment des jeunes, qui a été identifiée comme un facteur indispensable de cohésion sociale permettant de réduire les tensions et de contribuer, par conséquent, à anticiper et à réduire les risques de conflits pouvant menacer la paix.

La conception du projet s'est fondée sur un certain nombre de ces études pour montrer la pertinence de cette problématique d'inclusion sociale des jeunes telles que :

- Tunisia Breaking the Barriers to youth inclusion (Groupe Banque Mondiale -2014)
- Analyse des potentiels et des dynamiques d'instabilité en Tunisie (PNUD – 2015)
- Youth consultations on peace and security : findings from Focus Group discussions and interviews including hard to reach youth in Tunisia (SFCG – 2017)
- Rapport de concertation avec les municipalités partenaires sur l'inclusion des jeunes (RCO) (PNUD-2018)
- Diverses statistiques et enquêtes (ONJ, INS,...)
- ...

Ces études de référence ont permis d'établir certaines conclusions ayant dessiner les grandes orientations du projet dont notamment :

- Le manque d'implication des jeunes dans les affaires locales : cette exclusion est la résultante de plusieurs facteurs tels que le manque de confiance des jeunes dans les structures gérant ces affaires, l'absence d'un cadre juridique et institutionnel favorisant l'implication des jeunes, le désengagement de la jeunesse tunisienne de la vie socio-politique de manière générale et le contexte socio-culturel dans certaines régions.
- Un degré d'exclusion variable reflétant l'hétérogénéité de la jeunesse tunisienne : même si la faible inclusion sociale est une caractéristique dominante de la jeunesse tunisienne, le degré d'accentuation est très variable selon les catégories. En effet, les jeunes NEET sont nettement plus concernés par cette exclusion que les jeunes AY. Par ailleurs, le milieu (rural ou urbain) est un facteur important qui détermine le degré d'exclusion des jeunes.
- Le genre est aussi un déterminant de manque d'inclusion sociale, économique et politique en Tunisie. Ainsi, le taux chômage chez les jeunes femmes est beaucoup plus élevé que

celui chez les jeunes hommes. De même, la participation des femmes à la vie politique reste très insuffisante malgré le progrès enregistré depuis quelques années.

- Les grandes disparités régionales : la révolution a nourri au début l'espoir chez les populations que les inégalités en termes de développement régional seront réduites et que les régions de l'intérieur du pays bénéficieront d'une politique de discrimination positive en la matière. Cet espoir s'est progressivement disparu laissant place à un sentiment de déception qui s'est généralisé en amplifiant le refus des jeunes à l'égard des institutions politiques et locales.

Le projet s'inscrit aussi parfaitement dans les orientations de la constitution tunisienne de 2014 qui stipule notamment dans son article 8 que « *La jeunesse est une force active dans la construction de la patrie. L'État assure les conditions propices au développement des capacités de la jeunesse et à la mise en oeuvre de ses potentialités. Il encourage les jeunes à assurer leurs responsabilités et à élargir leur contribution au développement social, économique, culturel et politique* »

Outre ces éléments, le projet a été développé dans un environnement général marqué par une accentuation des contestations sociales dans un contexte de crise économique de plus en plus grave. Cette situation illustre l'échec du système politique central et régional à fédérer toutes les forces vives, et notamment les jeunes, dans une démarche inclusive permettant de les impliquer de manière positive dans le redressement de la situation.

Les élections municipales de 2018 et l'instauration du premier maillon du pouvoir local ont constitué une opportunité pour déployer un projet visant une inclusion effective des jeunes à travers des activités permettant leur rapprochement avec les autorités locales ainsi que la mise en œuvre de projets communs d'intérêt général.

IV.1.2 Conformité avec les orientations de l'ONU et du fonds PBF

Le projet s'inscrit parfaitement dans les grandes orientations de l'ONU en contribuant de manière directe ou indirecte à la concrétisation de certains ODD dont notamment :

- **Objectif 5** : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
- **Objectif 10** : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- **Objectif 11** : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
- **ODD 16** : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

Ainsi, la finalité du projet de consolider la paix en assurant l'inclusion des jeunes au niveau local apporte une réponse directe à l'ODD16 qui vise à promouvoir des sociétés pacifiques et à mettre en place des institutions ouvertes à tous. La conception du projet a veillé aussi à intégrer l'aspect genre en visant des objectifs garantissant une égalité entre les sexes, mais aussi, en impliquant de manière transversale dans la mise en œuvre l'ONU Femmes en tant qu'agence spécialisée en charge d'assurer la prise en compte du genre dans toutes les activités du projet.

Il est à mentionner aussi qu'en terme de Gender Scorecard, le projet se situe au niveau 2 réservé aux projets *qui ont l'égalité entre les sexes comme objectif significatif (minimum 30% du budget alloué à l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités des femmes)*. A travers des initiatives locales contribuant à l'amélioration des conditions de vie et de l'environnement général dans certaines localités, le projet se positionne en cohérence avec les ODD 10 et 11.

De manière plus spécifique, le projet se base sur les résolutions du Conseil de Sécurité des Nations Unies **N°1325 (la femme, la paix et la sécurité)** et **N°2250 (les jeunes, la paix et la sécurité)**. Outre les mesures de protection lors des conflits et dans le souci de mettre en place des politiques préventives durables assurant la cohésion sociale et réduisant les risques, ces deux résolutions appellent les Etats membres à veiller à assurer une représentation accrue des femmes et des jeunes dans les instances de décision aux niveaux national et local. A cet effet, les Etats doivent mettre en place un environnement favorable facilitant l'inclusion des femmes et des jeunes.

Il faut souligner également que le projet a adopté, conformément aux orientations de l'ONU en la matière, une approche focalisée sur la résilience des jeunes et le rôle qu'ils peuvent jouer dans la consolidation de la paix. En effet, le projet les a considérés comme des atouts au niveau local, et non pas comme des risques potentiels à gérer, en mesure de concevoir et de déployer de manière autonome des initiatives renforçant la cohésion sociale

Le projet « Pérenniser la Paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local », appelé communément projet PBF, est financé par le Fonds des Nations unies pour la consolidation de la paix (PBF). Il s'inscrit à différents niveaux dans les orientations et axes stratégiques d'intervention de ce fonds qui tente également de déployer des projets dans des zones présentant des risques potentiels d'éclatement de conflits ou de troubles menaçant la paix. Le projet s'inscrit ainsi dans le volet préventif des interventions du fonds PBF dans les régions transfrontalières engagé depuis 2015. Le choix des zones de Tataouine et de Médenine répond à cette orientation du fonds. Le ciblage des catégories jeunes et femmes répond également à l'initiative de promotion des jeunes et de l'égalité des sexes (GYPI)¹. Pour rappel, cette initiative est une réponse du fonds PBF aux orientations de l'ONU de promouvoir les initiatives de consolidation de la paix intégrant l'autonomisation des femmes et l'égalité des genres et prenant en considération le rôle primordial joué par les jeunes dans ce domaine tel que stipulé par le plan d'action et les résolutions correspondante (voir plus haut).

L'approche adoptée par le projet correspond également au modèle d'intervention du fonds PBF qui appuie des projets intégrés des agences de l'ONU sur des thématiques, des groupes cibles et/ou dans des zones peu explorées par les autres mécanismes des différentes partenaires techniques et financiers pour des considérations de risques opérationnels. Le projet, comme nous le verrons plus loin, a permis également d'identifier des opportunités pour consolider dans le futur l'appui aux jeunes et aux femmes dans les zones d'intervention et pour renforcer la cohésion sociale à travers le développement des initiatives et des acquis du projet (Hub, dialogue entre population et municipalité, accompagnement des associations,...). A cet effet, le projet

¹ Le projet ne s'inscrit pas directement dans le cadre de cette initiative et a été financé à travers la Immediate Response Facility

correspond à l'approche catalytique promue par le Fonds PBF visant à créer des opportunités et un environnement propice à l'intervention ultérieure d'autres mécanismes et partenaires.

IV.1.3 Processus de conception du projet

Le projet « Pérenniser la paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local » a été la première initiative du Fonds PBF en Tunisie. Les enjeux étaient différents de ceux des zones habituelles d'intervention de ce fonds marquées généralement par des conflits militaires violents alimentés par des considérations religieuses, ethniques,... En effet, en Tunisie et particulièrement dans les zones visées, les enjeux s'articulent autour de la cohésion sociale et de l'impératif d'une meilleure inclusion des jeunes femmes et des jeunes hommes permettant de réduire les risques de tensions qui pourraient menacer la paix sociale. Il s'agit ainsi d'une thématique et d'un cadre d'intervention innovants comparés aux autres projets menés dans la zone mais, aussi, par rapport à ceux supportés généralement par le fonds PBF.

Le processus de conception du projet a été piloté par le BCR et confié à une consultante externe maîtrisant les procédures et les orientations du fonds PBF. Cette phase de conception a fait une revue très exhaustive des études et des données en rapport avec les questions d'inclusion des jeunes et des risques d'instabilité dans la zone d'intervention du projet. Cela a permis une caractérisation socio-économique assez complète du contexte et un cadrage précis de la problématique d'inclusion des jeunes. Par ailleurs, cette phase de conception a permis, à travers la revue documentaire et les échanges avec diverses parties prenantes aux niveaux national et régional, de cerner les meilleures pratiques en matière d'interventions auprès des jeunes marginalisés qui devraient guider l'élaboration du document de projet. Une identification assez exhaustive des projets déployés dans la région a été aussi conduite et intégrée au document de projet en vue de concrétiser par la suite des synergies et des complémentarités dans la phase de mise en œuvre.

Il faut néanmoins mentionner que cette phase de conception n'a pas suffisamment impliqué en amont les agences d'exécution (PNUD, ONU Femmes et UNESCO) qui ont été sollicitées tardivement. Ce choix reflétait une volonté du BCR de concevoir un projet innovant en termes d'approches et de contenu qui sort du cadre habituel des interventions des agences en Tunisie et qui soit plus en phase avec la philosophie du fonds PBF qui appuyait pour la première fois une telle initiative en Tunisie. Toutefois, cette implication tardive des agences a donné lieu par la suite à des difficultés d'appropriation du projet et à des compréhensions divergentes de ses composantes qui ont compliqué son déploiement rapide. Par ailleurs, comme cela est indiqué dans le point suivant, le document de conception du projet présente plusieurs insuffisances qui auraient pu être évitées moyennant une implication plus anticipée des agences qui ont le savoir-faire en la matière et qui maîtrisent le contexte et les parties prenantes locales.

IV.1.4 Conception du projet

La phase de conception a donné lieu à une première version du Document de projet qui a fait l'objet d'une révision par les agences lors du lancement du projet. Cette conception fait ressortir les éléments suivants :

✓ **Articulation entre les activités et les objectifs du projet**

Globalement, il faut noter une concordance entre les objectifs d'inclusion des jeunes et de consolidation de la cohésion sociale et les activités retenues par le projet. Cela se constate à différents niveaux :

- L'identification, la conception et la mise en œuvre d'initiatives par les jeunes : il s'agit là d'un moyen très pertinent pour mobiliser et impliquer des jeunes à travers des projets d'intérêt général en faveur de la commune. Les différentes étapes de déploiement de ces initiatives assurent une forte interaction entre ces jeunes et les parties prenantes au niveau local. Ainsi, outre l'inclusion des jeunes, ces initiatives permettent de rapprocher les jeunes des autorités locales et de casser les barrières d'exclusion intrinsèques et extrinsèques. L'approche adoptée au niveau conceptuel prévoit une responsabilisation des jeunes dans les différentes étapes favorisant ainsi un processus d'autonomisation et d'apprentissage.
- Des activités de formation : ces activités ont porté sur des thématiques qui cadrent pour la plupart avec des besoins spécifiques tels que le ciblage et la mobilisation des jeunes Hard To Reach (H2R), l'intégration de l'aspect genre, le développement de compétences en montage de projets et d'initiatives, l'amélioration de la communication, la maîtrise du reporting,...
- Des sessions (formation, ateliers de travail, réunions de discussion,...) impliquant toutes les parties prenantes : Plusieurs activités de projets se sont déroulées dans le cadre de rassemblements faisant participer tous les intervenants dans le projet (jeunes, associations, population, municipalités, Medias, ONG, agences d'exécution, ...). Cela a offert un cadre propice pour amorcer des échanges notamment entre les jeunes et les autorités locales et casser certaines barrières empêchant un tel rapprochement.
- La création de Hubs : il s'agit là d'un cadre assez innovant qui devrait permettre une interaction pérenne entre les jeunes et les acteurs locaux (municipalités, médias et société civile) et favoriser le développement de projets communs dans le cadre d'une approche participative impliquant fortement les jeunes.
- Le volet communication et média : le changement de vision à l'égard des jeunes ou l'implication de ces derniers dans les affaires locales nécessitent un effort de sensibilisation intense et étalé dans le temps. La mobilisation de médias locaux est indispensable à cet effet pour déployer et soutenir cet effort.
- L'appui matériel à certaines structures en rapport avec la jeunesse : Même si cet appui n'était pas prévu initialement de manière explicite, il a permis d'améliorer des services et/ou de développer des activités en faveur des jeunes femmes et jeunes hommes dans plusieurs zones qui étaient mal équipées ou ne disposant carrément pas d'aucun moyen de loisir.

✓ Document du projet

Le document du projet (Prodoc) n'est pas suffisamment clair et précis et a représenté une première difficulté pour engager rapidement la mise en œuvre du projet par les agences d'exécution. En effet, il a fallu un certain temps aux agences pour reprendre le document initial et clarifier ses différentes composantes. Les principales insuffisances dans le document initial concernent les aspects suivants :

- La structuration et la présentation du cadre logique qui n'étaient pas suffisamment claires et concis de manière à faciliter la compréhension du projet
- L'absence d'un planning détaillé des activités tenant compte de leur interdépendance et fixant les jalons clefs du projet
- L'absence d'une répartition claire des interventions entre les agences d'exécution
- Le document a décrit les moyens à mobiliser par les agences pour le pilotage et la gestion du projet. Toutefois, le mode de pilotage et de coordination entre les agences n'a pas été suffisamment développé dans le document de projet (cadre de concertation, modalités de reporting inter-agences, procédures unifiées de suivi,...)
- La délimitation des rôles entre les agences d'une part et certains partenaires clefs du projet d'autre part n'était pas suffisamment claire donnant lieu par la suite à des chevauchements et/ou des divergences lors de la mise en œuvre. A titre d'exemple, la responsabilité d'accompagnement des initiatives n'était pas suffisamment définie entre les Scouts et les associations locales. De même, l'intervention d'ONU Femmes n'était pas suffisamment cadrée ce qui a engendré des chevauchements avec celles du PNUD.
- La répartition budgétaire s'est limitée dans le document du projet à l'affectation des ressources sur les trois agences sans déclinaison même sommaire selon les grandes composantes du projet.

Il faut néanmoins signaler que certaines de ces insuffisances ont pu être surmontées lors de la mise en œuvre par les agences grâce à une grande flexibilité dans le déploiement des activités ayant permis un ajustement au fur et à mesure de l'avancement et une collaboration informelle très intense entre les différents intervenants. Différentes versions de plans de travail ont été élaborées au début de la mise en œuvre du projet ont intégré un chronogramme assez détaillé ayant permis une mise en œuvre rapide et relativement concertée des activités.

✓ Objectifs et indicateurs

Il faut signaler que le Projet aborde des concepts comme la cohésion sociale, la résilience et l'inclusion qui sont de manière générale difficiles à évaluer et à mesurer par des indicateurs génériques transposables dans toutes les communes surtout que le projet vise à déployer des initiatives et des activités spécifiques à chacune d'entre elles selon les besoins identifiés et les priorités établies par les jeunes eux-mêmes. Partant de là, la conception du projet a prévu l'engagement d'une organisation internationale Everyday Peace Indicators (EPI) qui est spécialisée dans l'accompagnement à la mise en place de ce type d'indicateurs à une échelle locale en prévoyant par la suite une possibilité d'agrégation sur l'ensemble du projet. Ainsi, ces indicateurs d'impact n'ont pas été définis dans la phase de conception et étaient censés être

développés au démarrage du projet. Comme cela est indiqué dans le chapitre suivant, cette activité n'a pas pu se faire selon les modalités prévues initialement ce qui n'a pas permis de développer des indicateurs d'impact pertinents pour le projet. Ainsi, le cadre de résultats initial s'est restreint à des indicateurs d'activités avec une définition parfois assez confuse (mode de calcul, sources de données, fréquence,...) et un manque d'articulation avec les objectifs et les activités indiqués. En effet, le cadre de résultats a été trop chargé de données et d'éléments avec une présentation qui ne facilite pas sa compréhension. Certaines valeurs cibles (Ex : atteindre 10 000 jeunes) n'étaient pas suffisamment clarifiées et/ou ne tenaient pas des spécificités de chaque zone.

La mission de suivi évaluation engagée par le projet entre janvier 2020 et février 2021 a permis de revoir ce cadre de résultats en développant surtout des indicateurs de résultats basés sur des enquêtes de perception auprès des bénéficiaires du projet en partant d'une situation de référence réalisée au démarrage suivi d'évaluations à mi-parcours et finale.

Il faut cependant noter que même ces indicateurs de résultats rajoutés ne reflètent que la perception des bénéficiaires de l'évolution de certains aspects d'inclusion, de résilience et/ou de cohésion sociale. Ainsi, ils ne permettent pas d'apprécier les impacts finaux du projet dans les communes d'intervention. En effet, compte tenu des spécificités des thématiques et des communes, ces impacts ne peuvent être appréciés que de façon qualitative basée sur l'observation de faits ou de nouveaux comportements à une échelle très locale. Ces faits et comportements induits par le projet sont très diversifiés et spécifiques ce qui ne facilite pas leur agrégation pour en déduire des indicateurs globaux. Par ailleurs, il y a tellement de facteurs qui interfèrent dans la détermination de la cohésion ou de la paix sociale qu'il serait très difficile d'isoler les impacts du projet.

✓ **Ciblage des zones**

Le choix des gouvernorats, des municipalités et des localités d'intervention du projet s'est basé sur plusieurs considérations assez pertinentes en rapport avec la géographie (zones transfrontalières), les priorités de l'Etat, la perception de l'exclusion, la situation économique et sociale, les synergies potentielles avec d'autres projets, la maximisation de l'impact des interventions de l'ONU ou la possibilité d'explorer certaines notions dans différents contextes. Le choix de certaines municipalités telles que Gabès et Djerba semble être davantage justifié par des considérations de diversification comparé aux autres zones d'intervention du projet.

✓ **Durée du projet**

La durée initiale du projet était de 18 mois s'étalant entre janvier 2019 et juin 2020 et répartis dans le document initial sur 4 grandes phases :

- Etablissement des fondements (3 mois) : mise en place du COPIL, sélection des jeunes et communes, recrutement des ONGs et associations, formation et sensibilisation,...
- Évaluations des besoins, renforcement des capacités et dialogues communautaires (3 mois) : identification des besoins en formation des parties prenantes et des groupes de jeunes, sensibilisation des communautés,...

- Analyse fondée sur la résilience, projets communautaires dirigés par les jeunes et dissémination dans les médias (6 mois)
- Développement et mise en œuvre de la stratégie jeunesse au niveau municipal (6 mois) : co-construction d'une stratégie jeunesse dans chaque municipalité (Jeunes-CCM), déploiement des projets pilotés par les jeunes, dissémination à travers le hub régional,...

Cette durée et phasage initiaux dégagent les constats suivants :

- Comme indiqué précédemment, l'absence d'un chronogramme suffisamment détaillé des activités qui aurait permis de mieux apprécier la faisabilité du projet dans le temps imparti ainsi que la synchronisation des étapes.
- L'absence d'une phase de préparation intégrant l'appropriation du projet par les agences, le déblocage des premiers fonds par le PBF, l'adaptation de son contenu, le recrutement et la mise en place des équipes au niveau national et local, l'élaboration et l'adoption des processus et outils communs de pilotage, de coordination et de suivi inter-agences,... Cette phase est très cruciale surtout qu'il s'agit d'un pilotage multi-agences nécessitant une compréhension partagée d'un projet qui n'ont pas été suffisamment associées dans sa conception et qui demandent l'adoption de méthodes communes et coordonnées pour sa mise en œuvre.
- La sous-estimation de l'étape primordiale de recrutement et d'engagement des ONG et association (appel à candidature, évaluation et choix, négociation, assimilation du projet, élaboration du plan de travail de chaque ONG, validation, ...). En effet, toutes ces activités étaient prévues dans la 1^{ère} phase (établissement des fondements) qui prévoyait également le choix des jeunes et des communes et le lancement des activités de sensibilisation.
- La sous-estimation de l'activité identification, choix et engagement des municipalités : en effet, compte tenu du caractère innovant du projet et des thématiques abordées, cette phase aurait dû accaparer un temps plus important au vu des résistances très prévisibles et de l'effort important de sensibilisation pour convaincre et faire adhérer les décideurs locaux.
- L'absence d'une phase d'accompagnement bien distincte dans les activités du projet : en effet, les initiatives lancées par les jeunes ou les projets qui devaient initialement déboucher de la stratégie jeunesse locale nécessitaient une période d'accompagnement suffisante pour assurer leur appropriation, pérennisation et dissémination. De manière générale, le projet vise un changement profond au niveau des localités en termes de cohésion sociale et d'inclusion d'une catégorie de jeunes très spécifique. Cela nécessitait un accompagnement plus important dans le temps sur la période du projet afin de consolider les acquis et d'impulser une dynamique durable dans ce sens.

Le projet révisé du document de projet a essayé d'affiner cette planification en précisant les activités opérationnelles du projet tout en essayant de gérer la contrainte du temps induite par le retard important accusé pour le démarrage du projet ainsi que les répercussions de la pandémie du Covid 19 qui ont fortement perturbé son déroulement. En effet, comme indiqué dans le volet efficience, la plus grande partie des activités réalisées dans le cadre du projet ont

été déployées sur une période effective qui n'a pas dépassé les 6 mois et qui correspond à l'extension accordée.

Néanmoins, indépendamment des éléments conjoncturels qui ont affecté le déroulement et la planification, la durée initiale accordée au projet aurait dû être plus longue et d'au moins 24 mois couvrant de manière indicative les grandes phases suivantes :

- Préparation inter-agences : 2 mois
- Recrutement et engagement des ONGs et autres partenaires : 2 mois
- Choix des communes, associations et établissement des listes des jeunes (y compris sensibilisation et partage des éléments du projet) : 2 mois
- Déploiement des activités du terrain : 12 mois
- Accompagnement et pérennisation : 6 mois

IV.1.5 Innovation

Le projet « Pérenniser la paix en Tunisie par l'inclusion des jeunes au niveau local » est la 1^{ère} intervention du fonds PBF de l'ONU en Tunisie. Le projet a été innovant à plusieurs niveaux

- La thématique : la consolidation de la paix et de la cohésion sociale par une inclusion locale des jeunes est une thématique innovante se différenciant avec les projets antérieurs de l'ONU ou d'autres partenaires dans la région du Sud. Cette implication des jeunes à travers des initiatives au profit de la communauté permettant une interaction forte avec les autres acteurs locaux est une approche assez originale dans le contexte des régions visées. Le concept de petits projets d'intérêt général mise en œuvre par les jeunes n'était pas très familier pour la plupart des intervenants.
- La cible des jeunes Hard to Reach : L'intégration et le ciblage spécifique de cette catégorie de jeunes dans un projet a été une première pour la plupart des associations locales intervenantes. Le projet a outillé ces associations, à travers des formations ciblées, pour pouvoir approcher et mobiliser cette catégorie des jeunes difficiles à atteindre.
- Le ciblage de certaines zones : le projet a été le 1^{er} projet de coopération qui atteint certaines régions reculées du pays telles que les différentes localités de Remada. Pour les acteurs locaux, une telle initiative était en soi un grand acquis différenciant le projet par rapport aux projets antérieurs se limitant au chef-lieu du gouvernorat ou à quelques localités proches.
- Les Hubs pour la paix et la jeunesse : ce cadre créé par le projet est une solution innovante pour favoriser un dialogue entre les autorités locales et les jeunes assurant plus de cohésion sociale et réduisant les risques de tension.
- Une mise en œuvre assurant une forte interaction entre les parties prenantes : même si pour certaines activités, une telle interaction a été imposée par la contrainte de temps qui a obligé les agences à planifier en simultanée plusieurs activités, l'approche générale adoptée par le projet a créé de nombreuses occasions pour mettre toutes les parties

prenantes ensemble pour débattre et prendre des décisions communes. Pour les jeunes, c'était un nouveau cadre d'échange où ils se sont sentis comme des acteurs participant de manière effective à la prise de décision. Même pour les autorités locales, une telle approche était innovante et rompt avec les consultations habituelles organisées souvent sur la base de projets préliminaires préétablis

IV.1.6 Réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires

Le projet a ciblé principalement les catégories de bénéficiaires suivantes :

✓ Jeunes femmes et jeunes hommes

Le projet vise clairement l'amélioration de la cohésion sociale et la consolidation de la paix à travers une meilleure inclusion des jeunes en ciblant notamment les jeunes NEET. Le projet prévoit surtout des activités de sensibilisation, de communication, de renforcement des capacités et un appui à des initiatives et des projets d'intérêt général mis en œuvre en premier lieu par les jeunes. En particulier pour certaines initiatives intégrant le genre, un appui financier additionnel a été prévu

Pour la plupart des jeunes interviewés, cette orientation était claire et correspondait à leurs attentes par rapport au projet. Néanmoins, pour certains jeunes, notamment à Gabès, les attentes par rapport au projet dépassaient son périmètre d'intervention et se focalisaient davantage sur un accompagnement et des appuis pour lancer des AGR que ce soit dans le cadre de ce projet et/ou d'opportunités ultérieures. Ils estiment qu'une telle attente était légitime et prioritaire compte tenu de leur statut de NEET. Ces attentes étaient alimentées selon eux par un manque de clarté dans la présentation du projet lors de la phase de mobilisation. Néanmoins, même ces derniers, ils sont satisfaits du projet et estiment qu'il leur a permis d'accomplir des initiatives pour leurs localités et de gérer de manière autonome la réalisation de projets.

