Enabel

Résumé exécutif

Rapport d'évaluation du projet "Skilled Young Palestine - Improving Resilience and Job opportunities for Youth" (SYP) PZA1804411

Palestine

Particip GmbH

Juin 2024

1 Présentation de l'évaluation

Le projet "Skilled Young Palestine - Improving Resilience and Employment Opportunities for Youth" (SYP) vise à renforcer la résilience des jeunes Palestiniens dans les zones vulnérables en améliorant leur employabilité et leurs compétences entrepreneuriales. Le projet, mis en œuvre du **27 mai 2019 au 27 mai 2024** avec un budget de 7,5 millions d'euros, a pour objectif d'**autonomiser 2 800 jeunes individus**. Il implique **30 partenaires** : 23 organisations du secteur privé (PSUO) à travers la Cisjordanie, Jérusalem-Est et la bande de Gaza ; le Fonds palestinien pour l'emploi (PEF) ; l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; et 5 organisations non gouvernementales (ONG) et institutions académiques. Le projet a été exécuté en collaboration avec des partenaires stratégiques clés, notamment le Ministère du travail, le Ministère des finances et le Conseil supérieur de la jeunesse et des sports (HCYS). En outre, les partenaires de mise en œuvre comprenaient des PSUO, des centres d'enseignement et de formation techniques et professionnels (TVET) et des ONG supervisant les centres d'innovation (*Innovative Hubs*). Les bénéficiaires finaux du programme étaient des jeunes hommes et femmes.
L'évaluation est conduite à la fin de la mise en œuvre du projet, dans le but de guider les décisions stratégiques et opérationnelles futures avec des recommandations basées sur des preuves, de faciliter un processus d'apprentissage complet en analysant la performance d'ENABEL et en extrayant des informations précieuses, et d'assurer la responsabilité envers les donateurs, les partenaires et le personnel d'ENABEL. L'évaluation de fin de parcours **(ETE) a tiré ses résultats, conclusions, leçons apprises et recommandations principalement** d'une étude documentaire complète, y compris les rapports annuels, le rapport final et le rapport d'évaluation à mi-parcours. Des données qualitatives ont également été recueillies par le biais d'entretiens avec les parties prenantes et de discussions de groupe impliquant de jeunes bénéficiaires. Ces sources de données ont été utilisées pour vérifier et trianguler les résultats. **La durée de l'ETE** a dû être ajustée à plusieurs reprises car la mission de terrain à eu lieu dans le contexte de la guerre en cours à Gaza et le mois du Ramadan. Malheureusement, les interventions dans la bande de Gaza ont été exclues de l'évaluation en raison de ces circonstances difficiles.

Constats et conclusions

Le rapport d'évaluation final, **conforme à l'examen à mi-parcours**, confirme que la pertinence du projet est très satisfaisante car **il s'aligne sur les stratégies nationales et internationales**, notamment en répondant aux besoins d'emploi des jeunes. Il s'aligne également sur la stratégie d'Enabel au niveau international, ce qui lui vaut une note d'évaluation satisfaisante. **Le SYP s'aligne étroitement sur les principaux agendas nationaux tels que l'agenda politique national 2017-2022 (NPA), la stratégie nationale pour l'emploi 2021-2025 et la stratégie pour le secteur du travail (2021-2023)**. Il se concentre sur l'amélioration du système d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) et sur la formation d'une main-d'œuvre qualifiée, reflétant ainsi l'alignement sur la stratégie d'EFTP élaborée en 2010. **La conception du projet est ancrée dans le contexte local et s'appuie sur des expériences réussies** pour améliorer le développement des compétences et créer des opportunités d'emploi en Palestine. Ses méthodes de mise en œuvre sont pertinentes, adaptables et adaptées aux besoins locaux et nationaux, reflétant l'accent mis sur la croissance économique, l'égalité des sexes et l'amélioration des transitions entre l'éducation et l'emploi.

