



Evaluer • Echanger • Eclairer



Évaluation externe finale du projet Tamkeen « *Vers une autonomisation socioéconomique inclusive des jeunes en Égypte* »

*Réalisée pour Plan International en France, avec le
soutien de F3E*

Rapport final et annexes - 419 Ev Plan

Novembre 2017

Auteurs : Rodolphe Poirier
Nayera ElAlem

Rodolphe Poirier Consulting
1 rue Teimour - El Menzeh 1
1004 TUNIS - TUNISIE
RC B0161432017
rodolphepoirier@laposte.net
+216 52 918 807



Evaluer • Echanger • Eclairer

Ce rapport reflète uniquement l'opinion des experts responsables de l'évaluation, qui ne correspond pas nécessairement aux conclusions de Plan International en France, de Plan International en Egypte, de leurs partenaires, ou de F3E.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
LISTE DES ACRONYMES.....	5
PRÉAMBULE.....	6
FICHE DE RÉSUMÉ	7
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	8
I- OBJECTIFS ET DÉFIS	13
11- Contexte	13
12- Objectifs de la mission	15
II- MÉTHODOLOGIE ET MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION.....	17
21- Collecte de données.....	17
22- Atelier	19
23- Étapes de la mission	19
III- ANALYSE GLOBALE SELON LES CRITÈRES ÉVALUATIFS.....	23
A- Cohérence et efficacité du système de formation, de l'orientation professionnelle et de l'insertion.....	24
B- Effets du projet sur le renforcement des capacités des partenaires et la qualité des partenariats	31
C- Efficacité du plaidoyer en faveur de l'égalité de genre et du travail décent	35
D- Questions transversales.....	38
IV- ANALYSE COMPARATIVE	44
41- Introduction : le marché du travail et l'emploi des jeunes	45
42- Politiques de l'emploi.....	46
43- Programmes et projets.....	46
44- Constatations	53
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	54
51- Principales conclusions de l'évaluation.....	54
52- Recommandations	56
ANNEXES.....	58
Cadre logique du projet.....	58
Cadre de référence de l'évaluation	61
Calendrier de la mission en Égypte	64
Liste des personnes consultées	67
Rapport de l'atelier.....	69
L'outil de collecte d'informations.....	75

Liste de la documentation disponible	78
Cadre de référence de l'évaluation	79

LISTE DES ACRONYMES

Acr. EN	Titre en anglais	Acr. FR	Titre en français
ABA	Alexandria Business Association		Association des entreprises d'Alexandrie
ANR	Agricultural and Natural Resources programme		Programme sur l'agriculture et les ressources naturelles
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit		Ministère fédéral allemand pour la Coopération Économique
CAPMAS	Central Agency for Public Mobilisation and Statistics		Agence centrale pour la mobilisation publique et les statistiques
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere		Coopérative d'assistance et de secours partout
CBO	Community Based Organisation		Organisation communautaire
CBTC	Community Based Training Centre		Centre communautaire de formation
CDA	Community Development Association	ADC	Association de développement communautaire
CSO	Civil Society Organisation	OSC	Organisation de la société civile
EPP	Employment Promotion Programme		Programme de promotion de l'emploi
EYE	Employment for Youth in Egypt		Emploi pour les jeunes en Égypte
FEI	Federation of Egyptian Industries		Fédération des industries égyptiennes
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit		L'Agence allemande pour la Coopération Internationale
HR	Human Resources	RH	Ressources humaines
IDSC	International Development Support and Consulting		Soutien et conseil en développement international
ILO	International Labour Organisation	OIT	Organisation internationale du travail
MOE	Ministry of Education		Ministère de l'Éducation
MOIC	Ministry of International Cooperation		Ministère de la Coopération Internationale
MOIT	Ministry of Industry and Trade		Ministère de l'Industrie et du Commerce
MOMM	Ministry of Manpower and Migration		Ministère de la Main-d'œuvre et de la Migration
MOP	Ministry of Planning		Ministère de la Planification
MOSS	Ministry of Social Solidarity		Ministère de la Solidarité Sociale
MOY	Ministry of Youth		Ministère de la Jeunesse
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
NGO	Non governmental organisation	ONG	Organisation non gouvernementale
PU	Programme Unit		Unité de programme
PWD	Person With Disability	PSH	Personne en situation d'handicap
SDC	Swiss agency for Development and Cooperation		L'Agence suisse pour le développement et la coopération
SFD	Social Fund for Development	FSD	Fonds social pour le développement
TOT	Training Of Trainers		Formation des formateurs
TVET	Technical and Vocational Education and Training	EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
UNDP	United Nations Development Programme	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

YEGP	Youth Employment Generation Programme		Programme de création d'emplois pour les jeunes
------	---------------------------------------	--	---

PRÉAMBULE

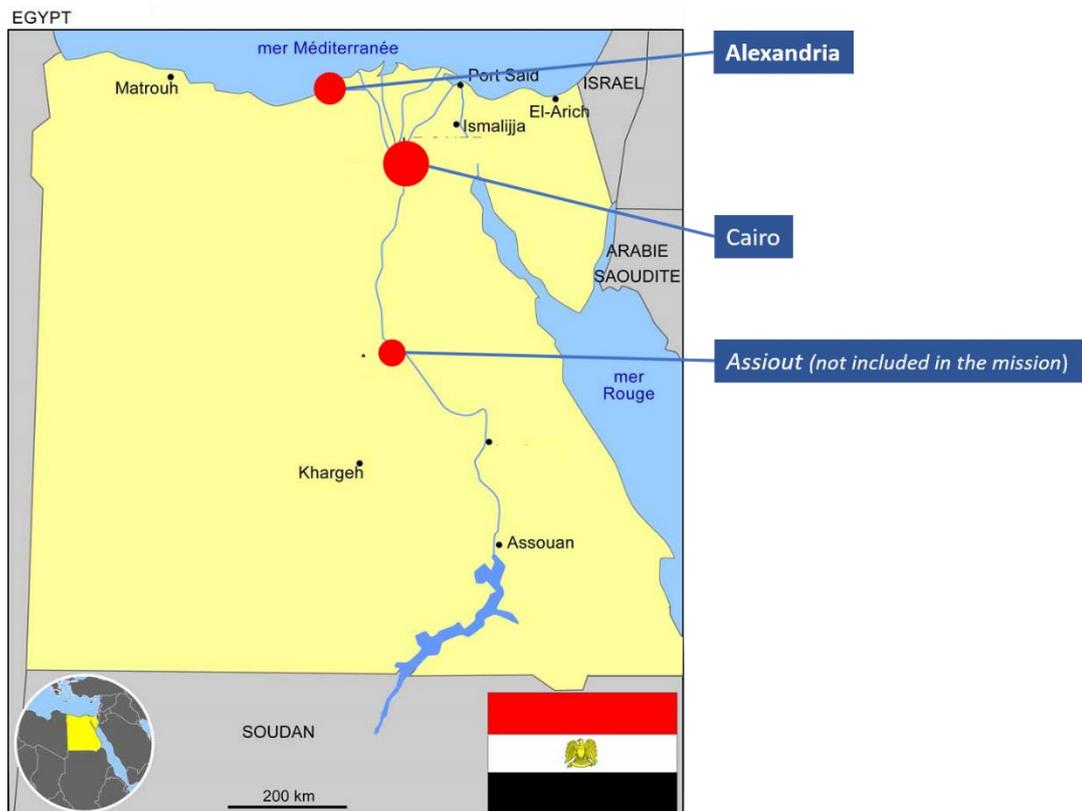
Les consultant·e·s souhaitent remercier les équipes de Plan International en France à Paris et de Plan International en Égypte au Caire et à Alexandrie d'avoir facilité cette mission, de s'être rendues disponibles et utiles du début à la fin, ainsi que les membres de Shrouk Al-Islam à Alexandrie, Fustat, Wayana et IDSC au Caire pour leur accueil.

Les consultant·e·s remercient toutes les parties prenantes et en particulier les jeunes bénéficiaires du projet qui ont donné de leur temps pour participer aux entretiens, aux discussions en groupe et à l'atelier.

Les consultant·e·s expriment également leur gratitude envers l'Ambassade de France au Caire, à travers l'Institut français, pour son accueil.

FICHE DE RÉSUMÉ

Mission	Évaluation externe finale du projet Tamkeen
Personne référente	Charlotte de Poncins, <i>Responsable des programmes pour l'Asie et l'Afrique de l'Est (RESA / ARO)</i> - Plan International en France
Consultant-e-s	Rodolphe POIRIER, <i>Chef de mission</i> Nayera ELALEM
Autre interlocuteur clé	Taysseer LAMEI, <i>Coordinateur de projet</i> - Plan International en Égypte
Objectifs de la mission	L'objectif principal de cette mission est de fournir des éléments d'analyse et des recommandations, notamment sur les axes de travail suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence et efficacité du système de formation, d'orientation professionnelle et d'insertion ; • Effets du projet sur le renforcement des capacités des partenaires et la qualité des partenariats ; • Efficacité du plaidoyer en faveur de l'égalité de genre et du travail décent ; • Questions transversales, telles que le système de suivi, la pertinence du projet, l'efficacité et l'efficience des mécanismes, ...
Durée de la mission	septembre 2017 - novembre 2017 Mission en Égypte : du 8 au 22 octobre 2017
Périmètre de la mission	Réunions à Paris Entretiens, réunions et ateliers au Caire et à Alexandrie



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'objectif de ce rapport est de présenter le processus et les résultats de l'évaluation externe finale du projet Tamkeen, « Vers une autonomisation socioéconomique inclusive des jeunes en Égypte », mis en œuvre par Plan International en France et en Égypte avec leurs partenaires d'avril 2014 à septembre 2017. La mission d'évaluation était basée sur les objectifs définis dans les termes de référence et détaillés dans l'offre soumise par le consultant ainsi que dans le document de cadrage.

Les jeunes des couches les plus pauvres de la population égyptienne souffrent de nombreuses menaces et vulnérabilités : manque d'accès aux soins, maltraitance, travail des enfants, mariages forcés, mutilations féminines, absence d'état civil, etc.

Soutenir ces jeunes est autant un **défi social et économique** qu'un enjeu sociétal, une prise de conscience de la nécessité de prendre en charge **les éléments les plus vulnérables de la société**, ainsi que de l'urgence de promouvoir les forces vives du pays, de leur offrir des **opportunités** d'avenir et de répondre à leurs **attentes**.

Le **projet Tamkeen** vise à répondre à ces problèmes à travers une **approche holistique**. L'objectif global du projet est *de contribuer à l'autonomisation et à l'insertion socioéconomique des jeunes femmes et jeunes hommes en Égypte dans un environnement inclusif et plus favorable à l'égalité de genre*.

Pour atteindre cet objectif, le projet Tamkeen a défini **deux objectifs spécifiques complémentaires** :

- Assurer un accompagnement adapté aux jeunes hommes et jeunes femmes en situation de vulnérabilité dans les zones cibles afin de **favoriser leur accès à un emploi décent** ;
- Renforcer les capacités des acteurs clés publics et privés aux niveaux local, régional et national sur l'inclusion, en particulier sur la promotion de **l'égalité de genre**, afin de **réduire les discriminations** en Égypte.

Le projet est organisé autour de trois composantes :

- Un processus **d'insertion professionnelle** pour les jeunes bénéficiaires
- **Le renforcement des capacités** des organisations de la société civile en matière de promotion de l'égalité de genre et de l'insertion des personnes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail
- **La sensibilisation** et **le plaidoyer** auprès des communautés, du secteur privé et des pouvoirs publics en faveur de l'égalité de genre et l'insertion des personnes vulnérables.

Le projet Tamkeen est mis en œuvre dans trois villes : Le Caire, Alexandrie et Assiout. Les termes de référence prévoyaient de focaliser la mission d'évaluation sur Le Caire et Alexandrie.

Au cours d'une mission menée en Égypte en octobre 2017, les deux consultant·e·s se sont concentré·e·s sur quatre domaines de travail :

- La cohérence et l'efficacité du **système de formation**, d'orientation professionnelle et d'insertion ;
- Les effets du projet sur le **renforcement des capacités** des partenaires et la qualité des partenariats ;
- L'efficacité du **plaidoyer** en faveur de l'égalité de genre et du travail décent
- **Des questions transversales**, telles que le système de suivi, la pertinence du projet, l'efficacité et l'efficacité des mécanismes, ...

Après avoir mené à bien leur mission, les consultant-e-s ont tiré les **principales conclusions** suivantes :

Globalement, le projet Tamkeen a **atteint son objectif**, principalement par la réalisation de son premier volet concernant l'emploi des jeunes en Égypte. Ce volet constituait l'épine dorsale du projet. Le processus mis en œuvre par Plan International et ses partenaires locaux a conduit à un mécanisme global et inclusif d'insertion professionnelle pour un nombre significatif de jeunes Égyptiens. Les deux autres composantes étaient plus difficiles à intégrer dans le processus, ce qui pour autant ne remet pas en doute leur pertinence.

Le projet Tamkeen a atteint son objectif de contribuer à l'autonomisation et à l'intégration socioéconomique des jeunes femmes et hommes en Égypte dans un environnement inclusif et plus sensible au genre. Une véritable dynamique a été créée autour du projet, rassemblant un large éventail de parties prenantes.

Le projet avait deux objectifs spécifiques répondant à deux problématiques différentes. Le premier concerne directement la question de l'emploi des jeunes et le second concerne la lutte contre la discrimination, la promotion de l'égalité de genre et de l'inclusion des personnes en situation d'handicap. Ces deux parties du projet représentent deux stratégies différentes, exigeant chacune un plan d'action distinct. La stratégie de l'emploi des jeunes nécessite une chaîne d'activités conduisant à l'insertion des jeunes hommes et femmes sur le marché du travail, à travers une succession d'étapes : mobilisation, formation, recherche d'emploi. La stratégie portant sur l'égalité de genre et l'inclusion demande plutôt un processus à long terme de changement d'attitude.

L'évaluation révèle que les résultats relatifs au premier objectif ont été atteints. Des forces ont été identifiées, certaines sont complètement maîtrisées par Plan International et ses partenaires, d'autres étaient inattendues.

- Le projet était censé cibler les jeunes hommes et femmes « les plus vulnérables ». Le mécanisme créé pour le projet était plus adapté à une population de classe moyenne inférieure, qui peut accéder à des emplois formels et possède les qualifications suffisantes pour suivre les sessions de formation identifiées. Simultanément, les moyens de communication utilisés pour mobiliser la jeunesse, principalement les médias sociaux, ont encouragé la participation de cette couche de la population. Toutes les études sur le marché du travail réalisées en Égypte ont montré que les jeunes éduqués font face à un taux de chômage plus élevé que les moins éduqués qui évoluent principalement dans le secteur informel. Par conséquent, le profil social des bénéficiaires Tamkeen correspond à une partie de la jeunesse égyptienne rencontrant de grandes difficultés à entrer dans la vie professionnelle.
- Depuis le début de leur formation jusqu'au moment où ils et elles sont embauché-e-s par un-e employeur-se, les jeunes bénéficiaires sont constamment soutenus par l'équipe de l'ADC, en particulier les formateurs-rices. En plus de leur travail régulier, les formateurs-rices soutiennent les bénéficiaires pour les accompagner dans leur recherche d'emploi et au-delà. Aucun mécanisme n'a été créé pour cette étape de leur parcours, mais les besoins ont été satisfaits de manière informelle par les formateurs-rices. Les partenaires ont montré leur propension à combler l'écart. Après leur création, les clubs des alumni ont pris le relais.
- Plan International en Égypte mesure un taux d'emploi élevé parmi les bénéficiaires après la fin de leur formation. Mais cela n'est pas le seul impact observé. Le projet a eu un impact significatif sur l'estime de soi et la confiance en soi des jeunes. Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour atteindre cet objectif, notamment :

- Le réseau des anciens élèves/ alumni (Clubs Tamkeen)
- La formation en compétences de vie
- Les curricula de formation, malgré une certaine confusion dans leur préparation, sont considérés comme pertinents et efficaces pour obtenir un emploi. Cela pourrait être amélioré à travers une coopération meilleure et plus précoce avec le secteur privé.

Certaines difficultés ont également été soulignées, telles que l'analyse initiale du marché « market scan » effectuée au début du projet, considérée par les parties prenantes comme inadaptée.

Le principal constat concernant cette partie du projet est que Plan International et ses partenaires ont pu mettre en place un mécanisme complet d'insertion, parfois sans méthode appropriée, mais avec assez de flexibilité pour laisser le processus évoluer jusqu'à trouver son équilibre. Malheureusement, aucun processus de capitalisation n'a été mis en place afin de valoriser les pratiques et les connaissances développées au cours du projet et de reproduire certains processus.

La deuxième partie du projet était divisée en deux résultats attendus, le premier ayant un objectif interne : le renforcement des capacités des partenaires en matière d'égalité de genre et d'inclusion des PSH (personnes en situation d'handicap) ; et le second externe : le plaidoyer auprès des communautés et d'autres parties prenantes sur les mêmes sujets.

Cette partie du projet a souffert d'un manque de stratégie forte ainsi que de l'énergie dépensée par les partenaires sur le premier volet. Même si cela n'a pas été fait volontairement, les acteurs-rices du projet ont dû définir certaines priorités parmi les composantes. Ainsi, certains facteurs ont contribué à affaiblir les activités liées au second objectif :

- Difficulté à entamer un dialogue avec le secteur privé sur plusieurs sujets à la fois ;
- Rareté des interventions des OSC recrutées pour le renforcement des capacités (Wayana et IDSC) ;
- Difficultés à mesurer l'impact réel des réunions de sensibilisation ;
- Manque de moyens pour mettre en œuvre une véritable stratégie de plaidoyer.

Cependant, quelques résultats ont été obtenus, principalement concernant les parties prenantes du projet :

- Égalité de genre au sein des groupes de bénéficiaires ;
- Intégration de quelques PSH dans le programme de formation ;
- Dialogue avec le secteur privé sur la législation concernant l'intégration des PSH (5 % des employés).

