

FR



Cette action est financée par l'Union européenne

**ANNEXE I**

de la décision d'exécution de la Commission relative au programme d'action annuel 2015 en faveur de la Tunisie partie I à financer sur le budget général de l'Union européenne

**Document initial relatif à l'action pour le programme « Initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) »**

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	Initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) Numéro CRIS : ENI/2015/038-411 financé par l'instrument européen de voisinage			
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation</b>	Tunisie			
<b>3. Document de programmation</b>	Cadre unique d'appui 2014-2015			
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Intégration économique et sociale Développement régional et local durable			
<b>5. Montants concernés</b>	Coût total estimé : 34 000 000 EUR, dont 32 000 000 EUR de contribution de l'Union européenne (UE) Ligne budgétaire : 21.03.01.02			
<b>6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre</b>	Modalité de projet: - Gestion indirecte avec la République tunisienne (représentée par le ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale et le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi) - Gestion directe - passation de marchés de services			
<b>7. Code(s) CAD</b>	11330 Formation professionnelle, 32130 développement des PME			
<b>8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Aide à l'environnement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>

	femmes dans le développement)			
	Développement du commerce	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Programmes phares thématiques « Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent »</b>	N.A.			

## RESUME

Le programme « Initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) » (ci-après « le programme ») contribue à la mise en œuvre du premier secteur de concentration contenu dans le cadre unique d'appui (CUA) de l'UE à la Tunisie (2014-2015) qui vise à appuyer les réformes socio-économiques pour la croissance inclusive et l'emploi, et du troisième secteur de concentration qui vise le développement régional et local durable.

Le programme vise à améliorer la compétitivité des entreprises et l'employabilité des citoyens et des citoyennes au niveau local. Ceci se fera, d'abord, par l'appui à des plateformes régionales de dialogue public-privé destinées à identifier les axes prioritaires de développement du secteur privé et de la formation professionnelle dans quelques régions pilote.

A travers un appel à projets, le programme souhaite susciter le dynamisme des acteurs locaux pour proposer des projets concrets de développement du secteur privé et de la mise à niveau de centres de formation professionnelle au niveau local.

Ces projets par leur exemplarité, pourront par la suite contribuer à la formulation des politiques nationales de développement socio-économique et à ce qu'une gouvernance régionale du dispositif de formation professionnelle/emploi (FPE) soit opérationnelle.

Le programme vise, ainsi, à inverser la logique du système centralisé (*top-down*) du passé, en adoptant une nouvelle approche régionale intégrée *bottom-up* laissant l'initiative de planification et de réforme aux acteurs locaux et en les dotant de moyens financiers (via les appels à projets et de l'assistance technique) pour mettre en œuvre les projets qu'ils jugent prioritaires pour leurs régions. Cette approche s'inscrit largement dans les orientations de la

nouvelle Constitution tunisienne prônant la décentralisation<sup>1</sup> et accordant une attention particulière à la jeunesse.

Le programme contribuera par ailleurs à une meilleure coordination interministérielle lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de développement économique et une institutionnalisation des mécanismes de suivi et d'évaluation élaborés lors du programme.

Compte tenu de son caractère transversal et de ses attributions dans le domaine du développement régional, le ministère du développement, de l'investissement et de la coopération Internationale (MDICI) est proposé en tant que ministère bénéficiaire de la convention de financement. Par ailleurs, le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi sera le partenaire technique pour la mise en œuvre des activités du programme relatives au volet formation professionnelle/emploi.

## **1 CONTEXTE**

### **1.1 Contexte national**

La Tunisie a connu depuis la révolution du 14 janvier 2011 de profonds bouleversements politiques, institutionnels et économiques, ouvrant une période de transition démocratique. L'adoption d'une nouvelle Constitution le 27 janvier 2014 suivie par la tenue d'élections législatives et présidentielles à l'automne 2014 ont été des étapes majeures dans la mise en place de nouvelles institutions démocratiques.

Un nouveau gouvernement a reçu l'investiture de l'Assemblée des représentants du peuple (ARP) le 5 février 2015. Au cours de son discours de politique générale, le nouveau chef de gouvernement, M. Habib Essid, a tracé les grandes lignes de l'action gouvernementale pour répondre aux défis économiques, sociaux et sécuritaires auxquels la Tunisie doit faire face.

Au cours des trois dernières années, le contexte politique interne post révolutionnaire, l'instabilité régionale et la crise économique ont fortement affecté les performances socio-économiques de la Tunisie. En 2014, le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) s'élevait à 2,4 % (contre 2,6 % en 2013), les investissements étrangers régressant de 20 % par rapport à 2010. Ces niveaux sont insuffisants pour diminuer significativement le chômage, lequel s'élevait en 2014, à 14,8 % de la population active, avec un taux de chômage affectant particulièrement les jeunes diplômés (31,4 %) et les femmes (22,2 %).<sup>2</sup> Le déficit budgétaire atteignait 4,9 %<sup>3</sup> du PIB en 2014, portant la dette publique à 52,9 % du PIB<sup>2</sup>.

En outre, la Tunisie continue à faire face à d'importantes disparités socioéconomiques et régionales, notamment dans les régions de l'intérieur et du sud du pays. Le taux de pauvreté est estimé à 15,5 % en 2010<sup>4</sup>.

La situation géopolitique régionale constitue un facteur d'instabilité nouveau, qui, par-delà sa dimension sécuritaire, a également un impact sur les équilibres macroéconomiques.

---

<sup>1</sup> La nouvelle Constitution dispose que « l'État s'engage à soutenir la décentralisation et à l'adopter sur tout le territoire national » (article 14).

<sup>2</sup> Institut national de la statistique, avril 2015, Recensement général de la population et de l'habitat.

<sup>3</sup> Ministère des finances.

<sup>4</sup> Institut national de la statistique (dernières données disponibles).

Dans ce contexte, l'appui des bailleurs de fonds au développement du secteur privé et à la création de l'emploi reste essentiel pour l'instauration d'une démocratie durable permettant à la Tunisie de réaliser une croissance plus élevée, durable et inclusive.

### **1.1.1 *Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE***

La Tunisie disposait jusqu'à la révolution d'une stratégie nationale de développement multisectorielle élaborée dans le cadre du XII<sup>e</sup> plan de développement (2010-2014).

A la suite de cette stratégie, et étant donné le mandat limité et la courte durée des gouvernements qui se sont succédés jusqu'en 2015, les cadres de politique de développement économique et social étaient relativement succincts. Ils ont cependant eu le mérite de fixer les principales priorités et servi de base aux appuis des principaux bailleurs de fonds engagés dans un dialogue politique avec le gouvernement tunisien : UE, Banque mondiale, Banque africaine de développement et Fonds monétaire international (FMI) notamment.

Fin 2012, le programme gouvernemental a été précisé dans le cadre d'une nouvelle Lettre de politique de développement. Ce document fixait des objectifs de restauration d'une croissance durable, seule à même de permettre un recul du chômage et de la pauvreté qui en découle. Il s'appuyait sur la rationalisation des dépenses publiques, avec la priorité donnée à la réforme du système de subventions, l'amélioration de la gouvernance économique : fonctionnement de l'administration, environnement des affaires, rééquilibrage du développement économique en faveur des régions de l'intérieur, renforcement des secteurs sociaux, d'éducation et d'emploi.

Dans l'intervalle, pour répondre à ces problématiques, l'UE et la Tunisie ont scellé en 2014 un accord sur le partenariat privilégié et le plan d'action a été signé le 17 mars 2015. Ce nouveau plan d'action répertorie les actions prioritaires à mener jusqu'en 2017. Sur cette base, la Commission européenne a adopté le 25 juillet 2014 un cadre unique d'appui 2014-2015. Le cadre unique d'appui traduit en actions concrètes les priorités du plan d'action. Il fixe trois domaines d'intervention, à savoir le soutien aux réformes socio-économiques, l'appui au développement équilibré et durable dans l'ensemble des régions et le renforcement de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance.

Avec l'achèvement de la transition institutionnelle, les nouvelles autorités tunisiennes sont en mesure d'élaborer un plan quinquennal pour 2016-2020 qui servira de cadre stratégique et budgétaire à l'ensemble de l'action de l'Etat. Une note d'orientation stratégique a été transmise à l'ARP en juin 2015 pour consultation. Elle permettra de préparer le plan quinquennal qui sera présenté à l'automne 2015.

Les politiques d'appui au secteur privé déployées ces dernières décennies dans le cadre de plans quinquennaux, ont contribué à produire un doublement du PIB par habitant entre 1995 et 2011. Mais conçues et conduites avec une faible participation du secteur privé et caractérisées par une absence de déclinaison concrète au niveau des régions, ces politiques ont contribué à accentuer les disparités entre les régions du nord et de l'est, d'une part, et des régions de l'ouest et du sud d'autre part.

Depuis 2011, le dialogue national s'est essentiellement concentré sur le volet politique. De fait, il n'existe pas de stratégies formelles de développement du secteur

privé ou des petites et moyennes entreprises (PME)<sup>5</sup>, de la formation professionnelle ou de l'emploi, que ce soit au niveau national, régional ou local.

L'Etat, l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) et l'Union générale tunisienne du travail (UGTT) ont signé le 14 janvier 2013 un contrat social qui fonde le tripartisme comme principe fondateur d'orientation des politiques publiques dans les domaines de "la croissance économique et le développement régional", "les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle", "les relations professionnelles et le travail décent" et "la protection sociale".

Le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (MFPE) a également présenté en novembre 2014 un ambitieux projet de réforme de la formation professionnelle, la stratégie pour la réforme du dispositif national de la formation professionnelle sur la période 2014-2018<sup>6</sup>, qui vise à améliorer la qualité et l'efficacité du dispositif de formation afin de garantir une meilleure insertion socio-professionnelle de ses sortants. Parmi les principes directeurs suivis pour la formulation de cette stratégie, on retiendra 1) l'intégration du dispositif de la formation professionnelle (FP) dans un système global de développement des ressources humaines, 2) la promotion d'un partenariat effectif et multi-acteurs pour la préparation des politiques de la FP et 3) la prise en compte de la dimension régionale. Une Stratégie nationale pour l'emploi sur la période 2013-2017, visant à faire face au problème du chômage et absorber les demandes d'emploi à venir (environ 80.000 demandes/an) avait été élaborée par le MFPE en 2012. La concrétisation des orientations proposées dans ces deux stratégies reste limitée. Dans ce contexte, le cadre de coopération entre l'UE et la Tunisie est adapté pour contribuer à apporter des réponses concrètes par un programme d'appui au développement du secteur privé et à la formation professionnelle/emploi.