En termes de cohérence interne, il peut être considéré comme très satisfaisant, comme dans la revue de mi-parcours (RMP). Le projet a grandement bénéficié du financement belge pour les territoires palestiniens, qui a soutenu plusieurs projets alignés sur ses objectifs, notamment le projet “Youth Economic Empowerment in Palestine” (YEP). Au niveau international, il s'aligne sur les initiatives financées par d'autres donateurs dans les territoires palestiniens, ce qui favorise la collaboration et les synergies. Au sein du **portefeuille Enabel, l'alignement stratégique** et le

financement substantiel ont joué un rôle clé dans l'amplification de l'impact du projet SYP, assurant la couverture des objectifs clés et des défis mondiaux tout en adhérant aux priorités de développement et en s'engageant dans des collaborations synergiques. **Les efforts coordonnés entre le SYP et le YEP** ont permis de renforcer les initiatives d'autonomisation économique en Palestine, **en tirant parti de l'expertise et des ajouts stratégiques** afin d'obtenir des résultats positifs durables. La relation étroite mise en évidence dans l'évaluation de fin de parcours souligne les stratégies cohésives visant à relever les défis et à renforcer les initiatives d'auto-emploi. Les initiatives du YEP complètent et amplifient l'impact du SYP sur le développement des compétences et les opportunités d'emploi.
Sur le plan externe, le SYP s'aligne sur des programmes tels que le Dual Studies Program, le DWP, le projet PALM, le projet TTT, l'initiative DO TVET, le projet TVET4Future et le renforcement des capacités des PSUO, rationalisant ainsi les efforts visant à stimuler les opportunités d'emploi et à affiner la formation professionnelle sans redondance en Palestine. Les efforts de collaboration entre des agences internationales telles que l'OIT, l'UNESCO et la GIZ témoignent d'une approche ciblée pour relever les défis du chômage des jeunes et du développement des compétences en Palestine, tout en évitant les doublons et en amplifiant les efforts de chacun.

L'efficience du projet peut être considérée comme satisfaisante, conformément aux conclusions de la RMP et du rapport annuel 2024 du SYP. Malgré certains obstacles (modifications du calendrier, ressources humaines insuffisantes chez Enabel, manque de capacité des partenaires de mise en œuvre, retards dans le lancement du programme de subvention du Skills Development Fund (SDF), etc.), les résultats ont été fournis dans un délai prolongé et sans ajustements budgétaires significatifs. **Le SDF alloue des fonds** à des organisations du secteur privé et à des ONG pour qu'elles fournissent des formations sur mesure en matière de développement des compétences, alignées sur les demandes du marché, et améliorant ainsi l'accès des participants aux possibilités d'emploi. **Les PSUO ont dispensé avec succès des cours de formation complets, essentiels** pour le marché du travail palestinien dans divers domaines en Cisjordanie, à Jérusalem et à Gaza, mais les problèmes de couverture budgétaire, les retards de paiement et l'adhésion limitée à l'approche de l'apprentissage tout au long de la vie sont encore des défis à relever. Des centres d'innovation gérés par des ONG et des institutions universitaires ont facilité la formation à la résilience et à l'employabilité en utilisant des manuels sur mesure, en dépit des retards qui ont affecté la complémentarité entre le résultat 1 et 2.[1] Une équipe de formateurs spécialisés a assuré l'efficacité de la formation aux compétences du 21e siècle. **Le manque de ressources humaines au sein d'Enabel a nui à l'efficience du SYP**, la rotation du personnel ayant un impact sur le suivi et l'évaluation. Les retards dans l'annonce et la finalisation des subventions, les difficultés liées aux procédures financières entre les organismes du secteur privé et les facteurs externes ont contribué aux retards globaux du projet. Toutefois, la gestion stratégique assurée par le comité de pilotage a permis de donner des orientations cohérentes tout au long du cycle de vie du projet.

L'efficacité du projet a également été satisfaisante, six des sept indicateurs ayant été atteints au niveau des résultats. Toutefois, il a été difficile d'atteindre un indicateur spécifique : le nombre de bénéficiaires formés a été inférieur aux objectifs fixés pour le résultat 1. Deux indicateurs (% du budget des centres d'innovation sélectionnés cofinancé par le secteur privé/autres sources, et % du budget du SDF cofinancé par le secteur privé/autres sources) sont devenus non contractuels et ont été exclus du champ de cette évaluation. Au niveau des résultats, la performance du projet a été modérément efficace dans la réalisation d'indicateurs spécifiques, comme indiqué ci-dessous

- Pourcentage de jeunes formés qui se sont mis à leur compte : Atteint à 28% par rapport à l'objectif de 4%.