Le projet a souffert d'un retard important, pour des raisons externes mais aussi à cause d'un renouvellement constant de l'équipe de mise en œuvre. Six coordinateurs-rices de projet de Plan International en Égypte se sont succédé depuis le début des activités. La méthode de suivi, et donc de partenariat, est également remise en cause. La gouvernance du projet est totalement sous le contrôle de Plan International en Égypte, et le partenariat avec les ADC, dont certains sont historiques, est fortement déséquilibré. Aucun comité de pilotage n'a été créé pour la gouvernance du projet, plaçant les ADC dans un rôle de prestataires de services.

Ce problème entraîne certaines faiblesses qui ont compromis plusieurs aspects du projet. Le système de suivi est essentiellement basé sur des indicateurs quantitatifs, ou des « indicateurs basés sur les activités », tels qu'ils sont reflétés dans les documents de projet, obligeant les équipes de projet, celle

de Plan International comme celles des ADC, à se concentrer sur la collecte de données quantitatives. Premièrement, la plupart de ces indicateurs n'apportent pas d'informations sur la réalisation des objectifs, mais seulement sur l'achèvement des activités, et deuxièmement, ils éloignent l'équipe du noyau des activités, en négligeant les aspects qualitatifs.

À la fin du projet, la question de sa durabilité reste en suspens. Aucune stratégie n'a été créée pour assurer la pérennité du processus d'emploi des jeunes, qui est fragilisé par le poids du coût des ressources humaines, qui serait difficile à maintenir pour toute autre partie prenante.

Dans une perspective décisionnelle, les consultant·e·s ont formulé des **recommandations**, afin d'aider Plan International en France et en Égypte à préparer une seconde phase du projet. En effet, le consultant considère que les partenaires devraient continuer à **maintenir la dynamique initiée** et **consolider les réalisations**, surtout en termes de la **durabilité** des mécanismes et des processus.

Sur l'emploi des jeunes

- Continuer de se concentrer sur cette composante du projet, en remettant en question ses relations avec la stratégie de sensibilisation et de plaidoyer.
- Se concentrer sur « l'emploi salarié » et ne pas essayer d'aborder également « l'auto-entreprenariat », au risque de disperser l'énergie.
- Mettre en œuvre un travail de recherche concernant les jeunes ciblés par le projet, afin de mieux connaître leurs besoins.
- Revoir la chaîne d'activités menant à l'insertion professionnelle afin de combler les lacunes identifiées :
 - Construire un mécanisme de coaching/mentoring pour les bénéficiaires, afin de pouvoir les accompagner tout au long de leur formation mais aussi pendant leur recherche d'emploi et au-delà ;
 - Renforcer l'amélioration de l'estime de soi des bénéficiaires au cours du processus ;
 - Promouvoir les formations en compétences de vie.
- Renforcer le partenariat avec le secteur privé, à travers les associations professionnelles, et les impliquer à différentes étapes du projet, comme dans le choix des curricula.
- Revisiter la méthodologie de l'étude de marché.
- Renforcer les Clubs Tamkeen, et les conduire à leur autonomie.
- Améliorer la communication sur les médias sociaux.
- Mettre en place un plan de capitalisation pour le mécanisme créé dès le début du projet. La question des ressources humaines dédiées au projet doit aussi être soulevée.

Sur l'égalité de genre et l'inclusion des PSH

- Repenser la stratégie dans le cadre du projet Tamkeen, peut-être avec des objectifs moins ambitieux.
- Personnes en situation d'handicap : entamer un dialogue avec le secteur privé sur la question de la législation.
- Plaidoyer : évaluer la possibilité d'agir de manière plus collective (avec d'autres ONG, etc.).

Sur les partenariats

- Mettre en place un comité de pilotage dès le début du projet, rassemblant au moins les ADC autour de Plan International, mais il serait pertinent d'inclure un·e représentant·e du secteur privé.
 - Alléger le système de suivi, et l'orienter vers la qualité.
 - Impliquer fortement les partenaires, notamment les ADC, dans la définition de futurs projets.
 - Promouvoir des activités transversales entre les ADC dans le cadre du projet.
 - Clarifier le statut des partenaires comme IDSC ou Wayana.
 - Lancer un processus collectif de capitalisation des pratiques et des connaissances au démarrage des projets.
-

I- OBJECTIFS ET DÉFIS

11- Contexte

L'Égypte souffre d'une grave **crise économique** que le gouvernement peine à traverser, même avec le soutien de ses partenaires internationaux. On estime maintenant que plus de 28 % des Égyptiens vivent en dessous du seuil de pauvreté. L'inflation et les récentes dévaluations de la Livre égyptienne, associées à un taux de chômage officiel¹ de près de 13 %, exacerbent cette situation. L'impact de la crise sur les populations les plus pauvres est considérable, en particulier sur celles qui vivent dans des quartiers informels. La violence sociale qui en résulte affecte principalement les Égyptiens les plus vulnérables, en particulier les enfants et les jeunes. Les **organisations de la société civile**, les associations et les ONG sont **en première ligne** pour soutenir ces populations confrontées au manque de services publics de qualité.

Environ 30 % de la population égyptienne a entre 15 et 30 ans², 42 % de ces jeunes sont au chômage³ et beaucoup ne suivent aucun programme d'éducation ou de formation. Ces jeunes, qui représentaient les espoirs de la révolution de 2011, sont pour la plupart dans une situation sociale et économique précaire. D'autres facteurs d'exclusion et de marginalisation accentuent cette situation, mettant en péril les perspectives des plus vulnérables, qu'ils et elles soient discriminé·e·s sur la base de leur genre, leur origine sociale, un handicap ou leur nationalité.

Les jeunes des couches les plus pauvres de la population souffrent de nombreuses menaces et vulnérabilités : manque d'accès aux soins, maltraitance, travail des enfants, mariages forcés, mutilations génitales, absence d'état civil, etc.

Soutenir ces jeunes est autant un **défi social et économique** qu'un enjeu sociétal, une prise de conscience de la nécessité de prendre en charge **les éléments les plus vulnérables de la société**, ainsi que de l'urgence de promouvoir les forces vives du pays, de leur offrir des **opportunités** d'avenir et de répondre à leurs **attentes**.

Le **projet Tamkeen** vise à répondre à ces problèmes à travers une **approche globale**. L'objectif global du projet est **de contribuer à l'autonomisation et à l'insertion socioéconomique des jeunes femmes et jeunes hommes en Égypte dans un environnement inclusif et plus favorable à l'égalité de genre**.

Le projet a **deux objectifs spécifiques complémentaires** :

- Assurer un accompagnement adapté aux jeunes hommes et jeunes femmes en situation de vulnérabilité dans les zones cibles afin de **favoriser leur accès à un emploi décent** ;
- Renforcer les capacités des acteurs clés publics et privés aux niveaux local, régional et national sur l'inclusion, en particulier sur la promotion de **l'égalité de genre**, afin de **réduire les discriminations** en Égypte.

Trois résultats étaient attendus :

¹ FMI 2015

² FNUAP 2015

³ Banque Mondiale 2014

- **Résultat 1** : 1 200 jeunes femmes et 800 jeunes hommes vulnérables des zones urbaines défavorisées du Caire, d'Alexandrie et d'Assiout bénéficient d'un soutien et d'une formation adaptée, dispensés dans cinq centres communautaires.
- **Résultat 2** : Les principaux acteurs de la société civile aux niveaux local et national ont amélioré leurs connaissances et leur capacité à promouvoir l'égalité d'accès aux opportunités économiques pour les femmes et les personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion et leur participation à la vie socioéconomique de leur communauté.
- **Résultat 3** : Des pratiques, des initiatives, ainsi que des lois relatives à l'égalité de genre et à l'inclusion sont promues auprès des communautés, des entreprises et des représentant·e·s du gouvernement.

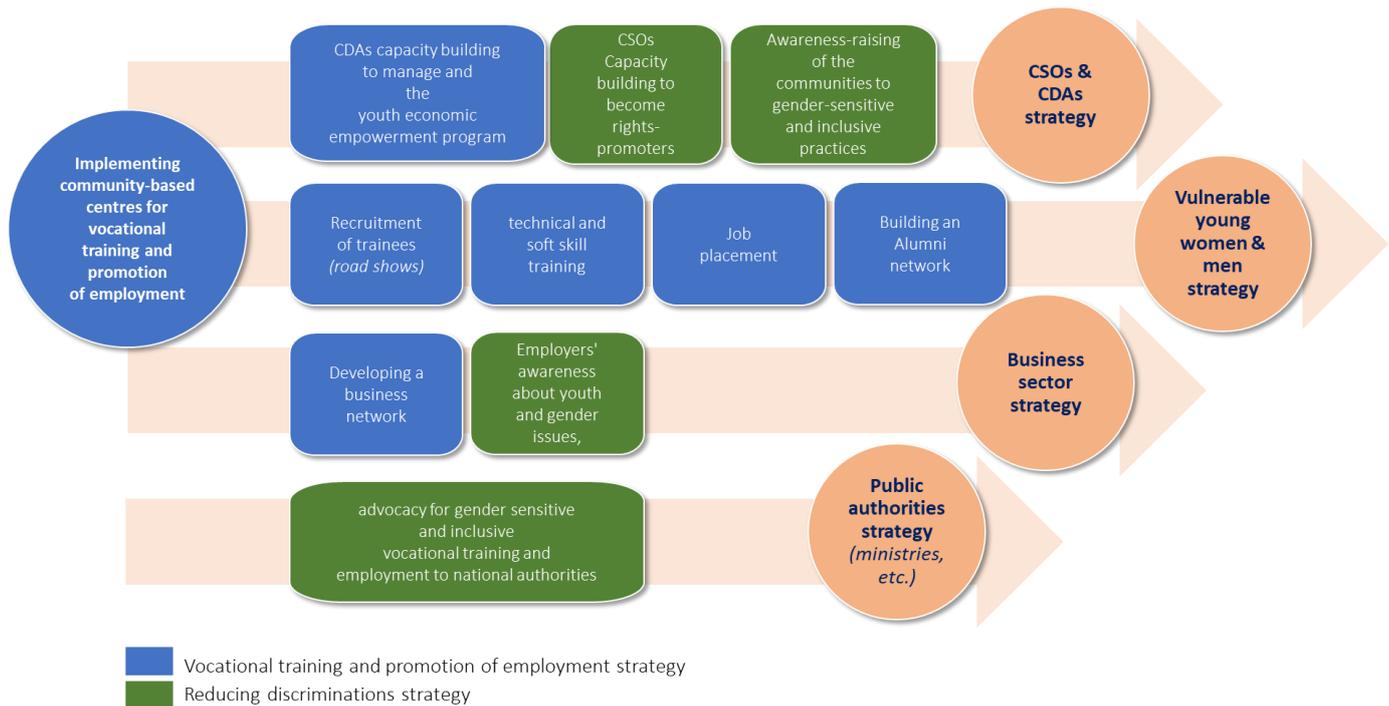
L'analyse du cadre logique⁴ révèle que le projet opère d'abord à travers un processus intégré selon **une double approche** :

- **Approche thématique**, à travers deux axes principaux :
 - Améliorer l'accès des jeunes femmes et hommes vulnérables à la **formation professionnelle** et aux **opportunités d'emploi** ;
 - **Réduire les discriminations** en Égypte : renforcement des capacités des principales parties prenantes sur l'inclusion, l'égalité de genre et les droits des personnes en situation d'handicap.
- **Une approche visant les parties prenantes**, à travers des actions menées à l'attention de quatre familles d'acteurs :
 - **Jeunes femmes et hommes vulnérables** (*bénéficiaires directs*) ;
 - **Organisations de la société civile** (OSC), y compris des associations de développement communautaire (ADC) et des dirigeant·e·s locaux·ales ;
 - **Le secteur privé** ;
 - **Les pouvoirs publics**, y compris les Ministères (Ministère de la Main-d'œuvre et de l'Immigration, Ministère d'État à la Jeunesse, Ministère de l'Éducation) et les institutions locales, telles que les agences publiques pour l'emploi.

Des séries d'activités sont dédiées à chaque acteur, selon les deux axes thématiques mentionnés ci-dessus.

⁴ Cadre logique en annexe

Voir le schéma ci-dessous.



12- Objectifs de la mission

La mission se déroule dans le cadre de la mise en œuvre du projet Tamkeen (avr. 2014 - sep. 2017), suite à un processus initié par **Plan International en Égypte** depuis 2010 à travers les deux projets « FORSA ». Par conséquent, il s'agit d'une **évaluation sommative** visant à rendre compte des effets du projet et à passer en revue ses activités.

L'évaluation est considérée comme un **outil** de réflexion et de **prise de décision** pour Plan International et ses partenaires, mesurant et valorisant les résultats obtenus dans le cadre du projet. Elle devrait également améliorer la **lisibilité** du projet.

Par conséquent, il faut :

- Un **bilan des réalisations** du projet au cours de ses trois ans et demi de mise en œuvre : le projet Tamkeen sera évalué à partir du diagnostic et des enseignements tirés des projets FORSA, jusqu'à la période actuelle, examinant les réalisations et le niveau de mise en œuvre de ses activités. Il s'agira donc de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions menées, en mettant en évidence les forces et les faiblesses et en capitalisant sur les bonnes pratiques.
- Du point de vue de la **prise de décision**, il conviendra d'esquisser **une vision prospective** du projet et des mécanismes mis en œuvre, en soulignant les leçons apprises et les meilleures pratiques selon leur utilité pour la poursuite de la mise en œuvre et leur contribution à la stratégie globale de Plan International.

Ce deuxième niveau d'analyse produit des recommandations afin de :

- Consolider les **réalisations** du projet,
- Identifier les **possibilités d'amélioration** et proposer des idées d'évolution en tenant compte des besoins et de l'environnement institutionnel du projet,
- Renforcer la **performance** du projet,

- Mesurer la **viabilité** organisationnelle et financière du projet,
- Renforcer le système de **suivi** et d'évaluation.

Enfin, il a été proposé de réaliser une **analyse comparative** avec d'autres actions similaires afin de déterminer les axes de légitimation du cadre d'intervention du projet, en mettant en évidence les obstacles rencontrés et les bonnes pratiques / mesures innovantes créées pour les contourner.



Ainsi cette mission se déroule-t-elle dans un processus formatif, tel qu'il s'impose de nos jours, dans la perspective de la poursuite du projet :

- ❖ rendre compte de la **qualité du travail** accompli et de la réalisation des objectifs (en termes des résultats attendus, tel que définis puis revus dans les documents programmatiques) ;
- ❖ fournir un **levier d'information** pour les acteurs et les partenaires afin d'améliorer la pertinence et la performance des actions futures ;
- ❖ considérer l'évaluation comme **un outil d'aide à la décision** pour tous les arbitrages concernant les perspectives du projet et l'évolution de la stratégie d'intervention de Plan International.

II- MÉTHODOLOGIE ET MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION

La mission a été menée conformément au cadre de référence établi par Plan international et à la proposition technique soumise par les consultant·e·s.

La méthodologie utilisée pour la mission est basée sur une **approche participative active et collective**. Elle prévoit notamment :

- un **travail collaboratif** avec l'équipe de coordination de Tamkeen ;
- un **travail de terrain approfondi** combinant plusieurs outils pour la collecte de données quantitatives et qualitatives ;
- une méthodologie pour impliquer un **grand nombre de parties prenantes**, ainsi que les **bénéficiaires** du projet.

21- Collecte de données

Analyse de la documentation

Des documents cadres, des documents institutionnels, mais aussi des rapports opérationnels (comprenant les outils et les modalités de mise en œuvre des projets) ont dû être analysés avant le départ pour l'Égypte, ainsi que des productions méthodologiques de Plan International⁵.

La documentation disponible permet de retracer l'historique du projet. Plusieurs rapports sont disponibles sur les progrès des activités et leurs résultats. Une collecte de données sur le terrain a complété cette revue, permettant aux consultant·e·s de disposer d'une vision détaillée de toutes les actions menées, ainsi que des procédures suivies.

Analyse comparative

Les principaux objectifs du « benchmarking » sont **d'identifier des pratiques** parmi d'autres expériences dans les domaines de la formation professionnelle, de l'accès à l'emploi, de la promotion de la jeunesse, de l'égalité de genre et de l'intégration des personnes en situation d'handicap en Égypte, ainsi que de situer le projet Tamkeen par rapport à d'autres actions mises en œuvre dans le même secteur.

Collecte de données auprès des acteurs du projet

Cette phase de travail sur le terrain a fourni une grande partie des éléments de réponse aux questions définies lors de la phase de structuration. À ce stade, il a fallu se concentrer sur les acteurs du projet, répartis en quatre familles, en plus de l'équipe de Plan International :

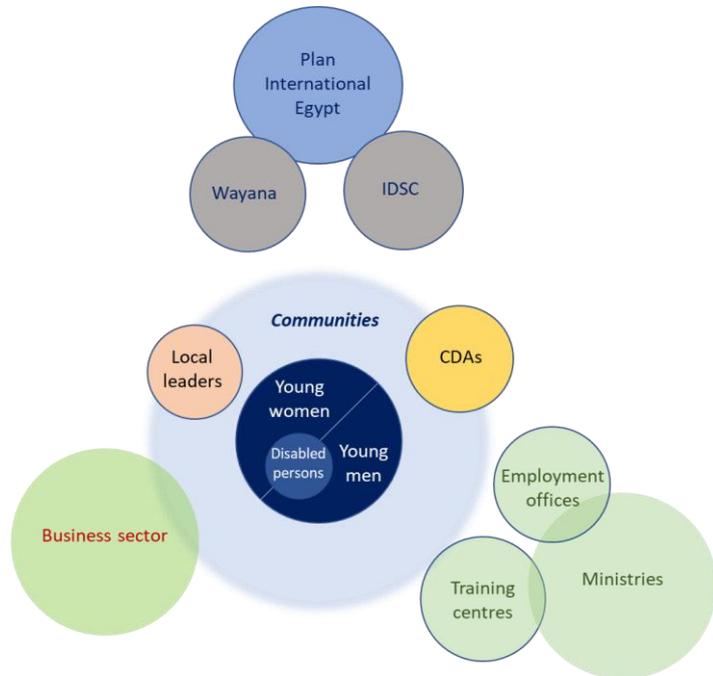
- **Bénéficiaires directs - Jeunes femmes et hommes** vulnérables vivant dans des zones urbaines défavorisées, y compris des jeunes en situation d'handicap. L'évaluation a ciblé celles et ceux qui étaient allé·e·s jusqu'au bout de leurs sessions de formation et qui avaient intégré un emploi, avec un accent particulier sur les femmes. Un intérêt particulier a également été accordé aux alumni, membres des « Clubs Tamkeen ».