Par ailleurs, la déclaration de partenariat de mobilité UE-Tunisie signée en mars 2014 vise entre autres à faciliter la circulation des personnes entre l'UE et la Tunisie, pour une meilleure information des citoyens tunisiens des offres d'emploi, d'études et de formations disponibles dans l'UE et en facilitant la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles et universitaires.

Il est à rappeler, également, que dans le cadre du dialogue euro-méditerranéen de coopération industrielle la Tunisie vise à la mise en place du *Small Business Act* (SBA), qui prévoit notamment le renforcement de l'apprentissage à l'esprit entrepreneurial, des formations spécifiques pour les femmes entrepreneurs, le renforcement des compétences au sein des très petites entreprises (TPE)/PME et l'amélioration du dialogue public-privé.

De son côté, le Conseil UE-Tunisie pour l'entrepreneuriat<sup>7</sup> a adressé ses recommandations aux autorités tunisiennes et européennes sur plusieurs thèmes qui intéressent IRADA, dont celui de la formation. Enfin, l'approche de ce programme

---

<sup>5</sup> Une **stratégie industrielle à horizon 2016** a été élaborée avec l'assistance du programme de modernisation industrielle-PMI cofinancé par l'UE, mais cette stratégie n'a jamais été adoptée formellement.

<sup>6</sup> <http://www.emploi.gov.tn/fr/formation-professionnelle/reforme-du-dispositif-national-de-la-formation-professionnelle/>.

<sup>7</sup> Le Conseil UE-Tunisie pour l'entrepreneuriat est un conseil mixte d'entrepreneurs tunisiens et européens, constitué dans le prolongement de la mission pour la croissance menée en Tunisie.

est en parfaite harmonie avec la communication de la Commission européenne du 13 mai 2014<sup>8</sup> en matière de développement du secteur privé dans les pays en voie de développement, qui recommande que les stratégies d'intervention de la Commission impliquent la participation du secteur privé et soient différenciées afin de prendre en compte les spécificités locales, l'exploitation des potentiels des marchés locaux, la facilitation de l'accès au financement, la facilitation des partenariats publics-privés au niveau local et qui engage ce même secteur privé sur la voie de la transparence et de la responsabilité sociale.

### **1.1.2 Analyse des parties prenantes**

Plus de 95 % des entreprises tunisiennes emploient moins de 5 salariés<sup>9</sup>, ce qui ne leur confère pas la taille critique pour accéder aux financements, bénéficier de certains mécanismes d'appui, accéder à des marchés à l'exportation, ni même répondre à des commandes publiques. On constate également parmi ces entreprises de faibles liens inter-entreprises au niveau local, induits par les politiques de développement jusqu'à présent à caractère national, qui n'ont pas suffisamment renforcé les chaînes de valeur autour de la valorisation des ressources locales, ainsi qu'une absence de liens entre les opérateurs visant le grand export et le tissu des PME au niveau des territoires.

En ce qui concerne les institutions de représentation du secteur privé concernées par le programme, l'UTICA a traditionnellement été l'unique centrale patronale nationale. Suite à la révolution, la confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (CONNECT) a été créée comme une alternative à l'UTICA et les relations entre les deux centrales patronales restent difficiles à ce jour, surtout au niveau central. Dans cette catégorie de parties prenantes, on peut également mentionner les chambres de commerce et d'industrie (CCI). L'UTICA, la CONNECT et les CCI ont des représentations dans les régions, mais les bureaux régionaux présentent un degré de structuration et des capacités hétérogènes d'une région à l'autre.

L'institution de représentation des travailleurs concernée par le programme, l'UGTT a été elle aussi jusqu'à récemment l'unique centrale syndicale. Elle est considérée actuellement comme le syndicat le plus représentatif et le signataire unique du contrat social avec l'Etat et l'UTICA.

Les institutions d'appui au secteur privé comptent l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII) et ses 24 directions régionales, les 8 centres techniques sectoriels, les 9 technopoles, le *Foreign investment promotion agency* (FIPA), le centre de promotion des exportations (CEPEX), les 24 centres d'affaires et le réseau national de pépinières d'entreprises avec un total de 30 pépinières. Faute de réformes, les institutions d'appui ont vu leur efficacité diminuer, les acteurs les plus dynamiques variant en fonction des régions.

Au niveau du gouvernement, les ministères concernés par le programme sont : le ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale (MDICI), ainsi que le commissariat général du développement régional (CGDR) et les offices de développement régional (ODR) sous sa tutelle, le ministère de l'industrie, de l'énergie et des mines (MIEM) ; le ministère du commerce (MC) ; le ministère des finances (MF) et MFPE et les agences opérant directement sous sa

---

<sup>8</sup> COM(2014) 263.

<sup>9</sup> Institut national de la statistique, répertoire des entreprises 2012.

tutelle : l'agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) qui gère 136 établissements de formation professionnelle couvrant toutes les régions et les secteurs de l'industrie, l'artisanat et le tourisme, l'agence nationale de l'emploi et du travail indépendant (ANETI), le centre national de la formation continue et de la promotion professionnelle (CNCPP) et le centre national de formation des formateurs et de l'ingénierie de formation (CENAFFIF).

Les institutions sur lesquelles le MFPE exerce une tutelle pédagogique sont également concernées par le programme, tels que l'office national du tourisme tunisien (ONTT) (8 établissements de formation), l'agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (AVFA) (39 établissements de formation) et le ministère de la santé (18 établissements de formation). A noter que la formation professionnelle privée joue un faible rôle.

Le ministère de la défense qui gère, en Tunisie, 13 établissements civils de formation professionnelle destinés aux jeunes tunisiens et tunisiennes est impliqué par le programme pour ce qui concerne ses infrastructures et capacités en matière de formation professionnelle. Ce ministère compte créer un nouveau centre dans la région de Sidi Bouzid à l'intérieur du pays. Les concertations avec toutes les parties prenantes, la région et le MFPE est très avancée et toutes les études préliminaires nécessaires sont prêtes. La création de ce centre permettra de donner l'opportunité aux jeunes issus d'une région très défavorisée en situation d'échec scolaire, et parfois en perte de repères, de suivre une formation et d'acquérir des qualifications dans un centre bien géré, et une attitude proactive leur permettant d'intégrer le marché du travail régional ou national.

La Tunisie vient par ailleurs de rejoindre le réseau *Europe enterprise network* (EEN) par la création d'un nouveau consortium « EEN Tunisie ». Ce réseau est formé de cinq organisations nationales : l'APII en tant que coordinateur du consortium, le CEPEX, la chambre de commerce et de l'industrie de Tunis (CCIT), le technopark Elgazala et la CONECT. Le réseau EEN est un instrument clé de la stratégie de l'UE visant à stimuler la croissance et l'emploi. Regroupant plus de 600 organisations partenaires réparties dans plus de 50 pays, le réseau aide les petites entreprises à exploiter les opportunités d'affaires dans le marché européen unique. Le consortium tunisien fournira ainsi aux PME tunisiennes un éventail de services spécialisés permettant aux entreprises d'accroître leur compétitivité par le développement de leur potentiel, qu'il s'agisse de coopération technologique et d'innovation, de partenariat commercial, industriel et de services. Outre l'EEN Tunisie, l'APII coordonne également la mise en œuvre du SBA en Tunisie.

Les organisations non gouvernementales (ONG) sont des nouvelles venues dans le paysage de la formation professionnelle et de l'emploi, étant inexistantes ou invisibles avant la révolution de 2011. Elles ne sont jusqu'à présent pas intégrées dans le dialogue institutionnel.

Le mode de gouvernance pour toutes les catégories concernées (par exemple syndicats et institutions publiques) est fortement centralisé et les structures régionales n'ont réellement aucun pouvoir sur les décisions prises et les activités menées dans leurs régions. Ces structures régionales sont par ailleurs faiblement dotées en moyens humains et matériels. La question de la coordination interinstitutionnelle se pose également.

Les groupes cibles de ce programme sont les suivants :

- Les organisations de la société civile, les partenaires sociaux et les institutions d'appui au secteur privé dans les régions ciblées ;
- Les groupements d'entreprises dans les régions ciblées ;
- Les établissements publics de formation professionnelle et d'accompagnement à l'emploi ;
- Les ministères et les institutions d'appui au niveau central.

Les bénéficiaires finaux du programme sont les suivants :

- Les entreprises privées dans les régions ciblées ;
- Les jeunes, femmes et hommes, demandeurs de formation/emploi ;
- Les hommes et les femmes dans les régions ciblées.

### ***1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes***

Dans le domaine du développement du secteur privé, les consultations lors de la phase d'identification à Tunis et dans six régions de la Tunisie ont permis d'identifier les principales vulnérabilités auxquelles font face les opérateurs du secteur privé, qui sont les bénéficiaires ultimes de la composante appui au secteur privé.

Il ressort des consultations que l'absence de cadre stratégique de développement économique est un facteur paralysant tant pour l'administration que pour les investisseurs et génère un attentisme qui freine la relance. Ceci est particulièrement vrai pour les régions, dont très peu ont disposé dans le passé de plans régionaux de développement. En l'absence de plans régionaux, le seul cadre stratégique était le plan quinquennal national, préparé au niveau central et perçu comme inadapté aux réalités locales.

Les consultations menées lors de la préparation de ce programme ainsi que divers études et rapports confirment la détérioration du climat des affaires, notamment pour les entreprises on-shore. Un sentiment généralisé d'extrême centralisation et d'inefficacité de l'administration publique, d'absence de règles claires appliquées de manière équitable, ainsi qu'un manque de redevabilité vis-à-vis du citoyen a créé un déficit de confiance entre le secteur privé et le secteur public. Ceci affecte négativement les décisions d'investissement et d'embauche et pousse les entreprises vers l'informel.

Trois décennies de politique de développement du secteur privé pilotée par l'administration centrale a créé un millefeuille d'institutions d'appui au secteur privé sous la tutelle de plusieurs ministères, insuffisamment coordonnées et souvent redondantes, sans que le système d'appui qui se formait par strates successives ne soit pensé dans la globalité. Presque tous les intervenants interrogés ont mentionné l'inefficacité des institutions d'appui au secteur privé qui souffrent de leur statut d'organismes publics et de systèmes de gouvernance inadaptés à une gestion efficace capable de suivre le rythme du secteur privé.