Les formations sur la formulation d'initiatives et la communication ont permis aussi de répondre à un besoin d'amélioration dans ces domaines pour la plupart des jeunes. Certains ont rapporté qu'ils avaient auparavant un blocage notamment en matière de communication qui les empêchait d'exprimer facilement leurs points de vue et de s'imposer.

✓ Associations locales

Pour les associations, le projet a répondu à leurs attentes en termes de renforcement des capacités dans des domaines tels que la gestion de projets et le suivi, la maîtrise des approches basées sur le genre et le ciblage et la mobilisation des jeunes difficiles à atteindre. Pour certaines, le projet leur a donné l'opportunité de mener des activités au niveau de leurs localités et d'avoir une certaine visibilité auprès des jeunes et de la population en général. Les outils reçus lors des formations (suivi de projet) sont même exploités par certaines associations dans d'autres projets.

✓ **Municipalités et CCM**

Les municipalités et CCM (Conseillères et Conseillers Municipaux) ont bénéficié surtout d'un programme de renforcement des capacités à travers des formations se rapportant à des thématiques comme la communication, le genre, le code des collectivités locales et les techniques de mobilisation des jeunes difficiles à atteindre. Ce programme leur a permis de maîtriser notamment des concepts (genre, H2R,...) qui n'étaient pas suffisamment compris auparavant et surtout non intégrés dans leurs approches de travail. Le projet a permis également aux CCM d'interagir directement avec les jeunes et d'écouter leurs points de vue répondant ainsi à un besoin au niveau du travail municipal de s'ouvrir sur la population et d'adopter des approches plus participatives.

✓ **Médias**

Les représentants des médias ont pu prendre part aux formations réalisées dans le cadre du projet et de maîtriser des concepts clefs très utiles pour améliorer leur traitement des sujets relatifs aux affaires locales en rapport avec l'inclusion de la jeunesse et des femmes. Ils estiment aussi que l'accompagnement et l'appui matériel et technique dont ils ont bénéficié ont été très utiles pour concevoir et réaliser des événements médiatiques au niveau de leurs localités sur des problématiques d'actualité en impliquant fortement les jeunes dans les débats.

✓ **Bénéficiaires indirectes**

A travers les initiatives d'intérêt général conçues et mises en œuvre par les jeunes, le projet a répondu à des attentes de catégories diverses de la population telles que :

- Les parcs de loisir pour l'enfance dans des zones dépourvues complètement de telles infrastructures
- La création d'infrastructures sportives au profit de la jeunesse et de la population de façon générale
- La création de centres ayant permis à des femmes rurales d'accéder à des formations et de développer des compétences dans différents domaines
- L'aménagement d'espaces verts et d'infrastructure améliorant les conditions de vie de la population
- L'appui matériel à des structures de jeunesse leur permettant d'améliorer leurs infrastructures et de développer des activités au profit des jeunes femmes et des jeunes hommes dans des zones souvent mal équipées
- L'amélioration des conditions et des infrastructures dans certains établissements scolaires
- La création pour la première fois d'activités culturelles et artistiques dans certaines zones au profit des enfants et des jeunes

IV.1.7 Gouvernance du projet

Le projet a impliqué trois d'agences d'exécution de l'ONU et a adopté une approche de déploiement en cascade impliquant plusieurs partenaires intermédiaires (SFCG, SCOUT, Association, Radio Nefzaoua). Ce modèle ainsi que le caractère innovant de l'approche et des thématiques abordées nécessitaient une gouvernance performante et une implication de plusieurs parties prenantes à l'échelle nationale et régionale. Sur ce plan, les remarques suivantes peuvent être formulées :

✓ **Coordination entre les agences**

Les agences impliquées ont été sélectionnées selon leurs domaines de compétences qui cadrent avec les composantes du projet. Le document du projet indique que ces agences *travailleront de manière concertée et cohérente en utilisant des processus de planification communs, des modalités d'exécution nationale et un suivi cohérent*. Chaque agence disposera de sa quote-part du budget avec une autonomie dans la gestion des fonds. Néanmoins, la gestion du projet est attribuée à une Conseillère technique nationale affectée au PNUD.

Toutefois, le document du projet n'a pas précisé les prérogatives attribuées au PNUD en tant que responsable de gestion du projet ni les mécanismes et les modalités qui assureraient un pilotage concerté et cohérent entre les trois agences. Un plan de travail commun a été mis en place par le PNUD au démarrage du projet avec toutefois des difficultés dans le suivi et le reporting en l'absence d'une procédure et des outils communs fixant les engagements de chaque agence. Cela a donné lieu à quelques chevauchements dans la mise en œuvre de certaines activités du projet et à des difficultés pour établir une situation globale d'avancement.

Il faut signaler que chaque agence dispose de ses propres procédures de gestion avec des instances de décision distinctes basées parfois en dehors de la Tunisie. De même, les capacités d'exécution des agences sur le terrain sont très différentes avec des degrés de maîtrise du contexte et des acteurs locaux très distincts. Cela impacte bien entendu la vitesse de mise en œuvre et la réactivité des agences tout au long du projet. Les retards et le turnover dans le recrutement des chefs de projets dans les agences ont constitué également une contrainte additionnelle qui a affecté la coordination entre les agences. Par ailleurs, il est important de signaler que la contrainte temps a obligé à un certain moment les agences à avancer rapidement dans la mise en œuvre au détriment probablement d'une coordination et d'un reporting performants.

Néanmoins, malgré ces insuffisances et contraintes, le projet a pu se déployer de manière assez performante (voir volets suivants) grâce à une collaboration informelle intense entre les agences et les divers intervenants ainsi qu'une grande flexibilité de mise en œuvre. Il faut souligner à cet égard que la conception du projet et sa philosophie tolèrent une telle flexibilité ainsi que des approches pragmatiques d'adaptation en fonction des contraintes du terrain.

Ce modèle de gestion multi-acteurs est une approche très intéressante dans la mesure où elle favorise les synergies entre les agences et de conjuguer leurs savoir-faire au profit de l'atteinte

des objectifs du projet. Néanmoins, pour éviter les inconvénients de cette multiplicité des intervenants dans le pilotage, certaines dispositions pourraient être prises telles que :

- L'intégration dans la planification d'une phase suffisante de concertation et de préparation commune entre les agences
- L'adoption d'une procédure commune de pilotage et de reporting fixant les engagements et les prérogatives de chaque agence
- L'adoption d'outils et de modèles communs de reporting avec une centralisation du suivi au niveau d'une seule agence
- La mise en place d'équipes mixtes au niveau du terrain facilitant la coordination opérationnelle
- La négociation d'un circuit spécial de décision et de validation au sein des agences avec des délais spéciaux

✓ **Rôle des CCT**

Les Coordinatrices et Coordinateurs Techniques (CCT) mobilisés par le PNUD ont joué un rôle très important dans la gestion opérationnelle du projet au niveau du terrain et la coordination entre les divers intervenants. La proximité et la maîtrise du contexte local à travers les CCT ont constitué des atouts pour le projet ayant facilité énormément sa mise en œuvre.

✓ **Comité du pilotage**

Le projet a prévu la constitution d'un comité de pilotage au niveau central co-présidé par le BCR et le ministère des affaires locales (avant son rattachement au ministère de l'intérieur). Ce COPIL se compose des agences d'exécution et de représentants des principaux acteurs nationaux concernés par la mise en œuvre du projet. A cause des contraintes du temps et du COVID, le COPIL n'a pu se réunir qu'à deux reprises ayant permis d'entériner les modifications apportées au document du projet et l'intégration de nouveaux partenaires.

Au niveau local, la coordination a été assurée principalement par les CCT. La mise en place d'un COPIL régional aurait pu faciliter davantage la mise en œuvre du projet et assurer plus de concertation entre les acteurs dans les municipalités concernées. Certains conflits et divergences d'interprétation auraient pu être ainsi traités dans le cadre de ce COPIL et améliorer la cohésion et la collaboration entre les acteurs. Par ailleurs, ce COPIL aurait pu associer d'autres acteurs régionaux qui auraient facilité la mise en œuvre et la pérennisation de certains résultats du projet.

✓ **Cadre de résultats**

Le cadre de résultats tel qu'il est présenté dans le document du projet ne facilite pas le suivi de l'avancement du projet. L'absence de jalons, la multitude et la qualité des indicateurs associés aux activités ainsi que la structuration du cadre de résultats sont des insuffisances qui ne permettent pas d'avoir une visibilité globale claire sur l'avancement. Les problèmes de reporting inter-agences n'ont pas permis aussi d'avoir des états à jour facilitant le suivi.

IV.1.8 Evolution de la pertinence du projet

Il n'y a pas eu un changement important au niveau de l'environnement et/ou des données qui aurait nécessité une modification structurelle de la finalité du projet et de ses objectifs globaux. Néanmoins, des révisions conséquentes ont été opérées au niveau du dimensionnement du projet (objectif de nombre de bénéficiaires, nombre de zones,...) et de la planification et des modalités de réalisation des activités. Ces révisions ont été imposées par des facteurs internes et externes dont notamment :

- Le besoin de recadrage du document initial du projet qui a présenté certaines insuffisances tel qu'indiqué précédemment.
- La contrainte importante de temps suite au retard accusé dans le lancement des activités mais, aussi, à cause de la durée initiale insuffisante
- La pandémie du COVID 19 et les restrictions qu'elle a imposées sur les déplacements et les rassemblements.

Il faut noter comme indiqué précédemment que le projet a fait preuve d'une assez grande flexibilité au niveau de la planification et de l'ajustement des activités au fur et à mesure de l'avancement. C'est ainsi que plusieurs activités non prévues initialement ont pu être introduites pour consolider la pertinence du projet et répondre aux besoins nécessaires d'ajustement.

IV.1.9 Théorie de changement et prise en compte des contraintes

Le document de projet a intégré une théorie de changement pertinente fondée essentiellement sur les principes suivants :

- Une inclusion des jeunes à travers des initiatives locales qu'ils identifieront eux-mêmes et assureront leur réalisation
- Une intégration des aspects jeunesse et genre dans les politiques locales à travers une sensibilisation, une formation et d'activités favorisant l'interaction et le travail en commun entre la municipalité/CCM et les jeunes
- Une communication à travers les médias locaux impliquant les jeunes et valorisant leur rôle au niveau des localités
- La création d'espace d'échange et de concertation impliquant les autorités locales, la société civile et les jeunes

La conjugaison de ces éléments aboutira à un changement des perceptions mutuelles et des idées reçues entre jeunes, municipalités et communes qui casserait les barrières et favoriserait plus de rapprochement et de concertation entre ces parties. La dynamique instaurée conduirait à un renforcement de la cohésion sociale et réduirait ainsi les risques menaçant la paix.

Il s'agit d'une théorie très cohérente basée sur un changement des attitudes et des manières de faire des bénéficiaires du projet dans le cadre d'une approche concertée permettant d'atteindre l'objectif final de consolidation de la paix. Le document du projet a également identifié les risques qui pourraient menacer l'opérationnalisation d'une telle théorie de changement qui ont été majoritairement pris en considération dans la conception.

Cette théorie de changement a néanmoins négligé certains aspects qui ont affecté le déroulement du projet ou qui pourraient réduire la pérennité de ses effets tels que :

- La gestion des conflits entre les acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre : En effet, la mise en œuvre des différentes activités implique la mobilisation d'acteurs divers et le projet n'a pas prévu un mécanisme efficace pour anticiper et résoudre les divergences qui pourraient surgir entre eux. Le hub aurait pu offrir le cadre idéal à cet effet. A défaut d'une opérationnalisation au démarrage du projet des hubs, un comité de pilotage dans chaque municipalité aurait pu être créé et jouer temporairement ce rôle.
- L'absence de certaines mesures permettant de pérenniser et consolider la dynamique engagée par le projet. Cela présente même un risque de décevoir les jeunes mobilisés et d'aggraver le sentiment de refus à l'égard des structures locales. Cela a été observé lors des interventions de terrain à travers les récits des jeunes qui dénonçaient le manque d'engagement des municipalités dans le suivi des initiatives réalisées. Le portefeuille ODD16 tente de remédier à ce risque à travers l'appui fourni actuellement aux hubs et les synergies en cours de mise en place.

IV.2 Cohérence

IV.2.1 Synergies avec d'autres projets

Le projet devait se réaliser en forte synergie avec l'initiative commune de la Banque Mondiale et de l'Organisation des Nations Unies - « Chemins pour la paix – Pathways for Peace ». En effet, la mission commune BM-ONU menée en juillet 2018 a insisté sur la priorité des zones frontalières en matière de renforcement de la résilience compte tenu des risques induits par la situation socio-économique et la crise libyenne. Le BCR était chargé de coordonner cette collaboration avec la BM dans l'objectif d'identifier dans le cadre du projet des opportunités de financement de certains projets structurants de la stratégie jeunesse des municipalités. Toutefois, cette collaboration n'a pas pu être concrétisée en pratique et s'est limitée à quelques contacts entre le BCR et des consultants de la BM qui n'ont pas pu se poursuivre ou déboucher sur des actions concrètes. Il faut noter aussi que les stratégies jeunesse des municipalités qui devraient alimenter cette coopération ONU-BM n'ont pas pu être élaborées pendant le projet.

Le document du projet a identifié aussi de manière assez exhaustive l'ensemble des projets déployés dans les zones d'intervention par des agences onusiennes ou d'autres PTF en essayant d'identifier des synergies et des complémentarités potentiels avec le projet tels que PNUD (ODD16, Tamkeen), BM (SPF planification urbaine/gouvernance locale), USAID (Tad3eem, Ma3en), OIM (Mobi-TRE, AVRR, ARISE), UE, FNUD,...Compte tenu de la contrainte du temps, la plupart de ces synergies potentielles n'ont pas pu être explorées davantage. Certaines ont pu néanmoins être exploitées et mises en place au profit du projet telles que :

- L'ODD16 qui est un portefeuille de projets du PNUD : qui a pu capitaliser sur l'organisation mise en place par le projet à travers le maintien des mêmes CCT exploitant l'expérience et le savoir-faire qu'ils ont pu développer. Par ailleurs, l'ODD16 a soutenu certains accomplissements du projet dont notamment les Hubs qui ont bénéficié d'un accompagnement qui devrait permettre de les institutionnaliser et d'un appui matériel. Par ailleurs, plusieurs projets de l'ODD16 sont en train d'être mis en relation avec les Hubs pour les appuyer dans la mise en œuvre de plusieurs activités
- La mise en relation du Hub de Remada avec CILG (Centre International de Développement pour la Gouvernance Local Innovante) qui va soutenir certaines de ses activités.
- Les projets Peace Club à Gabès ou Police de proximité à Ben Guerden qui ont été présentés lors des ateliers et dialogues organisés par le projet comme des exemples de collaboration entre la société civile et les jeunes avec les autorités locales
- L'utilisation d'outils et de concepts développés dans d'autres projets des agences de l'ONU dans les activités de renforcement des capacités et d'appui du PBF. A titre d'exemple, l'UNESCO s'est fortement basée sur les approches de formation Médias libres et l'expérience acquise dans le projet Caravanes du Cinéma réalisé au Sénégal

D'autres synergies pourraient être aussi trouvées dans le futur pour pérenniser ou capitaliser sur les acquis du projet. Ainsi, certaines municipalités et acteurs du projet sont en train d'explorer

des pistes avec des projets comme Raida avec le ministère de la femme, Ma3en avec l'USAID ou Tamkeen du PNUD pour appuyer et pérenniser certaines initiatives et/ou actions lancées dans le cadre du projet. Des discussions sont également en cours entre le PNUD, la GIZ et la Présidence du Gouvernement pour développer des plans d'action jeunesse qui pourraient concerner des municipalités bénéficiaires du projet.

IV.2.2 Collaboration inter-agences

Le projet a pu réunir trois agences onusiennes et profiter de leurs savoir-faire dans les domaines et thématiques visés. Cela a permis également de bénéficier de mutualiser des moyens et d'exploiter les réseaux de partenaires de chaque agence. Ainsi, l'expérience de l'UNESCO en matière de formation de la jeunesse et d'appui aux médias libres a été mise à contribution pour déployer la composante N°3 du projet. Le PNUD, à travers sa grande expérience dans les projets avec la jeunesse et les acteurs locaux dans les zones visées ainsi que ses moyens et son déploiement sur le terrain, a pu jouer un rôle central dans la mise en œuvre du projet et faciliter l'intervention des deux autres agences. L'ONU Femmes a assuré une intervention transversale garantissant la prise en compte de l'aspect genre dans toutes les composantes du projet.

Il s'agit ainsi d'un modèle de pilotage très intéressant mais qui nécessiterait plus de perfectionnement dans la coordination, tel que mentionné dans le chapitre précédent, et l'articulation des activités entre les trois agences. En effet, cela concerne notamment la composante Médias où des synergies auraient pu être développées davantage avec les autres composantes du projet dont notamment les initiatives. Ces dernières auraient pu constituer par exemple un axe majeur des activités développées avec les Médias locaux pour valoriser le rôle des jeunes dans les localités à travers des exemples concrets de projets pour l'intérêt général. Il faut néanmoins signaler que le retard accusé dans la mise en place des initiatives et le manque de synchronisation entre les composantes du projet (démarrage anticipé des activités avec Médias) n'ont pas favorisé le renforcement de telles synergies.

IV.3 Efficacité

IV.3.1 Stratégie de ciblage des jeunes

Le projet prévoyait d'atteindre 840 jeunes dans les 7 municipalités et les 21 zones retenues (à raison de 40 jeunes par zone et 120 jeunes par municipalité) dont 70% sont des jeunes NEET et 50% sont des femmes.

L'atteinte de cette cible était compliquée compte tenu de plusieurs facteurs :

- Il était difficile d'atteindre les jeunes NEET dans les zones ciblées à travers les méthodes classiques (passage par exemple par les administrations, base de données des bureaux d'emploi, ...) et il fallait opter pour un travail de terrain de porte-à-porte (dans la rue, les cafés, ...). Dans certaines zones, il était encore plus difficile d'identifier les jeunes femmes NEET dans les endroits publics et il a fallu recourir surtout à la méthode « bouche à oreille ».
- Plusieurs jeunes (et même leurs parents) exprimaient une méfiance à l'égard de l'intervention des municipalités, administrations, projets de coopération, sondages d'opinion,... compte tenu des expériences précédentes qui n'ont pas abouti à une réponse réelle à leurs besoins et attentes.
- Compte tenu de leur situation socioéconomique, l'accès à l'emploi constituait la préoccupation majeure des jeunes NEET, ce qui pourrait expliquer en partie leur réticence à adhérer à un projet basé sur le travail communautaire.
- Dans certaines zones, surtout rurales, l'accès des femmes au travail associatif et communautaire n'était pas permis sur le plan culturel ;

Ces difficultés ont été accentuées par la crise du COVID-19 qui s'est traduite par de fortes restrictions de déplacement sur terrain, surtout au cours du 1^{er} semestre et du dernier trimestre 2020.

Pour faire face à ces contraintes, plusieurs parties prenantes ont été impliquées dans l'effort de mobilisation des jeunes (à des degrés différents selon les zones), à savoir les Associations locales, les CCT, et les Scouts. Néanmoins, malgré les efforts déployés, la physionomie des groupes de jeunes mobilisés n'était pas conforme à l'objectif initial, surtout en termes de proportion de NEET. Au total 807 jeunes ont pu être mobilisés dont seulement 42% sont des jeunes NEET.

Ce décalage par rapport à la cible initiale est expliqué par les difficultés rencontrées susmentionnées, mais également par une certaine confusion qui a été enregistrée entre le concept des jeunes « NEET » et celui des jeunes « H2R » qui est utilisé par l'ONG SFCG. En effet, certains jeunes « H2R » ont été mobilisés en tant que NEET alors qu'ils avaient plutôt un statut de « AY ».

IV.3.2 Degré d'atteinte des objectifs

Au niveau des outcomes

Le tableau suivant présente, pour chacun des quatre outcomes du projet, les indicateurs adoptés² ainsi que les valeurs cibles et les valeurs enregistrées à la fin du projet à travers la mission de M&E.

² Nous rappelons que pour l'outcome 1, les indicateurs ont été arrêtés dans le cadre de la mission de M&E, en concertation avec l'équipe du projet.

Tableau 1 : Degré d'atteinte des objectifs pour les outcomes

Outcomes		Indicateurs		Valeur	Cible	Valeur / Cible	
1	Les jeunes marginalisés, travaillant avec un large éventail d'acteurs communautaires, conçoivent et mettent en œuvre efficacement des projets de développement communautaire, qui augmentent la cohésion sociale et la résilience d'une manière durable.	1.a	% des jeunes qui rapportent une augmentation de l'inclusion sociale des jeunes marginalisés	Total Jeunes	71%	75%	95%
				Jeunes Femmes	68%	75%	91%
			% des jeunes qui rapportent une augmentation de l'inclusion sociale des jeunes femmes	Total Jeunes	62%	75%	83%
				Jeunes Femmes	55%	75%	73%
			% des jeunes qui rapportent une augmentation de la communication et de la collaboration avec les institutions publiques	Jeunes NEET	56%	75%	75%
				Jeunes Femmes	61%	75%	81%
		% des jeunes qui rapportent une augmentation de la confiance envers les institutions publiques	Total Jeunes	48%	75%	64%	
			Jeunes Femmes	51%	75%	68%	
		1.b	% des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité de dialogue et de communication avec les autres	Total Jeunes	60%	75%	80%
				Jeunes NEET	53%	75%	71%
				Jeunes Femmes	52%	75%	69%
			% des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité à gérer les situations difficiles et problématiques	Total Jeunes	55%	75%	74%
				Jeunes NEET	46%	75%	61%
				Jeunes Femmes	66%	75%	88%
% des jeunes qui rapportent une augmentation de la capacité de leurs communautés à s'adapter aux situations difficiles et chercher des solutions	Total Jeunes	77%	50%	154%			
	Jeunes Femmes	75%	50%	150%			
1.c	% des jeunes qui rapportent une vision positive de l'avenir	Total Jeunes	77%	50%	154%		
		Jeunes Femmes	85%	50%	170%		
2	Les conseillers municipaux de certaines municipalités ont la capacité d'élaborer un mécanisme officiel assurant l'inclusion des jeunes dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de processus décisionnels axés sur la résilience des jeunes.	2	% de jeunes des régions ciblées qui estiment que les municipalités assurent leur inclusion et tiennent compte de leurs priorités.		19%	40%	48%

Outcomes		Indicateurs			Valeur	Cible	Valeur / Cible
3	Les médias contribuent à un changement positif dans les narratifs et les attitudes à l'égard des jeunes et des régions du Sud parmi les membres des collectivités, des municipalités ciblées et le grand public	3	% de la population des municipalités ciblées qui a une perception positive du rôle des jeunes dans le développement de leur communauté.		80%	40%	200%
4	Les conseillers locaux, en collaboration avec leurs homologues nationaux, sont en mesure de coordonner le travail des acteurs locaux, nationaux et internationaux d'une manière qui améliore l'efficacité et l'efficience des interventions dans la région en réduisant les lacunes, les chevauchements et en augmentant le partage des enseignements tirés	4	% de la population et des principaux intervenants des municipalités ciblées qui considèrent que les interventions dans leurs collectivités sont bien coordonnées et efficaces.	Population	34%	40%	85%
				Municipalité	50%	50%	100%
				Associations	32%	40%	80%

Source : Rapport de synthèse de la mission M&E

Nous constatons que :

- Pour l'outcome 1, le niveau global d'atteinte des objectifs a été assez satisfaisant. Néanmoins, certains objectifs n'ont pu être atteints que partiellement tels que :
 - « % de jeunes rapportant une augmentation de l'inclusion sociale des jeunes femmes » ;
 - « % de jeunes rapportant une augmentation de la communication et de la collaboration avec les institutions publiques et une amélioration de la confiance envers elles » ;
 - « % des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité de dialogue et de communication avec les autres » ;
 - « % des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité à gérer les situations difficiles et problématiques ».