⁵ Liste des documents en annexe.

- **Société civile** - Cette famille d'acteurs comprend :
 - **ONG partenaires** - Le personnel de Wayana et d'IDSC, les équipes de direction et les membres.
 - **Associations de développement communautaire (ADC)** - Les équipes de direction et les formateurs·rices.
 - **Leaders locaux** qui ont participé aux activités.

- **Le secteur privé** – Managers et / ou Responsables RH, membres du réseau d'entreprises.

- **Pouvoirs publics** :
 - **Ministères ciblés** - Fonctionnaires impliqués dans le projet
 - **Agences publiques pour l'emploi** - Les représentant·e·s concerné·e·s
 - **Centres de formation** - Les responsables, les formateurs·rices.



Afin de recueillir les données nécessaires pour permettre aux consultant·e·s de fournir les **informations pertinentes** pour remplir le cadre de référence, différentes méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives ont été utilisées, selon le type d'acteur :

- **Entretiens individuels semi-structurés** avec le coordinateur du programme, les référent·e·s Tamkeen des PU d'Alexandrie et du Caire et les référent·e·s pertinent·e·s dans les organisations partenaires et les administrations publiques
- **Entretiens collectifs (3-4 personnes)** avec les équipes de projet de chaque structure (Plan International en Égypte, Wayana, IDSC, Shrouk Al-Islam et Fustat) et les pouvoirs publics.
- Une large consultation des parties prenantes à travers des **groupes de discussion (10 personnes)** ciblant les différentes familles d'acteurs identifiées :
 - Jeunes bénéficiaires (avec une parité hommes-femmes au sein des groupes)
 - Membres des ADC
 - Les dirigeant·e·s locaux·les
 - Représentant·e·s du secteur privé
 - Formateurs·rices et / ou les équipes des centres de formation
 - Équipes des agences publiques pour l'emploi
- Un **atelier** rassemblant toutes les familles d'acteurs, principalement les bénéficiaires, les ADC, le secteur privé et l'équipe de projet de Plan International.
- **Observation non-participative** des centres communautaires.

Une interview supplémentaire a été réalisée avec un représentant de la Coopération française, au nom de l'AFD.

22- Atelier

L'atelier visait à établir une **évaluation collective** des trois ans et demi de mise en œuvre du projet. Il a été organisé sur **une journée** et divisé en deux parties⁶ :

- **Évaluer les forces et les faiblesses** du projet, en fonction des résultats attendus, à travers ses deux approches principales :
 - Le processus de formation et d'insertion dans l'emploi ;
 - La sensibilisation à l'égalité de genre et à l'inclusion des plus vulnérables.
- **Construire une vision pour l'avenir**, à travers un **débat en plénière** sur quatre questions :
 - Formation
 - Emploi
 - Sensibilisation / plaidoyer
 - Partenariat

14 participant·e·s ont assisté à cet atelier.

23- Étapes de la mission

La mission d'évaluation en Égypte a été divisée en 6 phases, comprenant des visites sur le terrain au Caire et à Alexandrie.

Selon le cadre de référence de l'évaluation, il n'était pas prévu de visiter Assiout, le troisième territoire où le projet a été mis en œuvre.

➤ **Étape 1 : Collecte de données auprès de l'équipe de coordination du projet au Caire⁷**

Les membres de l'équipe de coordination constituent un groupe d'interlocuteurs·rices privilégié·e·s pour démarrer la phase d'analyse. Ainsi, des entretiens et des réunions ont été organisés au bureau national de Plan International en Égypte entre le 8 et le 10 octobre afin de :

- Présenter les consultant·e·s et le but de la mission
- Préciser les aspects techniques et logistiques de la mission
- Démarrer les interviews de collecte de données

L'équipe de consultant·e·s a pu rencontrer :

- Le coordinateur du projet Tamkeen
- La directrice adjointe du pays
- La responsable du suivi et de l'évaluation
- La comptable responsable des subventions pour le bureau national

Simultanément, le coordinateur du projet a fourni aux consultant·e·s des documents complémentaires, principalement concernant le suivi du projet.

⁶ Rapport de l'atelier en annexe

⁷ Liste des personnes consultées disponible en annexe

➤ Étape 2 : Collecte de données auprès des partenaires techniques

Les consultant·e·s ont organisé des entretiens collectifs avec les membres des deux partenaires techniques de Tamkeen : **Wayana** et **IDSC**, le 10 octobre.

Une interview a été réalisée avec l'équipe de Wayana :

- La directrice générale
- La coordinatrice - point focal pour Tamkeen (nouvellement nommée)
- L'ancienne coordinatrice pour Tamkeen
- L'administratrice
- Le comptable



IDSC
International Development Support and Consulting (IDSC) est un bureau de consultant·e·s chargé d'évaluer et de mettre à jour les programmes de formation, ainsi que de former les formateurs·rices.

Suivant le même schéma, une interview collective a été organisée dans les locaux d'**IDSC**, rassemblant :

- Le directeur exécutif
- La spécialiste du développement des programmes en anglais
- Le référent pour Tamkeen



Wayana
ONG fondée en 2006 et basée au Caire, spécialisée dans l'éducation et l'autonomisation économique des **personnes souffrant d'un handicap**. Dans le projet Tamkeen, Wayana était responsable de la partie consacrée à l'inclusion des PSH, principalement par le biais de la formation des formateurs·rices pour les ADC.

➤ Étape 3 : Visite du projet à Alexandrie

Les consultant·e·s étaient présent·e·s à Alexandrie du 11 au 16 octobre, où ils et elles ont pu rencontrer :

- L'équipe de l'UP de Plan international en Égypte dédiée au projet Tamkeen ;
- Les membres de Shrouk Al-Islam, une association partenaire de Plan International ;
- Représentant·e·s des pouvoirs publics en lien avec le projet à Alexandrie ;
- Une douzaine de jeunes bénéficiaires du projet ;
- Représentant·e·s du secteur privé ;
- Un leader de la communauté ;
- Membres du groupe des formateurs·rices.

Les consultant·e·s ont également pu visiter le centre communautaire géré par **Shrouk Al-Islam**.

Comme prévu dans le document cadre, les consultant·e·s ont pu interviewer l'équipe de Plan International à Alexandrie :

- Le responsable par intérim de l'UP d'Alexandrie
- L'agent de terrain de l'UP d'Alexandrie
- Le responsable du suivi et de l'évaluation de l'UP d'Alexandrie
- La comptable responsable des subventions pour l'UP d'Alexandrie

Deux discussions en groupe ont été organisées :

- avec 12 jeunes bénéficiaires (5 jeunes femmes, 7 jeunes hommes)

- avec les membres de Shrouk Al-Islam, y compris les formateurs-rices :

- le président
- le chef de projet
- un membre du conseil d'administration
- le formateur en marketing - chef de l'équipe des formateurs-rices
- la formatrice en soins médicaux
- la formatrice en secrétariat
- la formatrice en anglais
- le formateur en compétences de vie
- le formateur en informatique
- un leader de la communauté



Figure 1 - Discussion avec le groupe des bénéficiaires d'Alexandrie

Les pouvoirs publics locaux impliqués dans le projet ont été interviewés :

- La directrice de la maison des jeunes El Soyouf
- La présidente de la maison des jeunes El Dahreya
- La directrice de l'administration d'Alexandrie Est (MOSS)
- Le directeur de l'administration pour l'éducation pour la communauté d'Alexandrie Est
- Une salariée du centre de santé publique

Un entretien collectif a également été mené avec 7 représentant·e-s du secteur privé (professionnel-le-s des ressources humaines).



Shrouk Al-Islam

Association fondée en 1975, **Shrouk Al-Islam** est un partenaire de Plan International en Égypte depuis 25 ans. L'association travaille dans les secteurs du soin des enfants, de la protection, de l'éducation, du genre, de l'autonomisation des femmes, de la réhabilitation (de PSH), des microprojets, des droits humains, des services de base et autres domaines encore. Shrouk Al-Islam était déjà partenaire du projet FORSA pendant 4 ans.

➤ Étape 4 : Visite du projet au Caire

Les 17 et 18 octobre, l'équipe de consultant·e-s a rencontré l'agent de terrain pour le projet Tamkeen de l'UP du Caire ainsi que son équipe, et a procédé à la visite du terrain auprès de l'ADC Fustat et l'Ain-El-Sira Youth Centre.

Un entretien collectif a été organisé avec une **membre du conseil d'administration** et la **responsable du projet Tamkeen** de Fustat.



Figure 2- Discussion avec le groupe des bénéficiaires - Le Caire

Deux discussions en groupe ont eu lieu à la maison des jeunes :

- Avec 9 jeunes **bénéficiaires** (3 jeunes femmes et 6 jeunes hommes)
- Avec 8 **formateurs-rices** (compétences de vie, secrétariat, anglais, hôtellerie et informatique)

Deux représentant·e-s du **secteur privé** ont été interviewé·e-s, ainsi que 4 représentant·e-s des **pouvoirs publics**, rejoint·e-s par un leader de la communauté :

- Le directeur de la maison des jeunes Ain El Sira
- Le directeur du secteur Nord du Caire (Ministère de la Jeunesse)
- Une salariée du comité public de protection de l'enfance (Masr El Kadima)
- Le directeur de la maison des jeunes Abou El Souad



Fustat

Fondée en 2001, Fustat travaille dans les domaines des droits de l'enfant, de l'éducation, du décrochage scolaire, du travail des enfants, des soins médicaux pour les enfants sans abri, de l'alphabétisation, de l'aide psychologique, du travail indépendant, des microprojets, et de l'autonomisation économique. Le partenariat entre Fustat et Plan International en Égypte a débuté en 2012, dans le cadre du projet FORSA.

➤ **Étape 5 : Atelier**

Un **atelier** a été organisé au siège de Plan International en Égypte, rassemblant **14 participant·e-s** représentant toutes les parties prenantes identifiées rencontrées pendant la mission. Le rapport de l'atelier est disponible en annexe.

➤ **Étape 6 : Réunion de débriefing**

La mission en Égypte a pris fin le 22 octobre par un débriefing avec le coordinateur du projet et la directrice adjointe de Plan International en Égypte. Lors de cette réunion ont été présentées :

- les premières **constatations** de la mission d'évaluation ;
- les premières **recommandations**.

Les consultant·e-s ont présenté les premières réponses aux questions d'évaluation et certaines des conclusions.

Un dernier rendez-vous a été pris avec le département de coopération de l'Ambassade de France et la directrice de l'AFD en Égypte.



Figure 3 - Entretien collectif - Secteur privé - Alexandrie

III- ANALYSE GLOBALE SELON LES CRITÈRES ÉVALUATIFS

Selon le cadre de référence fourni pour la mission, les critères et questions d'évaluation ne se réfèrent pas directement aux termes habituels qui sont « *pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité* », car des questions plus spécifiques ont été formulées par Plan International afin de focaliser l'évaluation sur les questions de base abordées par le projet.

Aussi, les consultant-e-s ont gardé ces questions à l'esprit lors de leur mission et pourront répondre à certaines d'entre elles. Quatre critères d'évaluation ont été sélectionnés :

- La cohérence et l'efficacité du **système de formation**, d'orientation et d'insertion socioprofessionnelles
- Les effets du projet sur le **renforcement des capacités** des partenaires et la qualité des **partenariats**
- L'efficacité du plaidoyer en faveur de **l'égalité de genre** et du travail décent
- **Questions transversales** (système de suivi interne, pertinence, efficacité, efficience)



À noter

Tous les chiffres présentés dans le présent rapport ont été fournis par Plan International. Aucune source alternative n'était disponible. Par conséquent, les consultants ne peuvent assumer la responsabilité de la fiabilité des chiffres.

Toutes les questions sont décrites dans le **cadre de référence**⁸ initial soumis par les consultant-e-s et discuté avec Plan International en France et en Égypte avant la mission.

⁸ Disponible en annexe

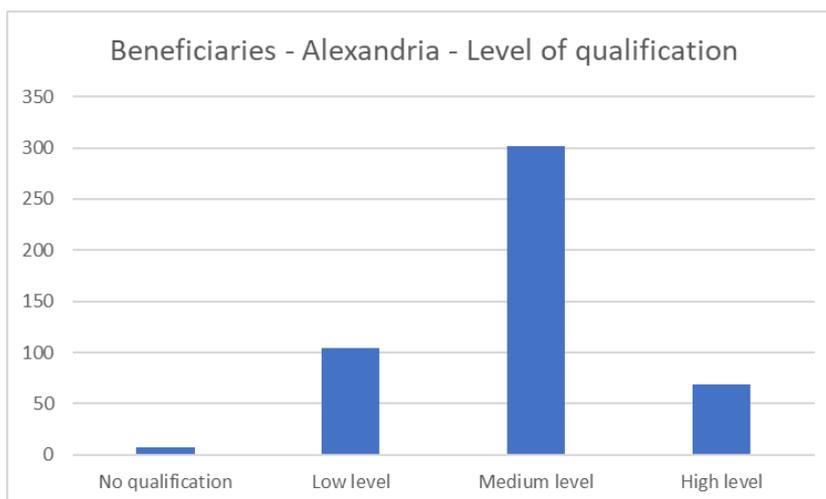
A- Cohérence et efficacité du système de formation, de l'orientation professionnelle et de l'insertion

Question d'évaluation A-1 :

Le projet a-t-il atteint son objectif **d'inclusion des jeunes vulnérables** ? Le soutien proposé est-il adapté aux besoins des jeunes en ce qui concerne leur situation de vulnérabilité ?

Après analyse de leurs profils, il apparaît que les jeunes hommes et femmes bénéficiaires du projet pourraient être considéré·e·s comme « vulnérables », mais ne sont pas issu·e·s des couches les plus défavorisées de la population égyptienne. Leur situation est néanmoins critique, vu le contexte général du marché du travail en Égypte, et le chômage est l'une des principales problématiques touchant ces jeunes.

Les chiffres disponibles montrent que les bénéficiaires de Tamkeen ont, pour la plupart, un niveau d'éducation moyen, voire élevé⁹. Par exemple, parmi 554 bénéficiaires à Alexandrie, 302 ont un niveau de qualification moyen¹⁰.



L'étude du marché du travail en Égypte montre que le taux de chômage le plus élevé concerne les actifs avec un niveau d'éducation moyen à élevé¹¹. Cette situation est pire pour les jeunes¹², et beaucoup plus critique encore pour les jeunes femmes. Par conséquent, il est pertinent de considérer que la population ciblée par le projet vit dans une situation de vulnérabilité. Cependant, la proposition initiale suggère que le projet se concentre sur les couches les plus défavorisées de la population. Si Plan international avait sélectionné les bénéficiaires selon ces critères, le projet serait complètement différent. Toutes les formations et tous les cursus sont conçus pour des personnes ayant un niveau d'éducation minimum. Les formations « spécialisées » débouchent principalement sur des métiers exigeant des capacités et des comportements habituellement acquis par des populations de « classe moyenne » ou de « classe moyenne inférieure ».

Nous étudierons plus tard les raisons de cette sélection « spontanée » des bénéficiaires, mais il semble que tous les objectifs et mécanismes du projet conduisent à atteindre cette partie de la population.

Critères de jugement / hypothèses

- Le **processus de décision** débouchant sur le choix des formations est pertinent et durable (*la durabilité des méthodes et des pratiques, la possibilité de poursuivre / reproduire le processus*)

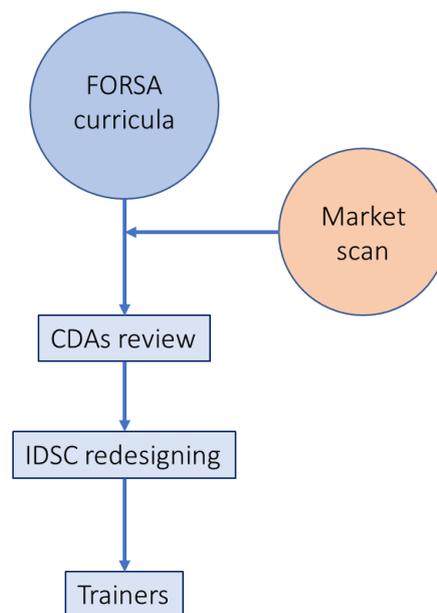
⁹ Réf. : Fiches de suivi de Plan International en Égypte

¹⁰ Le niveau d'éducation est défini comme suit : Niveau inférieur - du niveau primaire au premier cycle du secondaire / niveau moyen - du secondaire aux études supérieures courtes / niveau supérieur - de la Licence au Master et au doctorat.

¹¹ Décrit dans l'analyse comparative

¹² Selon les chiffres disponibles, l'âge moyen des bénéficiaires est de 24,8 ans (Alexandrie)

La définition des curricula de formation a suivi un chemin erratique, avec des approches différentes, pas toutes pertinentes. De nombreuses sources ont contribué à l'élaboration des programmes de formation, initialement conçus dans le cadre du projet FORSA. L'analyse initiale du marché était censée améliorer le processus de prise de décision, mais son utilité est critiquée par de nombreuses parties prenantes¹³. La pertinence d'une analyse du marché n'est pas remise en question, mais les partenaires soulignent la difficulté de l'utiliser comme un outil pour enrichir les curricula, et la nécessité de la mettre à jour très régulièrement. Les curricula avaient été modifiés par les associations elles-mêmes lors de la mise en œuvre du projet, avant d'être repensés par IDSC quelques mois avant la fin. Enfin, les entretiens avec les formateurs-rices ont montré qu'ils et elles ont leurs propres méthodes et programmes, qu'ils et elles ont du mal à mettre de côté.



Ces processus de définition des curricula semblent être concurrents, plutôt que de fonctionner en coordination.

Pleinement impliqué seulement assez tard dans le projet, le secteur privé a déjà exprimé sa volonté de participer davantage au choix des secteurs de formation, principalement dans un objectif de concordance avec les besoins du marché du travail.

- Le processus de **sélection** des bénéficiaires et les critères de sélection correspondent aux résultats attendus

Le projet se déroule plus comme une offre proposée aux jeunes que par une sélection des bénéficiaires. Les moyens de communication utilisés pour informer les jeunes, comme les médias sociaux, ne sont pas adaptés pour effectuer une sélection. La sélection semble être faite par les jeunes hommes et femmes eux/elles-mêmes, selon l'intérêt qu'ils et elles trouvent dans le projet. Ceci explique ce qui a été souligné ci-dessus, à savoir le profil sociologique des bénéficiaires, qui n'était pas celui attendu lors de la préparation du projet.