[1] SYP visait à atteindre deux résultats principaux :
- Résultat 1 (R1) : Augmentation des opportunités sur le marché du travail pour les jeunes en soutenant le développement des compétences techniques demandées par le marché du travail ;
- Résultat 2 (R2) : Les jeunes ont acquis des compétences du 21e siècle pour le travail et la vie.

- Nombre de diplômés de l'enseignement professionnel et technique effectuant plus de 30 % de formation structurée sur le terrain : Insuffisance des résultats : 1 227 diplômés de la formation professionnelle initiale par rapport à l'objectif de 1 600.
- Niveau de satisfaction des jeunes à l'égard des services fournis dans le cadre de l'EFTP : Atteint à 90 % par rapport à l'objectif de 80 %.
- Pourcentage de jeunes formés qui ont un emploi : Sous-performance : la réalisation effective est de 63 % par rapport à l'objectif de 77 %.

La mise en œuvre du fonds de subventions du SDF s'est avérée efficace grâce aux efforts de renforcement des capacités et à des procédures claires de gestion des subventions, favorisant la collaboration entre les partenaires stratégiques et les partenaires de mise en œuvre et garantissant des résultats de formation sans heurt. Les centres d'innovation ont eu un impact positif sur l'engagement des jeunes et le développement des compétences, mais des stratégies sont nécessaires afin de renforcer la participation, en particulier celle des jeunes femmes. Les centres d'EFTP ont amélioré de manière significative les compétences en matière d'employabilité, bien que des problèmes tels que des outils inadéquats, des retards aux points de contrôle et des limitations dans les environnements d'apprentissage aient eu un impact sur les expériences de formation de certains participants. Les retards dans l'élaboration du manuel du 21e siècle ont affecté l'utilisation de la formation dans le résultat 1.
Apprentissage par le travail (APT) : Vingt-trois PSUO (4 à Jérusalem-Est, 12 en Cisjordanie et 7 dans la bande de Gaza) ont été chargés de mettre en œuvre l'apprentissage par le travail dans la bande de Gaza et en Cisjordanie. En outre, le PEF a mis en place un système d'incitation salariale ciblant 75 jeunes hommes et femmes travaillant dans le secteur des technologies de l'information en Cisjordanie. Toutefois, l'efficacité du programme d'apprentissage en milieu professionel a été quelque peu entravée par les pratiques de certaines entreprises privées et par des obstacles socioculturels, notamment le non-respect des procédures et des conditions de formation pratique.
Formation au 21e siècle : Des maîtres formateurs ont reçu une formation dans les centres d'innovation en utilisant une méthodologie de formation des formateurs (FDF) dirigée par Enabel. Le manuel a été salué pour sa couverture complète, étape par étape, de divers sujets, et un soutien efficace et continu des maîtres formateurs a été fourni au cours de la phase de mise en œuvre. Des inquiétudes ont été exprimées quant au nombre insuffisant de jours alloués à chaque groupe de jeunes pour aborder des sujets importants tels que l'esprit d'entreprise. **Les bénéficiaires ont fait l'éloge de la formation aux compétences du 21e siècle**, attribuant leur entrée réussie sur le marché du travail à cette dernière. Ils ont suggéré des améliorations telles qu'une formation spécialisée sur mesure, des subventions ou des incitations après la formation, ainsi qu'un suivi continu et des mécanismes de soutien après la fin de la formation. Les difficultés mises en évidence lors des discussions de groupe comprenaient un accès inégal à l'équipement, un suivi post-formation limité et des lacunes dans la formation pratique dans les entreprises privées. Malgré cela, l'efficacité du projet en matière de développement des compétences et d'opportunités d'emploi pour les jeunes Palestiniens est évidente, avec des pistes claires pour une amélioration et un impact continus.