En revanche, les objectifs sont largement atteints pour le « % des jeunes qui rapportent une augmentation de la capacité de leurs communautés à s'adapter aux situations difficiles et à chercher des solutions » et le « % des jeunes qui rapportent une vision positive de l'avenir ».

- Le degré d'atteinte de l'objectif pour l'outcome 2 est très insuffisant ; Seulement 19% des jeunes (contre une cible de 40%) estiment que les municipalités assurent leur inclusion et tiennent compte de leurs priorités.
- Pour l'outcome 3, l'objectif est largement atteint. En effet, 80% de la population dans les zones ciblées (contre une cible de 40%) a une perception positive du rôle des jeunes dans le développement de leurs communautés.
- Pour l'outcome 4 qui reflète le « niveau de coordination et d'efficacité des interventions des acteurs locaux, nationaux et internationaux », le taux d'atteinte des objectifs en matière de satisfaction de la population et des associations s'est situé entre 85% et 100% .

□ Au niveau des outputs

Nous rappelons que le Prodoc n'a pas prévu d'indicateurs pour les outputs et que ceux-ci ont été définis dans le cadre de la mission de M&E.

Le tableau détaillé de ces indicateurs et des taux d'atteinte des valeurs cibles, tels qu'ils ont été renseignés dans le rapport de synthèse de la mission de M&E, est présenté en annexe. L'analyse des résultats montre que les objectifs ont été globalement atteints avec, néanmoins, quelques insuffisances qui concernent surtout :

- L'amélioration des compétences des jeunes dans la conception, mise en œuvre et suivi des projets (Output 1.3) ;
- L'amélioration par les conseillères locales et conseillers locaux de leur niveau de prise en compte des besoins des jeunes dans leur gestion municipale (Output 2.1) ;
- L'implication des jeunes dans la mise en œuvre de la stratégie et dans les processus décisionnels en cours (Output 2.3) ;

- Création d'un hub régional pour la paix et la jeunesse dans le Sud (Output 4.3). En effet, les municipalités ont manifesté des réticences pour adopter une telle entité qui risquerait de réduire leur autonomie locale.

IV.3.3 Degré de réalisation des activités

Les résultats des missions de terrain et des entretiens avec les différentes parties prenantes ainsi que l'examen des rapports de M&E permettent de constater que le projet a pu réaliser la plupart des activités planifiées et ce, malgré la grande contrainte de temps et les perturbations causées par le Covid 19. Le tableau suivant présente un état de réalisation des activités en indiquant, lorsqu'il y a lieu, les écarts par rapport à ce qui a été prévu initialement :

Tableau 2 : Evaluation du degré de réalisation des activités du projet

Outputs		Activités	Ecart relevés
1.1	Les associations locales, les jeunes et les communautés ont acquis des compétences et des connaissances qui leur permettent de s'engager efficacement les uns avec les autres et de travailler ensemble de manière efficace, harmonieuse et durable.	1.1.1 Etude sur les meilleures pratiques d'engagement des jeunes marginalisées	
		1.1.2 Mobilisation des jeunes	- 780 jeunes mobilisées (contre une cible de 840) - 42% des jeunes mobilisés sont des NEET (contre un objectif de 70%)
		1.1.3 Évaluation des besoins des ONG, associations et jeunes locaux	
		1.1.4 Renforcement des capacités et sensibilisation	
		1.1.5 Activités sociales pour promouvoir l'engagement des jeunes	- Il n'y a pas eu d'activités sociales spécifiques menées dans ce cadre, mais certaines initiatives lancées à travers l'output 1.3 peuvent avoir un caractère social. Par ailleurs, certaines activités planifiées en octobre 2020 ont dû être annulées suite aux restrictions de déplacement et de rassemblement décrétées par le gouvernement.
		1.1.6 Elaboration et mise en œuvre de stratégies de sensibilisation et de communication	
1.2	Les jeunes et les représentants des autorités locales procèdent conjointement à une analyse fondée sur la résilience de leurs communautés avec l'appui et la compréhension des membres de la communauté.	1.2.1 Formation à la méthodologie d'analyse participative basée sur la résilience	- 263 jeunes ont participé aux formations (contre une cible de 840)
		1.2.2 Création de plateformes de dialogue intergénérationnel/ communautaire	- Plateformes de dialogue non créées
		1.2.3 Evaluation fondée sur la résilience réalisée par les jeunes au niveau de leurs collectivités	- Evaluation fondée sur la résilience non réalisée par les jeunes : Ceci pourrait s'expliquer par le retard très important et le manque d'efficacité enregistré pour la mission EPI (formation et accompagnement à la définition des indicateurs de la paix)

Outputs		Activités	Ecart relevés
		1.2.4 Communication et sensibilisation à l'adhésion aux plateformes de dialogue et finalisation des résultats sur les facteurs de résilience	- Plateformes de dialogue non créées
1.3	Les groupes de jeunes de chaque communauté conçoivent et mettent en œuvre un projet de développement communautaire à court terme (projet à impact rapide, financé) et un projet de développement communautaire à moyen terme (non financé) axé sur la résilience par communauté.	1.3.1 Identification d'un projet à impact rapide, à court terme et de projets de développement communautaire axés sur la résilience à moyen terme	- 552 jeunes ont participé à la conception de projets de développement communautaire (contre une cible de 840) ;
		1.3.2 Renforcement des capacités des jeunes	- 263 jeunes ont suivi des formations (sur une cible de 840 jeunes)
		1.3.3 Mise en œuvre des projets (initiatives)	- 807 jeunes (nombre légèrement inférieur à la cible de 840) ont participé à la mise en œuvre des initiatives - Certaines initiatives non finalisées jusque-là (15 mois après la clôture du projet)
1.4	Les groupes de jeunes sont intégrés dans des structures de jeunesse endogènes et ont la possibilité d'apprendre les uns des autres grâce à la création d'un réseau en ligne de jeunes pour le Sud.	1.4.1 Étude sur les structures de jeunesse au niveau municipal	- 1 étude sommaire réalisée par les CCT dans chaque municipalité (contre un objectif de 2 études approfondies par municipalité)
		1.4.2 Appui pour rendre les structures de jeunesse plus accessibles aux NEET	-
		1.4.3 Appui à l'accès, l'apprentissage et le réseautage des jeunes à travers la mise en œuvre d'une plateforme Youth Network for the South	- Plateforme Youth Network for the South non mise en œuvre
2.1	Les municipalités ont accru la sensibilisation aux besoins des jeunes et la capacité de s'engager de façon significative auprès des jeunes.	2.1.1 Evaluation des besoins des CCM	-
		2.1.2 Elaboration de stratégies de renforcement des capacités des CCM	-
		2.1.3 Mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités des CCM	- 50% des CCM ont participé activement au projet (contre une cible de 80%)
2.2	La municipalité et les jeunes élaborent conjointement une stratégie pour la jeunesse ou une stratégie de développement durable adaptée aux jeunes.	2.2.1 Implication des jeunes dans les échanges avec les municipalités	-
		2.2.2 Préparation d'une stratégie fondée sur la résilience axée sur les jeunes pour chaque municipalité	- Stratégies jeunesse non élaborées

Outputs		Activités	Ecart relevés
		2.2.3 Communication sur les stratégies jeunesse	
2.3	Les jeunes jouent un rôle actif dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie et dans les processus décisionnels en cours	2.3.1 Sélection et mise en œuvre des projets	
		2.3.2 Élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation de la stratégie jeunesse dirigé par les jeunes	- Plans de suivi et d'évaluation de la stratégie jeunesse non élaborés par les jeunes
		2.3.3 Établissement d'une assemblée publique pour les jeunes et les municipalités	
		2.3.4 Communication sur le plan d'évaluation de la stratégie et sur les assemblées publiques	- Pas d'effort de communication spécifique
3.1	Les entités médiatiques sont identifiées, sélectionnées et sensibilisées aux effets négatifs de leur couverture sur les jeunes et le Sud, et formées à la manière de représenter les jeunes de manière équitable et constructive dans les médias	3.1.1 Etude sur les médias et les représentations des jeunes	
		3.1.2 Mise en œuvre de la stratégie média pour les jeunes et la région du sud et formation d'un réseau interrégional	
		3.1.3 Formation des médias	
3.2	Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie à multiples facettes en matière de médias et de communication sur les jeunes et les régions du Sud.	3.2.1 Elaboration d'une stratégie médias et de communication	
		3.2.2 Accompagnement et appui aux médias	
		3.2.3 Mise en œuvre d'autres formes de communication	
3.3	Les jeunes, les conseillers municipaux et les membres de la communauté sont en mesure de communiquer efficacement avec les médias sur les questions liées au rôle constructif joué par les jeunes et aux attributs positifs	3.3.1 Formation aux médias pour les jeunes, les CCM et les membres des communautés	- Les membres de communautés n'ont pas été concernés par les formations
		3.3.2 Elaboration et mise en œuvre par les CCM d'une stratégie de communication axée sur les jeunes	- Stratégies non élaborées par les CCM

Outputs		Activités	Ecart relevés
	des régions du Sud, et de s'engager efficacement sur leurs activités	3.3.3 Elaboration et mise en œuvre par les associations locales et les groupes de jeunes d'une stratégie de communication axée sur les jeunes	
4.1	Carte interactive en ligne des engagements des jeunes dans chacune des sept municipalités	4.1.1 Étude/cartographie approfondie des activités/initiatives/services axés sur les jeunes dans la municipalité	
		4.1.2 Élaboration d'une carte interactive en ligne des interventions/services pour chaque municipalité	- Cartes interactives non réalisées
		4.1.3 Formation sur l'utilisation efficace de la carte interactive et du Réseau en ligne des jeunes du Sud en ligne	- Cartes interactives non réalisées
4.2	Création d'un " Centre municipal pour le maintien de la paix et de la jeunesse " dans chacune des municipalités à des fins de coordination et d'apprentissage.	4.2.1 Formation des municipalités sur la manière de coordonner les hubs	
		4.2.2 Sensibilisation de toutes les parties prenantes concernées et mise en place d'une plateforme	- Plateforme développée, mais non encore opérationnelle
		4.2.3 Mise en place des hubs	- Hubs mis en place dans les 7 municipalités mais structures juridiques non définis - Matériel acquis, mais non exploité dans certaines municipalités
4.3	Création d'un « Centre pour la paix et la jeunesse dans le Sud qui se réunira tous les trimestres – pour la coordination et l'apprentissage.	4.3.1 Mise en place du hub régional	- Hub régional non mis en place à cause des divergences qui ont eu lieu entre les membres des 7 hubs concernant leur représentativité au sein de la future structure régionale
		4.3.2 Plateforme régionale et carte interactive en ligne pour le sud (e-hub)	- Activité non réalisée
		4.3.3 Étude sur les lacunes, les chevauchements et les possibilités de soutien des jeunes dans le Sud	- Etude non réalisée
		4.3.4 Ateliers de partage	- Ateliers de partage non organisés
		4.3.5 Note de réflexion sur la participation des jeunes marginalisés	- Note non élaborée

IV.3.4 Effectivité des résultats

☐ Actions de renforcement des capacités

Dans l'ensemble, les bénéficiaires rencontrés lors des missions de terrain ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis des formations reçues, à la fois au niveau du contenu et des compétences des formateurs, qu'au niveau des conditions d'organisation. Ceci est particulièrement valable pour :

- Les formations et l'accompagnement fourni par SFCG aux associations locales ;
- Les formations organisées par les associations locales et les scouts au profit des jeunes dans leurs régions ;
- La formation des jeunes organisée par les Scouts au profit des jeunes sur la formulation des initiatives ainsi que le gender mainstreaming de leurs initiatives (5 jours à Djerba) ;
- Les formations « Genre » dispensées en ligne aux associations locales et aux CCM
- Les formations organisées par l'UNESCO au profit des médias
- Les formations et ateliers de travail organisés pour la mise en place des hubs.

En revanche, la planification des actions de formation était très concentrée dans le temps (principalement au cours des mois d'octobre et de novembre 2020), ce qui a impacté l'efficacité de certaines actions compte tenu des contraintes de disponibilité des bénéficiaires et leur « capacité d'assimilation » (surtout pour certains jeunes NEET qui participent pour la première fois à des activités pareilles). La durée allouée à certaines formations a été jugée aussi trop courte et ne permettant pas d'approfondir convenablement les thématiques abordées.

Par ailleurs, la mission de formation et d'accompagnement menée par Brandeis/EPI n'était pas satisfaisante aux yeux des bénéficiaires (ONG locales, CCM, médias et quelques jeunes). Les formations ont été déployées en ligne d'une manière intensive (sur 2 semaines au mois de décembre 2020) et n'étaient pas suivies d'un accompagnement de terrain, ce qui n'a pas permis aux bénéficiaires d'identifier et de mettre en place les indicateurs de la paix qui devaient être introduits dans les premières phases du projet.

☐ Mise en œuvre des initiatives

Comme il sera détaillé au § « Evaluation d'impact », les initiatives lancées dans le cadre du projet ont eu un impact globalement appréciable aussi bien au niveau des jeunes (renforcement de compétences en communication et de gestion, amélioration de l'estime et de la confiance en soi, tissage de relations avec les municipalités,...) qu'au niveau des communautés concernées (amélioration du cadre de vie, aménagement et équipement d'écoles,...).

Néanmoins, malgré un processus de préparation et de sélection des initiatives très pertinent (pré-sélection dans les régions et sélection finale par un comité multi-parties), le degré de réussite a été contrasté d'une initiative à une autre en fonction de l'idée de l'initiative, l'engagement des jeunes, l'implication des populations et de la municipalité, l'appui fourni par les Scouts et les associations locales,...

Ainsi, la mise en œuvre des initiatives a été marquée par les insuffisances suivantes :

- Certaines initiatives ne sont pas encore finalisées et réceptionnées : Cas des parcs de loisirs dans la zone de Hammadi Boutefaha à Zarzis et d'Ajim, cas des initiatives à l'école de Souiter à Médenine, centre de cours particuliers à Ajim, Etc. Ceci a entraîné un sentiment de frustration et de déception chez les jeunes concernés et parfois même chez les populations locales.
- Des retards importants ont été signalés dans l'exécution des achats, particulièrement dans les régions de Médenine où le Scout régional centralisait la mise en œuvre de 64 initiatives.
- Pour certaines initiatives, le Scout régional est intervenu dans la sélection des fournisseurs (nouveaux fournisseurs imposés en dehors de ceux proposés par les jeunes) et parfois, même, dans la modification du contenu des initiatives (Exemple à Ajim où le budget de certaines initiatives a été ramené à la baisse pour financer d'autres travaux non prévus initialement et proposés par les Scouts).
- Compte tenu du nombre élevé des initiatives retenus, le budget moyen alloué a été réduit à la baisse. Certaines initiatives avaient un budget relativement faible (3 à 4 mille dinars pour 8 initiatives), ce qui a limité leurs impacts aux yeux des populations locales. Pour d'autres initiatives, le budget alloué n'a pas prévu de ressources suffisantes pour pérenniser leur fonctionnement (Ex : Tissu et fournitures pour les centres de formation en couture, coût de l'irrigation des parcs et espaces verts, ...).
- Quelques problèmes de qualité ont été constatés au niveau du matériel acquis : Exemple du matériel du centre de formation en pâtisserie à Ajim qui n'était pas conforme aux normes d'hygiène et qui a fait l'objet d'une demande de remplacement formulée par l'équipe du projet (A la date de réalisation de la présente mission, ce remplacement n'a pas été encore effectué).

❑ Mise en place des hubs

Malgré le temps limité réservé pour la mission d'accompagnement à la mise en place des hubs, ces structures ont pu être constituées au sein des 7 régions d'intervention en associant des représentant.es des 5 parties prenantes : Jeunes, société civile, médias, CCM et administrations. Des procédures de fonctionnement et un modèle de statuts pour un hub inter-régional ont été élaborés dans le cadre du projet, mais la durée d'accompagnement n'était pas suffisante pour garantir l'opérationnalisation de ces structures. En effet, les réflexions entamées, dans le cadre du projet, sur le statut juridique des hubs, leurs programmes d'activité, les possibilités de financement, personnel à recruter, ... n'étaient pas finalisées et les structures régionales avaient besoin d'un appui plus conséquent et plus long pour aboutir à des résultats durables.

Pour ce qui concerne le hub interrégional, les discussions lancées dans le cadre d'un atelier de 2 jours n'ont pas permis d'arriver à un consensus sur sa pertinence et la représentativité des différentes régions au sein de ce hub et l'idée a été, ainsi, abandonnée.

□ Appui matériel aux médias

Dans le cadre du projet, les médias locaux ont bénéficié d'un appui matériel (PC, caméra, ...). Ce matériel était identique pour l'ensemble des médias, bien qu'ils étaient appelés à fournir une liste de leurs besoins, ce qui a créé une certaine incompréhension chez certains d'entre eux qui avaient des besoins plus prioritaires (Cas de Radia Jfara à Ben Guerdane qui a exprimé d'autres priorités tels qu'un logiciel de montage, des microphones professionnels, tablette de mixage automatique, ...).

IV.3.5 Effet COVID

La pandémie du COVID-19 a eu un impact important sur le respect du planning initial du projet et sur le déroulement de certaines activités. Le projet qui a connu beaucoup de retard à son démarrage en 2019 devait connaître une accélération au cours du premier semestre 2020, mais l'apparition de la pandémie a dû le freiner de nouveau, surtout au cours de la période de confinement de mars à juin 2020. Au cours de cette période, seules quelques activités ont pu être menées à distance (formation en ligne sur le Genre, lancement des appels à manifestation d'intérêt pour les partenaires,...).

A partir de la mi-juin 2020, le confinement obligatoire a été abrogé mais les restrictions sanitaires encore en vigueur (déplacement inter-régions, regroupement de personnes,...) posaient toujours des contraintes pour les équipes du projet. Pour y faire face, plusieurs mesures ont été prises telles que l'organisation de formations en ligne et l'adoption d'un mode de réunion en petits groupes (par exemple, substitution d'un atelier régional par plusieurs ateliers organisés au niveau local).

IV.3.6 Reporting et suivi

Les indicateurs de mesure inclus dans le cadre logique du projet concernaient surtout les activités et quelques outcomes. Ainsi pour l'outcome 1, les indicateurs devaient être renseignés à travers la mission de Brandeis / EPI portant sur la définition des indicateurs de la paix. Les indicateurs relatifs aux outputs n'étaient pas définis, également.

Pour cela, la mission de M&E démarrée au mois de décembre 2019 a été entravée par l'absence d'indicateurs, d'autant plus que le travail de Brandeis /EPI n'a pas pu être engagé à temps. Pour faire face à cette situation, le cabinet du M&E engagé a pris en charge l'élaboration des indicateurs pour les outcomes et les outputs, en concertation avec les différentes parties prenantes, au cours de la période de Février – Mai 2020.

Pour renseigner les indicateurs de la situation de référence, une première enquête a été réalisée au mois de juillet 2020 auprès des jeunes, municipalités, associations et populations locales. Deux autres enquêtes ont été également menées, une enquête à mi-parcours au mois de novembre et une enquête finale au mois de janvier 2021. Ainsi, les dates de réalisation des enquêtes étaient très rapprochées les unes des autres, ce qui ne permet pas d'observer des évolutions significatives dans les positions des interviewées.

Par ailleurs, au cours de la phase finale du projet, compte tenu de la concentration des activités menées, le suivi de certains indicateurs d'activité était difficile à assurer à cause des difficultés

de communication avec certains partenaires impliqués dans la mise en œuvre. En fait, le projet n'avait pas prévu de système de suivi coordonné entre les trois agences qui permet un reporting systématique et partagé sur l'avancement de la mise en œuvre des activités et sur les inputs de calcul des indicateurs.

IV.4 Efficience

IV.4.1 Adéquation du budget prévu

Le budget prévu pour l'ensemble du projet se répartit par agence et par catégorie de coûts comme suit :

Tableau 3 : Budget global du projet par agence et par catégorie de coûts

		Budget prévu en \$							
		PNUD		UNESCO		UNWomen		Total	
Activités	Résultat 1	1 153 600		112 860		332 240		1 598 700	
	Résultat 2	66 100		2 000		14 200		82 300	
	Résultat 3			240 000				240 000	
	Résultat 4	83 860		30 000		27 840		141 700	
	S/total activités	1 303 560	65%	384 860	77%	374 280	75%	2 062 700	69%
Gestion du projet (Personnel, coûts opérationnels, M&E)		560 000	28%	85 000	17%	95 000	19%	740 000	25%
Indirect support cost		130 449	6,5%	32 890	6,5%	32 850	6,5%	196 189	6,5%
TOTAL		1 994 009	100%	502 750	100%	502 130	100%	2 998 889	100%

L'analyse de cette répartition fait appel aux remarques suivantes :

- Les activités relatives au 1^{er} Résultat représentent 78% du budget alloué à l'ensemble des activités (1,6 M\$ sur un total de 2,1 M\$). Bien que ce volet concentre la majeure partie des activités, nous estimons que les budgets alloués pour les Résultats 2 et 4 sont insuffisants.
- Le budget réservé pour la gestion du projet pour la partie PNUD représente 28% du budget total PNUD. Cette part relativement élevée pourrait s'expliquer par les spécificités du projet qui impliquent le déploiement d'une importante équipe sur le terrain et des frais opérationnels élevés à cause de la localisation géographique des zones d'intervention. Il faut noter également que la mise en œuvre du projet nécessite un travail de préparation important (sensibilisation des parties prenantes sur le terrain, engagement des partenaires, coordination entre agence,...) ce qui augmente les frais de gestion.

IV.4.2 Utilisation des ressources budgétaires

□ Budget PNUD

Le tableau suivant présente l'état d'utilisation du budget du PNUD à la date d'Avril 2022.

Tableau 4 : Taux d'utilisation du budget PNUD

		PNUD			
		Budget prévu du Fonds PBF en \$	Dépenses en \$		
			Total projet *	Fonds PBF	Fonds PBF / budget
Activités	Résultat 1	1 153 600	1 202 090	1 183 413	97%
	Résultat 2	66 100			
	Résultat 3				
	Résultat 4	83 860	187 398	187 398	223%
	S/total activités	1 303 560	1 389 488	1 370 811	105%
Gestion du projet	Personnel	320 000	216 700	216 700	68%
	Coûts opérationnels	170 000	204 042	136 607	80%
	M&E	70 000	86 019	70 453	101%
	S/total Gestion du projet	560 000	506 761	423 760	76%
Indirect support cost		130 449	140 083	138 392	106%
TOTAL		1 994 009	2 036 332	1 932 963	97%

* Certains coûts du projet (relatifs à la mise en place des initiatives et à certains frais de gestion) ont été pris en charge directement par le PNUD ou l'un des partenaires, en dehors du Fonds PBF.