Pour ce qui concerne l'accès au financement, les entreprises établies ayant les garanties nécessaires et les compétences pour monter des dossiers de demande de crédits ne rencontrent pas de difficultés majeures à mobiliser des ressources du fait des liquidités existantes au sein du système financier et des taux d'intérêt relativement bas. Néanmoins, un certain nombre de défaillances systémiques au sein du système financier (tel que le taux de créances douteuses des banques publiques,

un taux d'usure relativement bas, la faiblesse ou absence de systèmes d'évaluation de risque au sein des banques et une extrême centralisation du système financier) rendent difficile l'accès au financement pour les plus petites entreprises et les jeunes créateurs d'entreprises, particulièrement dans les régions.

Du côté de la demande de financement, la qualité de l'information financière produite par les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) reste médiocre et l'Ordre des experts comptables (OEC) estime que seulement 30 % d'entre elles ont des états financiers sincèrement certifiés, ce qui représente en soi un obstacle majeur à l'accès au financement. Beaucoup de MPME manquent des compétences nécessaires en matière de gestion d'entreprise et n'appliquent pas les principes de bonne gouvernance et de transparence, notamment du fait de la structure familiale de l'entreprise. Enfin, on notera aussi le sentiment partagé par les observateurs que les jeunes entrepreneurs ne savent pas comment développer des plans d'affaires et ne sont pas équipés pour évaluer la faisabilité et la viabilité de leurs idées de projet.

Dans le domaine de la formation professionnelle, on constate un décalage entre les besoins du marché de l'emploi et les spécialités et cursus de formation dispensés dans les centres de formation professionnelle. L'Etat joue un rôle de protagoniste et la logique de l'offre de formation prévaut sur les besoins en compétences exprimés par les entreprises.

La qualité et la pertinence de la FP sont affaiblies par un rôle plutôt formel et consultatif joué par les partenaires sociaux et en particulier les employeurs du secteur privé. Le dispositif souffre de l'absence de démarches claires et objectives d'identification de façon systématique des besoins en compétences et en formation et d'une fonction prospective.

Le mode de pilotage des dispositifs de la FP est caractérisé par une gouvernance centralisée et « top-down ». Chaque acteur (institution/partenaire social) travaille surtout en cloisonnement vertical, ce qui ne favorise pas la mise en œuvre de projets intégrés basés sur une approche partenariale. Le niveau régional est peu impliqué dans la prise de décision.

L'appui important des bailleurs de fonds internationaux dans le domaine de la FP a été mis en œuvre via plusieurs projets pilotes, mais en l'absence d'un suivi et d'une capitalisation ou généralisation effective. Par ailleurs, l'adoption de méthodes étrangères a été faite sans s'assurer à l'avance de leur pertinence et de leur adaptabilité au contexte tunisien.

La promotion des compétences pour l'entrepreneuriat a été présentée pendant des années comme domaine prioritaire des politiques publiques tunisiennes, mais elle souffre actuellement de l'absence d'une approche systémique de l'apprentissage de l'entrepreneuriat chez les jeunes, capable d'assurer un continuum de l'esprit d'entreprise du primaire à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle. Les qualifications des migrants tunisiens ne sont pas utilisées de façon optimale pour leur accès au marché de l'emploi en Europe ou à leur retour en Tunisie. De nouvelles mesures d'accompagnement à la migration nécessiteraient d'être mises en place pour mieux exploiter toute opportunité d'emploi à l'étranger, en particulier dans une logique de migration circulaire et de développement du pays d'origine.

## 2

**RISQUES ET HYPOTHESES**

<b>Risques</b>	<b>Niveau de risque</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
Instabilité politique	<b>Modéré</b>	Le nouvel exécutif élu poursuit le dialogue politique avec toutes les composantes politiques
Abandon, par le nouveau gouvernement post-élections, des réformes déjà entamées	<b>Faible</b>	Suivre auprès du nouveau gouvernement la volonté d'assurer la continuité dans la mise en œuvre des stratégies de développement régional
Résistance des structures centrales aux nouvelles orientations de décentralisation	<b>Modéré</b>	Prévoir des actions de sensibilisation et de renforcement de capacités pour accompagner cette démarche de décentralisation
Incapacité des régions à proposer et à piloter des projets de développement local	<b>Modéré</b>	Prévoir la localisation dans les régions cibles d'une partie des experts de l'UGP, des actions d'information / sensibilisation et de renforcement de capacités locales
Manque d'implication effective des parties prenantes	<b>Modéré à faible</b>	Prévoir des actions de renforcement de capacités au profit des structures impliquées dans la mise en œuvre opérationnelle des activités du Programme
Lourdeur dans l'administration du projet et risques de retard	<b>Modéré</b>	Mettre en place une UGP sous contrat avec une capacité décisionnelle
Impact faible du programme au niveau national	<b>Modéré</b>	Prévoir dans le cadre du programme un processus d'appropriation tout au long du projet et une étape de capitalisation et de généralisation
<b>Hypothèses</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité des nouveaux responsables ministériels dans le suivi de l'application des orientations de la nouvelle Constitution au sein des administrations de leur compétence</li> <li>• Renforcement des structures régionales par les ministères/administrations concernés</li> <li>• Les acteurs régionaux (publics et privés) collaborent activement dans les phases de préparation et de mise en œuvre des activités du programme</li> <li>• La capacité d'absorption des bénéficiaires locaux des actions du programme est suffisante</li> </ul>		

### 3 ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

#### 3.1 Enseignements tirés

Dans le domaine du développement du secteur privé, la conception du programme s'est principalement appuyée sur une consultation des ministères de l'industrie, du commerce, des finances ainsi que sur une analyse technique et réglementaires des dispositifs d'appui nationaux, les évaluations du programme de modernisation industrielle, les rapports de monitoring du PASRI<sup>10</sup> et du PCAM<sup>11</sup>, le rapport sur la mise en œuvre du « Small Business Act 2014 »<sup>12</sup>, les analyses économiques produites par les bailleurs de fonds tels que la Banque européenne d'investissement (BEI), la Banque mondiale (BM), la Banque africaine de développement (BAD) et le Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), ainsi que les rapports d'activités des projets soutenus par la coopération internationale.

Ces documents montrent que les dispositifs centralisés mis en place il y a plusieurs décennies ont atteint leur limites et doivent faire l'objet d'une profonde restructuration, processus long qui doit s'inscrire dans des stratégies nationales qui restent à définir. La stricte orientation « activités » (au détriment des résultats), la perspective nationale favorisant l'uniformisation et l'absence totale d'évaluation de ces mécanismes ont conduit à la multiplication de structures redondantes et inefficaces.

Les évaluations des précédents programmes mettent aussi en exergue que les agences nationales et les bailleurs de fonds ont souvent déployé des actions trop fragmentées et orientées vers des thématiques techniques (certification, innovation, formation) qui n'étaient pas toujours corrélées avec les fondamentaux du développement de l'entreprise (marchés, investissement, productivité).

Pour ce qui concerne l'analyse des besoins et la validation de l'approche, la mission d'identification a conduit des ateliers de dialogue au niveau de six régions (Gabès, Kasserine, Sousse, Sfax, Zaghouan et Béja ) visant à mieux cerner les opportunités, les défis et les attentes des parties prenantes sur le terrain et a organisé un atelier de restitution à Kairouan en décembre 2014. Les ateliers ont réuni 162 participants dont 56 entreprises ainsi que les représentants du secteur privé (UTICA, l'Institut arabe des chefs d'entreprise-IACE, CONECT) et des agences d'appui.

Pour le volet accès aux financements, le dialogue a été organisé au niveau des régions et au niveau central notamment avec la Banque centrale tunisienne (BCT), les banques commerciales, les banques de développement, les sociétés d'investissement à capital risque (SICAR), les institutions de micro-finance et l'ordre des experts comptables.

---

<sup>10</sup> PASRI : Programme d'appui au système de la recherche et l'innovation.

<sup>11</sup> PCAM : Programme d'appui à la compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'accès au marché.

<sup>12</sup> Le rapport sur la mise en œuvre du «Small Business Act» pour l'Europe dans le bassin méditerranéen au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2014. Ce rapport fournit une évaluation des politiques en faveur des PME, en Algérie, en Égypte, en Israël, en Jordanie, au Liban, au Maroc, en Palestine (cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre de l'UE sur cette question) et en Tunisie (économies MED) et un aperçu général des politiques menées en Libye. Ce rapport formule des recommandations pour progresser dans certains des domaines ciblés par IRADA.

Dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi, la conception du programme s'est principalement appuyée sur une consultation des ministères concernés par la FP, les partenaires sociaux et les ONG, et les acteurs impliqués dans l'action de formation au niveau régional. L'analyse s'est par ailleurs fondée sur les rapports et études d'évaluation du dispositif de la FP produits durant les deux dernières années<sup>13</sup>.

Ces analyses montrent que l'appui donné dans le passé au renforcement institutionnel et des capacités a visé presque uniquement des structures centrales des différentes institutions agissant dans le dispositif formation-emploi et n'a pas porté l'ensemble du système vers un niveau qualitatif supérieur. Les structures centrales n'ont pas réussi à passer leurs compétences renforcées aux « terminaux » opérationnels. Un décalage important en termes de capacités techniques et un manque d'articulation s'est ainsi plutôt produit entre les deux niveaux, central et opérationnel/régional.

Traditionnellement, la Tunisie a connu un nombre important de projets pilotes, leur but étant d'« expérimenter » (avec l'appui des bailleurs des fonds internationaux) des approches innovantes destinées à être répliquées ensuite à une échelle nationale. Cette diffusion n'a pas eu lieu dans la plupart des cas, pour différentes raisons, dont l'insuffisance de ressources nationales pour la généralisation. Des évaluations des expérimentations menées sur les projets financés par les bailleurs de fonds ont été effectuées. Les résultats et les recommandations produits – même si partagés et agréés avec les parties nationales - n'ont pas été intégrés en raison de la cessation des projets pilotes et du manque de continuité d'assistance technique et de ressources. Les premières expériences de renforcement de la gouvernance régionale du système de la formation professionnelle (FP) (après révolution), tel que le projet appuyé par la fondation européenne pour la formation (ETF) dans le gouvernorat de Médenine et GEMM<sup>14</sup>/ETF dans le gouvernorat de Gabès, démontrent que les acteurs régionaux sont motivés à prendre en charge un nouveau rôle de protagonistes du développement socio-économique de leur territoire ainsi que des questions de promotion de l'emploi. Le renforcement de la coordination intersectorielle et de la régionalisation est demandé dans le rapport d'évaluation de l'état d'avancement du programme PEFESE<sup>15</sup> financé par l'UE, mais également dans l'étude de faisabilité pour la mise en œuvre du programme PAFIP<sup>16</sup> de l'Agence française du développement (AFD). Le rapport d'évaluation du PEFESE met l'accent sur le manque de renforcement des institutions, et à plus large échelle, des réformes du

---

<sup>13</sup> Rapport d'auto-évaluation produit par la Tunisie dans le cadre du processus de Turin de l'ETF pour 2014 ;

Rapport sur la cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle en Tunisie (2014) produit dans le cadre du programme européen « Gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée » (GEMM) ;

Rapport de monitoring du projet « PEFESE » financé par l'UE ;

Rapport sur la mise en œuvre du « Small Business Act » pour l'Europe dans le bassin méditerranéen au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2014.