Pour autant que nous sachions, aucune sélection formelle n'a été réalisée, seulement parfois une évaluation du niveau des apprenant-e-s avant de commencer la session.

¹³ Réf. : Discussions en groupe avec les ADC

- Le travail de mobilisation dans les communautés (mobilisation des jeunes / identification des bénéficiaires) est cohérent avec les objectifs du projet.

Le travail de mobilisation est principalement réalisé via les médias sociaux. Par conséquent, le rôle de la « communauté » dans ce processus est tout à fait inexistant. Les « Clubs Tamkeen » (réseau des alumni) ont également un impact significatif sur la diffusion de l'information.



- Les curricula de formation établis à partir de l'étude de marché initiale sont pertinents au regard des besoins en compétences techniques et en compétences de vie, selon les attentes des employeurs-ses potentiel-le-s.

Toutes les parties prenantes, y compris le secteur des privé¹⁴, conviennent que l'analyse initiale du marché était insuffisamment détaillée et basée sur une analyse descendante du marché, sans prendre en considération les besoins sur le terrain. Cependant, les curricula de formation étaient principalement basés sur les ceux de FORSA.

Les deux régions visitées proposent le même curriculum pour la formation aux compétences de la vie. Les formations techniques ont été mises en place en fonction des besoins identifiés dans ces deux zones d'intervention.

	Le Caire	Alexandrie
Compétences de vie		
Secrétariat		
Marketing		
Soins infirmiers		
Hôtellerie / services de traiteur		

Les entretiens montrent que les domaines retenus pour les formations techniques sont en bonne adéquation avec le marché du travail local d'une part, et d'autre part avec les attentes des jeunes bénéficiaires. Ceci est confirmé par les chiffres mesurant la présence et l'emploi. Par exemple, près de 60 % des apprenant-e-s choisissent « Soins infirmiers » à Alexandrie, et 94 % sont employé-e-s une fois diplômé-e-s.

- Le projet réussit à orienter les jeunes vers un travail décent

Le projet semble être efficace pour aider les jeunes bénéficiaires à trouver un emploi. Selon les chiffres fournis par Plan International en Égypte, 78 % des bénéficiaires au Caire et à Alexandrie sont embauchés à la fin de leur formation.

¹⁴ Réf. : Interviews RH - Alexandrie 16/10 - Le Caire 17/10



La question spécifique du travail « décent » est difficile à mesurer, puisque la définition n'est pas clairement explicitée dans le projet. Néanmoins, tous les bénéficiaires interviewés sont employés dans le secteur **formel**, ce qui peut être considéré comme étant indicatif d'une certaine conformité à la législation du travail.

Cependant, à Alexandrie, 50 % des bénéficiaires interrogés prétendent

travailler sans contrat de travail. Interrogé-e-s sur cette situation, ils et elles ont répondu qu'un contrat devrait être conclu prochainement ou que leur période d'essai n'était pas encore terminée.

- **Le soutien et le suivi** des jeunes sont efficaces en termes d'employabilité et de durabilité dans l'emploi.

Il apparaît que ni les associations ni Plan International n'entreprennent un soutien formel et / ou suivi dans la période suivant les sessions de formation. Néanmoins, dans la plupart des cas, les formateurs-rices accompagnent eux/elles-mêmes les bénéficiaires dans leur recherche d'emploi et pendant les premiers mois d'emploi¹⁵. Cet engagement de la part des formateurs-rices est très apprécié par les bénéficiaires. Ce processus se poursuit à travers les Clubs Tamkeen. Par conséquent, autant le niveau d'employabilité est mesurable, autant il est difficile de suivre la durabilité de l'emploi.

Indicateurs	Commentaires / détails
Niveau d'implication des partenaires dans le choix des formations	<p><i>Cet indicateur concerne l'étude du processus complet de définition des formations, depuis l'analyse du marché jusqu'aux choix des bénéficiaires. Nous évaluons la façon dont les parties prenantes du projet sont impliquées dans la définition des formations aux différentes étapes du projet.</i></p> <p>La concertation autour des curricula de formation est rare. Des choix sont faits à différents niveaux, sans coordination. La décision de faire appel à IDSC pour réviser tous les curricula est arrivée tardivement et les associations et formateurs-rices n'ont pas pu tout à fait s'approprier son travail. Cependant, selon les bénéficiaires et les RH du secteur privé, les curricula sont généralement pertinents.</p>
Proportion des jeunes bénéficiaires ayant terminé leur cycle de formation	<p><i>Pour mesurer combien de jeunes apprenant-e-s sont allé-e-s jusqu'au bout de leur formation, au regard du nombre l'ayant démarré.</i></p> <p>Selon les chiffres de Plan International, moins de 2 % des apprenant-e-s abandonnent la formation avant la fin.</p>

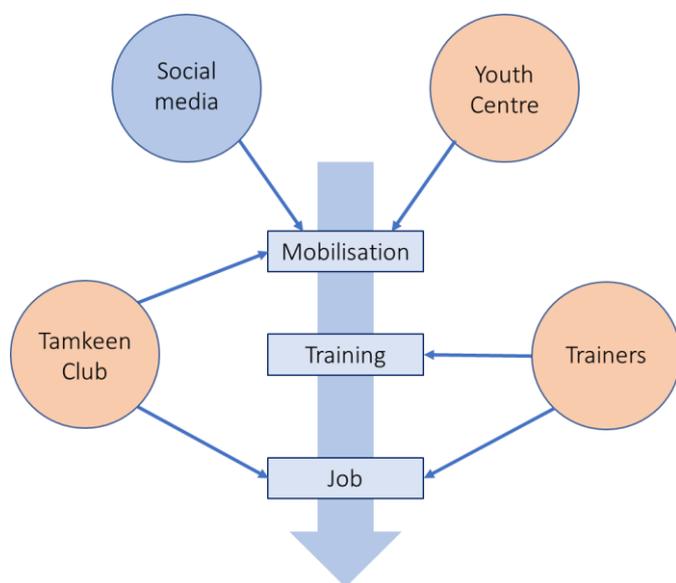
¹⁵ Discussion avec le groupe des bénéficiaires - Alexandrie - 15/10 & Discussion avec le groupe des formateurs-rices - Le Caire - 18/10

Indicateurs	Commentaires / détails
Degré de participation de la communauté au processus	<p><i>Mesurer la participation des communautés aux activités de mobilisation des jeunes</i></p> <p>Le projet n'a pas adopté une approche basée sur la « communauté ». Par conséquent, à l'exception de la mobilisation de certains leaders, ou à travers les maisons des jeunes /centres communautaires, le projet ne repose pas sur une base territoriale.</p>
Niveau d'adéquation entre la formation dispensée et les emplois occupés par les jeunes bénéficiaires	<p><i>Pour mesurer la pertinence de la formation par rapport aux emplois occupés par les stagiaires.</i></p> <p>Généralement pertinente, en particulier pour la formation sur les compétences de vie, pointé par le secteur privé comme étant utile pour préparer les stagiaires à la vie professionnelle. Les formations techniques sont basiques, mais considérées comme pertinentes par les responsables RH, suffisamment pour mettre les bénéficiaires sur la bonne voie. Néanmoins, les programmes pourraient encore être améliorés à travers une plus grande concertation avec le secteur privé.</p>
Taux d'embauche des jeunes bénéficiaires dans des entreprises privées suite à leur formation, à court et à moyen terme (mesurable)	<p><i>Cet indicateur donnera des informations sur l'efficacité et la pertinence des formations et du soutien proposé aux jeunes bénéficiaires, en mesurant le nombre d'entre eux/elles qui sont employé·e·s.</i></p> <p>Selon les chiffres de Plan International en Égypte, concernant seulement Alexandrie et le Caire, 78 % des bénéficiaires diplômés ont été embauchés après leur formation (68 % au Caire, 91,3 % à Alexandrie).</p>
Conditions de travail des jeunes bénéficiaires ayant intégré un emploi	<p><i>Cet indicateur concerne l'objectif de promotion du « travail décent » à travers le projet (Obj. 1 - Activité 1.5.2)</i></p> <p>Cet indicateur est difficile à suivre dans la mesure où aucun système de suivi n'a été mis en place pour les bénéficiaires ayant intégré un emploi. Seul standard remarqué : tous les emplois sont dans le secteur formel.</p>
Degré de pertinence de l'analyse du marché	<p><i>Comment l'analyse du marché a-t-elle contribué à identifier les besoins en compétences techniques ? La différence entre les besoins identifiés et les secteurs de formation sera mesurée.</i></p> <p>L'analyse du marché est considérée comme n'étant pas suffisamment pertinente par la plupart des parties prenantes, y compris par le secteur privé. Les critiques concernent l'approche descendante et un manque de détails.</p>
Impact du système de suivi des jeunes sur la durabilité de leur emploi	<p><i>En lien avec le résultat 1 - Activité 1.6 du projet, concernant le suivi des jeunes bénéficiaires dans leur travail.</i></p> <p>Le système de suivi est informel, effectué par les formateurs·rices, mais semble efficace du point de vue des bénéficiaires.</p>

Question d'évaluation A-2 :

La mobilisation et la participation des jeunes à différents niveaux du projet (inscription, implication dans le projet, mobilisation en tant qu'anciens stagiaires et acteurs·rices du changement dans leur communauté) correspondent-elles aux résultats attendus du projet, y compris en ce qui concerne leur situation de vulnérabilité ? Quelles sont les forces et les faiblesses du projet dans ce domaine ?

Selon les déclarations des jeunes bénéficiaires¹⁶, leur mobilisation a commencé à travers les médias sociaux et / ou leurs réseaux personnels. Des pages Facebook dédiées au projet Tamkeen ont été ouvertes et atteignent un large public. En ce qui concerne ce qu'ils appellent leurs « réseaux personnels », nous pouvons remarquer que les maisons des jeunes, surtout lorsque les sessions de formation se déroulent dans leurs locaux, sont un lieu efficace pour diffuser de l'information. De même, les membres du réseau des alumni, à travers les Clubs Tamkeen, semblent être très engagés, en diffusant des informations liées au projet.



Il est évident que le projet n'essaie pas d'atteindre les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables dans les quartiers défavorisés. Puisque la communication passe principalement par les médias sociaux et les contacts personnels, il existe une forte tendance à la réplication sociale parmi les bénéficiaires. L'information circule dans des cercles sociaux similaires. De cette manière, nous pouvons dire que le projet a atteint son objectif en choisissant les moyens de communication les plus pertinents en fonction du profil des bénéficiaires attendus.

Pendant la période des sessions de formation, la mobilisation au sein des groupes d'apprenant·e·s est maintenue

grâce à l'implication des formateurs·rices. De nombreux bénéficiaires admettent que le niveau d'engagement des formateurs·rices est directement responsable de leur propre motivation. Ce processus n'est pas formellement décrit dans les documents de projet, ni dans le système de suivi, mais constitue néanmoins un facteur de succès pour la mobilisation des jeunes. Au cours des deux mois de formation, la plupart des formateurs·rices accompagnent les stagiaires dans leur recherche d'emploi, répondent à leurs questions, etc. D'une certaine manière, ils et elles assument une fonction de « coach ».

L'impact de ce processus (formation + coaching) a certainement un effet secondaire positif sur l'estime de soi et la confiance en soi des jeunes, à travers leur valorisation par le suivi rapproché et personnel des formateurs·rices, et leur intégration dans un groupe, à travers les clubs d'alumni.

La plupart des anciens bénéficiaires de la formation que nous avons rencontrés étaient membres d'un Club Tamkeen, en particulier à Alexandrie. Après la fin des séances de formation, le Club Tamkeen assure la continuité de « l'effet de groupe » généré durant les deux mois. Ce sentiment d'appartenance aide à maintenir la cohésion entre les anciens stagiaires. Les formateurs·rices continuent à jouer un rôle important dans le suivi des jeunes bénéficiaires dans leur vie professionnelle. Les deux mécanismes, les Clubs Tamkeen et le coaching par les formateurs·rices, contribuent à maintenir la mobilisation des jeunes autour du projet.

Sur cette partie du projet, nous pouvons affirmer que certaines des faiblesses sont devenues des forces. Le manque de méthodologie prévue pour accompagner les bénéficiaires dans leur recherche d'emploi et lors de leurs premiers pas dans la vie professionnelle a été compensé par l'engagement des formateurs·rices. Le développement de relations personnelles de confiance lors des séances de formation a certainement constitué un atout pour effectuer un coaching individuel après la fin des

¹⁶ Discussions avec les groupes de bénéficiaires - 15 et 18/10

formations. Le comportement des formateurs-rices s'explique de par leur engagement envers l'ADC qui les emploie, avec qui certain·e·s d'entre eux/elles ont noué une relation remontant à plusieurs années.

Critères de jugement / hypothèses

- **La formation aux compétences de vie** est suffisamment adaptée aux besoins des jeunes égyptiens pour améliorer leur mobilisation afin d'encourager les jeunes à s'impliquer davantage, à réussir et à se positionner en tant que modèles de succès.

La formation aux compétences de vie est adaptée aux besoins des bénéficiaires en termes du renforcement de leurs capacités en vue de décrocher un emploi (rédaction d'un CV, interview, etc.) d'une part, et contribue à un changement de comportement ainsi qu'à une amélioration de leur estime de soi d'autre part. La formation aux compétences de vie est considérée par les deux parties, les RH et les bénéficiaires, comme un élément central de la formation et de l'augmentation de leurs chances de trouver un emploi.

- La stratégie de **mobilisation de futurs bénéficiaires** au sein du réseau des alumni est efficace

Il semble que les objectifs des clubs d'alumni comprennent également le fait de maintenir l'élan entre les bénéficiaires, de mobiliser d'autres jeunes et de soutenir l'emploi. Le fait d'être basé à la maison des jeunes améliore l'influence du club des alumni parmi la communauté des jeunes (proximité). À Alexandrie, le Club Tamkeen est indépendant de Shrouk Al-Islam, ce qui confère aux jeunes un sentiment d'autonomie et renforce sa motivation.

Indicateurs	Commentaires / détails
Taux de mobilisation des jeunes / nombre de personnes ciblées	<p><i>L'objectif est de comparer le nombre de jeunes impliqués dans le projet à la population ciblée.</i></p> <p>Le projet visait 2 000 bénéficiaires (800 hommes, 1 200 femmes). Au regard des chiffres d'Alexandrie et du Caire, nous avons dénombré 1 337 bénéficiaires directs des formations (600 hommes, 737 femmes)</p>
Taux de mobilisation des anciens stagiaires au sein du réseau (Alumni)	<p><i>Cet indicateur mesurera le nombre de jeunes stagiaires participant aux groupes d'alumni par rapport au groupe total de stagiaires.</i></p> <p>La participation au Club Tamkeen est évolutive et en quelque sorte informelle. Par conséquent, il est difficile d'obtenir des chiffres détaillés. Les Clubs Tamkeen fonctionnent selon une structure de cercles concentriques, avec un noyau de membres motivés et actifs, entourés de membres occasionnels moins impliqués. Néanmoins, les entretiens et les discussions en groupe ont montré un fort engagement des jeunes bénéficiaires dans le réseau.</p>

Indicateurs	Commentaires / détails
Taux de satisfaction de la formation professionnelle.	<p><i>Cette information sera recueillie par l'entremise des discussions avec les groupes de jeunes bénéficiaires</i></p> <p>La formation aux compétences de vie remporte le plus haut niveau de satisfaction parmi toutes les formations, du point de vue des bénéficiaires comme des employeurs·ses.</p> <p>La pertinence de ce programme a été régulièrement soulignée dans toutes les interviews et discussions de groupe. La formation aux compétences de vie a un impact considérable sur les jeunes bénéficiaires en renforçant leur confiance en soi et en les préparant à évoluer dans un environnement professionnel.</p> <p>Les responsables RH qui ont embauché certain·e·s des stagiaires admettent que ces compétences font la différence lors des entretiens, car elles amènent les candidat·e·s à adopter des comportements positifs et à pouvoir s'exprimer avec clarté.</p>

B- Effets du projet sur le renforcement des capacités des partenaires et la qualité des partenariats

Question d'évaluation B-1 :

Le projet a-t-il une réelle **valeur ajoutée** en termes du renforcement des capacités des principaux partenaires ?

Dans les documents de projet, le terme « renforcement des capacités » est utilisé pour signifier le renforcement des partenaires de mise en œuvre du projet dans leurs capacités à promouvoir « *l'accès et la participation équitables des femmes et des jeunes vulnérables ou exclus aux opportunités économiques* ».

Les activités liées à ce résultat attendu comprennent essentiellement l'organisation de réunions de sensibilisation et de sessions de formation pour les formateurs·rices. Nous pouvons distinguer deux types de cibles dans ces activités :

- Parmi les partenaires des projets
- Envers d'autres organisations de la société civile

Concernant les deux partenaires de mise en œuvre directs visités et interrogés par les consultant·e·s, Shrouk Al-Islam et Al-Fustat, il semble exister une déconnexion entre les formations prévues et les besoins réels des associations. Les entretiens et observations ont montré que ces deux organisations sont déjà très préoccupées par l'équité de genre et l'intégration des PSH. La plupart des projets qu'ils mettent en œuvre en dehors de Tamkeen relèvent de ce domaine d'intervention spécifique. De même, elles incarnent elles-mêmes les principes qu'elles promeuvent, en veillant à l'égalité hommes-femmes parmi leurs membres et au sein de leurs équipes techniques.

L'intervention de Wayana et de IDSC était supposée renforcer les programmes de formation et l'approche des associations en matière d'handicap, mais leurs activités étaient trop rares, insuffisamment coordonnées et commencées trop tard dans le projet. Il est dommage que ces ADC n'aient pas pu intervenir à la hauteur de leurs compétences, qui sont pourtant réelles.

Les principaux bénéficiaires de cette stratégie sont finalement les clubs des alumni. Récemment créés, ils avaient un besoin concret de renforcement de leurs capacités. Le processus de soutien à leur création et de l'amélioration de leur gouvernance interne a eu un impact majeur sur la pertinence de ces structures. Reflétant les groupes de bénéficiaires, les clubs d'alumni sont déjà des structures équitables du point de vue du genre.