Le rapport d'évaluation estime que la durabilité du projet est modérément satisfaisante. **Des défis persistent dans le maintien des efforts de continuité financière et humaine au sein des institutions de l'Autorité palestinienne, du secteur non gouvernemental et du secteur privé**. Ces entités ont reconnu les contraintes auxquelles elles sont confrontées pour maintenir les programmes de formation au même niveau de qualité. Les domaines prometteurs de continuité comprennent l'utilisation continue des manuels de formation par des ministères tels que le ministère de l'éducation et le ministère du travail, ainsi que leur adoption par le secteur privé et les ONG. En outre, la durabilité repose sur **l'utilisation par les bénéficiaires des connaissances et des compétences qu'ils ont acquises dans leurs activités professionnelles actuelles ou futures**. Il est prévu que **le manuel du 21e siècle continue d'être utilisé dans des centres d'innovation** animés par des instructeurs qualifiés. Cependant, il est impératif de garantir un financement suffisant pour maintenir la qualité des programmes de formation. La collaboration entre les organisations du secteur privé et le ministère du travail en matière de partage d'informations est cruciale pour

développer les compétences professionnelles des jeunes et faciliter leurs initiatives d'entrée sur le marché après l'achèvement du projet.

L'évaluation de l'impact du projet indique un résultat assez satisfaisant, puisqu'il a contribué à approvisionner le marché du travail palestinien en travailleurs qualifiés et formés, malgré l'instabilité sécuritaire et des conditions économiques, ce qui constitue une amélioration notable. Les facteurs structurels doivent également être abordés. Il s'agit notamment de stimuler les investissements sur le marché palestinien afin d'accroître les possibilités d'emploi dans différents secteurs, ainsi que d'améliorer l'environnement de travail en s'attaquant aux facteurs externes qui influencent le marché du travail et ses éléments fondamentaux, notamment l'occupation israélienne. Ces facteurs comprennent, entre autres, les pratiques de l'occupation israélienne qui entravent les importations et les exportations, restreignent les mouvements de main-d'œuvre et contrôlent les prix des matières premières. **Le projet a utilisé deux indicateurs principaux pour mesurer son impact**. Tout d'abord, l'indicateur de la proportion de jeunes sans emploi (NEET) a baissé de 35 % en 2020 à 29 % en 2022 avec un total de 4273 bénéficiaires. Bien que cela reflète une amélioration de l'engagement des jeunes dans l'éducation, l'emploi ou la formation, il convient de l'attribuer aux effets collectifs de diverses initiatives. Deuxièmement, l'indicateur de satisfaction des stagiaires indique des niveaux élevés de satisfaction, dépassant l'objectif ambitieux de 90 %, ce qui reflète la qualité et l'importance de la formation dispensée.

Les résultats du projet en ce qui concerne les thèmes transversaux sont mitigés. Les résultats concernant l'intégration du **genre, l'environnement et le changement climatique, la communication et la visibilité sont jugés satisfaisants**, tandis qu'en matière d'**inclusion des personnes handicapées, le projet n'a pas répondu aux attentes**. En effet, le pourcentage de participants handicapés étant inférieur à 1 %, comme indiqué dans la RMP. Les thèmes transversaux ont été efficacement intégrés dans les interventions du projet, à la fois pendant le processus de demande de subvention et la mise en œuvre des programmes de formation. Cependant, malgré ces efforts, des **barrières sociétales persistent, entravant la participation des femmes au R1**, qui n'a pas dépassé 35 % et est restée conforme à l'objectif du projet. En revanche, dans les formations aux compétences du 21e siècle, la participation des femmes a dépassé celle des jeunes hommes, ce qui indique une plus grande acceptation sociétale de ces programmes chez les filles. Un effet inattendu de **l'engagement des femmes** dans l'EFTP a été le changement d'état d'esprit au sein du secteur privé concernant l'importance de l'engagement des femmes et les avantages qu'ils tireraient de l'embauche de femmes qualifiées. En revanche, comme le souligne la RMP, la participation des **personnes en situation d'handicap (PSH) est restée minime**, en grande partie à cause d'obstacles importants tels que des infrastructures inadéquates, une sensibilisation limitée de la société, ainsi qu'une pénurie de formateurs professionnels formés et équipés pour répondre aux besoins des PSH.