<sup>14</sup> GEMM, « Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée » est un projet financé par la Commission européenne et mise en œuvre par l'ETF, il couvre les pays sud méditerranéens (à part la Syrie). Dans le cadre de ce projet, une analyse de la gouvernance de la formation professionnelle en Tunisie a été entreprise avec un accent mis sur les fonctions en lien avec l'assurance qualité et le financement.

<sup>15</sup> PEFESE : Programme d'appui à l'éducation, la formation professionnelle, l'enseignement supérieur et à l'employabilité des diplômés.

<sup>16</sup> PAFIP : Programme d'appui à la formation et à l'insertion professionnelle.

système national et conclut qu'il faudrait travailler davantage dans une logique de consolidation des acquis. La composante FPE s'inscrit dans une logique de continuité avec le programme PEFESE.

### **3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs**

Dans le domaine du développement régional et de la décentralisation, ce programme s'inscrit en parfaite complémentarité avec le programme « Cap vers la décentralisation et le développement intégré des territoires » (CAP2D), qui sera adopté conjointement avec le présent programme. Les deux programmes, CAP2D et IRADA, cibleront les mêmes huit régions pilotes (Bizerte, Jendouba, Sidi Bouzid, Sfax, Gabes, Médenine, Gafsa, Kasserine), de manière à maximiser leur impact.

Dans le domaine de l'appui au secteur privé, les principales initiatives soutenues par l'UE comprennent :

- Le programme d'appui à la compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'accès aux marchés (PCAM), financé par l'UE, doté de 23 millions d'EUR sur la période 2011-2016. Il offre une assistance technique directe aux entreprises visant à augmenter leur compétitivité à travers des actions de qualité et de coaching et un appui à l'infrastructure qualité ;
- Le programme d'appui au système de recherche et de l'innovation (PASRI), financé par l'UE et doté de 12 millions d'EUR sur la période 2011-2017, qui vise à améliorer la contribution de la recherche et de l'innovation au développement socio-économique ;
- Le programme d'appui à la compétitivité des services (PACS), financé par l'UE et doté de 20 millions d'EUR sur la période 2012-2020. Il vise à renforcer le secteur des services, pour répondre aux défis actuels en matière de croissance économique, de développement régional et la préparation à l'ouverture des marchés des deux rives de la méditerranée ;
- Les volets secteur-privé des programmes d'appui budgétaire (audit des banques, code des investissements, loi PPP) et d'accompagnement de la déconcentration ;
- L'UE a aussi joué un rôle décisif dans le développement de la micro-finance par un appui au niveau du cadre réglementaire et au niveau de la centrale des risques et avec le financement de nouveaux réseaux qui devraient être opérationnels à court terme ;
- La Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD) soutient directement les PME tunisiennes à travers deux programmes d'assistance technique aux PME et aux grandes entreprises (services de conseil dans la limite de 10 000 EUR) ;
- La Banque européenne d'investissement (BEI) a conclu en décembre 2014 deux accords de financement d'une valeur totale de 21 millions d'EUR avec l'institution de microfinance « Taysir » et la Banque tuniso-koweïtienne (NKT) pour appuyer les micros et très petites entreprises tunisiennes (réseau Entreprendre) en complément du financement de lignes PME en prêt (100 millions d'EUR en 2012 et 100 millions d'EUR en 2014) et en fonds propres (82,8 millions d'EUR via les SICAR et les fonds communs de placement à risque (FCPR).

Dans le cadre de la coopération industrielle euro-méditerranéenne menée au sein du processus de Barcelone (Union pour la méditerranée - UPM), des initiatives ont visé à rapprocher les bonnes pratiques et à promouvoir les échanges aussi bien Euro-Med qu'intra-Med visant à assoir les performances des acteurs du secteur privé. La charte euro-méditerranéenne pour les entreprises (désormais intitulée *Small Business Act - SBA*) adoptée par les ministres de l'industrie de la zone Euro-Med en 2004 est structurée autour des dix éléments clefs de politiques à mettre en place dans le cadre du soutien aux PME. Elle s'appuie sur le concept de *think small first* qui vise à prendre en compte des besoins des PME lors de l'élaboration des politiques publiques. En complément du travail de réflexion sur le cadre réglementaire et la simplification administrative, c'est à travers ses projets régionaux que l'UE appuie des initiatives qui bénéficient aux entreprises et aux organismes de soutien en Tunisie, notamment le réseau EEN, le programme régional "Enhancement of the business environment in the Southern Mediterranean" (EBESM)<sup>17</sup> doté d'un budget de 3 millions d'euros sur la période 2014-2016 pour appuyer la mise en œuvre du SBA dans les pays de la Méditerranée, y compris en Tunisie et le projet régional DIAMED, doté de 2,3 millions d'EUR sur la période 2013-2015 et qui vise à renforcer la capacité d'entreprenariat des membres de la diaspora afin de les inciter à investir dans leurs pays d'origine sur la rive sud de la méditerranée. Pour faire avancer le concept de spécialisation intelligente, la Commission a annoncé la mise en place d'une plateforme de spécialisation intelligente (SP<sup>3</sup>) dans une communication de 2010 intitulée « Politique régionale contribuant à une croissance intelligente en Europe 2020<sup>18</sup> ». Cette plateforme vise à aider les régions à élaborer, mettre en œuvre et examiner des stratégies régionales de spécialisation intelligente, et aider les régions à identifier les activités à forte valeur ajoutée qui offrent les meilleures chances de renforcer leur compétitivité.

Le programme capitalisera sur les résultats des initiatives régionales suivantes :

- La GIZ a accompagné (2001-2014) le développement économique local à travers l'élaboration de plans régionaux d'environnement et de développement durable (PREDD) dans quatre gouvernorats (Sidi Bouzid, Kasserine, Médenine et Le Kef), en partenariat avec les ODR. Depuis mars 2015, le programme a réorienté ses activités sur l'élaboration des plans quinquennaux.
- Projet I-SEMER (2011-2014) de la coopération suisse visant la création de 10 000 emplois pour les jeunes hommes et femmes dans les régions défavorisées (Kasserine, Le Kef, Médenine, Sidi Bouzid), par la formation de tables rondes pour améliorer le climat des affaires au niveau local, le soutien à la création de micro-entreprises par des jeunes et la création de petites et moyennes entreprises en milieu rural.

Dans le domaine de la FPE, et outre les projets financés par l'UE et l'AFD via le programme d'appui à la formation et à l'insertion professionnelle (PAFIP) cités au paragraphe précédent, plusieurs autres projets sont en cours dont :

- Le projet de l'ETF à Médenine : renforcement de la gouvernance régionale du système FPE ;

---

<sup>17</sup> <http://www.ebesm.eu/the-ebesm-project>.

<sup>18</sup> COM(2010) 553.

- Le projet GEMM de la Commission européenne mis en œuvre à Gabès par l'ETF : renforcement de la gouvernance régionale de la formation professionnelle ;
- Le projet de la GIZ : appui à l'entrepreneuriat et à l'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emploi en adéquation avec les exigences des entreprises ;
- Le projet du programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à Médenine et Tataouine : appui à l'entrepreneuriat et amélioration de l'employabilité des jeunes en vue de leur insertion sur le marché du travail ;
- Le programme du British Council : amélioration de l'employabilité des jeunes, à travers des formations en *Soft Skills* ;
- Le projet de l'Organisation internationale du travail, dans les régions du Kef, de Gafsa et de l'Ariana : création d'emplois décents pour les jeunes.

Enfin, le programme IRADA sera articulé avec d'autres initiatives de l'Union européenne dont le Conseil UE-Tunisie pour l'entrepreneuriat et intégré avec d'autres modalités de soutien de l'UE, tel que les appuis budgétaires (les programmes d'appui à la relance – PAR) et des jumelages d'appui institutionnel qui pourraient être identifiés et financés par les programmes d'appui à l'accord d'association (P3A).

La coordination entre bailleurs de fonds sera assurée dans le cadre de la plateforme de développement économique et de création d'emploi, présidée actuellement par le BIT et la coopération suisse (créée depuis 2013). Il s'agit d'un instrument de coordination entre tous les bailleurs de fonds actifs dans le domaine (BM, UE, AFD, GIZ, BAD, BIT, PNUD, les coopérations danoise et italienne) qui sert surtout comme espace d'échange d'expériences entre les partenaires sur la promotion de l'entrepreneuriat, la microfinance, la formation professionnelle ou le développement des entreprises d'une manière générale.

### **3.3 Questions transversales**

Démocratie et bonne gouvernance : à travers la mise en place de plateformes régionales de dialogue public/privé, le programme soutiendra le dialogue social permettant au citoyen de participer à la formation et à la mise en œuvre d'une vision commune au niveau local, niveau pour lequel la Constitution prévoit des élections au suffrage universel. Par ailleurs, le programme participera à une meilleure gouvernance du système de formation professionnelle et à l'amélioration de la gouvernance des entreprises.

L'aspect droits de l'homme et égalité hommes-femmes sera pris en compte par le programme en privilégiant le soutien à des projets innovants qui accordent plus d'importance à l'employabilité des femmes et en concrétisant au niveau des régions l'exercice de la liberté d'expression. Enfin, l'aspect environnemental sera pris en compte par le programme en privilégiant le soutien à des projets visant à (re)développer l'éco-tourisme et les filières de valorisation des déchets, projets qui devraient être stimulés par des appels à propositions.

## 4 DESCRIPTION DE L'ACTION

### 4.1 Objectifs/résultats

#### Objectif général :

Contribuer au développement économique durable et inclusif et à l'amélioration de l'employabilité des femmes et des hommes en Tunisie.