Critères de jugement / hypothèses

- L'offre de Plan International en Égypte en termes de **renforcement des capacités** est pertinente et permet aux associations d'améliorer leurs pratiques.

La question du « renforcement des capacités des partenaires » n'est pas vraiment abordée. La stratégie de renforcement des capacités reste dans le cadre de la gestion de projet, principalement dans les secteurs financier et comptable.

Néanmoins, dans une perspective plus large, la question de l'égalité de genre est très présente dans le partenariat entre Plan International en Égypte et les associations. Cette approche est promue au-delà de l'objectif du seul projet Tamkeen et participe des principes et valeurs transmis par Plan International à ses partenaires.

Indicateurs	Commentaires / détails
Niveau d'utilisation par les ADC des pratiques et méthodes transmises par Plan International en Égypte	<i>Cet indicateur sera l'occasion d'étudier comment les ADC utilisent les outils méthodologiques, pratiques et éventuellement administratifs de Plan International en Égypte, ainsi que le niveau d'appropriation de ces outils et procédures.</i> D'après les constats des consultant-e-s, les ADC utilisent les modèles de Plan pour leurs rapports et le suivi. Le partenariat historique entre Plan International en Égypte et Shrouk Al-Islam, par exemple, permet au partenaire de s'adapter rapidement à l'évolution des procédures et des attentes de Plan International en Égypte.
Taux de satisfaction des acteurs-rices formé-e-s	<i>Ces informations seront collectées par le biais de discussions avec des groupes composés de membres des ADC, bénéficiaires des formations de Plan International en matière de renforcement des capacités.</i> Les membres des ADC se plaignent d'un manque de formation pratique / thématique attendue de la part de Plan International ¹⁷ . Les séances de formation délivrées par Wayana et IDSC n'étaient pas suffisantes, de leur point de vue.

Question d'évaluation B-2 :

Comment les ADC contribuent-elles au projet à travers leur expérience, leur réseau et leurs compétences ?

Les ADC sont les principales actrices du projet. Le succès du projet repose essentiellement sur elles. Leur rôle est essentiel dans :

- la mobilisation des jeunes ;
- l'identification des formateurs-rices ;
- l'adaptation des curricula aux besoins du terrain ;
- le réseautage avec le secteur privé, les leaders communautaires et les autorités locales.

¹⁷ Discussions avec des groupes de membres des ADC– 15/10 à Alexandrie – 17/10 au Caire

Le niveau général des deux ADC rencontrées est globalement suffisant pour la mise en œuvre du projet. Le partenariat à long terme avec Plan International est considéré comme un atout. Néanmoins, le projet pourrait être amélioré en qualité en impliquant plus profondément les ADC, d'une part dans la définition du projet, et d'autre part dans sa gouvernance.

Critères de jugement / hypothèses

- La **sélection** des partenaires ACD était judicieuse au vu des formations et des résultats attendus.

Les ADC (au Caire et à Alexandrie) remplissent les conditions de mise en œuvre du projet Tamkeen :

- Légitimité à travailler dans les zones ciblées
- Réseautage, y compris avec les autorités locales
- Présence dans les maisons des jeunes
- Compétences techniques

- Les ADC ont **atteint** les résultats attendus du projet

Les ADC ont généralement atteint les objectifs indiqués par Plan International dans leur contrat, malgré le retard dans la mise en œuvre du projet. Les attentes se situaient principalement au niveau quantitatif, en focalisant les efforts des acteurs-rices du projet sur des chiffres, afin d'atteindre le nombre ciblé de bénéficiaires, de stagiaires, etc.

Dès le début de la mise en œuvre du projet, la priorité a été donnée, volontairement ou non, au premier résultat attendu du projet, concernant l'emploi des jeunes. Les consultant·e·s considèrent qu'il s'agissait d'un choix judicieux, malgré l'absence de résultats concrets dans les deux autres parties du projet. Par conséquent, en concentrant leurs efforts sur le mécanisme de formation et d'emploi, les partenaires ont pu atteindre leurs objectifs, déjà difficiles.

Indicateurs	Commentaires / détails
Qualité de la gestion des « Centres communautaires de formation »	<p><i>Le projet vise (activités I.1) à instaurer 5 centres fonctionnels. Le fonctionnement interne des centres soutenus sera analysé afin d'évaluer leur efficacité et leur conformité à leur mission.</i></p> <p>Nous pouvons identifier deux cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités de formation dans une maison des jeunes (Le Caire) • Activités de formation dans les locaux de l'ADC (Alex.) <p>À Alexandrie, la gestion du « centre communautaire de formation » est fusionnée avec l'administration de l'ADC. Au Caire, les activités de formation sont administrées par l'ADC, dans les locaux de la maison des jeunes.</p> <p>Dans les deux cas, la gestion des activités du projet est séparée des autres activités mises en œuvre dans les mêmes locaux, afin d'assurer la réalisation des objectifs du projet sans influence extérieure.</p>

Qualité et fréquentation des activités des ADC	<p><i>Cet indicateur qualitatif et quantitatif mesurera l'efficacité des ADC sélectionnées</i></p> <p>Grâce à la visite des centres, à Alexandrie et au Caire, et aux chiffres de participation aux activités du projet, les consultant·e·s ont pu constater l'efficacité et la qualité probables des activités. Les deux ADC Al Fustat et Shrouk Al-Islam mènent ce genre d'activités depuis des années et font preuve d'une organisation et d'un professionnalisme solides pour les mettre en œuvre.</p>
--	--

Question d'évaluation B-3 :

Autorités locales et entreprises : leur rôle est-il pertinent et optimisé, et comment améliorer les partenariats ?

Les autorités locales interagissent avec le projet d'abord en fournissant des autorisations officielles pour la mise en œuvre des activités. Ensuite, elles y contribuent en permettant la mise en œuvre des activités dans les maisons publiques des jeunes.

Il y a un haut niveau de coopération de la part des autorités et de bonnes relations avec Plan International et les ADC, qui bénéficient d'une bonne estime.

Au niveau sectoriel, les autorités ne sont pas directement impliquées. Elles adoptent plutôt un rôle de spectatrice bienveillante.

Le partenariat pourrait être amélioré, si les autorités le souhaitent, de manière à relier le projet Tamkeen avec d'autres initiatives publiques dans le même secteur.

Le secteur privé a été impliqué, en tant que partie prenante, tout récemment, en particulier pendant la phase finale du projet. Au cours de la principale période de mise en œuvre, il n'y a pas eu d'implication directe des entreprises, sauf par des contacts personnels pour l'embauche de jeunes bénéficiaires.

À l'avenir, le secteur privé, à travers des associations professionnelles (comme l'ABA à Alex.), doit être impliqué dès le départ, en participant à la définition des curricula, afin de répondre aux besoins du marché, et éventuellement en proposant des formateurs·rices en compétences de vie (rédaction de CV, interviews, etc.)

Critères de jugement / hypothèses

- Le **partenariat avec les autorités locales et le secteur privé** est suffisamment consolidé pour atteindre un résultat optimal en termes **d'employabilité** des jeunes

Le partenariat avec les pouvoirs publics est particulièrement efficace et constitue une condition préalable à la mise en œuvre de ce type de projet en Égypte. Plan International en Égypte a construit depuis des années de solides relations avec les ministères, basées sur la confiance et le respect mutuel. Ce partenariat est essentiellement administratif, les autorités intervenant très peu dans les activités.

Concernant le secteur privé, la relation ne fait que débiter. À la fin du projet, les deux acteurs ont pris conscience des avantages ils pourraient tirer d'une telle collaboration. La courte période d'implication plus poussée du secteur privé dans le projet Tamkeen a montré les potentialités d'un tel partenariat.

Indicateurs	Commentaires / détails
Existence d'accords de partenariat avec les pouvoirs publics	<p><i>Il s'agit d'accords entre Plan International en Égypte et les pouvoirs publics, aux niveaux national ou local, ainsi que d'accords signés par les partenaires dans le cadre du projet.</i></p> <p>Un protocole global est établi entre Plan International en Égypte / les ADC et le MOSS (le Ministère de la Solidarité Sociale). Un protocole d'accord a également été signé avec le Ministère de la Jeunesse, permettant aux ADC de travailler dans les maisons des jeunes</p>
Niveau d'implication des organes de l'État dans les activités du projet	<p><i>D'un point de vue quantitatif, nous mesurerons la participation des autorités sectorielles ou locales dans les activités principales du projet, et qualitativement, leur engagement envers les objectifs et les principes du projet.</i></p> <p>Formellement parlant, les autorités sont invitées et assistent à de nombreuses réunions. Leur implication reste générale, n'allant pas jusqu'à intervenir dans les activités.</p>
Nombre d'entreprises mobilisées autour du projet - Niveau d'implication.	<p><i>Cet indicateur mesurera le nombre d'entreprises privées impliquées (par l'embauche de bénéficiaires ou par la participation à des activités), par rapport au nombre total d'entreprises dans la zone ciblée.</i></p> <p>Sur le plan quantitatif, selon les chiffres fournis aux consultant-e-s par Plan International, nous pouvons identifier environ 200 entreprises privées ayant embauché au moins l'un-e des bénéficiaires à Alexandrie.</p> <p>Cependant, ce chiffre ne donne aucune indication sur leur niveau d'implication dans le projet. Jusqu'à présent, une douzaine de responsables RH se sont intéressés et impliqués dans le projet dans une certaine mesure (Le Caire et Alexandrie)</p>

C- Efficacité du plaidoyer en faveur de l'égalité de genre et du travail décent

Question d'évaluation C-1 :

Les premiers résultats de la sensibilisation du public à **l'égalité de genre** au cours de la phase 1 correspondent-ils aux résultats attendus ?

En ce qui concerne l'égalité de genre, il semble que les partenaires répondent déjà à certaines normes. Par conséquent, il est difficile de mesurer s'il y a eu une amélioration dans leur pratique. De plus, le projet ne cible pas vraiment les communautés. Le principal but est l'équité de genre dans l'emploi. Les groupes de bénéficiaires sont composés d'hommes et de femmes en proportions à peu près égales. À l'embauche, la plupart des emplois sont fortement sexués. Aussi, même si les groupes de bénéficiaires font preuve de parité hommes-femmes, cela ne signifie pas que cette égalité soit respectée dans le secteur privé, au sein de chaque fonction. Ce résultat du projet a souffert de la priorité accordée au premier résultat (ce qui en fin de compte est plutôt positif, montrant une tendance à définir des priorités).

Des activités de sensibilisation ont été mises en œuvre, mais il est difficile de mesurer leur efficacité, car aucun indicateur pertinent n'a été identifié pendant la phase préparatoire (seulement des indicateurs quantitatifs).

Critères de jugement / hypothèses

- Les communautés ciblées ont adopté des pratiques et des initiatives qui favorisent **l'inclusion** des plus vulnérables et **l'égalité de genre**

Ce postulat n'est pas pertinent au vu de la direction prise par le projet, mettant l'accent sur la formation et l'emploi, sans tenir compte de la « communauté » dans sa mise en œuvre.

Le très petit nombre de bénéficiaires vivant avec un handicap ne permet pas de mesurer une tendance dans ce secteur. Les PSH représentent 1,42 % des bénéficiaires dans les zones analysées (0,6 % au Caire, 2,5 % à Alexandrie).

Indicateurs	Commentaires / détails
Réduction de l'exclusion dans les communautés ciblées	<i>Nous mesurerons l'existence d'une tendance, au sein des communautés, conduisant à une meilleure inclusion des plus vulnérables et à l'amélioration de l'égalité de genre</i> Cet indicateur n'a pas été mesuré, pour les raisons expliquées ci-dessus.
Niveau d'acceptation des changements d'attitude	<i>Cet indicateur qualitatif étudiera, à travers les groupes de discussion, la perception du projet parmi les communautés ciblées, et sa capacité à promouvoir des changements d'attitude.</i> La question du changement d'attitude concerne principalement la jeunesse. Même en l'absence de données de référence, il devrait y avoir un impact sur la confiance et l'estime de soi des jeunes bénéficiaires.

Question d'évaluation C-2 :

La collaboration avec les professionnels RH des **employeurs-ses** peut-elle être considérée comme un facteur de **transformation** et de promotion en faveur de l'égalité de genre et du travail décent ?

La collaboration avec les RH devrait être transformatrice, mais le projet vient seulement de déclencher le processus vers cet objectif. Une meilleure implication des RH des entreprises dans le projet devrait améliorer ce processus.

Critères de jugement / hypothèses

- Les employeurs-ses ont mis en place des pratiques et des procédures inclusives et sensibles au genre

Les entretiens avec les responsables RH du secteur privé ont montré que leur niveau d'engagement envers la question de l'égalité de genre est plutôt faible. Cependant, lorsque nous soulevons l'argument du respect de la loi, cela semble constituer un point d'entrée pour l'évolution des pratiques, comme l'obligation d'embaucher un minimum de 5 % de salariés en situation d'handicap dès lors que l'entreprise emploie plus de 40 personnes.

Indicateurs	Commentaires / détails
Existence de procédures écrites favorables à l'égalité de genre et à la lutte contre l'exclusion dans les entreprises ciblées	<i>Indicateur quantitatif : grâce à l'analyse de la documentation, les évaluateurs-rices mesureront la façon dont l'évolution potentielle est transcrite dans les outils de communication interne ou les règlements des entreprises privées.</i> Aucune procédure remarquée. Le respect de la loi relative à l'emploi des PSH est le seul point qui est soulevé.

Indicateurs	Commentaires / détails
Evolution concernant l'égalité de genre dans les entreprises ciblées	<p><i>Indicateur qualitatif : l'évaluateur-riche mesurera, à travers des entretiens avec les responsables RH, l'évolution provoquée par le projet à l'égard de l'égalité de genre dans les entreprises ciblées.</i></p> <p>Les responsables RH rencontrés n'ont pas exprimé d'évolution dans leur approche envers l'égalité de genre.</p> <p>Ils et elles considèrent tou-te-s répondre déjà à certaines normes et que la situation des femmes dans leurs entreprises est davantage liée aux emplois fortement genrés.</p>

Question d'évaluation C-3 :

Quels sont les principaux succès et défis en termes de **plaidoyer** dans le projet ?

Le succès repose essentiellement sur l'égalité de genre au sein des groupes de bénéficiaires. L'accent mis sur les activités liées au premier résultat attendu du projet, concernant l'emploi des jeunes, n'a pas permis à Plan International de mobiliser pleinement son équipe sur cet objectif. Une véritable stratégie de plaidoyer nécessiterait une plus grande implication au niveau national.

Critères de jugement / hypothèses

- Les activités de plaidoyer du projet ont permis de **sensibiliser** les partenaires du projet et les parties prenantes sur les questions **d'égalité de genre** et de **travail décent**

De nombreuses activités de sensibilisation ont été mises en œuvre, mais les indicateurs étaient principalement quantitatifs, et ne permettent donc pas de connaître l'impact de la sensibilisation. Aucun travail de plaidoyer auprès des autorités au niveau national n'a été mis en œuvre. Avoir un réel impact dans ce domaine nécessiterait une approche plus collective, rassemblant d'autres ONG dans la dynamique, afin d'avoir un impact plus important sur les politiques publiques.

Indicateurs	Commentaires / détails
Nombre de personnes ayant bénéficié des activités de plaidoyer dans les administrations ciblées	<p><i>Indicateur quantitatif : pour mesurer le nombre de bénéficiaires d'activités de sensibilisation au sein des institutions publiques locales et nationales</i></p> <p><i>Des représentant-e-s des institutions publiques assistent à toutes les réunions de sensibilisation. Cependant, ils et elles participent pour la plupart en tant qu'observateur-riche et du moins à la connaissance des consultant-e-s, leur présence n'a pas du tout été prise en compte.</i></p>
Textes et notes circulaires attestant de l'évolution des pratiques	<p><i>Indicateur quantitatif : rassembler les éventuelles notes internes des institutions et / ou documents de communication témoignant de l'évolution de leurs pratiques en matière d'égalité de genre et de promotion des emplois décents.</i></p> <p>Aucune information n'a été recueillie à cet égard.</p>
Le principe d'égalité de genre est respecté dans la gouvernance du projet et dans les ressources humaines des organisations partenaires	<p><i>Les évaluateur-riche étudieront la manière dont les partenaires du projet respectent eux-mêmes les principes promus par le projet (égalité de genre, inclusion des plus vulnérables, etc.)</i></p> <p>Malgré le fait que le travail social est généralement fortement genré, les ADC font preuve d'une grande exemplarité en la matière.</p>

D- Questions transversales

Question d'évaluation D-1 :

Comment le **système de suivi interne** a-t-il contribué à l'évaluation et à la mise en œuvre continues du projet ?

Plan International en Égypte a mis au point un système de suivi efficace pour tous ses projets, qui s'est également appliqué à Tamkeen. Ce système de suivi est exclusivement mis en œuvre par les équipes de Plan International, aux niveaux national et local. Le mécanisme de suivi repose principalement sur des données quantitatives, collectées auprès des ADC par les équipes des UP de Plan International.

Ce mécanisme implique un certain nombre de contraintes :

- Le partenariat entre Plan International en Égypte et les ADC repose essentiellement sur un contrat de mise en œuvre qui place les ADC dans une position de prestataires de services plutôt que de partenaires de mise en œuvre. Cette situation est particulièrement marquée pour Wayana et IDSC, considérées comme des sous-traitantes, affaiblissant ainsi leur engagement.
- La gouvernance interne du projet ne permet pas de partager les responsabilités entre les partenaires. Aucun comité de pilotage n'a été créé, malgré la pertinence de ce type d'instance pour renforcer le système de suivi et faciliter le partage des informations.
- Le suivi étant axé sur la collecte de données quantitatives, de nombreuses activités « non mesurables » ont pu donc être mises en œuvre par les ADC sans surveillance ni mesures appropriées. Le cas de l'engagement des formateurs-rices dans le suivi des stagiaires en est un exemple.
- Le mécanisme observé pour suivre les aspects financiers du projet ainsi que les indicateurs est très chronophage et empêche les ADC et l'équipe de Plan International de travailler de manière approfondie sur les activités.
- Aucun processus de capitalisation des enseignements n'a été lancé, écartant ainsi toute possibilité de valoriser les connaissances et les pratiques développées lors de la mise en œuvre du projet.