Nous constatons que :

- Le budget global du fonds PBF a été consommé presque en totalité (97%) ;
- Une économie importante a pu être réalisée au niveau du coût du personnel (économie de 32%) et une partie des coûts opérationnels a été prise en charge directement par le PNUD, ce qui a permis de renforcer le budget alloué aux activités. Celui-ci a été majoré de 5%.
- Le budget alloué pour le Résultat 4 a été largement dépassé (augmentation de +123%). Comme il a été signalé au paragraphe précédent, nous estimons que le budget prévu initialement pour ce résultat 4 a été sous-estimé, ce qui explique ce dépassement.

Par ailleurs, les principales dépenses réalisées au niveau des activités se présentent comme suit :

Tableau 5 : Répartition des dépenses PNUD selon les principales activités

Activités		Dépenses en \$
Résultats 1 &2	Contrat avec Brandeis / EPI : Formation et accompagnement à la mise en place des indicateurs de la paix	95 964
	Mobilisation des Jeunes et élaboration du guide	46 401
	Contrat avec SFCG : Formation et accompagnement des ONG et CCM	285 357
	Contrat avec les Scouts : Formation et accompagnement des jeunes à la mise en œuvre des Initiatives	503 050
	Matériel pour les structures de Jeunesse	132 559
	Appui & Formations CCM	130 223
	Autres	8 535
Résultat 4	Appui à la création des Hubs	133 347
	Matériel pour les Hubs / municipalités	54 051

Cette répartition montre que 42% du budget des activités a été réservé au contrat avec les Scouts portant sur la formation et l'accompagnement des jeunes à la mise en œuvre des initiatives. La grande partie du contrat (323 m\$ soit 64%) est alloué au financement des initiatives.

□ Budget UNESCO

Le tableau suivant présente l'état d'utilisation du budget en charge de l'UNESCO à la fin du projet.

Tableau 6 : Taux d'utilisation du budget UNESCO

		UNESCO		
		Budget prévu en \$	Dépenses fin du projet	
			en \$	En % budget
Activités		384 860	342 402	89%
Gestion du projet	Personnel	40 000	102 937	257%
	Coûts opérationnels	15 000	17 360	116%
	M&E	30 000		0%
	S/total Gestion du projet	85 000	120 297	142%
Indirect support cost		32 890	32 389	98%
TOTAL		502 750	495 088	98%

Nous constatons que le budget global alloué à l'UNESCO a été consommé presque en totalité (à raison de 98%). Néanmoins, le taux d'utilisation du budget varie selon les rubriques. En effet, il se situe à 89% pour les activités, alors que le budget du personnel a enregistré un dépassement très important (multiplié par 2,5) et celui de M&E n'a pas été utilisé.

❑ Budget ONU Femmes

Les données sur l'utilisation du budget ONU Femmes n'étaient pas disponibles.

❑ Utilisation des ressources au cours du projet

L'analyse de l'évolution du taux d'utilisation du budget tout au long du projet montre que jusqu'au mois de juin 2020 (date initiale de clôture du projet avant l'extension) les fonds engagés pour la mise en œuvre des activités étaient très limités. Ceci s'explique par le retard important accusé dans le déploiement des activités du projet (voir § - Efficience / Respect du planning).

Le tableau suivant, présentant l'évolution du taux d'utilisation du budget du PNUD à différentes échéances du projet confirme ce constat.

Tableau 7 : Evolution du taux d'utilisation du budget PNUD

		PNUD						
Budget prévu en \$	Dépenses au 30/06/2020		Dépenses au 31/03/2021		Dépenses au 31/03/2022			
	en \$	En % budget	en \$	En % budget	en \$	En % budget		
Activités	Résultat 1	1 153 600	2 520	0%	924 906	76%	1 202 090	99%
	Résultat 2	66 100						
	Résultat 3							
	Résultat 4	83 860	56 491	67%	136 951	163%	187 398	223%
	S/total activités	1 303 560	59 011	5%	1 061 857	81%	1 389 488	107%
Gestion du projet et Indirect support cost		690 449	367 512	53%	466 632	68%	646 844	94%
TOTAL		1 994 009	426 523	21%	1 528 489	77%	2 036 332	102%

Nous constatons que le taux d'utilisation du budget réservé à la mise en œuvre des activités du PNUD était de seulement 5% au mois de juin 2020 et qu'il a progressé rapidement pour atteindre 76% à la fin du 1^{er} trimestre 2021.

IV.4.3 Modalités d'engagement et de paiement

L'analyse des modalités de passation de marché et d'engagement montre une certaine lourdeur au niveau de la contractualisation avec les prestataires. Ceci a été constaté par exemple lors de la phase de négociation et de conclusion de contrat entre le PNUD et les ONG partenaires (SFCG, Scouts et Brandeis).

En ce qui concerne les procédures de paiement, certaines ONG partenaires ont critiqué la lourdeur des formalités de validation et de décaissement adoptées par les agences, qui entraîne des retards importants au niveau des paiements et les oblige à recourir à leurs fonds propres pour financer la mise en œuvre des activités.

De même, plusieurs associations locales reprochent à SFCG la complexité des procédures de validation des rendus et de décaissement qui les a obligées d'autofinancer plusieurs activités, en attendant de recevoir le paiement de l'ONG.

IV.4.4 Optimisation des ressources

Face à la complexité du projet à la fois au niveau de la nature et de la multiplicité des bénéficiaires qu'au niveau des zones géographiques ciblées et de la durée de mise œuvre limitée, plusieurs dispositions pertinentes ont été prises par les agences et ont permis de faciliter le déploiement des activités du projet et de contribuer à leur efficacité. Il s'agit notamment de :

- Recrutement, au niveau de chaque municipalité, d'un.e CCT originaire de la zone, ayant une bonne connaissance du contexte et des acteurs locaux ;
- Recrutement d'un coordinateur régional qui a joué un rôle important dans la coordination entre les agences au niveau central et les intervenants de terrain dans les 7 municipalités ;

- L'installation à Zarzis d'un bureau régional pour le projet qui a servi de point d'attache pour les différents intervenants de terrain et a facilité la coordination interagences surtout pour le PNUD et l'UNESCO qui disposaient de coordinateurs permanents sur place.
- L'engagement des ONG partenaires SFCG, Scouts et Radio Nefzaoua, qui, au-delà de leur savoir-faire avéré dans le domaine du projet (chacun pour la partie qui le concerne), avaient une bonne connaissance du contexte local et régional. L'ONG des Scouts avait également une forte présence au niveau des régions cibles et une bonne notoriété auprès des populations, ce qui a permis de faciliter le déploiement de certaines activités (contribution à la mobilisation des jeunes, formation des jeunes et pré-sélection des initiatives au niveau local, appui à la mise en œuvre des initiatives,...).
- Le recrutement d'une association locale dans chaque zone d'intervention (délégation) qui a joué un rôle important dans la mobilisation des jeunes.
- Dans la planification des formations, les agences ont veillé à coordonner les activités de manière à optimiser les déplacements des bénéficiaires et les frais d'organisation.

Par ailleurs, certaines insuffisances liées à l'optimisation des ressources ont été relevées et portent principalement sur les éléments suivants :

- Le coût de gestion du projet (Personnel, coûts opérationnels et M&E) rapporté au budget global s'est situé à la fin du projet à un niveau relativement élevé : Environ 25% pour le PNUD (y compris les coûts pris en charge par le PNUD en dehors du PBF) et 24% pour l'UNESCO. Ceci pourrait être expliqué, en partie, par le retard accusé dans la mise en œuvre des activités au cours du premier semestre 2020 et par l'extension de la durée du projet, qui ont entraîné des charges de structure fixes importantes (personnel, location,...) surtout que la mise en œuvre du projet a nécessité le déploiement d'équipes permanentes sur le terrain dans les 7 régions pour le PNUD.
- La mission de formation et d'accompagnement à la mise en place d'indicateurs de la paix d'un coût de 96 m\$ n'a pu être engagée qu'à la fin du projet et a porté sur l'organisation de 2 semaines de formation en ligne au mois de décembre 2020 et sur la mise à disposition de quelques vidéos de formation, sans qu'il n'y ait une phase d'accompagnement à la mise en place d'indicateurs. Ainsi, les conditions de déroulement de cette mission (délai et modalités) n'ont pas permis d'aboutir aux résultats recherchés.

IV.4.5 Respect du planning

Le Document du projet initial (avant révision en juin 2020) ne comportait pas de planning détaillé de mise en œuvre. Un simple phasage du projet a été défini de la manière suivante :

- Phase 1 (3 mois) : Etablissement des fondements : mise en place du COPIL, centres de la jeunesse et de la paix, étude des bonnes pratiques,...
- Phase 2 (3 mois) : Evaluation des besoins, renforcement des capacités et dialogues communautaires ;

- Phase 3 (6 mois) : Analyse fondée sur la résilience, projets communautaires dirigés par les jeunes et dissémination dans les médias
- Phase 4 (6 mois) : Développement et mise en œuvre de la stratégie jeunesse au niveau municipal

Comme indiqué dans le chapitre pertinence (§ conception du projet), cette planification sommaire semble peu réaliste surtout en ce qui concerne la phase 1 dont la durée prévue ne tient pas compte de certaines contraintes pratiques : Réception des fonds financiers, recrutement de chefs de projet au niveau des agences, coordination entre agences et planification stratégique, mobilisation des parties prenantes au niveau central et régional,...

Le tableau suivant reprend le planning réel des principales étapes de déroulement du projet depuis son lancement en Décembre 2018 et montre qu'il y a eu un décalage important dans la mise en œuvre des activités en comparaison avec la planification sommaire initiale.

Tableau 8 : Planning sommaire de déroulement du projet

	2018	2019												2020												2021			
	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	
Lancement du projet	■																												
Réception des fonds				■																									
Recrutement CTP PNUD							■						■																
Recrutement CCT																													
1er COPIL																													
Travail préparatoire sur terrain dans les 7 municipalités																													
Lancement des appels à manifestation d'intérêt pour les associations locales et les ONG partenaires																													
2ème COPIL et accord pour une extension de 6 mois																													
Enquête Baseline																													
Signature du contrat avec SFCG																													
Sélection finale des associations locales																													
Signature du contrat avec les Scouts																													
Signature du contrat avec Brandeis / EPI																													
Mise en œuvre des activités au profit des jeunes, ONG, CCM																													
Formations "Genre" par ONU Femmes																													
Activités préparatoires Médias / Communication																													
Mise en œuvre des activités par Radio Nefzaoua / UNESCO																													

Ce planning montre clairement que la majeure partie des activités du projet s'est déroulée au cours des 6 derniers mois (qui correspondent à la durée de l'extension accordée au projet : 2^{ème} semestre 2020). Ce retard important dans la mise en œuvre des activités est expliqué par plusieurs facteurs :

- Retard dans le recrutement du CTP du PNUD : La première CTP recrutée six mois après le lancement du projet a rapidement quitté et il a fallu attendre le mois d'octobre 2019 (10 mois après le démarrage) pour recruter une 2^{ème} CTP.
- La rotation au niveau du personnel des agences, particulièrement, au niveau des postes des coordinateurs principaux pour le PNUD et l'ONU Femmes.
- La complexité du projet au niveau du thème traité, du mode de pilotage (par 3 agences), de la zone d'intervention (très étendue) et de la multiplicité des bénéficiaires (jeunes, CCM, société civile et médias) : Cette complexité s'est traduite par des difficultés pratiques au démarrage du projet liées, notamment, à la planification des activités, coordination inter-agences, mobilisation des partenaires locaux,...
- La Pandémie du COVID-19 : Les travaux préparatoires de terrain (contacts avec les parties prenantes dans les 7 municipalités) ayant été lancés à partir de novembre 2019 se sont rapidement heurtés aux contraintes sanitaires liées à la pandémie du COVID à partir du mois de mars 2020 (confinement général à partir du 22 mars 2020 et déconfinement progressif entre le 11 mai et le 14 juin 2020).

Ainsi, au cours du 2^{ème} trimestre 2020, seules quelques activités ont pu être mises en œuvre à distance telles que la préparation et le lancement des appels à manifestation d'intérêt pour la sélection des associations locales et des ONG partenaires, l'organisation de cinq formations en ligne sur le Genre par ONU Femmes, l'élaboration de la cartographie des médias par l'UNESCO,...

- Retard dans la conclusion des accords avec les ONG Partenaires : Les contrats avec SFCG et les Scouts ont été signés très tardivement, respectivement, en Août et septembre 2020, malgré l'engagement des négociations avec eux depuis juin 2020.
- Retard dans l'engagement de Brandeis /EPI : Ce partenaire chargé de la formation et de l'accompagnement des acteurs locaux à la mise en place des indicateurs de la Paix était censé intervenir dès le début du projet (en décembre 2019), mais les négociations engagées avec lui n'ont pu aboutir qu'au mois d'octobre 2020 (en partie à cause de la pandémie du COVID). Pour pallier à ce manquement, les indicateurs ont été déterminés dans le cadre de la mission de M&E, en concertation avec les différentes parties prenantes, au cours de la période de Février – Mai 2020. Ainsi, la première enquête Baseline n'a pu être engagée qu'au mois de juillet 2020.

Malgré ce retard important au démarrage, les principales activités du projet ont pu être menées avant la fin du mois de décembre 2020, grâce à la conjugaison des efforts de l'ensemble des acteurs et une grande flexibilité d'adaptation en fonction des contraintes. Néanmoins, le déploiement accéléré des activités en fin du projet s'est traduit par quelques insuffisances portant notamment sur :

- Des problèmes de disponibilité de certains acteurs (ONG, CCM,...) qui étaient sollicités par plusieurs intervenants à la fois ;
- Un manque d'articulation et de coordination entre certaines activités par manque de temps ;

- La compression de certaines activités : Raccourcissement de la durée de certaines formations,...
- La non-opérationnalisation effective par manque de temps des Hub et des plateformes : Comme indiqué précédemment, le portefeuille ODD16 a assuré la continuité en matière d'appui à certaines réalisations du projet et notamment les Hub.
- L'accompagnement insuffisant des initiatives

IV.4.6 Communication

Plusieurs dispositions ont été mises en œuvre par l'équipe du projet pour assurer une communication efficace au niveau des agences et avec les différentes parties prenantes concernées. Parmi ces dispositions, nous citons :

- L'organisation de plusieurs réunions et ateliers de travail avec les parties prenantes au niveau central et au niveau régional, pour la présentation du projet, planification des activités, ...
- L'organisation d'une réunion de coordination interagences régulière à l'échelle centrale ;
- La coordination sur le terrain entre le PNUD et l'UNESCO assurée par les coordinateurs régionaux basés au bureau du projet à Zarzis ;
- Les contacts réguliers avec les acteurs locaux (CCM, associations locales, ...) assurés à travers l'équipe des CCT installés dans les 7 régions ;

Malgré ces dispositions intéressantes, quelques insuffisances liées à la communication seraient à signaler. Nous en citons particulièrement :

- Quelques problèmes de coordination interagences observés sur terrain au cours des derniers mois du projet qui ont enregistré une forte concentration des activités : Chevauchement des activités pour les mêmes cibles, activités menées par ONU femmes / UNESCO et mobilisation des bénéficiaires sans que les CCT ne soient au courant, ...
- Manque de clarté au niveau des activités, procédures, ... perçu par certaines ONG : plusieurs vis-à-vis, changement sur le programme en dernière minute, intervention des scouts pour la mise en œuvre des initiatives, ...
- Le manque de communication sur le projet auprès des partenaires institutionnels au niveau central : En effet, deux COPIL seulement ont été organisés tout au long du projet, le premier au mois de novembre 2019 lors du démarrage effectif du projet, et le deuxième au mois de juin 2020 dans le cadre de l'approbation de l'extension de la durée du projet. En outre, il n'y a pas eu d'atelier national de capitalisation à la fin du projet.

IV.5 Impact

IV.5.1 Impact sur la cohésion sociale

Le projet a eu un impact positif certain en termes de cohésion sociale qui se manifeste à travers des éléments relevés au niveau local tels que :

- L'amélioration de la perception des jeunes par les populations locales : Dans la plupart des cas, les populations locales ont bien apprécié les efforts déployés par les jeunes pour la mise en œuvre des initiatives, d'autant plus que plusieurs d'entre elles ont eu un impact important au niveau des communautés (parcs de loisirs pour enfants, aménagements et installations dans les écoles, création de clubs et de centres de loisirs, création de centres de formation au profit de jeunes femmes,...) ;
- Le rapprochement entre les jeunes et les municipalités / administrations : Dans le cadre de la mise en œuvre des initiatives, le projet a facilité l'introduction des jeunes auprès des municipalités et de certaines administrations. Certaines initiatives ont été, même, réalisées en collaboration entre les jeunes et les municipalités / administrations : Mise à disposition de terrain municipal et/ou d'équipements municipaux, appui dans la confection d'abribus par la société régionale de transport,...
- L'apaisement des tensions entre différentes parties prenantes impliquées dans la constitution des hubs : En effet, les premières réunions entre les membres des hubs ont enregistré plusieurs conflits, surtout, entre les jeunes, associations locales et médias, d'une part, et les municipalités et administrations d'autre part. Au fur et à mesure de l'avancement du projet et la multiplication des occasions d'échanges, un apaisement dans les rapports a été constaté et chaque partie a pris une certaine conscience des doléances et des contraintes de l'autre.
- L'implication des populations dans les affaires locales : Dans plusieurs régions, les populations locales ont contribué activement à la mise en œuvre des initiatives de plusieurs manières : Appui en main d'œuvre dans les travaux d'aménagement ou de construction, mise à disposition de moyens,... Ceci est l'exemple d'un citoyen à Ezzahra / Tataouine qui a mis à la disposition du projet un local pour servir de centre de formation informatique. De nombreux autres exemples ont été aussi notés dans les régions de Remada, Médenine, et Zarzis où les habitants ont été fortement engagés dans les travaux d'aménagement de parcs de loisirs ou de cours d'écoles.
- L'organisation de dialogue entre la population et la municipalité : Ceci est le cas d'un débat organisé par l'association Nouvelle Génération à Ezzahra / Tataouine qui a réuni des représentants de la municipalité, l'Omda, la société Civile, des administrations, des jeunes,... et qui a débouché sur des décisions concrètes (création d'un arrondissement municipal à Ezzahra, intégration de projets au profit de la zone dans le plan d'investissement municipal, ...).

IV.5.2 Impact sur les jeunes

Les impacts du projet sur les jeunes est indéniable sur plusieurs plans et a concerné toutes les catégories, y compris les jeunes NEET, les jeunes femmes et les jeunes handicapés. Ces impacts pourraient être résumés comme suit :

- Amélioration des compétences des jeunes en communication, gestion et mise en œuvre de projet,... : Cette amélioration a été ressentie surtout auprès des jeunes NEET qui avaient beaucoup de difficultés en communication et qui n'étaient jamais ou très peu impliqués dans la vie associative et communautaire.
- Développement de la prise de conscience des jeunes de l'importance de leur rôle dans le travail communautaire et les affaires locales : Plusieurs exemples confirment ce constat :
 - Plusieurs jeunes impliqués dans la mise en œuvre d'initiatives continuent à veiller, bénévolement, à l'entretien et au bon fonctionnement des investissements réalisés (cas de certains parcs de loisirs).
 - Les jeunes de la région de Souiter à Médenine qui étaient impliqués dans la mise en œuvre d'initiatives ont implémenté, après le projet, une autre initiative avec leurs propres moyens et avec l'aide des populations locales, portant sur l'installation de deux abribus.
 - Plusieurs jeunes ont adhéré, à la suite du projet, à des associations locales / Scouts : Exemple de 10 jeunes de Remada dont 5 femmes (parmi les bénéficiaires de Bir Amir, Kambout et Borj Bourguiba) qui ont adhéré à l'association Remada/Europe.
 - Plusieurs jeunes rencontrés dans le cadre de la présente mission ont exprimé leur volonté de participer à d'autres projets du type PBF pour mettre en place de nouvelles initiatives communautaires.
 - Un groupe de jeunes de Remada a développé des relations durables avec la municipalité et assiste désormais à tous les conseils municipaux.
- Développement de la capacité des jeunes à communiquer avec la municipalité et les administrations : Dans le cadre de la mise en œuvre des initiatives, plusieurs jeunes ont eu l'occasion, pour la première fois dans leur vie, de communiquer avec les maires, les CCM et des responsables au sein des administrations (ministère de l'équipement, société régionale de transport,...). Pour plusieurs d'entre eux, ces contacts ont été maintenus après la fin du projet.
- Amélioration de l'estime et de la confiance en soi, chez plusieurs jeunes : Ceci a été le cas surtout pour les jeunes dont les initiatives ont eu un impact social important et ont généré une grande satisfaction au niveau des populations locales et une reconnaissance des efforts qu'ils ont déployés.
- Réseautage entre les jeunes de plusieurs régions : La formation organisée pendant 5 jours par les Scouts à Djerba au profit des jeunes impliqués dans la mise en œuvre des initiatives a constitué une excellente occasion pour les jeunes des 21 zones cibles de constituer un réseau entre eux. Plusieurs jeunes ont maintenu le contact entre eux après cette formation, pour échanger, par exemple, sur leurs expériences respectives dans la mise en œuvre des initiatives.

- Facilitation de l'accès des jeunes femmes aux formations et au travail communautaire : Ceci a été constaté surtout dans certaines zones rurales où les femmes sont culturellement exclues de ce type d'activités.
- Inclusion de personnes handicapées : Plusieurs jeunes handicapées (Exemples à Médenine, Ajim,...) ont été particulièrement actifs dans la mise en œuvre des initiatives et dans les activités des hubs.

Néanmoins, l'impact du projet est jugé insuffisant au niveau de :

- L'implication des jeunes par les municipalités dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et dans la prise de décisions au niveau municipal : Le retard enregistré dans l'opérationnalisation des hubs et des plateformes en ligne pourrait expliquer en partie cette situation.
- L'implication des jeunes femmes dans la mise en œuvre des initiatives : En effet, sur les 107 initiatives, seules 23 (soit 21%) ont été conduites par des jeunes femmes. Ce taux assez faible est expliqué par le fait que certaines femmes ont renoncé à leur participation aux initiatives ou au rôle de leader qu'elles devaient assurer pour différentes raisons (difficultés de déplacement pour certaines localités de Remada par exemple).

IV.5.3 Impact sur les partenaires locaux

L'appui fourni par le projet aux partenaires locaux (municipalités, associations locales, médias locaux) a eu un impact plus ou moins important en fonction du bénéficiaire.

□ Impact sur les associations locales

Pour les associations locales, le projet leur a permis de renforcer leurs capacités sur les thèmes de la cohésion sociale et de l'inclusion des jeunes, mais aussi sur les techniques de planification et de gestion de projets. Les améliorations dans ce cadre ont été ressenties surtout auprès d'associations ayant une expérience modeste dans ce domaine (par exemple, à Remada, Zarzis et Ben Guerdane).

Par ailleurs, les concepts introduits par le projet (inclusion des jeunes NEET/ H2R, résilience,...) ont fait l'objet d'une forte appropriation par certaines associations qui tentent de les utiliser dans leurs activités futures : Exemple de l'association ATEN à Gabès.

Pour d'autres associations, le projet était l'occasion de tisser des relations avec la municipalité et de s'impliquer d'une manière plus forte dans les affaires locales (exemple à Remada).

Le projet a permis, également, à certaines associations de renforcer leurs activités et/ou de développer leur présence régionale à travers la création de nouvelles représentations locales : cas de l'association Ness El Khir à Remada qui était en veilleuse et qui a renforcé son effectif suite au projet et a développé ses activités d'une manière significative et régulière (excursions, compétitions sportives,...) ; Cas de l'association de développement équitable à Médenine qui a créé une représentations locale à Souiter.

□ Impact sur les médias

En ce qui concerne les médias locaux, l'appui du projet (formation, accompagnement et fourniture de matériel) a eu un impact sur l'amélioration de leur programmation en relation avec l'inclusion des jeunes. En effet, certains médias ont pu développer, dans le cadre du projet ou suite au projet, de nouveaux programmes contribuant à l'amélioration de la perception des populations vis-à-vis des jeunes (présentation de succes stories, présentation de jeunes talents,...) et/ou des programmes s'intéressant aux préoccupations et problèmes des jeunes et des populations locales: Exemples du programme « Baladiyet » sur radio Elissa FM Gabès ; Programme « Café jeunes » et « activiste » sur Radio Médenine, « Success stories / Jfara week » sur Radio Jfara ; « Ulysse Week-end – invitation de 6 jeunes chaque semaine » sur Radio Ulysse Djerba ; etc.