#### Objectifs spécifiques et résultats attendus :

##### **OS1. Renforcer la contribution du secteur privé au développement économique durable dans les régions ciblées**

**R1.1.** Des plans d'action pour le développement économique durable sont élaborés en concertation entre les acteurs privés et publics dans les régions ciblées.

**R1.2.** Le secteur privé contribue à l'élaboration et la mise en place de projets de développement économique durable dans les régions ciblées.

##### **OS2 : Améliorer la qualité et la pertinence de l'offre de formation initiale, continue et de services d'accompagnement à l'emploi afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail national et international**

**R2.1.** Des projets d'amélioration de la qualité et de la pertinence de la formation professionnelle sont conçus et mis en œuvre en concertation entre les acteurs privés et publics pour répondre aux besoins des régions ciblées.

**R2.2** La classification nationale des qualifications (CNQ) permet une lisibilité des compétences clés acquises par les individus.

##### **OS3 : Pérenniser la participation structurée des acteurs régionaux au développement du secteur privé et à la gouvernance de la formation professionnelle**

**R3.1.** Le dialogue public-privé régional continue post programme et alimente les politiques nationales de développement du secteur privé.

**R3.2.** Un nouveau système de gouvernance simplifiant l'architecture institutionnelle et laissant plus d'autonomie aux structures locales de formation et d'emploi est opérationnel.

### 4.2 Activités principales

**Activités relatives au résultat 1.1 :** Des plans d'action pour le développement économique durable sont élaborés en concertation entre les acteurs privés et publics dans les régions ciblées.

- Création de plateformes de dialogue public-privé dans les régions ciblées et organisation et animation du dialogue au sein de ces plateformes ;
- Renforcement des capacités des partenaires du dialogue par le biais de formations techniques, voyages d'études et d'autres interventions pertinentes ;
- Revue et analyse des stratégies et plans de développement local et régional existants, ou en cours d'élaboration selon les gouvernorats<sup>19</sup> ;

---

<sup>19</sup> - Projet de planification pour le développement régional du Sud de la Tunisie 2015-2035 (projet de coopération avec le JICA) ;

- Validation par les plateformes des orientations stratégiques retenues dans les différentes stratégies ou plans de développement local, notamment en ce qui concerne le développement du secteur privé ;
- Le cas échéant, élaboration d'une étude légère de type « SWOT » (forces-faiblesses-opportunités-menaces), analysant les défis pour le développement du secteur privé et l'amélioration de la formation professionnelle ;
- Elaboration des études sectorielles, de benchmarking, études techniques et études de faisabilité nécessaires pour l'élaboration des plans d'action de développement du secteur privé dans les régions ciblées ;
- Elaboration des plans d'action détaillés de développement économique durable. Ces plans d'action pourraient prendre en considération la démarche et la logique de la Smart Specialisation<sup>20</sup>. Cette approche vise à renforcer l'innovation et l'investissement au niveau régional sur la base d'une cartographie des atouts et des spécialisations régionaux. En outre, il conviendra de renforcer le partenariat entre le monde des affaires, les institutions publiques et les universités et centres de recherche ;
- Développement des systèmes et outils de suivi et d'évaluation des plans d'action et assistance à leur mise en œuvre.

**Activités relatives au résultat 1.2** : Le secteur privé contribue à l'élaboration et la mise en place de projets démonstratifs de développement économique durable dans les régions ciblées. A cet égard, deux appels à propositions (à titre indicatif) seront lancés au cours de la phase de mise en œuvre opérationnelle du programme pour sélectionner ces projets.

- Assistance au dialogue visant à recommander les thèmes prioritaires à retenir pour les appels à propositions et à rédiger les lignes directrices ;
- Campagne d'information sur les appels à propositions et assistance aux acteurs locaux en montage de projets, procédures et élaboration de documents liés aux appels à propositions ;
- Appui à l'évaluation des propositions reçues ;
- Assistance, à la demande, aux bénéficiaires en matière de passation des marchés ;
- Renforcement des capacités des acteurs locaux à mobiliser des financements complémentaires auprès des institutions financières nationales et des partenaires de développement ;
- Appui complémentaire aux acteurs locaux pour la mise en œuvre des plans de développement (exemple : mobilisation de fonds publics, structuration de

---

- Plans régionaux d'environnement et de développement durable (PREDD) dans quatre gouvernorats (Sidi Bouzid, Kasserine, Médenine et Le Kef), en partenariat avec les ODR (coopération avec la GIZ) ;

- Stratégies participatives de développement économique local dans les trois gouvernorats de l'Ariana, le Kef et Gafsa (projet en coopération avec le BIT) ;

- Travaux de préparation du plan de développement de la Tunisie 2016-2020 : organisation d'ateliers régionaux avec la participation de toutes les parties prenantes pour élaborer des schémas régionaux de développement.

<sup>20</sup>

[http://ec.europa.eu/research/regions/index\\_en.cfm?pg=smart\\_specialisation](http://ec.europa.eu/research/regions/index_en.cfm?pg=smart_specialisation).

projets publics en concession/PPP, services de conseil réglementaire/juridique) ;

- Suivi et évaluation de la mise en œuvre des projets subventionnés.

**Activités relatives au résultat 2.1** : Des projets d'amélioration de la qualité et de la pertinence de la formation professionnelle sont conçus et mis en œuvre en concertation entre les entreprises et les acteurs privés et publics pour répondre aux besoins des régions ciblées.

Les activités couvrent principalement l'analyse des besoins du marché du travail local, l'élaboration/adaptation de curricula et de contenu de formation, la formation et l'accompagnement des formateurs, l'acquisition des équipements et de la matière d'œuvre.

Plus précisément, il s'agira de :

- Assistance au dialogue visant à recommander les thèmes prioritaires à retenir pour les appels à projets et à rédiger les lignes directrices/termes de référence ;
- Organiser des ateliers d'information à propos des projets innovants auprès des acteurs locaux ;
- Coacher les promoteurs des projets pour finaliser leurs propositions ;
- Accompagner le processus d'évaluation des propositions (constituer les comités d'évaluation, les critères d'évaluation, etc.) ;
- Contribuer à équiper le centre de formation professionnelle civil de l'Armée à Sidi Bouzid ;
- Accompagner les projets innovants dans la mise en place d'une fonction d'analyse des besoins ;
- Réviser/adapter les curricula ;
- Accompagner le management des centres et le staff formateur dans la mise en œuvre des projets à travers des actions de formation et de coaching ;
- Accompagner les projets innovants retenus dans la mise en place d'une fonction de prospection et d'analyse de leur environnement ;
- Accompagner les projets innovants dans la mise en place d'une fonction de suivi de l'insertion des sortants.

**Activités relatives au résultat 2.2** : La classification nationale des qualifications (CNQ) permet une lisibilité des compétences clés acquises par individus.

Depuis son adoption par un décret en 2009, la classification nationale des qualifications n'a pas été mise en œuvre et ceci pour plusieurs raisons, notamment la faible représentativité des partenaires sociaux au sein de la commission devant statuer sur les diplômes professionnels et le caractère consultatif de ladite commission-un rôle que récusent les partenaires sociaux-et un manque de leadership pour le portage institutionnel de la CNQ par l'Etat.

C'est pour cela que le programme prévoit un accompagnement aux parties prenantes tunisiennes afin de revisiter la CNQ actuelle conçue il y a plus de six années dans un contexte sociopolitique qui a beaucoup évolué depuis. Le consensus autour de la classification est essentiel pour assurer sa crédibilité au niveau des acteurs.

Les activités prévues dans le cadre de ce résultat consistent à fournir une expertise aux différentes parties prenantes pour :

- Valider auprès de tous les partenaires la structure et le mode de gouvernance actuels de la CNQ ;
- Accompagner le CENAFFIF dans la description des certifications en termes de résultats des apprentissages ;
- Accompagner les partenaires sociaux pour qu'ils se dotent des moyens et des ressources leur permettant de jouer pleinement leur rôle dans la gouvernance de la CNQ ;
- Définir et mettre en place une procédure de positionnement des diplômes dans la CNQ ;
- Concevoir et mettre en place une politique et des procédures d'assurance de la qualité qui sous-tendent tous les niveaux de la CNQ ;
- Concevoir et mettre en place un outil d'information sur les diplômes professionnels (description en termes de SAP, niveau dans la CNQ, modes d'acquisition).

**Activités relatives au résultat 3.1 :** Le dialogue public-privé local continue post-programme et alimente les politiques nationales de développement du secteur privé.

- Appui institutionnel au MDICI et aux autres ministères concernés dans les domaines de l'élaboration participative de politiques de développement du secteur privé et de la formation professionnelle, le renforcement de la coordination interministérielle et la mise en œuvre de systèmes de suivi et d'évaluation des politiques au niveau national ;
- Appui à la formulation de mesures de réforme économique/institutionnelle et des textes juridiques y afférents ;
- Audit organisationnel du CGDR, des ODR et/ou d'autres acteurs locaux et élaboration d'une stratégie de développement organisationnel, afin de rendre pérenne (post-programme) leur fonction d'animation du dialogue public-privé au niveau régional ;
- Appui institutionnel pour la mise en œuvre de la stratégie de développement organisationnel ;
- Le cas échéant, mobilisation de fonds (tunisiens, internationaux) pour la continuation des activités post-programme.

**Activités relatives au résultat 3.2 :** Dans le domaine de la formation professionnelle, un nouveau système de gouvernance simplifiant l'architecture institutionnelle et laissant plus d'autonomie aux structures locales de formation et d'emploi est initié.

Il s'agit d'initier un nouveau système de gouvernance mieux à même de répondre aux besoins du marché du travail local et régional.

Au niveau du MFPE et de ses structures, il s'agira de :

- Réaliser un diagnostic organisationnel des structures du MFPE, de l'ATFP, du CENAFFIF et de l'observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) dans leur relation avec les structures déconcentrées du ministère et/ou des centres de formation ;
- Faire des recommandations sur les fonctions en lien avec la déconcentration/décentralisation ;

- Accompagner le niveau central dans l'élaboration de nouveaux textes juridiques nécessaires pour la déconcentration/décentralisation ;
- Former et accompagner les structures du ministère et des structures sous sa tutelle dans l'adoption de nouveaux modes d'organisation induits par la déconcentration/décentralisation ;
- Elaboration d'outils et de méthodes permettant aux ministères et aux structures sous sa tutelle de suivre la mise en œuvre de leurs politiques au niveau des structures décentralisées et de leur apporter un appui si nécessaire.