D'un point de vue technique, le système de suivi est assez efficace, mais fait preuve d'un manque de flexibilité qui faciliterait la créativité au sein du projet et valoriserait les partenaires.

Critères de jugement / hypothèses

- Les indicateurs définis pour le projet étaient **pertinents** et **mesurables**

Les indicateurs sont exclusivement quantitatifs et basés sur l'activité. Ils n'apportent pas d'informations sur la réalisation des objectifs, seulement sur le niveau de mise en œuvre des activités. Par exemple, mesurer si « *200 entreprises sont sensibilisées aux règles et règlements inclusifs et sensibles au genre* » ne donne aucune information sur les changements d'attitude que le projet promet. Cette orientation explique la priorité accordée par l'équipe de coordination de Plan International à la collecte de chiffres, qui peut compromettre une approche de projet plus qualitative.

- Les outils de suivi et d'évaluation ont permis d'évaluer correctement le projet du début à la fin

Le projet est bien fourni en données, d'un point de vue quantitatif, mais moins sur les aspects qualitatifs. L'absence d'un processus de capitalisation au sein du projet compromet la compréhension de son histoire et l'exploitation probable des connaissances et pratiques développées.

Indicateurs	Commentaires / détails
Qualité des documents de suivi	<p><i>Analyser l'ensemble des procédures et documents de suivi, afin de définir leur efficacité et leur conformité aux normes de gestion de projet</i></p> <p>Les documents de suivi sont professionnels et efficaces, principalement sur le plan quantitatif. A noter : les modèles employés sont différents au Caire et à Alexandrie.</p>
Niveau d'information des indicateurs depuis le début du projet	<p><i>Pour mesurer s'il était possible de suivre tous les indicateurs définis pour le projet dès le début de sa mise en œuvre. Il s'agit d'un moyen d'évaluer d'une part la pertinence des indicateurs choisis, et d'autre part l'efficacité du système de suivi.</i></p> <p>Une amélioration du niveau d'information a été remarquée depuis le bilan de mi-parcours.</p>

Question d'évaluation D-2 :

Pertinence : le projet répond-il aux **besoins** identifiés et exprimés par les bénéficiaires, ainsi qu'aux **politiques sectorielles** des pouvoirs publics, des bailleurs de fonds et des partenaires ?

Les objectifs du projet sont considérés comme pertinents, car l'emploi des jeunes est une question fondamentale du développement en Égypte. Selon toutes les parties prenantes, le projet répond aux besoins identifiés (formation, etc.) et à la politique sectorielle publique (sources : MOSS et le Ministère de la Jeunesse). L'analyse comparative confirme également cette hypothèse.

Le fait d'associer les questions de l'emploi des jeunes et de la lutte contre les discriminations est un élément qui renforce la pertinence, en plaçant le projet dans une perspective plus large de promotion de l'égalité, en adéquation avec les standards d'action de la société civile.

Critères de jugement / hypothèses

- Les objectifs correspondent aux **besoins** identifiés par les partenaires de Plan International en Égypte

Le premier objectif spécifique « *d'améliorer l'accès des jeunes femmes et hommes vulnérables aux opportunités de formation et d'emploi dans un environnement de plus en plus sensible au genre et inclusif* », tout en répondant à un problème national fondamental et aux attentes des jeunes, telles qu'identifiées par les ADC, repose sur un ensemble concret d'activités menant à des résultats qui peuvent être atteints à la fin du projet.

Le deuxième objectif « *d'accroître les connaissances et renforcer les capacités des principaux acteurs publics et privés à tous les niveaux sur l'inclusion, le genre et la promotion des droits des femmes afin de réduire les discriminations en Égypte* » constitue un objectif ambitieux qui, si les partenaires admettent sa pertinence, devrait mobiliser un plus large éventail de parties prenantes, dans le cadre d'une approche à long terme qui peut s'accorder au premier objectif.

- Le projet participe des **politiques publiques sectorielles** liées à la jeunesse, à la formation professionnelle et à l'insertion professionnelle

Le projet est clairement en conformité avec la planification stratégique du gouvernement en termes d'autonomisation économique, en particulier avec le Plan d'action national pour l'emploi des jeunes, à travers ses trois objectifs spécifiques :

- Améliorer l'employabilité des jeunes
 - Offrir plus d'opportunités d'emploi dans les secteurs économiques clés
 - Résoudre l'inadéquation entre la demande et l'offre de main-d'œuvre en améliorant les politiques et les programmes relatifs au marché du travail
- Le projet est en cohérence avec les **plans stratégiques** nationaux de Plan International en Égypte et Plan International en France

Le projet Tamkeen est en cohérence avec les plans stratégiques de Plan International à différents niveaux :

- Stratégie de Plan International en Égypte :
 - Le projet correspond au deuxième objectif stratégique : « 54 600 jeunes femmes et 15 400 les jeunes hommes (15 à 35 ans) dans 10 gouvernorats égyptiens sont socialement et économiquement autonomisé-e-s par l'amélioration de l'inclusion financière, une meilleure éducation financière et une augmentation des revenus personnels ».
 - Stratégie de Plan International en France :
 - L'objectif du projet est conforme avec le deuxième pilier stratégique, qui recommande de concentrer les efforts de Plan International sur « la formation et l'intégration professionnelle des jeunes les plus vulnérables ».
 - Stratégie mondiale de Plan International :
 - Les priorités des projets rentrent dans ce cadre stratégique, en particulier : « Autonomiser les enfants, les jeunes et les communautés à réaliser des changements essentiels qui s'attaquent aux causes profondes de la discrimination à l'égard des filles, de l'exclusion et de la vulnérabilité ».
- Le projet répond à l'**exigence de l'AFD** concernant la prise en compte les problématiques transversales

Les exigences en matière du genre et de la jeunesse, décrites dans les fiches d'outils 2 et 4 du Manuel de l'AFD, correspondent aux objectifs fondamentaux du projet. Au cours de leurs recherches, les consultant-e-s n'ont remarqué aucune approche répondant à la problématique de l'environnement, décrite dans la fiche outil n° 3.

Indicateurs	Commentaires / détails
La partie des bénéficiaires qui déclarent que le projet a répondu à leurs attentes	<i>Les informations seront collectées par le biais des discussions avec les groupes de bénéficiaires.</i> Les jeunes bénéficiaires interrogés expriment des opinions très positives à propos de la réponse apportée à travers le projet.
Capacité des bénéficiaires à lister les intrants du projet	<i>Les bénéficiaires sélectionnés devront s'exprimer sur leur perception du projet, lors des discussions en groupes.</i> Les bénéficiaires considèrent le projet principalement du point de vue de la bourse octroyée, sans en avoir une perception globale
Références aux politiques publiques	<i>Pour mesurer la façon dont le projet s'inscrit dans les politiques publiques sectorielles, à travers l'analyse de la documentation et les entretiens.</i> Plan d'action national pour l'emploi des jeunes

Indicateurs	Commentaires / détails
Niveau de cohérence du projet avec les plans stratégiques	<p><i>Les évaluateur·rices étudieront, lors de l'analyse de la documentation, la manière dont le projet s'inscrit dans les stratégies de Plan International, aux niveaux national et international.</i></p> <p>Le projet s'inscrit directement dans les objectifs stratégiques ciblant l'emploi des jeunes dans les documents stratégiques de Plan International en France et Plan International en Égypte, et reflète les valeurs et les principes d'égalité de genre décrits dans la stratégie mondiale de Plan International.</p>
Niveau de conformité avec les recommandations de l'AFD	<p><i>Le manuel méthodologique de l'AFD pour les projets qu'elle finance recommande certaines normes thématiques de mise en œuvre au moyen de fiches d'outils. Cet indicateur évaluera la façon dont le projet Tamkeen se conforme aux fiches d'outils 2 « Genre », 3 « Environnement » et 4 « Jeunesse ».</i></p> <p>Les exigences en matière de genre et de jeunesse correspondent aux principaux objectifs du projet. Au cours de leurs recherches, les consultant·e·s n'ont remarqué aucune approche répondant à la problématique de l'environnement.</p>

Question d'évaluation D-3 :

Efficacité : quelle est la **valeur ajoutée** du projet par rapport à d'autres projets de formation professionnelle et d'employabilité des jeunes en Égypte ?

L'analyse comparative a montré que la plupart des programmes mis en œuvre en Égypte dans le secteur de l'emploi des jeunes travaillent à deux niveaux en même temps :

- Au niveau national : créer un levier pour améliorer la politique publique sectorielle envers les jeunes
- Au niveau local : mettre en œuvre des projets expérimentaux dans des zones sélectionnées, ou soutenir des initiatives économiques

Ces programmes souffrent d'objectifs trop ambitieux et d'une approche descendante générale. De plus, ils ont du mal à concilier les approches nationales et locales.

Le projet Tamkeen, à considérer comme un projet expérimental pour influencer les politiques sectorielles publiques, a choisi de se concentrer sur la mise en œuvre d'activités réalistes sur le terrain, avec des partenaires déjà impliqués dans le secteur. La planification du projet a permis de mesurer les résultats effectifs. L'on peut considérer que le projet Tamkeen est impliqué dans une démarche d'apprentissage afin d'améliorer ses mécanismes mis en œuvre, sans le poids d'une structure administrative publique.

Dans sa mise en œuvre, la principale valeur ajoutée de Tamkeen est le suivi des bénéficiaires tout au long du processus, de la mobilisation à l'emploi, ce qui est possible de par la petite taille du projet qui est facile à suivre.

Critères de jugement / hypothèses

- Le projet est **complémentaire** avec d'autres actions mises en œuvre dans les mêmes secteurs

Selon l'analyse comparative, tous les projets mis en œuvre dans le secteur de l'emploi des jeunes visent des objectifs similaires (améliorer l'employabilité, établir des partenariats avec le secteur privé, etc.). Un degré de complémentarité existe dans les mécanismes de mise en œuvre et les territoires ciblés.

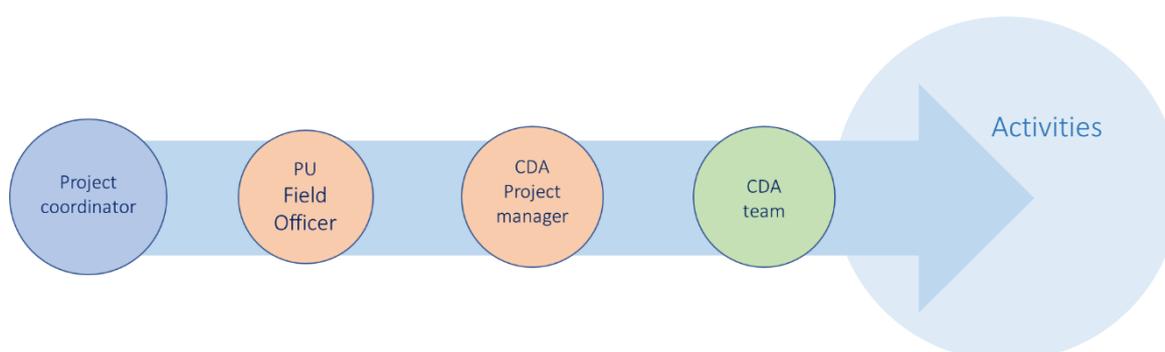
Le projet Tamkeen ne participe pas d'une approche collective des ONG du secteur ; une éventuelle complémentarité avec d'autres projets serait donc aléatoire. Cependant, la spécificité et, à coup sûr, les résultats effectifs du projet, devraient motiver Plan International à partager son expérience avec d'autres acteurs.

Indicateurs	Commentaires / détails
Le projet est mis en œuvre en synergie avec d'autres actions menées dans les mêmes secteurs en Égypte	<i>Pour voir si / comment des projets similaires à l'œuvre dans les mêmes secteurs sont coordonnés entre eux, et si le projet Tamkeen est intégré dans une approche collective d'ONG.</i> À notre connaissance, il n'y a pas de concertation entre Plan International en Égypte et d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) intervenant dans le même secteur en Égypte
Place du projet dans l'analyse comparative	<i>Après avoir rédigé un rapport d'analyse comparative, l'évaluateur-riche étudiera la position du projet Tamkeen parmi d'autres projets similaires en Égypte, sa nature spécifique, ses points communs.</i> La spécificité du projet Tamkeen par rapport à d'autres projets est principalement liée à son mécanisme de mise en œuvre et à son approche non institutionnelle, permettant de tester certaines hypothèses et d'améliorer sa méthode, de manière flexible.

Question d'évaluation D-4 :

Efficience : Comment l'efficience du système de réponse peut-elle être garantie ?

Le mécanisme de mise en œuvre de Tamkeen est efficace, comme nous l'avons vu, mais en quelque sorte surdimensionné. La responsabilité de la mise en œuvre repose entièrement sur le bureau national de Plan International en Égypte, où le projet est suivi et géré par le coordinateur du projet. Dans chaque lieu de mise en œuvre du projet, l'agent de terrain du bureau de l'UP de Plan International est responsable des relations avec les ADC qui elles-mêmes désignent un chef de projet responsable de la mise en œuvre des activités.



Cette organisation du travail introduit une complexité dans la relation entre Plan International et ses partenaires, ainsi que l'inertie dans le mécanisme.

Gestion globale

 **Plan international en France** a défini la **stratégie du projet**, lance les consultations locales, et prépare la proposition d'intervention. Ainsi, sa contribution au projet s'est concentré sur les aspects méthodologiques comme la gestion du cycle de projet GCP, y compris le cadre logique et les indicateurs. Elle s'est portée aussi sur la conformité vis-à-vis des exigences des bailleurs.

Durant la mise en œuvre du projet, Plan International en France a mis en place un **dispositif de suivi à distance**, assorti de visites de terrain, dans le but d'appuyer Plan International en Egypte.

En tant que principal interlocuteur des bailleurs, Plan International en France est responsable d'appuyer et de former l'équipe projet sur les procédures et les standards de l'AFD, tout en assurant la redevabilité vis-à-vis des partenaires.

Enfin, à travers le projet Tamkeen, Plan International en France met en œuvre sa politique concernant l'égalité des genres et l'inclusion des plus vulnérables. Le projet contribue à nourrir la réflexion de Plan International en France au sujet des programmes de formation professionnelle et de la promotion de l'égalité de genre.

Critères de jugement / hypothèses

- Les **coûts engagés** sont en cohérence avec les contenus des activités

Si le budget global est pertinent en fonction des objectifs, le coût des ressources humaines est disproportionnellement élevé par rapport au budget directement dédié aux activités. En effet, les ressources humaines du projet représentent 60 % des coûts directs et le coût des apprenant-e-s, 34 %. Cet équilibre n'est pas inhabituel pour un projet social, mais il soulève la question de la durabilité du mécanisme. Dans la proposition initiale, il a été suggéré de transférer les activités progressivement vers les ADC, dans l'espoir que le secteur privé contribuerait aux dépenses.

- Les **ressources financières** ont été mobilisées à temps et dépensées selon le calendrier

Le retard dans la mise en œuvre du projet, conjugué au reformatage du budget après le bilan de mi-parcours, a entraîné des retards dans la disponibilité des fonds.

- Des **ressources humaines** adéquates ont été mises à la disposition du projet

Les ressources humaines dédiées au projet sont globalement adéquates. Les ADC et l'équipe de Plan International en Égypte sont expérimentées et habituées à travailler ensemble. Une partie importante du succès du projet peut être attribuée à la qualité des intervenant-e-s et des équipier-e-s, malgré le renouvellement constant des personnels qui a été en partie responsable du retard subi par le projet. Un meilleur équilibre pourrait être trouvé entre le personnel de suivi et le personnel social. Les parties prenantes ont souligné le manque d'intervenant-e-s dans les rôles de :

- Facilitateur-riche pour les relations avec le secteur privé
 - Coach pour suivre les bénéficiaires
- Les mécanismes mis en place sont **durables** et financièrement viables

Aucun plan de durabilité n'a été préparé avant la fin du projet. Associé au coût élevé des ressources humaines, ce facteur pourrait affaiblir la pérennité des mécanismes, malgré les résultats positifs.

Indicateurs	Commentaires / détails
-------------	------------------------

Rapport coûts / activités	<p><i>Pour mesurer si les dépenses engagées sont pertinentes à l'égard des activités mises en œuvre</i></p> <p>Globalement pertinentes, mais le poids des ressources humaines introduit une faiblesse dans le projet.</p>
Respect du calendrier	<p><i>Pour voir si les activités prévues ont été mises en œuvre conformément au calendrier du projet</i></p> <p>La première période du projet a introduit un retard important dans la mise en œuvre du projet, notamment lié à un taux de roulement élevé au sein de l'équipe de Plan International. Après le bilan de mi-parcours, le projet a pu être exécuté à temps, notamment en ce qui concerne les résultats quantitatifs attendus.</p>
Pertinence des descriptions d'emploi et des profils	<p><i>Cet indicateur nous apporte des informations sur l'adéquation des ressources humaines dédiées aux besoins du projet.</i></p> <p>Personnels de Plan International : la priorité est accordée à des profils de gestionnaires de projet aux niveaux national et local, au détriment de profils relevant du secteur social et de la société civile. Redondance avec certaines fonctions au sein des ADC.</p> <p>ADC : les formateurs-rices sont généralement qualifié-e-s et impliqué-e-s dans le projet. Leurs salaires sont bas par rapport aux normes égyptiennes (1 800 - 2 000 EGP / mois)</p> <p>Manque de certaines fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitation des relations avec le secteur privé • Suivi des bénéficiaires
Prévisions budgétaires pour les mécanismes actuels	<p><i>Pour mesurer la durabilité des mécanismes mis en œuvre et la prévisibilité des coûts.</i></p> <p>Aucune stratégie n'est définie pour assurer la pérennité des mécanismes mis en place, et aucun plan opérationnel pour le transfert du projet.</p>

IV- ANALYSE COMPARATIVE

L'analyse comparative est un **processus d'amélioration** qui aide les organisations à comprendre leur performance par rapport à celle d'autres organisations pertinentes.

Les principaux objectifs de l'analyse comparative sont **d'identifier les pratiques** développées dans le cadre d'autres expériences dans le domaine de l'autonomisation économique en Égypte, ainsi que **d'évoquer différentes options** pour Plan International.