D'un autre côté, les formations « techniques » ont été appréciées par les médias bénéficiaires et ont permis à certains d'entre eux d'améliorer leur maîtrise du « digital », du « journalisme mobile » et du « journalisme de proximité ».

Par ailleurs, le projet a favorisé le réseautage entre les médias ayant participé au projet. Certains d'entre eux ont, même, développé des collaborations communes (programmes communs, diffusion unifiée, ...) alors qu'ils se considéraient, auparavant, comme des concurrents. Certains médias envisagent même de créer une association des médias du Sud-Est.

Un autre effet indirect du projet est celui de l'expérience acquise par les médias liée à leur participation aux projets de coopération. A titre d'exemple, suite au projet, Radio Médenine a pu accéder à de nouveaux projets (projet « Internews », couverture médiatique du Forum de l'investissement et de l'entrepreneuriat de Médenine organisé en 2021 par l'OIM,...)

□ Impact sur les CCM

L'impact du projet sur les CCM est relativement peu important. Il porte surtout sur :

- L'amélioration du degré de prise de conscience des CCM de l'importance d'impliquer les jeunes et les femmes dans les affaires locales ;
- L'apaisement des tensions entre les CCM d'une part, et la société civile et médias d'autre part, à travers l'instauration du hub ;
- L'implication de certains CCM dans la mise en œuvre des initiatives : Appui aux jeunes pour l'obtention d'autorisations municipales ou pour la mise à disposition de moyens de la municipalité, etc.

Néanmoins, sur le plan pratique ces améliorations n'ont pas permis, pour la plupart des régions, d'aboutir à une implication réelle des jeunes dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies municipales ou au développement par les CCM de mécanismes concrets spécifiques à cet effet.

IV.5.4 Effets induits indirects

Le projet a eu plusieurs effets induits indirects, dont nous citons particulièrement :

- L'amélioration du cadre de vie dans plusieurs régions, grâce aux initiatives mises en place par les jeunes : Aménagement de parcs de loisirs et d'espaces verts, installation d'abribus,

aménagement d'espace d'accueil dans les établissements de santé, équipements sportifs dans les maisons de jeune et les clubs, etc.

Ces réalisations ont eu un impact très fort au niveau de certaines zones relativement démunies, comme c'est le cas de la localité de Jedariya à Zarzis ou Nekrif à Remada où le parc de loisir mis en place par le projet constitue le seul moyen de divertissement pour les enfants (et même les familles).

- L'amélioration des conditions matérielles et d'aménagement de certaines écoles (Bibliothèque, matériel informatique, espace vert, équipements sportifs, blocs sanitaires,...) : Ceci a permis de renforcer l'attractivité de ces écoles vis-à-vis des enfants (surtout dans les zones rurales) et d'améliorer le « bien-être » des écoliers.
- L'accès à un emploi pour les jeunes en cours de formation ou déjà formés à travers les centres de formation créés parmi les initiatives du projet : Formation en couture à (Zarzis, Ajim, Tataouine, Remada, ...) et formation en poterie (à Guellala / Ajim). A titre d'exemple, le centre de formation d'Ajim a permis de former une vingtaine de jeunes femmes en couture, dont plusieurs ont réussi à trouver un emploi ou à lancer leur propre AGR. De même, le centre de poterie de Guellala compte actuellement 8 jeunes futurs potiers, ce qui revêt un intérêt très important pour la région qui souffre d'un manque accru en main d'œuvre qualifiée.
- L'amélioration de l'attractivité des maisons de jeunes et des clubs d'enfance / de jeunesse grâce aux nouveaux équipements acquis dans le cadre du projet : A titre d'exemple, l'appui matériel à la maison de Jeunes de Chott Salem à Gabès (qui constitue le seul moyen de loisir dans une zone très difficile marquée par les effets de la pollution du Groupe chimique et par de fortes tensions sociales) a été fortement apprécié par les adhérents (1000 adhérents dont 55% sont des femmes).
- La dynamisation des activités sportives et culturelles dans les zones du projet : A titre d'exemples, création d'un club vélo pour femmes à la Maison de jeunes de Gabès, création d'un club artistique pour enfants à Tataouine (qui a eu une affluence importante de 30 enfants), ...
- L'évolution de la culture liée au genre dans certaines zones : A titre d'exemple, dans la région d'Ezzahra / Tataouine, les jeunes femmes ont désormais la « possibilité » d'accéder au marché (Ksar) grâce au centre de formation en couture créé par une initiative PBF.
- La dynamisation socioéconomique de certaines zones : Ceci est l'exemple de la zone de Kambout à Remada où les jeunes de la région militent pour la création d'un projet touristique intégré (dossier préparé par des jeunes bénéficiaires du projet et remis au Ministère du Tourisme et aux autorités locales).
- Le lancement de projets municipaux importants : Exemples : Intégration de projets importants d'aménagement et d'équipement dans le plan municipal à Tataouine en continuité avec les initiatives du projet (Stade à Remtha, Parc de loisir à Oued Gamah) ; Création d'un arrondissement municipal à Ezzahra suite au dialogue avec les jeunes et les populations organisé dans le cadre du projet.
- Le renforcement de la présence régionale des Scouts à travers la création de nouveaux régiments dans les zones d'intervention du projet (Jedarya à Zarzis, Chahbania à Ben Guerdane, Ezzahra à Tataouine, ...) ;

- Le renforcement du tissu associatif dans plusieurs localités ne disposant auparavant d'aucune association. Ceci est particulièrement le cas des localités de Remada (Bir Amir, Kambout, Nekrif, Borj Bourguiba,...) qui ont vu l'installation d'antennes d'associations grâce au projet qui sont en train d'encadrer une partie de la jeunesse.

IV.6 Durabilité et appropriation

Le projet visait des effets à long terme d'inclusion et de cohésion sociale permettant de consolider la paix à travers le maintien et le renforcement de la dynamique et des réalisations du projet au niveau des localités. Il faut également prendre en considération que le projet a été conçu dans une optique d'initiative pilote et catalytique qui pourrait être disséminée dans d'autres zones et identifier des opportunités de continuation pour d'autres programmes de l'ONU et/ou d'autres acteurs. En effet, la durabilité des acquis du projet est un facteur indispensable pour opérer un changement profond et pérenne des attitudes et des approches des jeunes et des parties prenantes locales conduisant à une amélioration de la cohésion sociale. Pour ce faire, le projet a prévu une stratégie de sortie dont certains éléments n'ont pas pu être déployés convenablement à cause de la contrainte du temps.

IV.6.1 Stratégie de sortie

La stratégie de sortie développée par le projet repose sur les éléments suivants :

- **Modèle de renforcement de capacités** : le projet a beaucoup misé sur le l'amélioration des compétences des jeunes et de leur résilience ainsi que le développement des capacités des autres parties prenantes. Cette activité a eu des effets assez durables sur la résilience des jeunes qui ont pu développer des compétences en matière d'élaboration de petits projets mais, aussi, des compétences transversales en communication et soft-skills. Les associations, les CCM et les Médias ont bénéficié d'un programme de formation intense ayant permis de les sensibiliser davantage sur les questions de genre, de résilience et d'inclusion des jeunes difficiles à atteindre. Des compétences et des nouveaux outils ont pu être aussi acquis en matière de communication difficile et de gestion et de suivi de projets notamment pour les associations leurs permettant de perfectionner de manière assez durable leurs interventions dans le cadre de projets ultérieurs. Il faut cependant signaler que certaines formations ont été pour la plupart très courtes et trop concentrées et parfois peu approfondies. La plupart des bénéficiaires ont exprimé le souhait pour approfondir ces formations à travers des cycles plus consistants. Dans ce cadre, il est à noter que plusieurs projets du portefeuille ODD16 sont en train d'analyser ces besoins pour proposer des formations répondant aux attentes des jeunes et d'autres parties prenantes dans le cadre du projet.
- **Stratégie jeunesse des municipalités** : le projet a prévu d'appuyer les 7 municipalités impliquées dans l'élaboration d'une stratégie jeunesse permettant, entre autres, d'intégrer de manière structurée et pérenne des mécanismes d'inclusion des jeunes. Toutefois, ces stratégies qui auraient pu avoir un effet important sur la consolidation de la dynamique instaurée par le projet et le changement de la façon de faire des municipalités n'ont pas pu être réalisées.

- **Réunions périodiques avec les jeunes au-delà du projet :** La plupart des municipalités impliquées n'ont pas tenu de manière spécifique de telles réunions. En revanche, plusieurs éléments témoignant d'un rapprochement plus important et durable des municipalités et des jeunes ont pu être constatés tels que la présence des jeunes et leur participation aux réunions et conseils municipaux, l'établissement de nouveaux partenariats entre les municipalités et des associations de jeunes et le tissage de liens entre les CCM et certains jeunes bénéficiaires du projet.
- **Réseau en ligne des jeunes pour le Sud :** cette plateforme qui devait renforcer l'information des jeunes sur les opportunités (projets de coopération, stages, emploi, formation,...) n'a pas pu être réalisée. Cependant, sa mission pourrait bien être remplie par les Hub à travers leurs plateformes respectives. En effet, parmi les principales missions attribuées aux hubs est justement d'informer les jeunes sur de telles opportunités et de maintenir un système de veille sur les projets et activités qui pourraient intéresser les jeunes. Il faut cependant signaler que les plateformes développées dans le cadre du projet ne sont pas encore opérationnalisées et ne sont pas encore exploitées par les jeunes et les parties prenantes.
- **Sustaining Peace and Youth Municipal Hubs :** Les Hubs est un élément fondamental de la stratégie de sortie du projet et la pérennisation de ses acquis. En effet, ces structures impliquant les jeunes et les principales parties prenantes locales devraient jouer un rôle important dans la conception et le pilotage de projets et d'activités permettant une meilleure inclusion des jeunes et le renforcement de la cohésion sociale. Ils offrent également un cadre d'échange très adéquat permettant aux jeunes de s'exprimer et d'être un acteur effectif dans l'élaboration d'orientations et de stratégies locales. Les différents acteurs locaux sont fortement convaincus de cette idée et de l'apport que pourrait avoir le hub dans l'amélioration de la cohésion sociale. Même si à cause de la contrainte du temps, le projet n'a pas pu finaliser l'installation de ces structures, d'autres programmes sont en train de prendre la relève pour accompagner l'opérationnalisation des hubs. La plupart des municipalités, acteur central dans cette structure, ont montré également un engagement très fort pour les soutenir et en faire un vrai organe de réflexion, de concertation et de coordination de projets et initiatives en faveur de la jeunesse.
- **Options pour la mise à l'échelle et la " dissémination " :** Le projet a identifié plusieurs pistes pour la dissémination et la mise à l'échelle des réalisations. Cela devrait consolider les acquis du projet et les déployer dans d'autres régions qui n'ont pas bénéficié du. La plupart de ces pistes (exploration d'opportunités de financement de projets structurants issus des stratégies jeunesse dans le cadre du SPF de la Banque Mondiale, duplication de l'expérience des Hubs dans d'autres régions avec l'appui du ministère en charge des affaires locales ou duplication du projet avec l'appui d'autres donateurs) n'ont pas pu être concrétisées jusqu'à présent. Seul l'appui par le portefeuille ODD16 aux Hubs a été mis en œuvre pour le moment. Néanmoins, avec l'opérationnalisation des Hubs, d'autres projets de consolidation des acquis du pourraient être identifiés et déployés dans les régions bénéficiaires. Par ailleurs, les agences impliquées dans la mise en œuvre du projet devraient continuer à appuyer les efforts menés au niveau local pour pérenniser et consolider ses effets et, éventuellement aussi, pour mobiliser d'autres bailleurs pour dupliquer cette expérience dans d'autres municipalités.

- **Plateforme de conseil stratégique sur les risques et la résilience :** il s'agit d'un conseil national dirigé par le gouvernement qui devait se pencher sur les aspects liés à la prévention des risques de conflits sociaux induits par le manque d'inclusion des jeunes et le développement de leur résilience. Le projet n'a pas prévu d'activités spécifiques pour préparer la mise en place de ce conseil qui devrait bénéficier du soutien de l'ONU, de la BM et d'autres partenaires. Il s'agit d'une piste à explorer éventuellement dans le futur en examinant notamment la pertinence de création d'un nouveau conseil spécifique ou, à défaut, l'intégration de ses objectifs dans les missions de structures existantes ou en cours de création. A cet effet, il faut signaler que l'UNESCO a appuyé le Ministère de la Jeunesse et des Sports de la Tunisie à travers le projet « Réseaux de la Jeunesse Méditerranéenne - NET-MED Youth » dans des réflexions sur la création d'un conseil supérieur de la jeunesse

Cette stratégie de sortie n'a pas non plus intégré certains aspects dans la conception qui auraient pu avoir un effet très important sur la durabilité et la consolidation des résultats du projet tels que :

- **Une phase d'accompagnement suffisante :** En effet, un suivi et une assistance dans le temps (au moins 6 mois à un an) était nécessaire pour aider les bénéficiaires à mieux assimiler les concepts promus par le projet et mieux les intégrer dans leur travail. Les jeunes mobilisés pour les initiatives nécessitent également un accompagnement plus important pour éviter leur ré-exclusion. En effet, le projet les a intégrés dans une dynamique très forte qui s'est arrêtée soudainement sans laisser des perspectives claires pour la plupart d'entre eux. Cela risque de créer un sentiment de déception avec des impacts très néfastes sur la motivation et l'implication futures de ces jeunes notamment les NEET. De même, la mise en place des Hubs aurait dû prévoir une phase d'accompagnement suffisante pour bien enraciner ce cadre de concertation et de réflexion au sein des municipalités et l'assister dans la phase de démarrage.
- **Des dispositions pour la pérennisation des initiatives :** Le projet a tenu à formaliser des lettres d'engagement avec divers entités locales (association, école, maison de jeunes,...) pour assurer le suivi des initiatives. Toutefois, faute d'un suivi adéquat et de moyens, plusieurs initiatives se sont trouvées dans un état d'abandon après le projet créant un sentiment de frustration et d'incompréhension chez les jeunes. Le projet, aurait dû réfléchir sur la question et prévoir des dispositions additionnelles pour éviter cette issue telles qu'un engagement préalable formel des municipalités, une implication des associations partenaires dans le suivi et/ou la mobilisation d'autres acteurs locaux tels que les commissariats régionaux (agriculture, sport et jeunesse, aménagement, femmes et enfance,...) en faveur de ces initiatives.
- **Un engagement plus important des parties prenantes après le projet :** les accords avec les municipalités, scouts et associations auraient dû prévoir un engagement au-delà de la durée du projet pour mieux encadrer les jeunes et les initiatives. Il faut noter que plusieurs de ces parties prenantes continuent à assurer cet accompagnement avec, toutefois, un niveau d'engagement très variable selon les zones et les personnes. Le projet a néanmoins essayé d'établir des accords avec certaines structures d'accueil

(associations, maisons de jeunes,...) pour recevoir, entretenir et assurer la mise à disposition du matériel acquis dans le cadre de certaines initiatives lancées par les jeunes.

- **Une valorisation médiatique des effets et des réalisations du projet :** La composante Médias du projet a bien mis en exergue les questions relatives à l'inclusion des jeunes et la cohésion sociale mais, en déconnexion relative des réalisations spécifiques du projet. Ainsi, il n'y a pas eu une communication spécifique pour mettre en valeur les initiatives, les Hubs ou de manière générale la dynamique initiée par le projet. Une telle valorisation aurait pu mobiliser autour du projet et ses acquis la population et plusieurs autres acteurs contribuant ainsi à sa pérennisation.

Il y a lieu de rappeler toujours que la grande contrainte de temps à laquelle était confronté le projet n'a pas permis d'entreprendre certaines de ces dispositions de pérennisation et notamment l'accompagnement à la fin. Néanmoins, d'autres aspects auraient dû être mieux intégrés et mis en exergue dès la conception pour consolider la durabilité des acquis.

IV.6.2 Appropriation par les acteurs

Au-delà de la stratégie de sortie prévue, l'appropriation par les bénéficiaires des concepts, des approches et acquis du projet reste le principal gage de durabilité et de pérennisation de ses effets. Sur ce plan, plusieurs éléments positifs ont pu être constatés tels que :

- L'implication de certaines municipalités à entretenir et développer certaines initiatives créées par les jeunes à travers la mise à disposition de moyens et des locaux, la prise en charge de certains frais et/ou la programmation d'investissement conséquents pour aménager et équiper certains projets (parc de loisir, espace vert, stades,...)
- L'engagement encore important du PNUD à travers le rôle joué par les CCT dans le suivi des jeunes et des initiatives, la dynamisation des Hubs et la facilitation des rapports entre les diverses parties prenantes.
- L'implication continue de la population dans l'entretien et le soutien à certaines initiatives (entretien et gardiennage de parcs, mise à disposition de locaux,...)
- Le renforcement du déploiement territorial de certaines associations et ONG assurant une inclusion durable des jeunes. A titre d'exemple, toutes les localités bénéficiaires du projet à Remada ont vu l'implantation de nouvelles associations et/ou de branches d'associations existantes. Il faut rappeler que plusieurs de ces localités ne disposaient d'aucune structure associative avant le projet.
- La création par les jeunes bénéficiaires de pages sur les réseaux sociaux permettant d'entretenir le contact et les échanges.
- L'adhésion des jeunes bénéficiaires à des associations locales et leur implication continue dans leurs activités
- L'engagement des Médias à maintenir et développer les programmes réalisés dans le cadre ou après le projet et abordant des thèmes sur les jeunes ou visant à assurer leur rapprochement des municipalités et administrations locales tels que : les programmes «

Café jeunes » et « activiste » pour Radio Médenine, « Success stories / Jfara week » sur Radio Jfara ; « Ulysse WE – invitation de 6 jeunes chaque semaine » ; « kelma Lik » de radio Mouja Zarzis

- Le travail mené par Radio Nefzaoua afin d'assurer le déploiement de programmes se rapportant à l'inclusion de la jeunesse dans d'autres zones du Sud qui n'ont pas bénéficié du projet (Exemples : « Beddel el wakaa - change ta réalité » ou « fokk blastek - prend ta place »)
- Le lancement après la fin du projet de nouvelles initiatives par les jeunes bénéficiaires ou d'autres avec la participation de la population telles que : l'élaboration d'une étude pour un projet touristique intégré à Kambout valorisant le patrimoine culture, écologique et historique de la région ; la mobilisation de jeunes et de la population à Souiter (Médenine) pour l'aménagement de deux stations de bus avec leurs propres moyens en collaboration avec la société régionale de transport
- La grande disposition montrée par la plupart des jeunes interviewés à s'impliquer dans des nouvelles initiatives pour leur communauté
- Le contact maintenu avec les jeunes par certains maires et CCM avec une vision et volonté de le consolider dans le futur pour le bien de la municipalité et la cohésion sociale.

D'autres points ont constitué cependant des insuffisances en termes d'appropriation qu'il faudrait corriger pour ne pas compromettre la durabilité de certains acquis du projet tels que :

- Le Manque d'appropriation du projet au niveau national et notamment par le ministère en charge des affaires locales. Cela est une contrainte pour dupliquer le projet à d'autres régions ou pour assurer l'implication d'autres parties prenantes.
- La suspension des réunions entre les parties constituant le Hub juste après la fin du projet. Ces réunions n'ont pas pu reprendre qu'avec le programme ODD16 qui a permis de réactiver la réflexion sur l'opérationnalisation des Hubs à travers des missions de réflexion sur le statut et les prérogatives mais, aussi, à travers un appui à leurs activités
- Le manque d'implication de certaines municipalités dans le maintien de certaines initiatives mises en place par les jeunes et nécessitant un entretien régulier (parcs, espaces verts, ...).
- Le manque d'implication d'autres parties prenantes (Scouts et associations) dans le suivi et l'accompagnement des initiatives juste après la fin de leur engagement avec le projet

IV.7 Aspect genre

Ce chapitre récapitule et met en exergue les constats et accomplissements du projet en matière d'intégration du genre et des groupes vulnérables ainsi que ses impacts spécifiques sur ce volet.

IV.7.1 Pertinence et conception

Comme indiqué dans le volet pertinence, la conception du projet s'est fondée sur un certain nombre d'études qui ont mis en exergue le manque d'inclusion sociale des jeunes et son effet sur la cohésion sociale et la paix. Plusieurs de ces études ont montré que cette exclusion des jeunes est particulièrement importante chez les jeunes femmes qui font face à des contraintes spécifiques d'ordre social, culturel et économique. Ainsi, la participation de la femme à la vie politique et aux affaires locales reste très insuffisante malgré les progrès réalisés au cours des dernières années sous l'effet de l'adoption du principe de parité dans différentes instances locales et nationales. Sur le plan économique, cette exclusion est aussi plus marquée chez les jeunes femmes qui enregistrent un taux de chômage plus élevé que celui des jeunes hommes. En particulier dans le milieu rural et certaines zones reculées et à cause de facteurs culturels, les femmes subissent une exclusion particulièrement importante et font face à des contraintes très fortes limitant leur inclusion sociale, économique et politique.

Ainsi, le ciblage de manière spécifique des jeunes femmes traduit un choix très pertinent du projet pour améliorer l'inclusion des jeunes et consolider la cohésion sociale. Ce choix est aussi en parfaite cohérence avec les orientations nationales et onusiennes en matière d'égalité des sexes traduites notamment par :

- L'adoption par la Tunisie du principe de parité homme/femme au niveau de la représentativité dans plusieurs instances locales et nationales reflétant la volonté de l'Etat à instaurer plus d'égalité entre les sexes en conformité avec les orientations de la constitution de 2014. L'article 34 de cette constitution stipule que l'État veille à garantir la représentativité de la femme dans les assemblées élues. L'article 46 mentionne que l'État garantit l'égalité des chances entre l'homme et la femme pour l'accès aux diverses responsabilités et dans tous les domaines. Il est aussi important de mentionner que la conception du projet a coïncidé avec la tenue des premières élections municipales ayant permis d'instaurer le premier maillon du pouvoir local en Tunisie. Ces élections ont permis à près de 3400 femmes d'occuper des sièges dans les conseils municipaux soit un taux de 47%.
- L'ODD 5 de l'ONU qui promeut l'égalité entre les sexes
- La résolution du Conseil de Sécurité des Nations Unies N°1325 (la femme, la paix et la sécurité) qui appellent les Etats membres à veiller à assurer une représentation accrue des femmes et des jeunes dans les instances de décision aux niveaux national et local. A cet effet, les Etats doivent mettre en place un environnement favorable facilitant l'inclusion des femmes. Cela est considéré comme des mesures préventives durables assurant la cohésion sociale et réduisant les risques de conflits.

- Les orientations du fonds PBF en matière de promotion des jeunes et de l'égalité des sexes

La stratégie de ciblage adoptée par le projet a fortement intégré les aspects genre et groupes vulnérables. En effet, les objectifs de ciblage des bénéficiaires visent en priorité les jeunes les plus vulnérables en matière de consolidation de la paix à savoir les NEET difficiles à atteindre (70%). Les jeunes femmes devaient représenter 50% de cette cible. Par ailleurs, le choix des zones transfrontalières en veillant à impliquer des localités rurales permet d'atteindre une jeunesse très vulnérable en termes de conditions de vie et d'opportunités économiques. Plusieurs études de référence ont montré les insuffisances en matière d'inclusion des jeunes femmes et des jeunes hommes dans ces zones tel que mentionné précédemment. Ce manque d'inclusion conjugué aux contextes économique et social de ces zones constitue des facteurs menaçant la paix sociale et aggravant les risques de conflits.

L'ONU Femmes a été aussi associée comme agence d'exécution chargée d'assurer la prise en compte du genre dans toutes les activités du projet. Il est à mentionner aussi qu'en terme de Gender Scorecard, le projet se situe au niveau 2 réservé aux projets *qui ont l'égalité entre les sexes comme objectif significatif (minimum 30% du budget alloué à l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités des femmes)*. L'ONU Femmes était censé intervenir de manière transversale au niveau des différents axes du projet pour garantir une prise en compte de l'aspect genre.