Au niveau des partenaires sociaux et des ONG :

- Renforcer la capacité des partenaires sociaux et des ONG pour qu'ils puissent pleinement jouer leur rôle dans la gouvernance du système.

#### **Activités transversales :**

- Etablissement et gestion quotidienne de l'unité de gestion du programme (UGP) centrale et ses antennes dans les régions ;
- Préparation et gestion de procédures d'appel d'offres et d'appel à propositions ;
- Gestion et suivi de contrats de services, fournitures et subventions ;
- Elaboration de devis-programmes successifs et de leurs rapports de mise en œuvre ;
- Préparation, exécution et restitution des COPIL et réunions de suivi de l'UGP ;
- Elaboration du plan de communication et des outils de communication du programme ;
- Organisation et animation d'événements de lancement, de promotion des activités, de restitution des résultats, et de clôture ;
- Mise en place de systèmes et procédures de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du programme (au niveau central et régional).

### **4.3 Logique d'intervention**

Le programme se propose de cibler 8 gouvernorats (Bizerte, Jendouba, Sidi Bouzid, Sfax, Gabes, Medenine, Gafsa, Kasserine) identifiés selon les critères suivants :

- **Indicateurs sur l'emploi / chômage** : Privilégier les régions où le chômage global et celui des diplômés du supérieur est élevé ;
- **Densité du tissu d'entreprises structurées** (entreprises de 10 emplois et plus par 1000 habitants) : Facteur favorisant la coopération public-privé sur le développement de plans régionaux et la conception de projets d'appui au SP et à la FP ;
- **Présence d'un écosystème d'institutions d'appui ou de représentation du secteur privé, ainsi que de centres de formation professionnelle** : Facteur favorisant l'émergence de projets public/privé ;
- **Complémentarité avec d'autres programmes** : Eviter les régions concernées par le PAFIP - Favoriser les régions concernées par stratégie PREDD – GIZ; Stratégie Emploi – PNUD et initiatives locales pour l'emploi – BIT) ;
- **Répartition géographique / niveau de développement** : Veiller à un équilibre entre les différentes régions du pays et favoriser un mélange entre des régions

développées/moins développées afin de pouvoir tirer les enseignements et de favoriser une certaine forme d'apprentissage mutuel entre les régions.

Dans le domaine de l'appui au secteur privé, la demande exprimée est très forte en ce qui concerne l'élaboration de plans de développement économique local. La mise en place des plateformes de dialogue public-privé par le programme permettra 1) de produire les plans d'action, qui capitaliseront sur les avantages comparatifs de la région 2) de déterminer les priorités et les obstacles spécifiques en matière de développement des entreprises, notamment en matière de climat des affaires (ex. représentation des institutions d'appui, accès au financement, climat administratif, infrastructure), 3) d'aligner les partenaires et initiatives locaux, et 4) de prendre avantage du nouveau cadre de coopération décentralisée fixé par la Constitution pour développer des partenariats internationaux.

Par ailleurs, afin d'être visible et légitime, et de contribuer par son exemplarité aux politiques de développement national, il est nécessaire que la plateforme participe à l'orientation et au pilotage de projets concrets de développement local du secteur privé. Par la mise en œuvre d'appels à propositions sur des thèmes prioritaires choisis (et pilotés) par les plateformes, le programme répondra à cet objectif.

L'objectif des appels à propositions est d'exercer un effet démonstratif du rôle moteur que le secteur privé peut jouer en matière de développement socio-économique local en appui à la politique de régionalisation. Les subventions seront octroyées en priorité aux actions intégrées, orientées sur les résultats et visant à accélérer la croissance des entreprises participantes et stimuler l'investissement privé et le financement par les institutions financières. Les actions soutenues viseront notamment à accroître l'efficacité des liens interentreprises (approche clusters et chaînes de valeur régionales, nationales et globales), à faciliter l'accès aux marchés (qualité, certification, prospection et promotion), à améliorer la compétitivité (maîtrise technologique, méthodes de production, innovation).

En ce qui concerne l'accès au financement, les réformes nécessaires au sein du système financier seront hors la portée du programme et une intervention orientée vers la demande de financement et son intermédiation a ainsi été privilégiée. En mobilisant de l'assistance technique pour améliorer l'éducation financière et la qualité de la demande, en animant un réseau de bailleurs de fonds et en facilitant le dialogue entre les entreprises et les institutions financières, le programme répondra à ces besoins. A noter que les subventions octroyées à travers les appels à propositions pourraient avoir un effet catalyseur pour mobiliser des financements complémentaires aux projets (principe de "*blending*").

Les plans d'action de développement du secteur privé par région et les enseignements tirés des projets appuyés par le programme via les appels à propositions mentionnés ci-dessus seront portés au niveau de l'administration centrale dans le cadre du dialogue régions-centre, afin d'inspirer les politiques de développement économique nationales. Une assistance technique est prévue pour aider les ministères concernés à développer leurs futures politiques.

Les expériences conduites en la matière (avec notamment les soutiens de la coopération suisse et de la GIZ à des plateformes de dialogue) montrent la nécessité de mettre en place des relais « régions-centre » qui permettent de porter au niveau central les préconisations qui ne sont pas du ressort des autorités ou des partenaires

locaux, notamment lors de l'élaboration des lois de finances et des plans quinquennaux<sup>21</sup>. Dans une perspective de pérennisation, le programme œuvrera ainsi au renforcement des capacités des ODR, CGDR et autres structures locales pour continuer à jouer leur rôle d'animateur du dialogue public-privé au niveau régional et de porter au niveau central la vision et les besoins des régions.

Concernant la formation professionnelle et l'emploi, l'objectif est de rendre le dispositif proactif et lui permettre de mieux répondre à toutes les possibilités d'emploi au niveau local, national ou international et partant de l'idée que le niveau local est mieux à même de répondre aux besoins de son environnement ceci passera à travers la délégation du pouvoir décisionnel au niveau régional.

La démarche innovante du programme par rapport au contexte tunisien consiste à recourir à un financement compétitif des projets identifiés et mis en œuvre au niveau local : le programme va œuvrer à susciter et organiser les initiatives locales autour de projets de développement de la formation initiale ou continue ou d'accompagnement à l'emploi, mettre en compétition ces différentes initiatives émanant des régions et financer celles qui offrent les meilleures perspectives d'insertion ou d'amélioration de l'employabilité des jeunes.

Ces projets candidats au financement seront identifiés par des consortiums composés par au moins un centre de formation professionnelle public et une association sectorielle ou un groupe d'entreprises. Les ONG pourront aussi y être associées. Les demandeurs principaux devront avoir leur siège dans la région d'intervention du programme ou intervenir via une antenne, succursale ou agence opérationnelle située dans la région.

Autour de ces projets conçus et mis en œuvre au niveau local, le programme compte prendre en charge tous les aspects d'amélioration de la qualité de la formation : l'information et l'orientation professionnelle, la mise en place d'une démarche objective d'analyse des besoins avec l'implication des partenaires sociaux, la formation des formateurs, l'élaboration des programmes de formation, la mise à niveau des équipements, le management du centre de formation, le suivi de l'insertion des diplômés, l'évaluation des résultats de l'apprentissage, etc. Une attention particulière sera donnée à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et des femmes, qui figurent parmi les populations les plus fragiles.

Le programme vise par ailleurs à améliorer la qualité de la formation professionnelle en Tunisie d'une manière plus systémique et ce à travers l'opérationnalisation de la classification nationale des qualifications qui permettra une meilleure lisibilité des qualifications et une meilleure mobilité des jeunes diplômés sur le marché national et international du travail. Une fois la CNQ opérationnelle son référencement au cadre européen des qualifications pourra être mis en place.

Pour les deux volets, le renforcement des capacités des acteurs tunisiens sera au cœur des différentes modalités d'exécution afin d'assurer la pertinence des actions au contexte national et l'appropriation nécessaire à la durabilité. Ce renforcement prendra forme au moyen d'actions d'information, coaching, formation et d'accompagnement par des experts nationaux et européens. Le renforcement de la capacité des branches professionnelles (niveau central et régional) demeure

---

<sup>21</sup> Après 4 ans de suspension, l'élaboration des nouveaux plans quinquennaux est relancée en 2015.

primordial pour assurer leur contribution à l'amélioration de la pertinence et de la qualité de la formation.

La mise en œuvre des projets de développement de la formation initiale ou continue ou d'accompagnement à l'emploi dans les régions ciblées va servir comme expérience pratique et alimentera la réflexion au niveau central sur les modalités pratiques de la déconcentration/décentralisation du dispositif de la formation professionnelle et de l'emploi. Le programme compte apporter l'assistance technique nécessaire pour aider le niveau central à revoir ses fonctions et ses missions et aider les structures en charge de l'ingénierie de formation et de l'observation du marché du travail, à développer leur rôle de prestataire de services aux structures locales (établissement de formation, bureau d'emploi, unité de formation continue etc).

Un processus itératif sera mis en place entre le niveau central et local pour aboutir, à la fin du programme, à une capitalisation des enseignements et à ce que le dispositif national de formation et d'emploi développe une stratégie et un plan d'action pour la mise en œuvre d'un nouveau mode de pilotage basé sur la contractualisation et l'atteinte des résultats en termes d'insertion et d'acquisition des compétences.

## **5 MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 184, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

### **5.2 Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés ; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

### **5.3 Modalités de mise en œuvre**

#### **5.3.1 Passation de marchés (gestion directe)**

Objet	Type	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Appui aux activités de démarrage du programme	Services	1	1 <sup>er</sup> trimestre 2016

#### **5.3.2 Gestion indirecte avec la République tunisienne**

La présente action ayant pour objectif la mise en œuvre de l'initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec la République tunisienne conformément à l'article 58,

paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 conformément aux modalités suivantes :

La République tunisienne agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés dont le montant est supérieur à 50 000 EUR et peut exercer un contrôle ex post pour les marchés dont le montant maximal est de 50 000 EUR. La Commission procède à un contrôle ex ante des procédures d'adjudication pour tous les contrats de subvention.

Les paiements sont exécutés par la Commission sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels les paiements sont exécutés par la République tunisienne pour les frais de fonctionnement ordinaires, les marchés en régie et les contrats dont le montant est inférieur à 300 000 EUR pour les marchés et dont le montant maximal est de 100 000 EUR pour les subventions.