En ce qui concerne la **communication et la visibilité du projet**, les données recueillies auprès des partenaires de mise en œuvre ont confirmé qu'ils utilisaient le logo Enabel pendant la formation. Par exemple, lors des visites sur le terrain dans les *Innovative Hubs*, l'évaluateur a observé des bannières comportant le nom du projet et son logo, ainsi que dans le manuel de formation 21st Century Skills. Les personnes interrogées n'ont exprimé aucune inquiétude quant à l'affichage du logo d'Enabel, même en période de conflit, car Enabel est considéré comme un donateur qui respecte les priorités et les droits des Palestiniens. **Un responsable de la communication a été engagé** par le projet et a effectué des visites de terrain et des ateliers de communication auprès des bénéficiaires en Cisjordanie et à Gaza afin de dispenser des formations dans le cadre des deux résultats sur la communication, les lignes directrices et les procédures relatives aux logos, et l'utilisation des médias sociaux, coordonner la documentation de la formation, et développer des histoires de réussite. Des vidéos et des exemples de réussite ont également été élaborés pour promouvoir le projet auprès des parties prenantes palestiniennes.

2 Recommandations

Recommandation 1 La conception des futurs programmes devrait mettre davantage l'accent sur l'intégration de la dimension de genre, en particulier pour les femmes dans le secteur de l'EFTP, en créant des environnements de travail sûrs dans les secteurs dominés par les hommes. Des campagnes de sensibilisation de la communauté et du secteur privé aux droits des femmes en matière de formation et d'emploi dans tous les secteurs peuvent permettre de surmonter les obstacles sociétaux qui entravent l'inscription des femmes. Renforcer les droits et l'inclusion des personnes vulnérables, y compris les personnes en situation d'handicap, dans les interventions du projet. Recruter un expert en matière d'égalité des sexes et d'inclusion au sein de l'équipe du projet.	**Conclusions:** CO6 et CO13 **Acteurs ciblés :** Stratégique (Enabel, MdT, MdE) et partenaires opérationnel (ONGs et PSUOs) **Priorité :** Moyen et long terme **Type :** stratégique et opérationnel **Critères :** Efficience, thèmes transversaux (genre, inclusion et environnement)
Recommandation 2 Mettre en place un mécanisme de suivi en créant un groupe de travail sectoriel composé de représentants du gouvernement, du secteur privé et des ONG impliquées dans la formation et l'emploi. Ce groupe renforcera et ajustera en permanence les efforts de collaboration entre toutes les parties prenantes de la formation et de l'emploi dans le domaine de l'autonomisation des jeunes, du développement des compétences et de l'esprit d'entreprise en Palestine. En outre, il renforcera les partenariats en cours entre les agences internationales et locales afin de lutter efficacement contre le chômage des jeunes et de remédier à l'inadéquation des compétences en garantissant un financement suffisant pour couvrir les lacunes éventuelles.	**Conclusions :** CO5-C11 **Acteurs ciblés :** Enabel, acteurs nationaux (ministères compétents, ONG et OSP) et agences internationales **Priorité :** Moyen et long terme **Type :** Opérationnel Critères : cohérence, efficience, efficacité et durabilité
Recommandation 3 Élaborer un manuel simplifié de gestion des subventions en arabe qui s'aligne sur la version anglaise du manuel des subventions d'Enabel. La version arabe traduite devrait être personnalisée pour inclure les éléments qu'Enabel juge important de partager avec les partenaires de mise en œuvre (bénéficiaires).	**Conclusions :** CO5 et CO8 **Acteurs ciblés :** Enabel et les partenaires nationaux du SDF (OSP et ONG, ministère du travail, ministère de l'éducation, commission nationale de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels). **Priorité :** Moyen terme **Type :** Opérationnel **Critère :** Efficience
Recommandation 4 Renforcer les politiques et les procédures d'apprentissage en milieu professionnel en sensibilisant le secteur privé au respect des conditions et des procédures d'apprentissage en milieu professionnel. Des incitations devraient être offertes aux entreprises qui respectent ces normes.	**Conclusions :** CO6 et CO10 **Acteurs ciblés :** Enabel, partenaires stratégiques et de mise en œuvre (PSUO) **Priorité :** Moyen et long terme **Type :** Opérationnel et stratégique **Critères :** Efficience et durabilité
Recommandation 5 Améliorer le système interne de suivi et d'évaluation du projet Enabel en consacrant davantage d'efforts au suivi sur le terrain par le recrutement d'un responsable de terrain. En outre, renforcer les capacités des partenaires de mise en œuvre du projet en matière de suivi et d'évaluation.	**Conclusions :** CO6 **Acteurs ciblés :** Enabel et partenaires de mise en œuvre **Priorité :** Court terme et moyen terme **Type :** Opérationnel **Critère :** Efficience
Recommandation 6 Intégrer les compétences du 21e siècle dans les centres de formation professionnelle afin de renforcer les capacités des stagiaires et d'améliorer leurs perspectives d'emploi. En outre, fournir de petites subventions pour l'entrepreneuriat afin d'augmenter les chances des stagiaires de créer avec succès leur propre entreprise.	**Conclusions :** CO5, CO8 et CO10 **Acteurs ciblés :** Partenaires de mise en œuvre **Priorité :** Moyen terme **Type :** Opérationnel **Critères :** Efficacité, durabilité