Cette analyse comparative s'est principalement axée sur les politiques de **l'emploi** et les projets mis en œuvre par le gouvernement égyptien, les institutions internationales et des ONG. Les documents stratégiques du gouvernement égyptien et des partenaires internationaux (GIZ, OIT, Nations Unies, etc.) ont servi de sources pour l'analyse des politiques de l'emploi, et les documents de projets / de programme, tels que des études d'impact, des résumés ou des résultats d'évaluations, pour l'analyse des programmes.

Les questions de l'égalité de genre et de la lutte contre les discriminations sont prises en compte dans certains des projets identifiés, en tant que thèmes transversaux, mais l'éventail est trop large pour sélectionner les projets dont les principaux objectifs cibleraient ces problématiques.

41- Introduction : le marché du travail et l'emploi des jeunes

Il existe une disparité significative dans le taux d'emploi en fonction du sexe et de l'âge des travailleurs-ses. Les femmes, qui sont déjà minoritaires sur le marché du travail, font face à un taux de chômage plus élevé par rapport aux hommes. Pour les jeunes, la situation est pire encore. Leur taux de chômage est deux fois supérieur au taux national, et les jeunes femmes rencontrent d'énormes difficultés pour accéder au marché du travail (*voir la figure ci-dessous*)

Statut sur le marché du travail ¹⁸	Total	Hommes	Femmes
Taux d'activité (15-64 ans)	51,1	80,2	23,1
Taux d'emploi (15-64 ans)	46,7	76,8	17,6
Taux de chômage (15-64 ans)	8,7	4,2	23,7
Taux de chômage des jeunes (15-29 ans)	16,4	8,3	42,4

Des statistiques récentes montrent que la participation des jeunes au marché du travail diminue constamment. Cette situation rend plus difficile l'entrée sur le marché du travail pour la prochaine génération, et affaiblit les plus vulnérables. Le secteur informel bénéficie de la disponibilité d'une main-d'œuvre jeune. La prédominance d'emplois informels de mauvaise qualité crée un sérieux défi pour les travailleurs-ses en Égypte, et en particulier pour les jeunes travailleurs-ses.

De plus, les emplois disponibles ne correspondent généralement pas aux qualifications des jeunes. Un nombre important de ceux et celles qui ont accédé à un emploi dans le secteur formel en sont insatisfait-e-s, en raison de mauvaises conditions de travail ou de salaires trop bas¹⁹. Par conséquent, le sous-emploi de la jeunesse est aussi critique que la question du chômage pour eux/elles.

Le taux d'emploi total par niveau d'éducation montre que les personnes les plus éduquées sont confrontées à un problème beaucoup plus important d'accès à l'emploi que les personnes moins éduquées (*voir le schéma ci-dessous*). Cette situation peut avoir un impact négatif sur les jeunes, en dévaluant leurs efforts pour progresser et leur estime de soi. Le taux de chômage augmente proportionnellement au niveau d'études, jusqu'à l'obtention d'un diplôme universitaire, mais diminue à nouveau aux niveaux les plus élevés (post-universitaires).

Niveau d'éducation ²⁰	Total	Hommes	Femmes
Analphabètes	2,0	2,1	1,8
Alphabètes sans scolarisation	2,5	2,0	7,2
École élémentaire	3,0	2,5	10,0
École intermédiaire	3,6	2,4	13,9
Lycée général	10,4	6,4	29,8
Lycée professionnel	12,3	4,7	37,4
Institut post-secondaire	12,6	6,2	29,1
Université	13,6	7,5	25,0
Postuniversitaire	4,7	1,0	10,4
TOTAL	8,7	4,2	23,8

¹⁸ Enquête sur le marché du travail égyptien - 2014

¹⁹ Enquête de l'OIT sur la transition de l'école vers la vie active - 2014

²⁰ Enquête sur le marché du travail égyptien - 2014

Cependant, il est évident que l'impact le plus dramatique de l'éducation de haut niveau concerne les femmes, au vu du taux de chômage des diplômées d'un lycée général ou professionnel. Par conséquent, il semble que l'éducation n'ouvre pas les perspectives professionnelles de la jeunesse, en particulier pour les jeunes femmes.

42- Politiques de l'emploi

Au niveau gouvernemental, plusieurs ministères et institutions agissent dans le secteur de l'emploi. Les principales organisations intervenant dans ce domaine sont :

- Ministère de la Main-d'œuvre et des Migrations (MoMM)
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MOIT)
- Ministère de l'Éducation (MoE)
- Ministère de la Solidarité Sociale (MoSS)
- Ministère de la Planification (MoP)
- Ministère de la Coopération Internationale (MoIC)
- Fonds social pour le développement (FSD)

Cependant, les ONG internationales et nationales sont les principaux exécutants des programmes en faveur de l'emploi de la jeunesse et soutiennent beaucoup plus d'interventions que les agences gouvernementales en Égypte. En 2014, les ONG étaient responsables de 86 % de toutes les interventions visant à améliorer les résultats sur le marché du travail pour les jeunes. Les fonds sont principalement fournis par des bailleurs de fonds internationaux. Elles ont récemment soutenu des initiatives pour l'emploi formulées par des institutions publiques, telles que :

- Le Plan d'action national pour l'emploi des jeunes
- L'Observatoire égyptien pour l'éducation, la formation et l'emploi
- Le Forum égyptien pour la promotion de l'emploi des jeunes (Egypte-YEP)

43- Programmes et projets

Habituellement, la plupart de ces programmes sont administrés par le Fonds social pour le développement (FSD) et le rôle du MoMM est resté très limité et, dans de nombreux cas, ces programmes sont soutenus par des bailleurs de fonds. Certains d'entre eux se concentrent sur la création d'emplois. Cela se fait par le biais d'un soutien proposé aux petites entreprises, la micro-finance, des programmes de travaux publics très demandeurs de main-d'œuvre pour développer l'infrastructure de base, des programmes de développement communautaire et des programmes ciblant la création d'emplois dans les zones rurales.

Pour cette analyse comparative, nous avons sélectionné **4 programmes / projets** parmi tous ceux mis en œuvre en Égypte, qui sont décrits dans les fiches suivantes :

Titre	Programme de promotion de l'emploi (PPE)
Territoire	Projet national
Bailleur(s) de fonds	Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ)
Partenaires de mise en œuvre	Agence principale de mise en œuvre : Ministère de l'Éducation (MoE) Agence de mise en œuvre : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (L'agence allemande de coopération internationale pour le développement)
Période / calendrier	2016 à 2018

Objectifs et portée de l'intervention

Objectif global : Des décideurs-ses politiques et des acteurs-rices du secteur privé travaillent en partenariat pour mettre en œuvre des réformes en faveur de l'emploi des jeunes

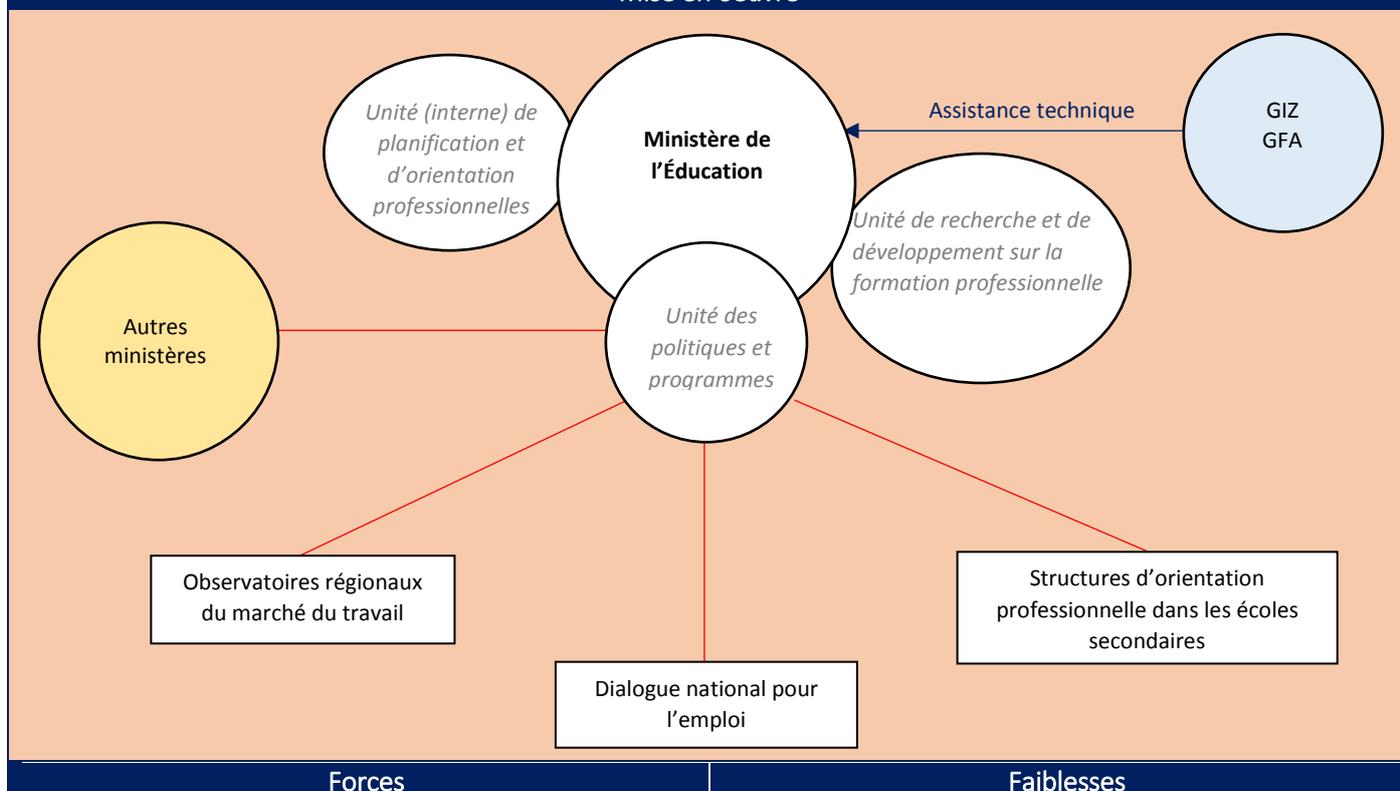
Le programme aide le gouvernement égyptien à élaborer de nouvelles mesures proactives en matière de politique de l'emploi. L'accent est mis sur une coopération étroite entre les associations du secteur privé et les institutions publiques. Les principaux domaines de soutien sont :

- Conseils politiques et planification stratégique de l'enseignement professionnel.
- Une participation accrue du secteur privé
- Fourniture d'informations sur le marché du travail
- Introduction de nouveaux services d'orientation professionnelle
- Développement de mesures de formation basées sur la demande

Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • MoE • Le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • D'autres ministères • OSCs
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • • Unité créée à l'intérieur du MoE, chargée de guider les politiques et les programmes d'autres institutions publiques et des bailleurs de fonds internationaux 	

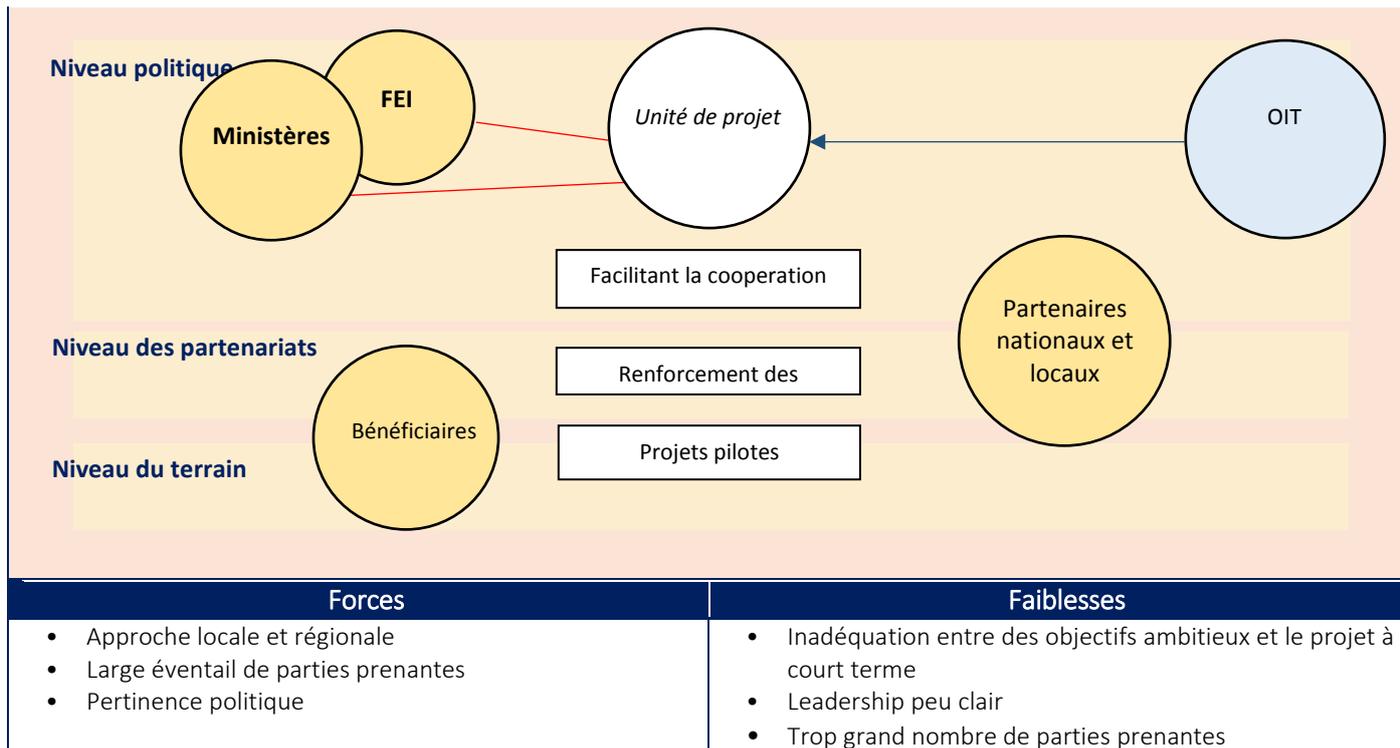
Assistance technique / renforcement des capacités	GFA Consultants
--	-----------------

Mise en œuvre



Titre	Programme de promotion de l'emploi (PPE)	
Territoire	Projet national	
	<ul style="list-style-type: none"> • Haut degré d'appropriation institutionnelle • Forte implication du secteur privé • Expression d'un engagement politique • Haut niveau de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche descendante • Bénéficiaires absents du projet • Trop large éventail d'activités déconnectées • Déconnexion entre les unités de projet et l'administration du ministère

Titre	Des emplois pour la jeunesse égyptienne (EYE)	
Territoire	Gouvernorats de Qalyoubia et Menoufia	
Bailleur(s) de fonds	Ministère norvégien des affaires étrangères	
Partenaires de mise en oeuvre	L'Organisation internationale du travail (OIT) Fédération des industries égyptiennes (FEI) Ministère du commerce et de l'industrie (MTI)	
Période / calendrier	1er décembre 2016 - 30 novembre 2017	
Objectifs et portée de l'intervention		
Objectif global : contribuer à l'augmentation de l'emploi productif, à la création d'entreprises et à des opportunités de travail décentes pour les jeunes femmes et hommes dans les gouvernorats de Qalyoubia et Menoufia		
Le projet repose sur trois approches principales :		
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des entreprises durables ; • Créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes ; • Promouvoir du travail décent dans l'économie rurale. 		
Le projet opère à trois niveaux :		
<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'élaboration de politiques • Au niveau du partenariat • Au niveau du terrain, par le biais de projets pilotes et du soutien apporté aux organismes de mise en oeuvre 		
Résultats attendus		
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les institutions nationales pour le développement des petites et moyennes entreprises ; • Promouvoir l'emploi et le développement économique locaux à Qalyoubia et Menoufia. 		
Parties prenantes	Au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la coopération internationale • Ministère du commerce et de l'industrie (MTI) • Ministère d'état pour le développement local • Ministère de la planification, de la surveillance et de la réforme administrative (MoP) • Agence centrale pour la mobilisation publique et les statistiques (CAPMAS) • Fonds social pour le développement (SFD) • Les organisations de travailleurs-ses et d'employeurs-ses 	Au niveau local <ul style="list-style-type: none"> • Des fonctionnaires du gouvernorat de Qalyoubia et Menoufia • Entreprises et secteur privé • Prestataires de services (financiers et autres) aux entreprises • Une sélection d'agences partenaires des Nations Unies et Organisations internationales
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Des jeunes (et leurs associations) • Communautés / villages sélectionnés • Fonctionnaires des gouvernorats • Prestataires de services d'aide aux entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Micro et petites entreprises • Unités de l'économie sociale • ONG
Coordination	Unité de projet	
Assistance technique / renforcement des capacités	OIT	
Mise en oeuvre		



Titre	L'emploi des jeunes dans le gouvernorat d'Assouan
Territoire	Gouvernorat d'Assouan
Bailleur(s) de fonds	Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC)
Partenaires de mise en oeuvre	CARE (ONG internationale) WorldFish Center (Égypte)
Période / calendrier	2014 - 2017