La contribution financière couvre, pour un montant de 3 300 000 EUR les coûts de fonctionnement ordinaires découlant des devis-programmes.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012, la République tunisienne applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, seront fixées dans la convention de financement conclue avec la République tunisienne.

#### **5.4 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions**

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable, sous réserve des dispositions suivantes :

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 9, paragraphe 2, point b), du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

## 5.5 Budget indicatif

Modalités	Montant en EUR	
	Contribution de l'UE	Contribution indicative de tiers
Passation de marchés (gestion directe) pour AT de démarrage relatif à l'objectif global du programme	300 000	
Gestion indirecte avec la République tunisienne	29 800 000	2 000 000
- <i>Services (AT pour les institutions publiques au niveau central et régional, les ONG et les partenaires sociaux) (OS1-R1.1, OS1-R1.2, OS2-R2.1, OS2-R2.2, OS3-R3.1, OS3-R3.2)</i>	11 700 000	
- <i>Fournitures d'équipements pour les établissements de formation et d'accompagnement à l'emploi (OS2-R2.1)</i>	6 500 000	
- Appel à propositions (2) relatifs au résultat OS1-R1.2	8 000 000	2 000 000
- <i>Fonctionnement UGP (en régie) (OS1, OS2, OS3)</i>	3 600 000	
Évaluation et audit	400 000	
Communication et visibilité (en gestion indirecte avec la République tunisienne)	800 000	
Provisions pour imprévus	700 000	
<b>Totaux</b>	<b>32 000 000</b>	<b>2 000 000</b>

## 5.6 Structure organisationnelle et responsabilités

La logique de la gouvernance du programme est illustrée dans le schéma inclus en annexe 2. Elle s'articule autour des deux niveaux : national et régional, et de deux axes : Vision et pilotage stratégique et mise en œuvre.

L'exécution technique, administrative et financière du programme sera assurée par une unité de gestion du programme (UGP) pilotée par le régisseur, soutenu par un comptable.

L'UGP sera composée de personnel mobilisé via le devis-programme et affecté à la mise en œuvre technique, administrative et financière du programme. L'UGP sera appuyée par une assistance technique qui sera mobilisée dans le cadre d'un marché de services décentralisé.

Cinq antennes régionales de l'UGP seront mises en place dans les régions bénéficiaires d'intervention du Programme en procédant, lorsque cela est possible, à des regroupements de gouvernorats. Le rôle de ces antennes de l'UGP est d'animer et d'appuyer les plateformes régionales, préparer des lignes directrices pour les appels à propositions et l'appel à projets et les termes de référence pour l'assistance

technique (experts court terme), sélectionner les experts en collaboration avec les acteurs locaux.

En fonction des gouvernorats, les plateformes et l'antenne de l'UGP pourront soit être réunis en un même lieu ou dans des lieux différents, le choix de la localisation étant gouverné par le souci d'efficacité (potentiellement les offices de développement régionaux, les chambres de commerce régionales, les centres d'affaires, les antennes de l'APII, etc.)

Un comité de pilotage du programme au niveau central sera formé et réunira les principales parties prenantes et notamment :

- les représentants du secteur privé (CONNECT, l'UTICA, UGTT, etc) ;
- les représentants de l'administration : MDICI, MFPE, ministère de l'industrie, ministère du commerce, ministère du tourisme, ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique, ministère des finances ;
- les représentants de la société civile.

Un représentant de l'UE siègera au comité de pilotage du programme, en qualité d'observateur. Le comité de pilotage du programme aura pour rôle de :

- Donner les orientations stratégiques et veiller à la cohérence des interventions du Programme avec les politiques nationales.
- Veiller à la coordination des activités prévues par le programme avec celles réalisées par le biais d'autres programmes nationaux et internationaux.
- Examiner et approuver les projets de devis-programme et les rapports annuels d'exécution du programme.
- Assurer les arbitrages nécessaires et proposer les réorientations éventuelles du programme.
- Assurer la capitalisation et la pérennisation des acquis du programme en termes de contenus, de savoir-faire et d'approches d'intervention dans l'appui au développement du secteur privé et de la formation professionnelle/emploi.

La désignation des membres du COPIL interviendra au démarrage du programme, de commun accord entre le MDICI et l'UE.

Le secrétariat du COPIL est assuré par le responsable national du programme, assisté par l'équipe de l'UGP.

Un schéma de fonctionnement de la mise en œuvre du programme est inclus dans l'annexe 3.

## **5.7 Suivi des résultats et rapports**

Au cours de la phase de démarrage du programme, le COPIL procédera à une confirmation de la matrice du cadre logique annexée au présent document d'action, en fonction des évolutions intervenues dans le contexte d'intervention du programme.

Par la suite, chaque devis-programme élaboré par le régisseur contiendra, en annexe, une matrice du cadre logique indiquant les actions programmées au cours de la période de référence et les produits induits correspondants. Les activités et les produits induits inscrits au devis-programme concourent à l'atteinte des objectifs du programme.

Des notes trimestrielles de suivi de mise en œuvre, ainsi que les rapports finaux d'exécution des devis-programmes, seront distribués aux membres du COPIL et permettront de suivre l'évolution du taux de réalisation des actions programmées et du niveau d'atteinte des produits induits associés, à travers la mesure des indicateurs de résultats figurant dans le cadre logique du devis-programme.

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité de projet) ou la liste d'indicateurs de résultat (pour l'appui budgétaire). Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

Les rapports annuels d'exécution rendront compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Les rapports seront présentés de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action.

Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

## **5.8 Évaluation**

Eu égard à l'importance et à la nature de l'action, il sera procédé à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale de la présente action par l'intermédiaire de consultants indépendants.

L'évaluation à mi-parcours sera réalisée afin de recueillir les enseignements, en particulier ceux tirés des appels à propositions et des appels à projets lancés, respectivement, au titre des composantes du programme.

L'évaluation finale sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant compte en particulier des approches innovantes introduites par le programme. La Commission informera le ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale (MDICI) au moins 30 jours avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le MDICI collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, deux marchés de services d'évaluation seront conclus, au titre du contrat-cadre, dont un (évaluation à mi-parcours) sera lancé au cours du troisième trimestre 2017 et l'autre (évaluation finale) au cours du dernier trimestre 2019.

## **5.9 Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'audit au titre d'un contrat-cadre en 2016.

## **5.10 Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.5 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés et les contrats de subvention.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.<sup>22</sup>

Il reviendra à l'UGP de contracter un marché de service avec une agence spécialisée à même d'assurer la visibilité du programme.

## **6 CONDITIONS PREALABLES**

Ces conditions préalables ont été définies en concertation avec les autorités tunisiennes, qui ont démontré depuis 2011 leur engagement en matière de développement économique.

L'opérationnalisation d'un cadre des certifications est une opération de très longue haleine (voir l'expérience de certains pays européens) et comporte un certain nombre de risques qui se retrouvent dans le contexte actuel tunisien.

---

<sup>22</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication\\_and\\_visibility\\_manual\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication_and_visibility_manual_fr.pdf).

Le premier porte sur la capacité des partenaires sociaux à jouer pleinement leurs rôles dans la définition des certifications et dans la gouvernance de la CNQ. La question des certifications et des diplômes professionnels est avant tout une question de consensus notamment sur ce que le titulaire d'un diplôme, connaît, comprend et sait faire. Ceci nécessite des compétences techniques dans l'analyse des diplômes professionnels et une capacité à trouver un consensus avec les autres partenaires. Ce travail technique sous-tend un autre travail lié à la gouvernance de la CNQ elle-même et qui est placé à un niveau politique plus élevé. Cette double compétence technique et politique doit être développée par les partenaires sociaux pour l'opérationnalisation de la CNQ.

Par ailleurs, l'adoption des résultats des apprentissages comme principaux descripteurs des certifications professionnelles, ce qui est dans une large majorité le cas des descripteurs actuels de la CNQ tunisienne, a des implications profondes. Cette approche qui met l'apprenant au centre du processus d'apprentissage change radicalement l'organisation des institutions en charge de la formation professionnelle, la manière avec laquelle les curricula sont conçus, l'évaluation des apprenants, ainsi que le rôle des formateurs. Dans cette approche, l'accent n'est pas mis sur le processus de transmission de savoirs ou d'aptitude mais sur le résultat lui-même de ce processus qu'il faut présenter d'une manière lisible et transparente. Dans ce nouveau contexte, les matières enseignées ainsi que les durées des formations perdent beaucoup de leur importance.

Dans l'état actuel des choses, une volonté politique forte, capable d'opérer ce changement de paradigme et de le mener à bon terme, sera nécessaire. A ce jour, il reste beaucoup à faire par le ministère en charge de la formation professionnelle pour réussir à doter le système d'une vision claire et partagée avec les acteurs. Son engagement dans une réforme profonde du système notamment dans le contexte socio-politique actuel demandera un effort de leadership assez important.

## ANNEXE 1 – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE (POUR LA MODALITE DE PROJET)

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la décision de financement. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (2019)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global: impact	Contribuer au développement économique durable et inclusif et à l'amélioration de l'employabilité des femmes et des hommes en Tunisie.	Taux de croissance économique	2.4% (2014)	4%	BCT	La situation sécuritaire permet le développement du secteur privé.  Stabilité macroéconomique.
		Taux d'exportations de biens et services comme pourcentage du PIB	30% (2014)	40%	INS	
		Taux de chômage	14.8% (2014)	13%	INS	
		Taux de chômage des diplômés de l'enseignement	31.4% (2014)	25%		