3 Leçons tirées de cette évaluation

Modalités et approche des subventions du Skills Development Fund (SDF) : L'une des pratiques mises en œuvre par le projet est la sélection de l'agence de mise en œuvre pour le fonctionnement des subventions du SDF. Après des consultations internes au sein de la direction d'Enabel et du comité de pilotage, le projet a décidé de mettre en œuvre les subventions directement par l'intermédiaire d'Enabel. Cette approche a été largement couronnée de succès, comme en témoigne la mise en œuvre sans ajustement des budgets, ne nécessitant qu'une extension du calendrier. Enabel et ses partenaires ont appris de cette approche de mise en œuvre directe des subventions la nécessité de simplifier davantage les procédures et d'améliorer le renforcement des capacités pour soutenir les organisations du secteur privé, dont beaucoup géraient pour la première fois des subventions d'un bailleur de fonds.

Activation de la méthode d'apprentissage par le travail : Le projet a mis en œuvre la méthodologie de l'apprentissage par le travail, qui a donné aux stagiaires une occasion importante de développer leurs compétences pratiques. Cependant, il a été constaté qu'un nombre considérable d'institutions du secteur privé ne respectaient pas les conditions de travail, maltraitant les stagiaires ou leur assignant des tâches en dehors de leurs domaines d'expertise. En raison du manque de suivi et de supervision de la part de certains établissements bénéficiaires de subventions, les employeurs n'ont pas été contraints de modifier leurs politiques en matière d'apprentissage en milieu professionnel. L'un des enseignements tirés de cette pratique est la nécessité d'établir un accord comprenant des procédures et des conditions contraignantes pour l'employeur et le stagiaire, et d'engager des représentants du ministère du travail en tant que témoins pour encourager le respect des termes de l'accord. Le contrôle et le suivi pendant la formation pratique augmenteraient également l'efficacité du programme d'apprentissage en milieu professionnel, en résolvant les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.

Approche flexible dans la mise en œuvre du programme 21st Century Skills : Le champ d'application du programme 21st Century Skills a été étendu à cinq centres d'innovation et un manuel a été élaboré et utilisé, décrivant les étapes de la formation et les thèmes abordés à chaque étape. Dans le cadre de l'approche flexible, chaque institution a été autorisée à évaluer les besoins de ses stagiaires et à fournir ce qu'elle jugeait approprié. Cependant, l'évaluation finale a révélé que si l'approche flexible est bénéfique, elle doit être soigneusement planifiée pour garantir le développement adéquat des compétences requises par le marché de l'emploi. En outre, il conviendrait d'introduire des incitations financières pour couvrir les frais de transport et les dépenses quotidiennes du stagiaire, et de réduire le nombre de stagiaires pour accroître les avantages et l'efficacité du programme.