Ainsi, en termes de mobilisation, la conception du projet a prévu la possibilité de prendre des dispositions pour faire face à certaines contraintes spécifiques de déplacement des jeunes femmes. En termes d'activités, la conception du projet n'a pas prévu d'activités spécifiques ciblant les jeunes femmes. Elle a néanmoins insisté sur la prise en compte dans l'aspect genre dans les différentes activités du projet (formation, initiatives, hub,...). Toutefois, ce manque de spécification d'activités liées au genre et ciblant les jeunes femmes, même s'il peut être considéré comme un atout en termes de flexibilité laissant aux agences plus de marge de manœuvre pour traduire cet aspect genre, s'est traduit dans la mise en œuvre par certaines insuffisances au niveau des synergies entre certaines composantes du projet en matière d'intégration du genre, d'accompagnement et d'appui effectif fourni aux initiatives portées par les jeunes femmes et d'utilisation et d'affectation des ressources dédiées à l'intégration du volet genre (voir partie suivante)

IV.7.2 Mise en œuvre

Au niveau de la mise en œuvre, l'intégration de l'aspect genre et groupes vulnérables a été concrétisée à travers plusieurs dispositions spécifiques et activités dont notamment :

- Des efforts pour faciliter le déplacement des jeunes femmes impliquées dans le projet tels que la prise en charge des frais d'hébergement d'un accompagnant (cas d'une CCM et de 1 ou 2 jeunes femmes)

- Des dispositions spécifiques pour assurer la participation de jeunes handicapés aux activités du projet : prise en charge de la totalité des frais y compris des accompagnants, engagement de traducteurs en langue des signes
- L'organisation de 5 sessions de sensibilisation et de formation en ligne au profit des CCM sur l'aspect genre
- L'intégration de l'aspect genre dans la formation dispensée par les scouts au profit des jeunes porteurs d'initiatives avec des exercices pratiques
- L'adoption d'un appui financier supplémentaire aux initiatives intégrant le genre : une trentaine d'initiatives ont été retenues pour cet appui additionnel
- L'élaboration d'un documentaire de 15 minutes sur la situation des femmes bénéficiaires du projet mettant en lumière leurs parcours, les défis auxquels elles sont confrontées ainsi que leurs capacités de résilience.

Toutefois, certains aspects auraient pu être développés davantage dès la conception du projet pour mieux intégrer l'aspect genre et atteindre les groupes vulnérables tels que :

- Malgré les efforts déployés, des mesures d'adaptation plus fortes auraient pu être prises pour tenir compte des contraintes spécifiques de mobilisation des femmes dans certaines zones très reculées telles que l'organisation d'activités de formation et de sélection à proximité et/ou à distance ou un travail de sensibilisation plus important auprès des familles réticentes. A titre d'exemple, plusieurs femmes de certaines localités de Remada ont abandonné car elles ne pouvaient se déplacer à Djerba pour assister aux activités du projet.
- Les synergies avec la composante médias du projet pour l'aspect genre : sur ce plan, il n'y a pas eu suffisamment de coordination et de synergies entre les agences et les partenaires impliqués pour mieux intégrer l'aspect genre dans les activités de terrain et les programmes réalisés par les médias locaux associés au projet. La réalisation d'un documentaire par ONU Femmes est certes un élément important pour la sensibilisation sur l'aspect genre mais, il faut se demander sur son effet réel sur la population dans les zones visées par le projet. En effet, les médias locaux s'adressant à la population locale auraient dû constituer le premier vecteur pour communiquer sur l'aspect genre
- La formation sur les H2R et le genre dispensé aux associations n'a pas comporté un volet d'accompagnement pratique pour mieux intégrer ces concepts dans leurs stratégies de ciblage et de mobilisation sur le terrain. Les exercices pratiques lors des sessions de formation permettent certes de mieux assimiler ces concepts mais, sont insuffisants pour les maîtriser et les déployer dans leurs interventions.
- L'absence d'un accompagnement spécifique additionnel des initiatives portées par les jeunes femmes. En effet, compte tenu de leurs contraintes spécifiques et pour mieux traduire l'engagement du projet pour la promotion du genre, ces initiatives auraient pu être accompagnées et assistées de manière plus importante. Certaines de ces initiatives ont eu des effets très significatifs dans leur environnement au moment du projet (Ex : Les centres de formation dédiés aux femmes en couture ou informatique) mais, rencontrent actuellement des difficultés pour maintenir leur activités
- L'appui financier additionnel prévu pour une trentaine d'initiatives intégrant le genre n'a finalement pu être utilisé que très faiblement à cause principalement de manque de justificatifs. Un accompagnement et un suivi plus spécifiques de ces initiatives auraient pu permettre d'éviter cela et exploiter mieux ce budget dédié à la promotion du genre.

Il faut néanmoins signaler que certaines de ces insuffisances pourraient trouver une partie de leur explication dans le manque de précision des activités liées au genre dès la conception du projet. Un autre élément d'explication pourrait être aussi la contrainte de temps qui n'a pas permis de développer des activités et des appuis plus spécifiques ciblant les jeunes femmes. Par ailleurs, le fort turnover qu'a connu en particulier l'équipe d'ONU Femmes mobilisée sur le projet est aussi un facteur à prendre en considération.

IV.7.3 Atteintes des objectifs et impacts

Le projet prévoyait d'atteindre 840 jeunes dans les 7 municipalités et les 21 zones retenues (à raison de 40 jeunes par zone et 120 jeunes par municipalité) dont 70% sont des jeunes NEET et 50% sont des femmes. Pour l'aspect genre, l'atteinte de ces objectifs a été comme suit :

▪ Représentativité des jeunes femmes dans les jeunes mobilisés par le projet :

Sur les 804 jeunes mobilisés, les rapports du M&E et d'avancement n'indiquent pas la proportion exacte des jeunes femmes. Néanmoins, en se référant aux bases de SFCG, le taux global de représentativité des femmes est de 46% pour un effectif total de 1060. Il faut noter que ce taux dépasse les 50% dans plusieurs municipalités et notamment celles qui sont considérées comme les plus difficiles sur le plan socio-culturel en matière de participation des femmes (**Remada : 52%, Tataouine 51% et Ben Guerden 52%**). En revanche, à Gabès, ce taux s'est situé à seulement 30% ce qui a affecté la performance globale du projet. Ces différences entre les municipalités pourraient s'expliquer par l'efficacité des associations ayant assuré la mobilisation des jeunes et leur rigueur en matière de respect des objectifs du projet.

Ainsi, si on ne tient pas compte du cas spécifique de Gabès, l'objectif en matière de mobilisation des femmes a été quasiment atteint (49,1%) reflétant une performance très satisfaisante du projet.

Municipalité	Femmes	Homme	Total	% Femmes
Zarzis	79	92	171	46%
Tataouine	89	86	175	51%
Remada	77	70	147	52%
Médenine	57	59	116	49%
Gabès	58	135	193	30%
Ben Guerden	63	58	121	52%
Ajim	61	76	137	45%
Total	484	576	1060	46%

▪ L'implication des jeunes femmes dans la mise en œuvre des initiatives :

Sur les 107 initiatives, seules 23 (soit 21%) ont été conduites par des jeunes femmes. Ce taux assez faible est expliqué par le fait que certaines femmes ont renoncé à leur participation aux initiatives ou au rôle de leader qu'elles devaient assurer pour différentes raisons (difficultés de

déplacement pour certaines localités de Remada par exemple). Certains de ces abandons auraient pu être évités moyennant un accompagnement plus rapproché des initiatives portées par les jeunes femmes et des mesures spécifiques d'adaptation des modalités du projet.

En matière d'outcomes et comme indiqué dans le volet efficacité, le niveau d'atteinte des objectifs a été globalement satisfaisant avec des perceptions très comparables entre jeunes femmes et jeunes hommes. De manière spécifique, les aspects suivants sont à signaler :

- Le % des jeunes qui rapportent une augmentation de leur capacité à gérer les situations difficiles et problématiques : le degré d'atteinte de cet objectif a été de 88% pour les femmes contre 61% pour les hommes.
- % des jeunes qui rapportent une augmentation de la capacité de leurs communautés à s'adapter aux situations difficiles et chercher des solutions : le degré d'atteinte de cet objectif a été de 150% pour les femmes
- % des jeunes qui rapportent une vision positive de l'avenir : le degré d'atteinte de cet objectif a été de 154% pour les femmes
- Pour les aspects se rapportant à l'inclusion sociale et la collaboration et la confiance envers les institutions publiques, le taux d'atteinte des objectifs a varié entre 68% et 91% pour les jeunes femmes

Au-delà de ces objectifs directs, le projet a eu des impacts et des effets très positifs sur l'inclusion des femmes et le changement des attitudes envers certains aspects se rapportant à leur participation dans la vie sociale et économique. Certains de ces acquis pourraient être même qualifiés de percées, nécessitant évidemment une consolidation, dans des environnements généralement peu favorables à l'inclusion sociale des femmes. Parmi les exemples sur ces effets, on peut citer :

- La participation des jeunes femmes des localités de Remada aux activités du projet. Même si cet aspect aurait pu être consolidé davantage notamment en ce qui concerne la poursuite des initiatives, le fait que des jeunes femmes se sont déplacés et pris part à des activités de sensibilisation ou de formations (organisées parfois à Tataouine) est considéré comme une avancée importante compte tenu de la réticence des familles en général à tolérer de telles participations
- La Facilitation de l'accès des jeunes femmes aux formations et au travail communautaire : Ceci a été constaté surtout dans certaines zones rurales où les femmes sont culturellement exclues de ce type d'activités. Les femmes de Nekrif (Remada), ayant bénéficié de la formation en couture à travers l'initiative lancée par une jeune femme de la localité, affirment que c'est la première fois de leur vie où elles ont l'occasion de suivre une telle formation. Certaines rapportent même que c'était leur rêve depuis des années
- L'inclusion de personnes handicapées : Plusieurs jeunes handicapées (Exemples à Médenine, Ajim,...) ont été particulièrement actifs dans la mise en œuvre des initiatives et dans les activités des hubs.
- L'évolution de la culture liée au genre dans certaines zones : A titre d'exemple, dans la région d'Ezzahra / Tataouine, les jeunes femmes ont désormais la « possibilité »

d'accéder au marché (Ksar) grâce au centre de formation en couture créé par une initiative PBF. Cela n'était pas envisageable auparavant compte des coutumes et des cultures refusant cette mixité. Cela a beaucoup évolué après le projet et certains parents contestent même la capacité limitée de ce centre de formation et réclament le droit de leurs jeunes filles à suivre la formation comme leurs pairs.

- L'adhésion et participation active dans les associations : Grâce au projet, plusieurs jeunes filles ont découvert les associations locales et prennent part désormais à leurs activités. A titre d'illustration, l'association Remada/Europe a enregistré dix nouvelles adhésions depuis le projet dont 5 jeunes filles. De même pour l'association Prospérité à Kambout où deux jeunes femmes sont très actives dans l'organisation et l'animation des activités.
- Une implication des institutions locales en faveur du genre : Le projet a pu sensibiliser les acteurs locaux et notamment les maires et CCM sur l'aspect genre. Certains sont désormais plus sensibles à cet aspect comme en témoignent par exemple les efforts menés par certaines municipalités pour assurer la pérennisation des initiatives menées par les jeunes femmes (mise à disposition de locaux, prise en charge de certains frais, démarches auprès d'autres mécanismes pour trouver des appuis,...)

Il s'agit là probablement d'effets ponctuels n'ayant pas pour le moment un impact global significatif sur la cohésion sociale et l'inclusion générale des femmes qui nécessitent bien entendu un temps plus important pour les mettre en évidence et les confirmer. Néanmoins, ces effets reflètent des avancées notables sur une échelle très locale en prenant en considération notamment le contexte socio-culturel difficile de certaines zones concernées. Ils peuvent également constituer des atouts pour une dynamique durable de promotion du genre moyennant un accompagnement adéquat.

V. SYNTHÈSE, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présentera la synthèse des analyses précédentes en termes de points forts du projet PBF à consolider et d'insuffisances à pallier dans le cadre d'un éventuel prochain projet. Il présentera à la fin les leçons tirées et les recommandations à prendre en compte dans le cadre d'un éventuel futur projet.

V.1 Synthèse forces et faiblesses

Volet : Pertinence	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un projet apportant une réponse adéquate à des facteurs d'inclusion des jeunes femmes et des jeunes hommes et notamment les difficiles à atteindre dans des régions transfrontalières présentant des risques spécifiques ▪ Projet en cohérence avec les orientations adoptées par la Tunisie en matière d'inclusion économique, sociale et politique des jeunes tel que c'est stipulé notamment par l'article 8 de la constitution de 2014 ▪ Projet s'inscrivant parfaitement dans les orientations de l'ONU de consolidation de la paix, de promouvoir l'égalité des sexes et d'inclusion de la jeunesse ▪ Projet en cohérence avec les axes d'intervention du fonds PBF et de ses orientations en matière de promotion du genre et de la jeunesse ainsi que ses principes d'intervention (gestion intégrée, effet catalytique, prise de risque,...) ▪ Une approche basée sur la résilience des jeunes femmes et jeunes hommes, et non sur le risque, faisant d'eux un acteur de renforcement de la cohésion sociale au niveau local ▪ Un inventaire et revue assez exhaustifs des études sur les thématiques et les zones d'intervention lors de la phase de conception ▪ Globalement, une forte articulation entre les objectifs d'inclusion des jeunes et de cohésion sociale et les activités préconisées par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication relativement tardive et insuffisante des agences dans la phase de conception induisant des difficultés d'appropriation et de déploiement rapide du projet ▪ Document de projet présentant plusieurs insuffisances (structuration du cadre logique, absence d'un planning détaillé facilitant la synchronisation, répartition des interventions entre agences, délimitation et précision du rôle des partenaires, répartition très sommaire du budget,...) ▪ Cadre de résultats initial : Absence d'indicateurs de résultats et d'impact, manque d'articulation entre les objectifs et indicateurs, manque de précision de certains indicateurs, encombrement et manque de clarté,... ▪ Sélection de certaines zones d'intervention répondant faiblement aux critères établis par le projet ▪ Durée initiale du projet sous-estimée et ne prenant pas en considération des aspects opérationnels importants ▪ Aspect genre bien intégré dans le ciblage mais, insuffisamment traduit sur le terrain par des actions d'accompagnement et des dispositions spécifiques et à travers des synergies plus fortes avec le volet Médias ▪ Cadre de coordination et de concertation entre agences insuffisamment développé et précisé dans la conception du projet donnant lieu à des difficultés de suivi et de reporting et, parfois, à des chevauchements entre acteurs

Volet : Pertinence	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet innovant à plusieurs niveaux : thématiques, initiatives des jeunes, ciblage des NEET et de certaines localités, Hubs, approche basée sur une forte interaction entre tous les acteurs,... ▪ Réponse assez adéquate aux attentes des jeunes et des différents acteurs malgré quelques besoins non satisfaits mais, dépassant le cadre d'intervention du projet ou des activités de formation parfois trop concentrées et intensives ▪ Aspects genre et groupes vulnérables fortement pris en considération dans le ciblage et le choix des localités ▪ Une grande flexibilité dans le déploiement opérationnel et d'adaptation des activités ayant permis de gérer la contrainte importante de temps, les restrictions imposées par le COVID 19 et les difficultés de coordination entre agences ▪ Un leadership du PNUD dans la gestion et le pilotage du projet et un rôle important de facilitation et de coordination joué par les CCT ▪ Une théorie de changement globalement très pertinente et fondée sur des hypothèses cohérentes malgré la non prise en compte de certains risques de conflits et d'éléments garantissant la pérennisation de certains résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un fort turnover dans les équipes de certaines agences ayant compliqué le pilotage du projet ▪ Absence de comités de pilotage au niveau local qui auraient pu faciliter la coordination et la gestion de conflits entre acteurs locaux malgré le rôle indéniable joué par les CCT à cet effet.

Volet : Cohérence	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte articulation avec le portefeuille de projets ODD16 avec des synergies et des complémentarités qui sont déjà déployées et d'autres en cours d'identification et de mise au point ▪ Des expériences de projets antérieurs du PNUD et d'autres partenaires utilisés comme des exemples de réussite et présentés lors des activités du projet pour mobiliser les différents acteurs. ▪ Des acteurs locaux sont en train d'explorer des pistes de collaboration avec d'autres programmes et mécanismes institutionnels pour appuyer les réalisations du projet ▪ Capitalisation sur le savoir-faire, les réseaux de partenaires et les expériences antérieures des trois agences pour mettre en œuvre les différentes activités du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non opérationnalisation des synergies avec la BM dans la cadre de l'initiative commune « Chemins pour la paix – Pathways for Peace » ▪ Contrainte de temps n'ayant pas permis d'explorer davantage les synergies potentielles avec d'autres projets identifiés dans le document du projet ▪ Manque d'articulation entre certaines activités des trois agences : Exemples : peu de valorisation des initiatives dans l'activité Médias, manque de collaboration entre UNESCO et ONU Femmes pour le volet communication,...

Volet : Efficacité	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs largement atteints pour ce qui concerne « la proportion de la population ayant une perception positive des jeunes » et le « % des jeunes ayant une vision positive de l'avenir » ▪ Déploiement de la plupart des activités prévues initialement malgré une forte contrainte de temps ▪ Satisfaction des bénéficiaires quant aux actions de renforcement de capacités dont ils ont bénéficié (au niveau du contenu, formateurs et conditions d'organisation) ▪ Processus de préparation et de sélection des initiatives pertinent et efficace ▪ Mise en œuvre réussie de la plupart des initiatives et ayant généré un impact appréciable auprès des jeunes et des populations locales ; ▪ Effort important déployé pour la mise en place des hubs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Physionomie des groupes de jeunes mobilisés par le projet présentant des écarts par rapport à la cible initiale : 807 jeunes dont 42% sont des jeunes NEET, contre une cible de 840 jeunes dont 70% NEET ▪ Objectifs atteints partiellement pour les indicateurs relatifs à l'inclusion sociale et la résilience des jeunes ainsi que leur inclusion au niveau des municipalités. ▪ Quelques activités non réalisées : Création de plateformes de dialogue intergénérationnel / communautaire, plateforme régionale de réseautage entre les jeunes du sud, élaboration par les municipalités de stratégies sur la jeunesse et de stratégies de communication axées sur les jeunes, carte interactive en ligne des interventions et services pour chaque municipalité, opérationnalisation de la plateforme hub, ... ▪ Planification des actions de formation très concentrée dans le temps (surtout aux mois d'octobre et novembre 2020) ce qui a impacté l'efficacité de certaines d'entre elles ; ▪ Certaines initiatives non encore finalisées et réceptionnées ; ▪ Quelques interventions des scouts dans la mise en œuvre des initiatives dépassant leurs prérogatives : choix fournisseurs, modification du contenu des initiatives,... ▪ Durée d'accompagnement des hubs très insuffisante, ayant impacté la pérennité de leur fonctionnement.

Volet : Efficience	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget du fonds PBF presque utilisé en totalité pour les parties gérées par le PNUD et l'UNESCO ; ▪ Effort très important déployé pour la finalisation des principales activités du projet dans un délai très court ; ▪ Plusieurs dispositions mises en place pour faire face à la complexité du projet : Equipe de CCT dans les régions, bureau régional à Zarzis, réunions de coordination interagence, sollicitation des ONG partenaires SFCG et Scouts, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'utilisation du budget réservé à la mise en œuvre des activités du PNUD très limité (5%) à 6 mois de la fin du projet ; ▪ Dépassement important du budget du personnel pour l'UNESCO (multiplié par 2,5) ; ▪ Part du coût de gestion relativement élevée (autour de 25% pour le PNUD et l'UNESCO) expliquée en partie par l'impact des charges fixes lié à la crise COVID et à l'extension de la durée du projet. ▪ Lourdeur des procédures de validation et de décaissement adoptées par les agences, entraînant des retards de paiement ; ▪ Planification initiale des activités dans le document du projet très sommaire et peu pertinente ; ▪ Retard très important pour le démarrage du projet : Presqu'une année passée (de décembre 2018 à Novembre 2019) pour la mise en place de l'équipe du CTP et des CCT ▪ Rotation au niveau du personnel des agences, particulièrement, au niveau des postes des coordinateurs principaux pour le PNUD et ONU Femmes. ▪ Retard dans la conclusion des accords avec les ONG Partenaires (Août 2020 pour SFCG et Septembre 2020 pour les Scouts) ▪ Retard dans l'engagement et la précision de la mission de définition des indicateurs de la paix (avec Brandeis /EPI) : Réalisée en Décembre 2020 avec quasiment aucun impact enregistré auprès des bénéficiaires ▪ Déploiement accéléré des activités en fin du projet ayant affecté l'efficacité de certaines d'entre elles : Problème de disponibilité des bénéficiaires, formations écourtées, accompagnement insuffisant,... ▪ Quelques problèmes de coordination interagences observés sur terrain

Volet : Impact	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impact positif du projet en termes d'amélioration de la cohésion sociale : Amélioration de la perception des jeunes par les populations locales, rapprochement entre les jeunes et les municipalités / administrations, implication des populations dans les affaires locales,... ▪ Impact indéniable du projet sur la résilience des jeunes : Amélioration de compétences, prise de conscience de l'importance de leur rôle dans les affaires locales, amélioration de l'estime et de la confiance en soi, réseautage entre les jeunes de plusieurs régions, inclusion des femmes et des personnes handicapées, ... ▪ Impact positif sur les associations locales (Renforcement de capacités et d'activités, création de nouvelles représentations locales, ...) et sur les médias (Nouveaux programmes sur les jeunes, maîtrise de nouvelles techniques, réseautage entre médias du Sud Est,...) ▪ Effets induits indirects appréciables : Amélioration du cadre de vie, appui matériel aux écoles, accès des jeunes à l'emploi, évolution de la culture liée au Genre, dynamisation socioéconomique de certaines zones, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusion insuffisante des jeunes par les municipalités dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et dans la prise de décisions au niveau municipal ; ▪ Implication insuffisante des jeunes femmes dans la mise en œuvre des initiatives : Sur 107 initiatives, 23 ont été conduites par des jeunes femmes.

Volet : Durabilité	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une stratégie de sortie assez exhaustive dans le document du projet. ▪ Des acquis durables en matière de renforcement des capacités des jeunes et des acteurs ▪ Mobilisation d'autres projets du portefeuille ODD16 pour appuyer encore l'effort de renforcement des capacités des acteurs et des acquis du projet ▪ Eléments témoignant d'une amélioration durable de l'inclusion des jeunes au niveau local : participation aux réunions municipales, établissement de nouveaux partenariats entre associations et municipalités, tissage de liens entre CCM et jeunes,... ▪ Les HUB : un dispositif important pour maintenir et développer la dynamique instaurée pour le projet ▪ Accords établis avec certaines structures d'accueil pour pérenniser certaines initiatives ▪ L'implication encore forte de certaines municipalités en faveur de certains acquis du projet (Hub, initiatives) ▪ L'engagement encore important du PNUD dans l'accompagnement des acteurs ▪ Le développement du tissu associatif dans certaines zones assurant une inclusion pérenne des jeunes ▪ L'engagement des Médias bénéficiaires à développer des programmes valorisant les jeunes et favorisant la cohésion à l'intérieur et à l'extérieur des zones d'intervention du projet ▪ Le lancement d'initiatives par les jeunes après le projet ▪ L'engagement de certains maires et CCM à maintenir le contact avec les jeunes et liens tissés avec eux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs mesures de la stratégie de sortie qui n'ont pas pu être mises en place à cause de la contrainte du temps du projet : stratégie jeunesse, réunions périodiques régulières entre jeunes et acteurs locaux, opérationnalisation des hubs et des plateformes, mise en échelle et dissémination,... ▪ Certaines formations de durée très courte et trop concentrées ne permettant d'approfondir convenablement certains volets ▪ L'absence dans la conception du projet d'une phase d'accompagnement suffisante permettant de mieux enraciner les concepts et objectifs promus par le projet et de mieux déployer les dispositions prévues par la stratégie de sortie évitant ainsi le risque d'une ré-exclusion des jeunes bénéficiaires ▪ Absence de dispositions pour pérenniser une partie des initiatives et assurer un engagement plus fort des parties prenantes à cet effet. ▪ Manque de valorisation et de communication sur les acquis du projet qui aurait pu mobiliser d'autres acteurs pour pérenniser ses effets ▪ Le Manque d'appropriation du projet au niveau national et notamment par le ministère en charge des affaires locales ▪ La suspension de réunions entre parties prenantes constituant le Hub à la fin du projet (reprises suite à l'intervention de l'ODD16) ▪ Le manque d'implication de certaines parties prenantes (municipalités, Scouts et associations) dans le suivi des initiatives et des bénéficiaires après la fin du projet

V.2 Leçons apprises et recommandations

Les leçons apprises et les recommandations sont structurées selon les 5 axes suivants :

- Conception du projet
- Pilotage et coordination
- Mise en œuvre
- Pérennisation
- Aspect Genre

V.2.1 Conception du projet : PBF, BCR et agences d'exécution

➤ Implication des agences dans la conception du projet

La conception d'un futur projet doit assurer une participation active des agences ou au moins une implication forte avant la validation finale du document du projet. Cela permettrait une meilleure appropriation du projet par les agences, mais, aussi une exploitation de leur maîtrise du contexte et leur savoir-faire pour améliorer la qualité du document du projet.