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (2019)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif(s) spécifique(s): Effet(s) direct(s)	OS1. Renforcer la contribution du secteur privé au développement économique durable dans les régions ciblées.	<p>Evolution de l'investissement privé selon secteur et selon gouvernorat.</p> <p>Evolution des exportations des entreprises du secteur privé selon gouvernorat.</p> <p>Nombre d'entreprises privées selon gouvernorat.</p> <p>% de la population active employée dans le secteur privé selon gouvernorat.</p>	Statistiques relevées au niveau de chaque gouvernorat au démarrage du programme.	Cibles élaborées dans chaque plan d'action.	<p>API – Tableau de bord de l'industrie tunisienne</p> <p>Enquête à réaliser par UGP régionales</p> <p>INS – Répertoire national des entreprises</p> <p>INS – Enquête emploi</p>	<p>Amélioration de la situation sécuritaire dans les régions ciblées.</p> <p>Le dialogue social facilite le développement du secteur privé.</p> <p>Réalisation des infrastructures qui améliorent la compétitivité.</p>
	OS2. Améliorer la qualité et la pertinence de l'offre de formation initiale, continue et des services d'accompagnement à l'emploi pour mieux répondre aux besoins du marché du travail national et international.	Taux d'insertion des diplômés.	Taux d'insertion 2015/gouvernorat/spécialité	Taux d'insertion 2019/gouvernorat/spécialité	Enquête d'insertion effectuée par le MFPE	Amélioration des conditions économiques et/ou politiques dans les régions visées par le Programme.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (2019)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<p><b>OS3.</b> Pérenniser la participation structurée des acteurs régionaux au développement du secteur privé et à la gouvernance de la formation professionnelle.</p>	<p>nombre de nouvelles politiques sectorielles (ex: politique industrielle) intégrant la dimension régionale approuvées par le Gouvernement.</p> <p>La création ou suppression de nouveaux centres ou de nouvelles filières de formation est accélérée.</p>	<p>Les politiques sectorielles existantes.</p> <p>A établir par les études de base effectuées par les UGP régionales selon les standards internationaux</p>	<p>Nouvelles politiques dans les domaines de l'industrie et des services.</p> <p>A établir par rapport aux bonnes pratiques internationales</p>	<p>Documents stratégiques sectoriels approuvés par le Gouvernement.</p> <p>Etudes de base de fonctionnement du dispositif élaborées par les UGP régionales</p> <p>Rapport d'évaluation du programme</p>	<p>Adoption des stratégies nationales.</p> <p>Le Gouvernement maintient sa politique de déconcentration et de décentralisation.</p>
<b>Produits</b>	<p><b>OS1.R1</b> : Des plans d'action pour le développement économique durable sont élaborés en concertation entre les acteurs privés et publics dans les régions ciblées.</p>	<p>Proportion de participants du secteur privé et de la société civile aux plateformes</p> <p>Nombre de plans d'action élaborés dans les régions ciblées</p>	n/a	<p>66% au moins des membres des plateformes du secteur privé et de la société civile</p> <p>8 plans d'action</p>	<p>Compte-rendu des réunions de la plateforme.</p> <p>Documents approuvés par les plateformes régionales</p>	<p>La plateforme est logée dans une institution suffisamment dynamique et légitime</p> <p>Engagement effectif du secteur privé</p> <p>Les autorités locales soutiennent activement le dispositif</p>

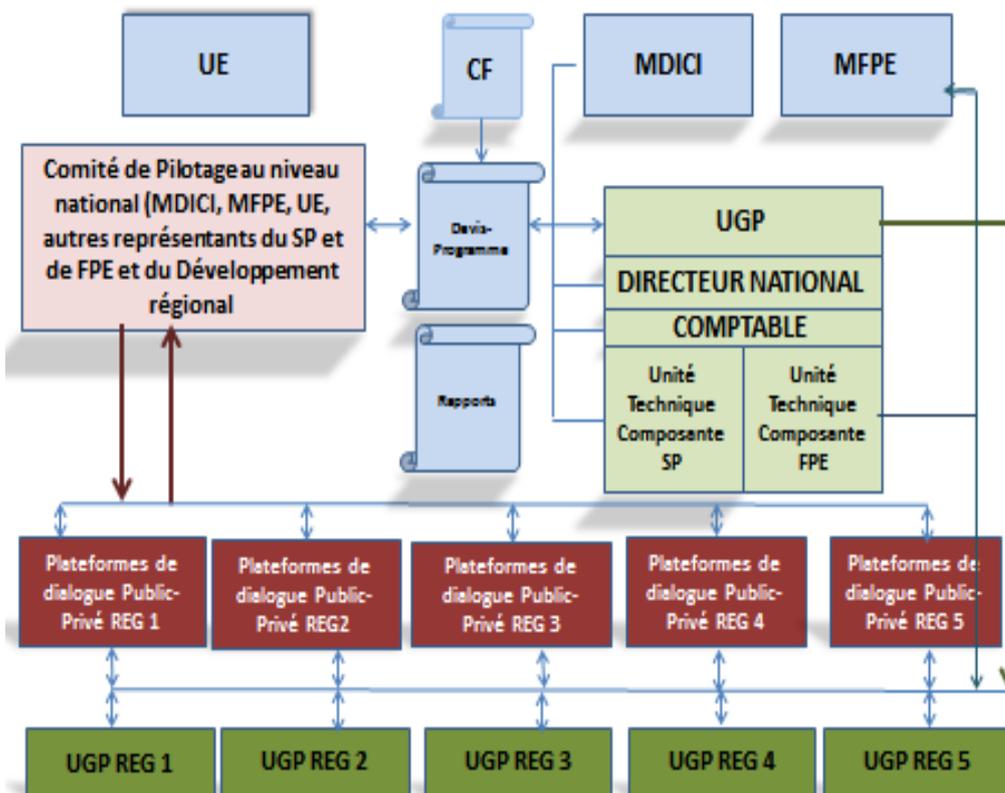
	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (2019)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<b>OS1.R2</b> : Le secteur privé contribue à l'élaboration et la mise en place de projets de développement économique durable dans les régions ciblées.	<p>Nombre de projets soutenus par les appels à propositions et de l'assistance technique.</p> <p>Volume des financements accordés par les institutions financières nationales et/ou internationales</p>	<p>0</p> <p>0</p>	<p>23 projets soutenus par le Programme</p> <p>Des valeurs fixées par les besoins des projets financés par l'AàP</p>	<p>Rapports de mise en œuvre du projet préparés par l'UGP.</p> <p>Reporting des institutions financières</p>	<p>Le secteur privé est assez organisé pour participer aux appels à propositions.</p> <p>Les propositions soumises sont de qualité suffisante.</p> <p>Le secteur financier se réorganise et s'assainit de manière à pouvoir financer les entreprises les plus dynamiques.</p>
	<b>OS2.R1.</b> Des projets d'amélioration de la qualité et de la pertinence de la formation professionnelle sont conçus et mis en œuvre en concertation entre les acteurs privés et publics pour répondre aux besoins des régions ciblées.	<p>Nombre de propositions de projets.</p> <p>Nombre de projets soutenus.</p>	n/a	23 projets	Rapports de mise en œuvre du projet préparés par l'UGP	Les propositions soumises sont de qualité suffisante et permettent d'impacter la réorganisation du dispositif ( <i>bottom-up</i> ).
	<b>OS2.R2</b> La Classification Nationale des Qualifications permet une lisibilité des compétences clés acquises par les individus.	<p>Nombre de certifications qui sont définies en termes de savoirs, aptitudes et compétences.</p> <p>Nombre de certifications classées dans la CNQ</p>	0	50 certificats	<p>Journal officiel de la République tunisienne</p> <p>Site d'information sur les certifications</p>	Volonté politique confirmée à mettre en place la CNQ.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (2019)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<b>OS3.R1.</b> Le dialogue public-privé local continue post programme et alimente les politiques nationales de développement du secteur privé.	<p>Institutionnalisation de la fonction d'animation du dialogue public-privé au sein des ODR/CGDR et/ou d'autres structures concernées.</p> <p>Recrutement des ressources humaines nécessaires pour animer le dialogue.</p> <p>nombre de gouvernorats supplémentaires qui adopte l'approche du Programme.</p>	n/a	Le processus de planification régionale continue post-programme.	<p>Plan de développement organisationnel.</p> <p>Rapport annuel des ODR/CGDR.</p> <p>Rapport final du programme.</p>	Le gouvernement maintient sa politique de déconcentration et de décentralisation.
	<b>OS3.R2</b> Un nouveau système de gouvernance simplifiant l'architecture institutionnelle et laissant plus d'autonomie aux structures locales de formation et d'emploi est opérationnel.	<p>Nombre de contrats objectifs conclus avec les établissements de formation basés sur les résultats en termes d'insertion et d'acquisition des compétences</p> <p>Nombre d'établissements de formation ayant un conseil d'administration avec la représentation du secteur privé</p> <p>Nombre des RH des Unités d'appui à la Formation/Emploi formées</p>	<p>0</p> <p>3</p> <p>0</p>	<p>15</p> <p>15</p> <p>50 personnes</p>	<p>Rapports d'exécution du Programme</p> <p>Textes juridiques qui établissent la nouvelle gouvernance de la FP/E</p> <p>Rapports d'exécution du Programme</p>	Engagement continu des autorités tunisiennes à donner plus d'autonomie aux structures locales de FPE.

**ANNEXE 2 : SCHEMA DE LA LOGIQUE DE LA GOUVERNANCE**

	<b>Axe Vision, Pilotage et Prise de décision</b>	<b>Axe Mise en œuvre</b>	
<b>Niveau national</b>	Comité de pilotage national (COFIL NATIONAL)	Unité de gestion du programme (UGP)	
		Unité technique de suivi du programme/ Composante secteur privé (USP/SP)	Unité technique de suivi du programme/ composante formation professionnelle / emploi (USP/FPE)
<b>Niveau régional</b>	Plateformes régionales de dialogue public/privé	UGP/ Antennes régionales	
		USP/SP régionale	USP/FPE régionale

**ANNEXE 3 : SCHEMA DE FONCTIONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME**



**ANNEXE 4 : LISTE DES PRINCIPAUX RAPPORTS ET ETUDES UTILISES LORS DES PHASES D'IDENTIFICATION ET DE FORMULATION DU PROGRAMME :**

1. AETS, Christophe Malherbe et Jean-Louis Guarniero (2014) : Rapport d'identification d'un programme d'appui au secteur privé tunisien
2. ETF (2014) : Analyse Processus de Turin : Points forts et points faible du dispositif tunisien de la formation professionnelle/emploi
3. ETF (2014) : Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle en Tunisie (Projet GEMM)
4. DFC, Dominique Lechevin et Christophe Malherbe (2011) : Evaluation finale du Programme de Modernisation Industrielle
5. OCDE/ETF/BEI/CE (2014) : Mise en œuvre du "Small Business Act" pour l'Europe dans le bassin méditerranéen au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2014
6. Rapport de monitoring du Programme d'Appui au Système de la Recherche et l'Innovation (PASRI)
7. Rapport de monitoring du Programme d'Appui à la Compétitivité des Entreprises et à la Facilitation de l'accès au Marché (PCAM)
8. ECORYS/SOFRECO, Thierry Beaughon et Mohamed Yassine Chahed (2013) : Etude sur l'adhésion des entreprises au Programme d'Appui à la Compétitivité des Entreprises et à la Facilitation de l'accès au Marché (PCAM)