➤ Amélioration du cadre logique

Le cadre logique doit être suffisamment précis et concis pour permettre une compréhension globale et une assimilation aisée de son contenu. La présentation et le contenu sont à revoir de manière à assurer plus d'articulation entre les activités et les indicateurs. Ces derniers sont aussi à simplifier en termes de nombre et de contenu afin de faciliter le suivi et le pilotage.

➤ Révision de la durée du projet et planification

Une durée minimale de 24 mois devrait être prévue pour un tel projet intégrant notamment une phase suffisante de préparation (recrutement du staff, compréhension commune et mise en place d'un dispositif commun de pilotage et reporting inter-agence, identification et validation des partenaires, mobilisation des acteurs locaux,...) et une phase d'accompagnement et de pérennisation à la fin du projet intégrant l'exploitation de synergies avec d'autres projets. Un chronogramme plus détaillé des activités est aussi à prévoir dès la conception pour fixer les jalons et tenir compte de la synchronisation et de l'interdépendance des activités.

➤ Meilleure clarification des interventions des agences, des partenaires et de leurs articulations

Le document du projet doit indiquer de manière claire les interventions des différents partenaires et agences ainsi que les articulations à prévoir entre-elles. Cela permettrait d'éviter certains chevauchements et de créer plus de complémentarités et de synergies. La composante Médias devrait intégrer davantage la mise en exergue et la valorisation des accomplissements du projet et des initiatives dans les projets développés avec les médias locaux

➤ **Renforcer les synergies avec des projets et des capacités existantes**

La conception du projet a pu identifier plusieurs synergies potentielles avec des projets déployés par divers PTF. Des activités spécifiques doivent être prévues pour examiner avec ces PTF les possibilités de concrétisation de ces collaborations et de les mettre en œuvre.

V.2.2 Pilotage et coordination : Agences d'exécution

➤ **Coordination et suivi entre agences**

La coordination et le reporting entre agence doit être amélioré en intégrant une phase de concertation suffisante au démarrage et en adoptant des procédures et des modèles communs de reporting permettant une visibilité globale permanente sur les activités mises en œuvre. La mise en place d'un circuit de décision spéciale adapté à ce modèle de pilotage multi-agences est aussi à envisager pour améliorer la gestion. La mise en place d'équipes communes ou mixte sur le terrain doit être aussi envisagé pour consolider la coordination

➤ **Comités de pilotage au niveau local**

Le projet aurait pu prévoir un comité de pilotage au sein de chaque municipalité impliquant d'autres acteurs locaux en plus de ceux mobilisés directement par le projet. Ce comité aurait pu assurer plus de concertation entre les acteurs et une meilleure visibilité sur le projet.

V.2.3 Mise en œuvre : Agences d'exécution

➤ **Maîtrise de la phase de recrutement des équipes**

Cette phase a une incidence très forte sur la maîtrise des délais, surtout pour des projets de courte durée comme celui du fonds PBF (18 mois initialement). Pour cela, il serait important de limiter cette phase à un maximum de 3 mois. Il serait même judicieux, pour des projets pareils, d'avoir des dérogations de démarrer les travaux préparatoires du recrutement (lancement des avis de recrutement, entretiens, sélection,...) en temps masqué, avant même la réception des fonds. Il serait également important de garantir l'efficacité de cette opération de recrutement afin d'éviter les rotations éventuelles surtout au niveau du poste du CTP (définition des exigences pour le profil recherché, sélection des candidats,...).

➤ **Simplification et maîtrise des procédures contractualisation et de paiement adoptées par les agences**

Là également, il serait important de maîtriser les procédures et les délais, d'une part, lors de la négociation et de la contractualisation avec les partenaires et les prestataires afin d'éviter les retards dans la mise en œuvre des activités, et d'autre part, lors de la validation des outputs et le déblocage des paiements.

➤ **Compromis centralisation / décentralisation dans la mise en œuvre des initiatives**

Un compromis devrait être trouvé lors du choix des partenaires à impliquer dans la mise en œuvre du projet ; Une forte centralisation risque d'entraîner des problèmes de qualité et de respect des délais dans le cas où le partenaire choisi n'a pas les capacités requises (cas des scouts à Médenine qui avait à gérer 64 initiatives en même temps). En même temps, une décentralisation accrue (par exemple passage par 21 ONG locales pour la mise en œuvre des initiatives) aurait entraîné, d'une part, une lourde gestion pour le PNUD et d'autre part, un risque de collaborer avec certains partenaires peu fiables. Le compromis serait donc de répartir le travail sur 2 ou 3 partenaires d'envergure ou d'imposer au partenaire de mettre les moyens pour une gestion décentralisée des activités (par exemple par municipalité).

➤ **Synergies avec d'autres projets et mécanismes**

Le projet doit intégrer des activités permettant d'explorer et d'opérationnaliser les opportunités de collaboration et de synergies avec d'autres projets et mécanismes en plus de ceux menés par le PNUD. Ainsi, d'autres appuis et financements pourraient être mobilisés en faveur des initiatives, en particulier celles menées par les femmes, et des autres axes du projet.

V.2.4 Pérennisation : Agences d'exécution et partenaires

➤ **Elaboration de la stratégie jeunesse des municipalités**

La stratégie jeunesse, intégrant fortement l'aspect genre et les vulnérabilités, est un élément important pour garantir l'engagement des parties prenantes et la consolidation de la dynamique instaurée par le projet. Un accompagnement dans l'élaboration de cette stratégie est à prévoir dans le cadre de l'ODD16 ou d'autres programmes.

➤ **Opérationnalisation des Hubs et des plateformes en ligne**

Une assistance et un appui à long termes sont à mobiliser dans le cadre d'autres projets pour finaliser l'instauration des Hubs et leur opérationnalisation. Les plateformes, déjà développées, doivent être également mise en ligne et exploitées.

➤ **Appropriation du projet au niveau national**

Des activités permettant de présenter et de valoriser les acquis du projet sont également à prévoir avec une implication forte des parties prenantes nationales (ministères en charge des affaires locales, et de la jeunesse et des femmes, ONJ,...), des ONG ainsi des partenaires techniques et financiers.

➤ **Mise à l'échelle et dissémination**

Les possibilités de mise à l'échelle et de dissémination du projet dans d'autres régions sont à examiner aux niveaux local et national avec les parties prenantes concernées (ministères, PTF, ONG,...). Les agences d'exécution doivent intégrer cet objectif dans leurs discussions avec ces parties.

➤ **Phase d'accompagnement suffisante à la fin du projet**

Comme indiqué dans le volet conception, la planification doit intégrer à la fin une phase d'accompagnement suffisante d'au moins 6 mois pour accompagner les réalisations du projet et assurer l'appropriation des concepts et outils par les parties prenantes.

➤ **Des dispositions pour la pérennisation des initiatives**

Le projet doit envisager et diversifier les dispositions permettant de pérenniser et d'entretenir les initiatives en impliquant plus fortement les municipalités et association mais, aussi, d'autres parties prenantes locales tels les commissariats régionaux (agriculture, aménagement, sport et jeunesse, femmes et enfance,...)

➤ **Un engagement plus important des parties prenantes après le projet**

Les conventions avec les municipalités, Scouts et associations locales doivent prévoir plus d'implication dans le suivi des initiatives et des jeunes bénéficiaires après le projet.

➤ **Une valorisation médiatique des effets et des réalisations du projet**

La composante Médias du projet doit prévoir un axe spécifique visant la valorisation des réalisations et des acquis du projet. L'objectif étant de les mettre en exergue mais, aussi, de mobiliser la population et d'autres acteurs locaux en faveur de la pérennisation et la consolidation des accomplissements du projet

V.2.5 Aspect genre : PBF, BCR, agences d'exécution et partenaires

Le projet a bien intégré l'aspect genre au niveau de ses différentes étapes et composantes comme souligné précédemment. Il s'agit là de recommandations pour consolider davantage cette intégration de l'aspect genre pour d'éventuels futurs projets :

➤ **Prévoir un accompagnement spécifique additionnel des initiatives portées par des femmes**

Cela pourrait se faire à travers une présence sur le terrain permanente de l'ONU-Femmes ou la mobilisation d'accompagnateurs dédiés à cette activité pour assister davantage les femmes porteuses d'initiatives de manière spécifique.

➤ **Prévoir des dispositions spécifiques pour assurer la mobilisation**

Sur ce plan, les contraintes spécifiques de déplacement des femmes dans certaines zones reculées auraient pu être prises en compte davantage. A titre d'exemple, certaines activités de sélection ou de formation auraient pu être rapprochées de ces localités ou réalisées en format hybride (présentiel et à distance) si les conditions techniques le permettent.

➤ **Intégrer davantage l'aspect genre dans l'axe médias**

Le volet Médias du projet doit intégrer de manière forte l'aspect genre et prévoir des activités et des contenus spécifiques pour mieux sensibiliser la population et mettre exergue les réalisations des jeunes femmes.

VI. ANNEXES

VI.1 Questions détaillées de l'évaluation par critère

Critère : Pertinence		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
Prise en compte des objectifs et des facteurs de consolidation de la paix en Tunisie	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les objectifs et facteurs de consolidation de la paix en Tunisie ? quelles références ? : <ul style="list-style-type: none"> ○ Etudes de référence ayant identifié des facteurs spécifiques ○ Stratégies ou priorités nationales en la matière - Comment l'inclusion des jeunes au niveau local s'inscrit dans ces priorités ? est-elle considérée comme un facteur prioritaire de paix en Tunisie ? - Est-ce que le projet a pris en considération et intégré ces orientations lors de sa conception ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des stratégies/études de référence (et identification des priorités et orientations nationales - Examen du degré de conformité du projet à ces orientations - Analyse de cette cohérence lors des entretiens avec les parties prenantes concernées (PNUD, UNESCO, ONU Femmes, PDA, PTFs, BCR, Ex-MALE, municipalités,...)
Conformité avec les orientations de l'ONU et du fonds en matière de consolidation de la paix	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les principales orientations et priorités de l'ONU en matière de consolidation de la paix en Tunisie ? et particulièrement celles du Fonds - Est-ce que le projet cadre bien avec ces orientations et comment il les traduit à travers ses objectifs spécifiques ? - En particulier, le projet répond-t-il au ODD16 ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueil et consultation des documents de référence de l'intervention de l'ONU en Tunisie en rapport avec la consolidation de la paix (Fonds PBF, cadre d'intervention pays,...) - Examen de la cohérence du projet avec ces orientations - Analyse de cette concordance lors d'entretiens avec le responsable du projet et les représentants des partenaires (BCR, PNUD, ONU femmes, UNESCO,...)
Processus de conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les objectifs et les activités ont été arrêtés et dimensionnés ? - Est-ce que les parties concernées par le projet ont été impliquées de manière effective dans la conception ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconstitution du processus de conception avec les parties concernées (PNUD, BCR, Ex-MALE, ONU femmes, UNESCO,...) - Echange avec les parties prenantes nationales et locales sur leur degré d'implication dans les différentes phases de conception du projet

<p>Conception du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les objectifs et les activités sont bien concordants et articulés ? - Les activités et les budgets sont-ils bien dimensionnés ? - La durée du projet était-elle bien adaptée pour déployer toutes les activités prévues et atteindre les résultats fixés ? est-ce que les activités préparatoires (implication des parties prenantes, appropriation, mise en place des équipes,...) ont été suffisamment prises en considération dans la détermination de cette durée ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des documents de référence et examen de la correspondance entre les objectifs, les activités et les budgets prévus. - Consultation des documents de référence et examen de la planification initiale du projet et de la durée allouée à chaque et son adéquation avec les activités prévues - Analyse avec le PNUD, Ex-MALE, ONU femmes, UNESCO, partenaires, CCT,... du dimensionnement des activités et des délais et de leur adéquation aux besoins réels
<p>Innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La conception du projet a-t-elle prévu des approches innovantes par rapport à des projets similaires dans le cadre du fonds PBF ou réalisés par les partenaires ? pilotage, coopération entre parties prenantes, implication des bénéficiaires, nouvelles activités,... - Est-ce que ces nouvelles approches ont eu un effet positif sur la mise en œuvre du projet ? Comment ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des documents du projet - Analyse de l'aspect innovation avec le PNUD, les partenaires et les autres parties prenantes
<p>Théorie de changement et prise en compte des contraintes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La théorie de changement est-elle bien développée dans le document du projet ? le processus de changement décrit est-il pertinent ? est-ce que les changements supposés contribuent à la finalité du projet ? - Le document du projet identifie t'il les contraintes potentielles de mise en œuvre au niveau national et local ? Est-ce que la conception a prévu des mesures spécifiques pour atténuer gérer ces contraintes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des documents de référence sur la théorie de changement et les contraintes - Examen de la pertinence de la théorie de changement avec le PNUD et les parties prenantes - Analyse avec les parties prenantes nationales et locales des contraintes de mise en œuvre du projet et de leur prise en compte dans sa conception

<p>Réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la typologie des groupes cibles (bénéficiaires du projet) ? : CCM, Jeunes NEET, Jeunes AY, femmes, médias locaux, ONG locales, ... - Quelles sont les spécificités des besoins et les priorités des groupes cibles en rapport avec la finalité et l'axe d'intervention du projet (consolidation de la paix par l'inclusion local des jeunes) ? - Est-ce que les objectifs du projet et les activités prévues permettent de répondre aux attentes de chaque groupe ? - Les groupes cibles ont-ils été impliqués dans la conception du projet et/ou la détermination des activités ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement de la typologie des bénéficiaires d'après les documents du projet et avec le PNUD - Identification des besoins et attentes des bénéficiaires à travers l'enquête de terrain et les focus groups ; - Analyse des activités du projet et de leur degré de réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires
<p>Prise en considération du Genre et des groupes vulnérables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les objectifs du projet considèrent de manière spécifique l'aspect genre et les groupes vulnérables ? - Le projet comporte-t-il des activités spécifiques et adaptées ciblant les femmes et les groupes vulnérables ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des objectifs, indicateurs et activités du projet et de leur degré de prise en compte des aspects Genre et groupes vulnérables

<p>Gouvernance du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel le cadre institutionnel de pilotage de projet ? - Comment la coordination s'est faite entre les agences de l'ONU impliquées dans le projet ? - La conception du projet a-t-elle prévue un cadre de concertation et de pilotage impliquant toutes les parties prenantes ? ce cadre est-t-il régi par des procédures spécifiques - Le cadre de résultat et les indicateurs associés permettent-ils de bien refléter les objectifs et de suivre efficacement le projet ? - Comment les décisions d'ajustement sont prises et mises en œuvre ? Quelles sont les procédures suivies ? - Ce cadre institutionnel et procédural est-il adapté ? est ce qu'il répond aux impératifs de flexibilité et d'efficacité ? - Quels sont les éventuels facteurs internes et externes ayant affecté la gouvernance du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractérisation du cadre institutionnel et procédural de pilotage du projet à partir des documents et des entretiens avec les parties prenantes - Identification des insuffisances éventuelles de ce cadre qui impactent la performance du projet
<p>Evolution de la pertinence du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce qu'il y a eu des changements dans les données, l'environnement, les attentes,... ayant nécessité un recadrage du projet ? Ex : COVID - Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ? si non, pourquoi ? - Quel est l'effet de ces réajustements sur la pertinence du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des changements éventuels à partir des entretiens avec les parties prenantes - Examen du degré de prise en compte de ces changements dans la conception et les modalités du projet et ses répercussions sur sa performance.

Critère : Cohérence		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
Synergies et complémentarités internes (ONU)	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les autres programmes menés par les agences de l'ONU impliquées dans le projet dans la région et, en particulier, ceux ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires ? - Est-ce que la conception du projet a prévu des complémentarités et des synergies avec ces programmes ? - Est-ce qu'il y a des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ? - Est-ce que le projet a favorisé des synergies entre les agences de l'ONU en termes de coordination, d'échanges de données, de mise en œuvre d'actions communes,... ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et caractérisation des interventions des agences de l'ONU dans les régions concernées - Examen des synergies et des chevauchements éventuels lors des entretiens avec les agences en charge des différents programmes
Synergies et complémentarités avec d'autres programmes et intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les autres programmes et projets de coopération lancés par des ONG ou des Partenaires techniques et financiers et ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires dans les régions concernées ? - Comment le projet se positionne-t-il par rapport à ces programmes ? - Quelles sont les synergies avec ces programmes ? - Est-ce qu'il y a des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et caractérisation des autres programmes nationaux et projets de coopération dans la région - Examen des synergies et des chevauchements éventuels lors des entretiens avec les parties en charge des autres programmes

Critère : Efficacité		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
Stratégie de ciblage	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de ciblage était-elle efficace dans l'atteinte des groupes de bénéficiaires visés et leur mobilisation ? - Est-ce que les objectifs en termes de répartition de bénéficiaires ont été atteints ou non ? - Quels sont les éventuels facteurs ayant affecté l'efficacité de la stratégie de ciblage 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des réalisations du projet en termes de bénéficiaires par rapport aux objectifs - Analyse avec les acteurs de terrain de l'adéquation de la stratégie de ciblage avec les groupes visés
Degré de réalisation des résultats attendus (par groupe cible)	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les résultats visés par le projet ? - Est-ce que les objectifs et les résultats fixés ont été atteints ? - Quels sont les facteurs internes et externes qui expliquent les écarts éventuels dans les réalisations et les prévisions ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des outputs du projet et du degré d'atteinte des résultats prévus. - Vérification sur terrain de l'atteinte de certains objectifs (initiatives, hub, cartes interactives, programmes médias,...) lors des contacts avec les bénéficiaires - Examen des facteurs expliquant les écarts à travers les entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes et à travers les focus group
Mise en œuvre des activités prévues	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les activités prévues initialement ont été réalisées ? (degré de réalisation, respect du planning et des modalités initiales, mobilisation effective des bénéficiaires, ...) - Si non, quels sont les changements qui ont eu lieu par rapport au plan d'action initial ? et pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des outputs du projet et du degré de réalisation des activités prévues initialement. - Examen des facteurs expliquant les écarts lors des entretiens avec les parties prenantes et les focus group

<p>Effectivité des résultats atteints</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les activités menées dans le cadre du projet (formation, assistance, renforcement des capacités,...) sont de qualité (au niveau du contenu, supports, intervenants,...) ? - Est-ce que l'appui fourni aux bénéficiaires leur a facilité réellement la mise en œuvre de leurs initiatives ? - Les outputs du projet (Hub, stratégie jeunesse, mécanisme d'implication des jeunes au niveau des municipalités,...) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueil des appréciations des bénéficiaires lors des contacts (visites de terrain et focus groups avec des échantillons représentatifs des jeunes selon les critères Genre, NEET/AY, localité,...) - Examen des outputs du projet et de leur exploitation effective lors des visites
<p>Effet COVID</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la crise COVID a compromis l'efficacité du projet ? quels les aspects les plus affectés ? - Est-ce qu'il y a eu une adaptation du contenu et des modalités des interventions en fonction de la pandémie ? quel effet de cette adaptation sur le maintien des objectifs du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen avec la coordination du projet et les autres parties prenantes - Analyse de l'effet COVID sur les résultats d'après les reportings
<p>Reporting et suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le dispositif de collecte des données est fiable et adéquat ? A-t-il permis de bien renseigner les indicateurs du projet ? - Le suivi des résultats a-t-il permis de bien piloter le projet et d'y apporter des ajustements ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen au niveau central et régional du dispositif de suivi et d'évaluation mis en place - Examen de l'exploitation des données du projet avec la coordination

Critère : Efficience		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
Utilisation des ressources apportées par le projet	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les taux d'utilisation des budgets prévus par rubrique ? - Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, Problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de l'allocation des ressources et des utilisations (document du projet et rapports financiers) - Analyse des écarts lors des entretiens avec le PNUD
Adéquation des ressources apportées par le projet	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ? - Est-ce que le budget initial a été sous ou surdimensionné pour certaines activités ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du sujet lors des contacts avec le PNUD et les partenaires de mise en œuvre
Modalités d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les modalités d'engagements des ressources financières sont adaptées ? y compris la passation de marché - Est-ce que ces modalités ont été conçues et appliquées de manière prenant en compte les spécificités liées au Genre et aux groupes vulnérables ? - Quelles sont les contraintes subies ? quel est leur effet sur la performance du projet (retards dans la mise en œuvre des activités, effectivité des résultats,...) - Les modalités de déblocage des appuis financiers aux initiatives sont-elles satisfaisantes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des procédures d'engagement du projet - Analyse des contraintes avec le PNUD et les partenaires - Examen des modalités de déblocage des appuis financiers aux initiatives lors des contacts avec les jeunes

<p>Optimisation de l'utilisation des ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les dépenses engagées dans le cadre du projet ont été mises en œuvre de manière optimisée au vue des résultats obtenus ? - Quelles dispositions ont été prises par le PNUD (et les partenaires) pour veiller à l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ? - Quelle est la part du budget du projet qui a été allouée pour le financement du dispositif de gestion ? Est-ce que cette part est élevée (en comparaison avec celle dédiée aux activités : formation, communication, élaboration d'outputs, appui financier aux initiatives,...) - Comment l'approche de mise en œuvre (multi-acteurs) a-t-elle impacté l'utilisation des ressources ? (économies de moyens, surcoût de coordination,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimation du coût du dispositif de gestion supporté par le projet - Examen des dispositions prises pour l'optimisation des ressources lors des entretiens avec le PNUD et les partenaires
<p>Respect des plannings</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le planning des différentes activités a été respecté ? - Est-ce que le planning d'engagement – décaissement a été respecté ? - A quoi sont dus les retards éventuels ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des outputs et des rapports du projet - Analyse des retards constatés lors des entretiens avec les parties prenantes
<p>Communication et visibilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de projet a-t-elle mis en place une stratégie de communication envers les partenaires et les différentes parties prenantes du projet ? - Quel a été le degré d'information des différents partenaires et parties prenantes sur le progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ? - Est-ce que cette stratégie de communication a assuré une visibilité suffisante du projet auprès des différentes parties prenantes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen du volet communication avec la coordination du projet : actions, outils, fréquence, exemples,... - Discussion de la performance de la communication du projet lors des échanges avec les parties prenantes nationales et locales

Critère : Impact		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
Impact sur la paix dans les régions concernées	<ul style="list-style-type: none"> - A-t-on constaté une baisse des protestations sociales dans les localités bénéficiaires ? avant et après le projet ? - Comment se positionne ces localités par rapport à d'autres zones, en termes de tensions sociales ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes au niveau local - Recueil d'éventuels éléments justifiant les effets mentionnés (en fonction des données chiffrées disponibles : Données d'analyse de conflit, ...)
Impact sur les jeunes bénéficiaires par groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Constate-t-on plus d'implication des jeunes au niveau local depuis le projet ? exemples concrets (création d'association, projets, participation accrue aux réunions des différents comités régionaux, ...) : à distinguer jeunes hommes et jeunes filles - Y a-t-il eu des initiatives menées par les bénéficiaires après le projet ? à distinguer jeunes hommes et jeunes filles - Le projet a-t-il permis plus d'implication des femmes et des groupes vulnérables dans l'identification et le pilotage d'initiatives ? - Y a-t-il eu une évolution de la perception des bénéficiaires de leur rôle au niveau de la localité et des relations avec la municipalité ? (de la protestation vers plus d'implication constructive) - Est-ce que le projet a permis d'améliorer la perception des jeunes et de leur rôle par la communauté (effets des campagnes média, appréciation des initiatives,...) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des outputs du projet (Rapports) - Visites de terrain et focus groups avec un échantillon de bénéficiaires - Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes

<p>Impacts sur les partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il induit ou favorisé des améliorations et des changements dans les interventions des partenaires (médias, associations, partenaires techniques,...) : Elargissement du champ d'action, amélioration des procédures, développement de nouvelles activités, changement institutionnel, nouvelles approches, ...) ? - Quels sont les impacts des actions de renforcement de capacités réalisées en faveur des partenaires ? - Quel est l'apport du projet en matière de structuration et d'amélioration des mécanismes d'inclusion des jeunes / des femmes / des filles / des handicapé.es au niveau des municipalités bénéficiaires - Quel est l'effet du projet sur l'action des CCM impliqués dans le projet ? à situer cet effet par rapport à d'autres CCM 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes - Recueil de l'appréciation des bénéficiaires à travers les contacts de terrain et les focus group
<p>Effets induits / indirects</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est l'apport du projet en termes d'amélioration des revenus, d'initiation d'AGR ou de création d'emplois pour les jeunes bénéficiaires ? A distinguer hommes et femmes - Quels sont effets en matière d'amélioration des conditions de vie dans les localités bénéficiaires (impact des initiatives) ? - Le projet a-t-il permis d'améliorer la qualité de la programmation et de la réalisation des projets au niveau des municipalités - Les médias impliqués ont-ils pu développer leur programmation et leur audience suite au projet ? est-ce que cela a induit un effet financier ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des questions lors des contacts avec les parties prenantes et avec les bénéficiaires - Recueil d'éventuels éléments justifiant les effets mentionnés

Critère : Durabilité et appropriation		
Sous-Critère	Questions / volet	Comment
Stratégie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> - La conception de projet a-t-elle prévu une stratégie de sortie ? - Cette stratégie prévoit elle des mesures pour pérenniser les résultats atteints par le projet et renforcer les acquis en matière d'inclusion locale des jeunes et de consolidation de la paix ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents et rapports du projet - Analyse de la question avec la coordination et les partenaires
Appropriation par les pouvoirs publics et partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs publics aux niveaux national et régional ? - Y a-t-il des dispositions (institutionnelles, juridiques, budgétaires, incitatives, partenariats avec le secteur privé,...) qui ont été prises pour pérenniser / dupliquer les activités du projet ? - Est-ce que les partenaires et bénéficiaires ont pris de mesures pour s'approprier les résultats du projet et assurer la pérennisation des réalisations ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes - Examen du maintien des initiatives lancées dans le cadre du projet lors des visites

<p>Renforcement des capacités des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des partenaires en matière d'inclusion des jeunes et de consolidation de la paix ? - Est-ce que les ressources humaines formées (CCM, médias, autres, associations,...) dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes leurs permettant d'assurer la continuité des activités ? - Est-ce que le projet a permis d'introduire des nouvelles approches ou d'améliorer de manière durable les interventions des partenaires ? - Est-ce que le projet a permis d'établir des partenariats et des collaborations durables entre les acteurs locaux et/ou avec des acteurs nationaux et internationaux ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des outputs du projet (Rapports) - Examen des questions lors des entretiens avec les parties prenantes
--	---	---

VI.2 Guide d'animation des focus groups avec les jeunes

- Comment avez-vous adhéré au projet et quelles sont les activités dont vous avez bénéficié (renforcement de capacités, assistance, financement d'initiatives,...) ?
- Est-ce que le projet tel qu'il a été conçu et mis en œuvre apporte une réponse adéquate aux besoins importants des jeunes de la région ? Y a-t-il des besoins (emploi, loisir, formation, assistance,...) qui ont été négligés et qui auraient dû être pris en compte par le projet ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer l'inclusion des jeunes (lancement d'initiatives communautaires, implication dans les affaires locales, organisation d'activités, implication politique,...) et de consolider la paix dans la région ? comment ?
- Est-ce que le projet a favorisé votre participation dans des activités sociales et a permis d'améliorer votre engagement en faveur de votre communauté ? Comment (donner des exemples) ?
- Est-ce qu'il y a eu une amélioration au niveau des relations et de la communication entre les jeunes et leur environnement (municipalités, médias, associations, autres institutions publiques,...) à la suite du projet ? Comment ?
- Est-ce qu'il y a eu une amélioration de l'implication des jeunes dans la prise de décisions au niveau de votre municipalité ? Comment (donner des exemples) ?
- Est-ce que la perception des jeunes par votre communauté locale s'est améliorée grâce à l'intervention du projet ?
- Est-ce que le projet a permis une meilleure inclusion des jeunes femmes / jeunes filles et comment (Ex : participation à la vie publique / communautaire,...) ?
- Est-ce que la durée du projet était adéquate et suffisante pour opérer des changements réels en matière d'inclusion des jeunes et de consolidation de la paix dans la région ?
- Est-ce que le budget unitaire alloué aux initiatives était suffisant pour pouvoir atteindre des résultats probants ?
- Avez-vous bénéficié de l'appui de programmes similaires ? Comment le projet se positionne par rapport à ces programmes ?
- Comment jugez-vous la qualité des activités dont vous avez bénéficié dans le cadre du projet (renforcement de capacités, assistance, ...) ?
- Les outputs du projet (Hub, stratégie jeunesse, mécanisme d'implication des jeunes au niveau des municipalités, ...) sont-ils bénéfiques pour vous ? sont-ils exploités effectivement ?
- Le projet a-t-il des effets indirects au niveau de la région ? lesquelles (exemples : Amélioration des revenus, emploi, conditions de vie, qualité de la programmation municipales, programmation et audience médias,...)
- Pensez-vous que les résultats atteints dans le cadre du projet sont durables ?

VI.3 Guide d'entretien / réunion avec les parties prenantes et autres bénéficiaires

VI.3.1 Guide général

☐ Pertinence

- Quelle était la situation de l'inclusion des jeunes au niveau des localités concernées / leurs rapports avec les collectivités locales ? Quels sont les principaux indicateurs et données quantitatives relatifs à cette situation ?
- Le manque d'inclusion est-il un facteur important menaçant la paix dans la région ? y a-t-il d'autres facteurs plus prioritaires et plus importants ?
- Est-ce que le projet apporte une réponse adéquate aux besoins importants des groupes cibles ? y a-t-il des besoins qui ont été négligés et qui auraient dû être intégrés dans la conception du projet
- Est-ce que le projet tel qu'il a été conçu et mis en œuvre améliore cette inclusion et contribue à consolider la paix ? comment ?
- Avez-vous pris part à la conception du projet ? est ce qu'il y a des aspects qui méritent d'être revus dans sa conception ?
- Est-ce que la région d'intervention présente des spécificités ou des contraintes particulières qui auraient dû être mieux prises en compte dans la conception ? lesquelles ? comment elles devraient être considérées dans un futur projet ?
- Est-ce que la durée du projet était adéquate ? était-elle suffisante pour opérer des changements réels ?
- Les activités déployées par le projet étaient-elles concordantes avec les objectifs fixés ? faut-il revoir certains aspects ?
- Est-ce que les moyens déployés par le projet étaient adéquats (budget, répartition, ressources humaines,...) ? y a-t-il des ajustements qui auraient dû être faits ?
- Est-ce que le projet a pris en considération l'aspect genre et a permis une meilleure inclusion des femmes ? comment ? Quelles sont les approches et les modalités qui illustrent cette prise en compte ?
- Le projet a-t-il prévu des activités/modalités permettant une meilleure mobilisation des groupes vulnérables en prenant en compte le contexte local ? comment
- Étiez vous impliqués de manière effective dans la gouvernance du projet ? le cadre institutionnel, les modalités et les procédures étaient-ils adéquats ?

☐ Cohérence

- Quels sont les principaux programmes ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires dans la région ? données sur ces programmes et leurs réalisations les plus importantes ? Comment le projet se positionne il par rapport à ces programmes : complémentarité, chevauchement, spécificités, efficacité, mobilisation,...
- Est-ce que le projet a apporté des innovations, comparé à d'autres programmes, en matière de contenu et d'approches ? lesquelles : Exemples concrets ?

☐ Efficacité

- Comment appréciez-vous l'efficacité du ciblage des différents groupes visés par le projet (NEET, femmes, AY,...) ? Est ce qu'il y a des éléments qui auraient dû être pris en considération pour améliorer ce ciblage et mieux tenir compte du contexte local ?
- Comment qualifiez-vous la performance du projet en matière d'atteinte des résultats fixés ? quels sont les aspects sur lesquels le projet a été particulièrement très ou peu performant ?
- Quels sont les facteurs (intrinsèques et extrinsèques) ayant facilité ou entravé l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les activités prévues ont été déployées en totalité ? quelles sont les causes de non-réalisation ?
- Comment le projet a été affecté par le COVID ? Est ce qu'il y a eu des mesures d'adaptation ? comment les jugez-vous ?
- Est-ce que les activités menées dans le cadre du projet (formation, assistance, renforcement des capacités,...) sont de qualité (au niveau du contenu, supports, intervenants,...) ?
- Est-ce que l'appui fourni aux bénéficiaires leur a facilité réellement la mise en œuvre de leurs initiatives ?
- Les outputs du projet (Hub, stratégie jeunesse, mécanisme d'implication des jeunes et des femmes au niveau des municipalités,...) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ?
- Est-ce vous avez une idée sur les réalisations du projet et le système de suivi ? comment les données sont collectées ? le suivi a-t-il permis de détecter des insuffisances et d'ajuster le projet en conséquence ?

☐ Efficience

- Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ? exemples de sous ou surdimensionnement
- Est-ce que les modalités d'engagements des ressources financières sont adaptées ? est ce qu'ils ont pris en considération les spécificités des groupes cibles ?
- Comment jugez-vous l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ? répartition gestion/activités, mesures d'optimisation, passation de marché, coût des activités,...
- Est-ce que le planning des différentes activités a été respecté ? A quoi sont dus les retards éventuels ?
- Comment jugez vous la politique de communication du projet (activité, support, outils,...) ? Etiez-vous bien informés de l'avancement ?
- Est-ce que le projet a eu une bonne visibilité auprès des acteurs et des populations ? quelles étaient les insuffisances de communication ?

☐ Impact

- A-t-on constaté une baisse des protestations sociales dans les localités bénéficiaires ? avant et après le projet ? Y a-t-il des données précises qui confirment ce constat ?
- Comment se situe ces localités par rapport d'autres ?
- Comment le projet a impacté les bénéficiaires ? : implication des jeunes au niveau local, augmentation de la prise d'initiatives, implication et inclusion des femmes, perception des autorités locales,...

- Le projet a-t-il des effets sur votre intervention ? lesquelles (illustrations) : amélioration des interventions, effet des actions de renforcement des capacités, mise en place de nouveaux outils, structuration de mécanisme d'inclusion des jeunes, actions des CCM
- Le projet a-t-il des effets indirects au niveau de la région ? lesquelles (illustrations) : amélioration des revenus, emploi, conditions de vie, qualité de la programmation municipales, programmation et audience médias,...

Durabilité / Pérennité

- Le projet a-t-il prévu une stratégie de sortie permettant de pérenniser les résultats ?
- Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs publics aux niveaux national et régional ?
- Y a-t-il des dispositions (institutionnelles, juridiques, incitatives,...) qui ont été prises pour pérenniser / dupliquer les activités du projet ?
- Est-ce que vous avez pris de mesures pour s'approprier les résultats du projet et assurer la pérennisation des réalisations ?
- Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des partenaires en matière d'inclusion des jeunes et de consolidation de la paix ?
- Est-ce que les ressources humaines formées (CCM, médias, autres, associations,...) dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes leurs permettant d'assurer la continuité des activités ?
- Est-ce que le projet a permis d'introduire des nouvelles approches ou d'améliorer de manière durable les interventions des partenaires ?
- Est-ce que le projet a permis d'établir des partenariats et des collaborations durables entre les acteurs locaux et/ou avec des acteurs nationaux et internationaux ?

VI.3.2 Questions spécifiques supplémentaires

Agences d'exécution

- Comment la coordination s'est faite entre les agences de l'ONU impliquées dans le projet ? Cadre, procédures, outils,...pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
- Quels sont les autres programmes menés par les agences de l'ONU impliquées dans le projet dans la région et, en particulier, ceux ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires ?
- Est-ce que le projet a favorisé des synergies entre les agences de l'ONU en termes de coordination, d'échanges de données, de mise en œuvre d'actions communes,... ?
- La conception du projet a-t-elle prévu des approches innovantes par rapport à des projets similaires dans le cadre du fonds PBF ou réalisés par les partenaires ? Est-ce que ces nouvelles approches ont eu un effet positif sur la mise en œuvre du projet ? Comment ?

☐ **Conseillers et conseillères municipaux**

- Est-ce que le projet vous a-t-il permis de mieux tenir compte des besoins des jeunes dans votre activité municipale (y compris les besoins des femmes, des NEET, ...) ? y a-t-il des mesures/mécanismes spécifiques dans ce sens qui ont été mis en place après le projet
- Est-ce que le projet vous a-t-il permis d'améliorer votre capacité à traiter avec les jeunes de votre communauté (communication, implication dans la prise de décisions, ...) ?
- Est-ce que le projet vous a permis d'améliorer vos compétences en matière de formulation et de déploiement de projets ? pouvez vous citer des exemples concrets ?
- Disposez-vous d'une stratégie spécifique pour la jeunesse de votre communauté ? Comment cette stratégie a été conçue ? Est-ce que les jeunes de votre communauté ont été impliqués dans l'élaboration de cette stratégie ?
- Disposez-vous d'indicateurs de Paix dans votre municipalité ? Est-ce que ces indicateurs sont renseignés et analysés d'une manière systématique ?
- Quelles sont les interventions sociales que votre municipalité organise / coordonne au profit des jeunes ? Comment juger leur efficacité ?

☐ **Médias locaux**

- Quelle était votre implication dans le projet ?
- Quelles sont les activités dont vous avez bénéficié dans le cadre du projet et quel était leur impact sur votre institution (nouveaux programmes destinés aux jeunes, nouvelle politique de communication sur les jeunes,...) ?
- Y a-t-il eu une amélioration au niveau de la stratégie et des actions de communication sur la jeunesse au niveau de votre municipalité ? Quels sont les principaux éléments de cette amélioration ? Quelle était votre contribution à cette amélioration ?
- Pensez-vous que les efforts de communication déployés ont réussi à améliorer la perception des jeunes par la communauté locale ?
- Le projet vous a-t-il permis d'augmenter votre audience et rayonnement régional ? de développer des nouveaux programmes et contenus ciblant les jeunes ?
- Les ressources ayant bénéficié de l'appui du projet sont-ils encore en place ? Est ce qu'elles ont contribué au transfert du savoir-faire acquis grâce au projet ?

☐ **ONG locales**

- Quelle était votre implication dans le projet et quelles sont les activités dont vous avez bénéficié ?
- Est-ce que le projet vous a-t-il permis d'améliorer vos compétences en matière d'appui aux jeunes (identification de leurs besoins, évaluation fondée sur la résilience, encadrement, ...) ? Quels sont les principaux volets de cette amélioration ?
- Quel est votre perception des effets du projet sur les jeunes bénéficiaires/femmes dans votre localité ? Sont-ils plus impliqués dans votre communauté ?

- Est ce qu'il y a eu des initiatives ultérieures inspirées du projet ?
- Quelles leçons avez-vous tiré du projet ?

ONG partenaires

- Quelle était votre implication dans le projet et quelles sont les activités que vous avez menées ?
- Est-ce que le projet a eu des effets positifs sur votre ONG (nouvelles méthodes, renforcement de capacités, ...) ?
- Quelles leçons avez-vous tiré du projet ?

VI.4 Liste des contacts effectués

Organisme		Personnes contactées
PNUD		- Ghalia Kacem - Faiza Elleuch - Giordano Segneri - Riadh Béji - Imen Jmel - Abdelfettah Kdiss - Ameni Hamed - Dalila Kssir - Nouha Cherif - Zied Hajji - Ali Kniss - Nermine Souaissa
BCR		- Walid Said
ONU Femmes		- Emna Trabelsi
UNESCO		- Ming Kuok Lim - Imane Bounjara
SFCG		- Imen Belhedi - Mariem Ben Aissa
Radio Nefzaoua		- Fahmi Blidaoui
MBA Consulting		- Kais Ben Amar
Consultant		- Fayçal Dchicha
Médenine	Associations locales	- Hafidha Iamine - Nabil Ramma
	Maison de Jeunes / Hub	- Adel Najeh
	CCM	- Mongi Ben Rejeb - Adel Arjoun
	Médias	- Ahmed Lamloumi
Ben Guerdane	Associations locales	- Said Chandoul - Radhia Bakouch
	Scouts	- Nizar Abdelkebir
	Maison de jeunes / Hub	- Saber Bouassida
	Médias	- Marwa Jouili
	Maire	- Fathi Abaab
Ajim – Djerba	Associations locales	- Samiha Mellah - Issam Gouja - Adel Ben Yahia - Radhia Ben Amor

	Bibliothèque Ajim / Hub	- Jamel Machhout
	CCM	- Sofien Saida - Amal Zitoun - Kawther Kortsy
	Médias	- Oumaima
Zarzis	Associations locales	- Wassem Belhiba - Nadia Zallouz - Ayoub Msallem
	Scouts	- Salem Oueriemmi
	CCM	- Amor Sraieb - Faouzi Khenissi - Wahida Kaouch
	Médias	- Fares Said
Gabès	Associations locales	- Dhouha Bouabdelleh - Mounira Lahmer - Foued Kraiem
	Maison de jeunes / Hub	- Majed Dhifallah
	Médias	- Nizar Hedoui - Sahbi Houssin
	CCM	- Raouf Bessaoud - Bouebdellah Daj
Tataouine	Associations locales	Ali Bouhmit
	Scouts	- Si Chokri (Trésorier)
	CCM	- Habib Aoun
Remada	Associations locales	- Si Belgacem (Assoc amis des handicapés) - Fethia Ben Othmen - Abdelfatteh Bedr - Nabil Bousnina - Walid Beltaief - Mansour Bourida
	Maison de jeunes / Hub	- Abdellah Rboudi - Mme Ahlem
	Médias	- Taher Aboud
	Maire et CCM	- Habib Hefiane (maire) - Houda Abdelmoula - Si Mokhtar

VI.5 Degré d'atteinte des objectifs pour les outputs

Outputs		Indicateurs		Valeur	Cible	Valeur / Cible	
1.1	Les associations locales, les jeunes et les communautés ont acquis des compétences et des connaissances qui leur permettent de s'engager efficacement les uns avec les autres et de travailler ensemble de manière efficace, harmonieuse et durable.	1.1	% de jeunes qui s'engagent à travailler efficacement et sur le long terme avec les associations et les communautés	Total Jeunes	63%		
				Jeunes Femmes	63%		
		% d'associations qui travaillent efficacement et sur le long terme avec les jeunes et les communautés		84%			
1.2	Les jeunes et les représentants des autorités locales procèdent conjointement à une analyse fondée sur la résilience de leurs communautés avec l'appui et la compréhension des membres de la communauté.	1.2	# d'associations qui ont amélioré leurs compétences pour guider les jeunes		21	21	100%
			# de conseillères locales et de conseillers locaux ont amélioré leurs compétences en termes d'évaluations fondées sur la résilience		15	7	214%
		% des jeunes ayant amélioré leurs compétences en termes d'analyse fondée sur la résilience	Total Jeunes	65%	50%	130%	
			Jeunes Femmes	62%	50%	124%	
1.3	Les groupes de jeunes de chaque communauté conçoivent et mettent en œuvre un projet de développement communautaire à court terme (projet à impact rapide, financé) et un projet de développement communautaire à moyen terme (non financé) axé sur la résilience par communauté.	1.3	% de jeunes ayant amélioré leurs compétences dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets	Total Jeunes	59%	80%	74%
				Jeunes Femmes	57%	80%	71%
		% de Jeunes qui ont conçu et mis en œuvre les projets	Jeunes NEET	39%	20%	195%	
			Jeunes Femmes	51%	40%	128%	
1.4	Les groupes de jeunes sont intégrés dans des structures de jeunesse endogènes et ont la possibilité d'apprendre les uns des autres grâce à la création d'un réseau en ligne de jeunes pour le Sud.	1.4	% de jeunes ayant amélioré leurs compétences grâce à leurs pairs	Total Jeunes	79%	75%	105%
				Jeunes Femmes	78%	80%	98%
				Jeunes NEET	68%	80%	85%
		% de jeunes qui ont développé leur réseau	Total Jeunes	79%	80%	99%	
			Jeunes Femmes	79%	80%	99%	
			Jeunes NEET	69%	50%	138%	

Outputs		Indicateurs			Valeur	Cible	Valeur / Cible
2.1	Les municipalités ont accru la sensibilisation aux besoins des jeunes et la capacité de s'engager de façon significative auprès des jeunes.	2.1	% conseillères locales et conseillers locaux ayant amélioré leur prise en compte des besoins des jeunes dans leur gestion de leur municipalité.	Besoins des jeunes	75%	80%	94%
				Besoins des jeunes Femmes	58%	80%	73%
				Besoins des jeunes NEET	53%	80%	66%
2.2	La municipalité et les jeunes élaborent conjointement une stratégie pour la jeunesse ou une stratégie de développement durable adaptée aux jeunes.	2.2	% de municipalités qui impliquent les jeunes dans l'élaboration de stratégies	Implication de jeunes	64%	50%	128%
				Implication de jeunes Femmes	58%	50%	117%
				Implication de jeunes dans des stratégies sur les femmes	64%	50%	128%
2.3	Les jeunes jouent un rôle actif dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie et dans les processus décisionnels en cours	2.3	% de jeunes qui s'engagent dans la mise en œuvre / Suivi / processus décisionnel de la stratégie jeunesse au sein de leur municipalité	Mise en œuvre	20%	25%	79%
				Suivi	30%	25%	120%
				Processus décisionnel	19%	25%	75%
		% de jeunes Femmes qui s'engagent dans la mise en œuvre / Suivi / processus décisionnel de la stratégie jeunesse au sein de leur municipalité	Mise en œuvre	20%	25%	80%	
			Suivi	29%	25%	116%	
			Processus décisionnel	16%	25%	64%	
3.1	Les entités médiatiques sont identifiées, sélectionnées et sensibilisées aux effets négatifs de leur couverture sur les jeunes et le Sud, et formées à la manière de représenter les jeunes de manière équitable et constructive dans les médias	3.1	% entités médiatiques formées qui rédigent des articles avec une représentation des jeunes d'une manière positive	représentation des jeunes			
				représentation des jeunes Femmes			
3.2	Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie à multiples facettes en matière de	3.2		représentation des jeunes		80%	

Outputs		Indicateurs		Valeur	Cible	Valeur / Cible
	médias et de communication sur les jeunes et les régions du Sud.		% d'entités médiatiques ayant amélioré la représentation des jeunes dans leurs actions de communication	représentation des jeunes Femmes	80%	
3.3	Les jeunes, les conseillers municipaux et les membres de la communauté sont en mesure de communiquer efficacement avec les médias sur les questions liées au rôle constructif joué par les jeunes et aux attributs positifs des régions du Sud, et de s'engager efficacement sur leurs activités	3.3	% d'amélioration de la perception des jeunes dans les médias		41%	
4.1	Carte interactive en ligne des engagements des jeunes dans chacune des sept municipalités	4.1	% d'augmentation de l'audience des plateformes en ligne			
			% de jeunes qui s'engagent dans l'utilisation des plateformes	Jeunes	69%	
				Jeunes Femmes	68%	
4.2	Création d'un " Centre municipal pour le maintien de la paix et de la jeunesse " dans chacune des municipalités à des fins de coordination et d'apprentissage.	4.2	% des conseillères locales/ conseillers locaux qui ont amélioré leur coordination du centre municipal		69%	
			% des jeunes qui s'engagent dans les hubs	Jeunes	12%	
				Jeunes Femmes	11%	
4.3	Création d'un « Centre pour la paix et la jeunesse dans le Sud qui se réunira tous les trimestres – pour la coordination et l'apprentissage.	4.3	Existence d'un Centre pour la paix et la jeunesse dans le Sud		0	1
						0%