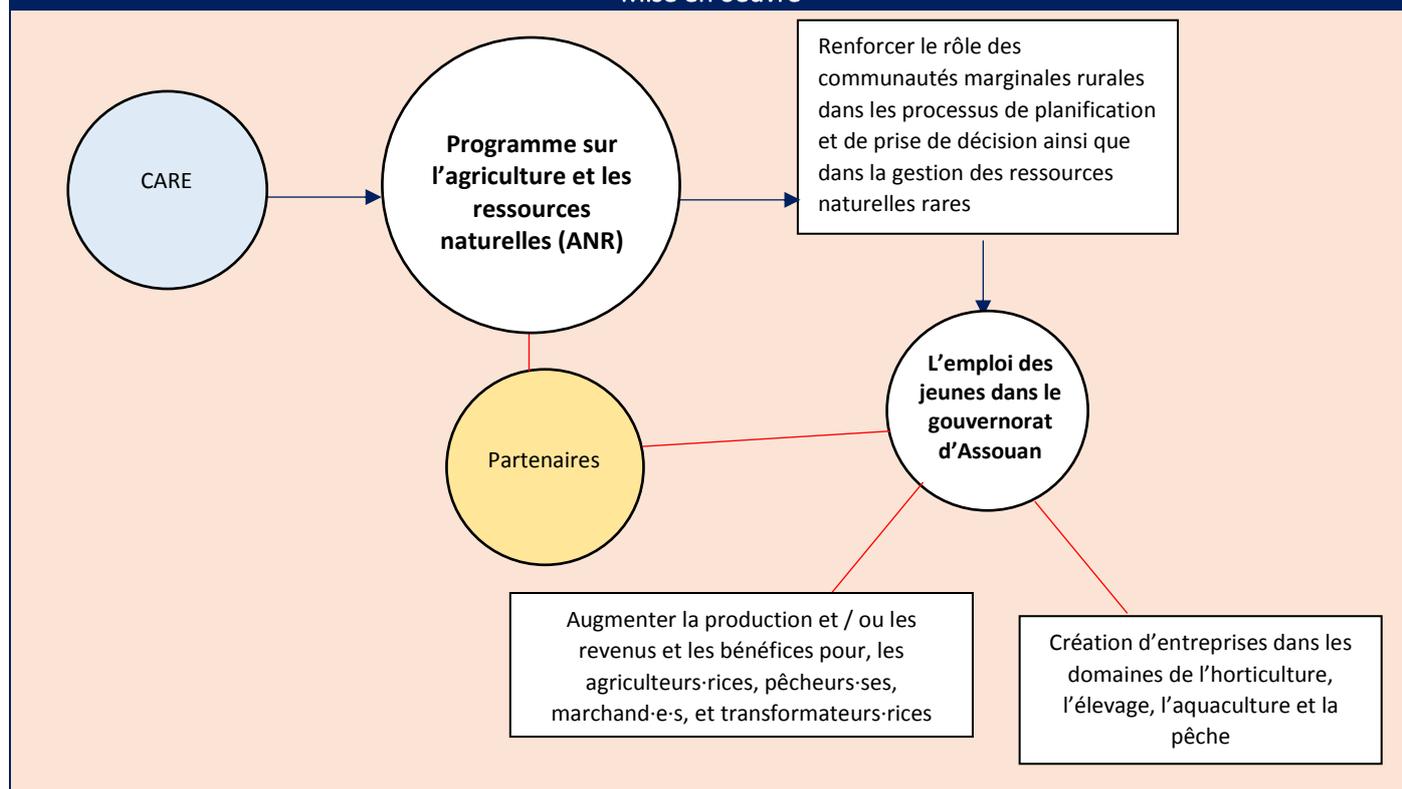
Objectifs et portée de l'intervention

Objectif global : fournir un revenu accru et durable pour 2 500 personnes et un emploi pour 4 000 jeunes défavorisés, femmes et hommes à Assouan Le projet met en œuvre des actions qui servent à :

- Augmenter la production et / ou les revenus et bénéfices pour les agriculteurs-rices, les pêcheurs-ses, et les marchand-e-s et transformateurs-rices dans les chaînes de valeur de l'horticulture, de l'élevage, de l'aquaculture et de la pêche.
- Contribuer à la création d'un environnement propice au développement des entreprises nouvelles et existantes dans les secteurs de l'horticulture, de l'élevage, de l'aquaculture et de la pêche à Assouan.

Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités locales • Collectivités rurales • Organisations communautaires
Bénéficiaires	6 500 jeunes défavorisés, femmes et hommes à Assouan
Coordination	L'équipe de CARE
Assistance technique / renforcement des capacités	CARE

Mise en oeuvre



Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Projet inclusive, dans le cadre d'un programme plus large mis en oeuvre sur le territoire par CARE • Approche du terrain • Objectifs réalistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de partenariat institutionnel

Titre	Programme de création d'emplois pour les jeunes (YEGP)
Territoire	Programme en faveur des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) : 23 gouvernorats. Programme d'entrepreneuriat social pour les jeunes : à l'échelle nationale. Programme de stages et de formation professionnelle 4 gouvernorats : Grand Caire, Assouan, El Mina et Dakahlia
Bailleur(s) de fonds	Aide publique au développement du Japon, Ambassade du Japon Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) Egyptian ICT Trust Fund, MTI
Partenaires de mise en œuvre	Ministère de la jeunesse (MoY), Fonds social du développement (SFD), MS Egypte, Institut pour les technologies de l'information (programme Edu Egypte), Centre de compétences pour l'apprentissage en ligne (ELCC).
Période / calendrier	2013-2016

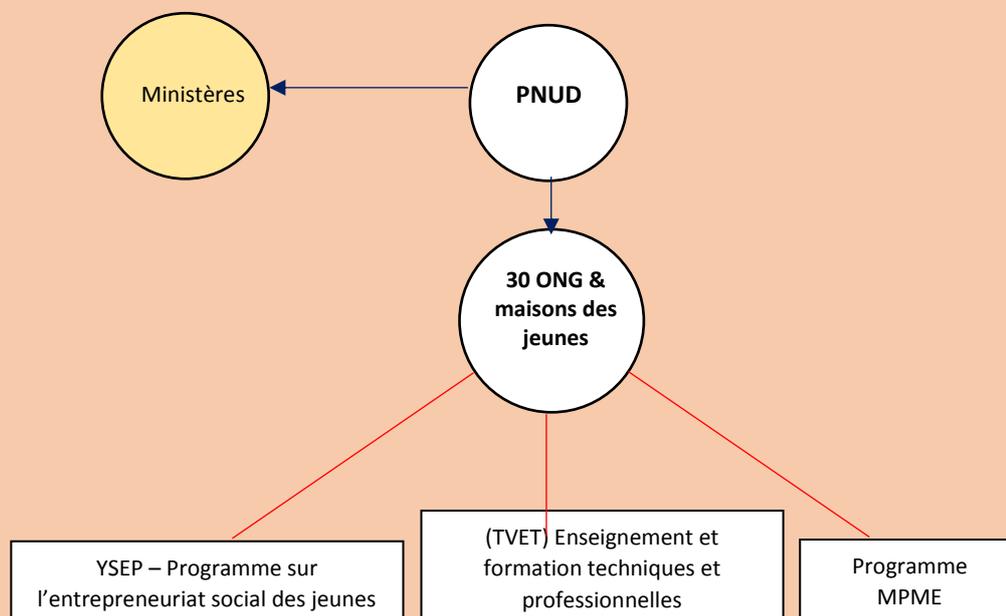
Objectifs et portée de l'intervention

Objectif global : remédier à l'inadéquation entre les compétences exigées par le secteur privé et les compétences détenues par les jeunes, afin d'améliorer leur employabilité à travers la formation professionnelle, les TIC et des formations en compétences sociales. Objectifs spécifiques :

- Fournir aux jeunes l'accès à des formations techniques, professionnelles et entrepreneuriales en mettant l'accent sur les TIC ;
- Augmenter les possibilités de stages dans des entreprises du secteur privé

Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • 30 ONG et des maisons des jeunes
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes âgés de 18 à 35 ans - Accent sur les populations vulnérables et les femmes
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP
Support technique / renforcement des capacités	PNUD – experts

Implementation



Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Approche ITC • Mise en œuvre à travers un réseau d'ONG • Combinaison de stratégies nationales et locales • Priorité accordée à l'égalité de genre et aux PSH 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs ambitieux • Doutes sur la pertinence de la méthode pour les bénéficiaires ciblés • Processus et concepts technocratiques • Cibles imprécises • Approche descendante

44- Constatations

L'on retrouve une grande similitude entre les différents projets observés. Les stratégies sont régulièrement basées sur :

- La recherche d'une adéquation entre les besoins du secteur privé et les qualifications des jeunes
- L'amélioration de la formation professionnelle
- La combinaison d'une approche nationale politique avec des stratégies locales et des petits projets
- Développement de partenariats avec le secteur privé.

Quelques bonnes pratiques ont été identifiées :

- Participation des organisations de la société civile
- Égalité du genre et inclusion des PSH
- Appropriation des projets par les institutions publiques
- Combinaison de pratiques nationales et locales
- Secteurs innovants (ITC)
- Implication des bénéficiaires

Ainsi que quelques faiblesses

- Objectifs ambitieux, qui essaient de résoudre trop de problèmes
- Des programmes à trop court terme, compte tenu des objectifs
- Approches descendantes
- Manque de participation des bénéficiaires

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

51- Principales conclusions de l'évaluation

Le projet Tamkeen a atteint son objectif de contribuer à l'autonomisation et à l'insertion socioéconomique des jeunes femmes et hommes en Égypte dans un environnement inclusif et plus sensible au genre. Une véritable dynamique a été créée autour du projet, rassemblant un large éventail de parties prenantes.

Le projet avait deux objectifs spécifiques répondant à deux problématiques différentes. Le premier concerne directement la question de l'emploi des jeunes et le second concerne la lutte contre la discrimination, la promotion de l'égalité de genre et l'inclusion des PSH. Ces deux parties du projet demandent deux stratégies différentes, qui ne peuvent pas partager le même calendrier. La stratégie de l'emploi des jeunes est fondée sur une chaîne d'activités conduisant à l'insertion des jeunes hommes et femmes sur le marché du travail, à travers une succession d'étapes : mobilisation, formation, recherche d'emploi. La stratégie portant sur l'égalité de genre et l'inclusion est davantage liée à un processus de changement d'attitude à long terme.

L'évaluation révèle que les résultats relatifs au premier objectif ont été atteints. Des forces ont été identifiées, certaines sont complètement maîtrisées par Plan International et ses partenaires, d'autres étaient inattendues.

- Le projet était censé cibler les jeunes hommes et femmes « les plus vulnérables ». Le mécanisme créé pour le projet était plus adapté à une population de classe moyenne inférieure, qui peut accéder à des emplois formels et possède les qualifications suffisantes pour suivre les sessions de formation mises en place. Simultanément, les moyens de communication utilisés pour mobiliser la jeunesse, principalement les médias sociaux, ont encouragé la participation de cette couche de la population. Toutes les études sur le marché du travail réalisées en Égypte ont montré que les jeunes éduqués font face à un taux de chômage plus élevé que les moins éduqués qui évoluent principalement dans le secteur informel. Par conséquent, le profil social des bénéficiaires Tamkeen correspond à une partie de la jeunesse égyptienne souffrant de grandes difficultés à entrer dans la vie professionnelle.
- Depuis le début de leur formation et jusqu'au moment où ils et elles sont embauché·e·s par un·e employeur·se, les jeunes bénéficiaires sont constamment soutenus par l'équipe de l'ADC, en particulier les formateurs·rices. En plus de leur travail régulier, les formateurs·rices soutiennent les bénéficiaires pour les accompagner dans leur recherche d'emploi et au-delà. Aucun mécanisme n'a été créé pour cette étape de leur parcours, mais les besoins ont été satisfaits de manière informelle par les formateurs·rices. Les partenaires ont montré leur propension à combler l'écart. Après leur création, les Clubs Tamkeen (alumni) ont pris le relais.
- Plan International en Égypte mesure un taux d'emploi élevé parmi les bénéficiaires après la fin de leur formation. Mais cela n'est pas le seul impact observé. Le projet a eu un impact significatif sur l'estime de soi et la confiance en soi des jeunes. Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour atteindre cet objectif, notamment :
 - Le réseau des alumni (Clubs Tamkeen)
 - La formation aux compétences de vie
- Les curricula de formation, malgré une certaine confusion dans leur préparation, sont considérés comme pertinents et efficaces pour obtenir un emploi. Cela pourrait être amélioré

à travers à une coopération meilleure et plus précoce avec le secteur privé.

Certaines difficultés ont également été soulignées, telles que l'analyse initiale du marché effectuée au début du projet, considérée par les parties prenantes comme inadaptée.

Le principal constat concernant cette partie du projet est que Plan International et ses partenaires ont pu mettre en place un mécanisme complet d'insertion, parfois sans méthode appropriée, mais avec assez de flexibilité pour laisser le processus évoluer jusqu'à trouver son équilibre. Malheureusement, aucun processus de capitalisation n'a été mis en place afin de valoriser les pratiques et les connaissances développées au cours du projet et de reproduire certains processus.

La deuxième partie du projet était divisée en deux résultats attendus, le premier ayant un objectif interne : le renforcement des capacités des partenaires en matière d'égalité de genre et d'inclusion des PSH ; et le second externe : le plaidoyer auprès des communautés et d'autres parties prenantes sur les mêmes sujets.

Cette partie du projet a souffert d'un manque de stratégie forte ainsi que de l'énergie dépensée par les partenaires sur le premier volet. Même si cela n'a pas été fait volontairement, les acteurs·rices du projet ont dû définir certaines priorités parmi les composantes. Ainsi, certains facteurs ont contribué à affaiblir les activités liées au second objectif :

- Difficulté à entamer un dialogue avec le secteur privé sur plusieurs sujets à la fois.
- Rareté des interventions des OSC recrutées pour le renforcement des capacités (Wayana et IDSC)
- Difficultés à mesurer l'impact réel des réunions de sensibilisation
- Manque de moyens pour mettre en œuvre une véritable stratégie de plaidoyer

Cependant, quelques résultats ont été obtenus, principalement concernant les parties prenantes du projet :

- Égalité de genre au sein des groupes de bénéficiaires
- Intégration de quelques PSH dans le programme de formation
- Dialogue avec le secteur privé sur la législation concernant l'intégration des PSH (5 % des employés)

Le projet a souffert d'un retard important, pour des raisons externes mais aussi à cause d'un renouvellement constant de l'équipe de mise en œuvre. Six coordinateurs·rices de projet de Plan International en Égypte se sont succédé depuis le début des activités. La méthode de suivi, et donc de partenariat, est également remise en cause. La gouvernance du projet est totalement sous le contrôle de Plan International en Égypte, et le partenariat avec les ADC, dont certains sont historiques, est fortement déséquilibré. Aucun comité de pilotage n'a été créé pour la gouvernance du projet, plaçant les ADC dans un rôle de prestataires de services.

Ce problème entraîne certaines faiblesses qui ont compromis plusieurs aspects du projet. Le système de suivi est essentiellement basé sur des indicateurs quantitatifs, ou des « indicateurs basés sur les activités », ce qui ressort d'ailleurs dans les documents de projet, obligeant l'équipe de projet, celle de Plan International comme celles des ADC, à se concentrer sur la collecte de chiffres. Premièrement, la plupart de ces indicateurs n'apportent pas d'informations sur la réalisation des objectifs, mais seulement sur l'achèvement des activités, et deuxièmement, ils éloignent l'équipe du noyau des activités, en négligeant les aspects qualitatifs.

À la fin du projet, la question de sa durabilité reste en suspens. Aucune stratégie n'a été créée pour

assurer la pérennité du processus d'emploi des jeunes, qui est fragilisé par le poids du coût des ressources humaines, qui serait difficile à maintenir pour toute autre partie prenante.

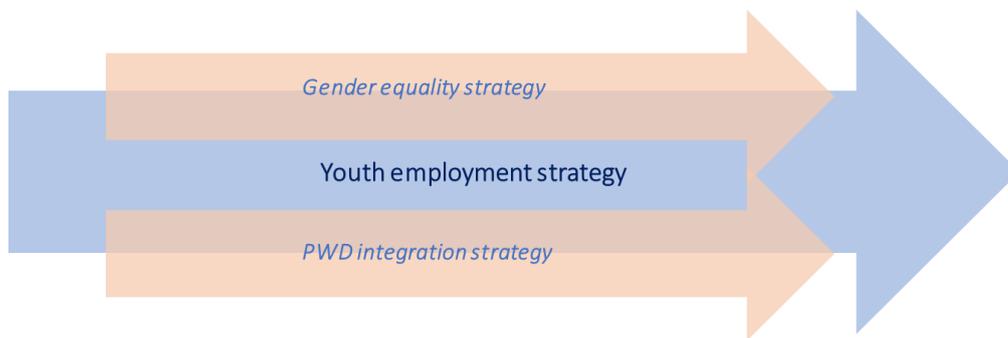
52- Recommandations

Ces recommandations sont rédigées dans le but d'élaborer une deuxième phase pour Tamkeen, afin de tirer profit des points forts du projet ainsi que des leçons apprises.

Les consultant-e-s considèrent que Plan International en France et en Égypte devraient mettre en œuvre une deuxième phase du projet, afin de consolider les acquis et renforcer le processus, dans la perspective d'une meilleure durabilité.

L'emploi des jeunes

- Continuer de se concentrer sur cette composante du projet, en remettant en question ses relations avec la stratégie de sensibilisation et de plaidoyer. La stratégie pour l'emploi des jeunes doit devenir l'épine dorsale du projet, alors que « l'égalité de genre » et « l'intégration des PSH » doivent être étroitement liées à ce projet.



- Se concentrer sur « l'emploi salarié » et ne pas essayer d'aborder également « l'auto-emploi », au risque de disperser l'énergie.
- Mettre en œuvre un travail de recherche concernant les jeunes ciblés par le projet, afin de mieux connaître leurs besoins. Plan International en Égypte et en France a besoin de mieux connaître le profil sociologique de ses bénéficiaires, afin de mieux cerner leurs besoins et améliorer la pertinence de la réponse. Associé à l'analyse du marché, ce travail de recherche peut aider à approfondir la réflexion sur l'ensemble du processus.
- Revoir la chaîne d'activités menant à l'insertion professionnelle afin de combler les lacunes identifiées :
 - Construire un mécanisme de coaching pour les bénéficiaires, afin de pouvoir les accompagner tout au long de leur formation mais aussi pendant leur recherche d'emploi et au-delà.
 - Renforcer l'amélioration de l'estime de soi des bénéficiaires au cours du processus.
 - Promouvoir les formations aux compétences de vie.
- Renforcer le partenariat avec le secteur privé, à travers ses associations professionnelles, et les impliquer à différentes étapes du projet, comme dans le choix des curricula de formation.

- Revisiter la méthodologie de l'analyse du marché, afin de l'amener à évoluer vers un processus itératif.
- Renforcer les Clubs Tamkeen, et les conduire à leur autonomie.
- Renforcer la communication sur les réseaux sociaux. En tant que moyen de communication le plus efficace avec et entre les jeunes bénéficiaires, il conviendrait d'en faire la promotion auprès des clubs d'ancien, afin de les organiser en réseau.
- Mettre en place un plan de durabilité dès le début du projet pour le mécanisme créé. La question des ressources humaines dédiées au projet doit être soulevée.

Égalité du genre et inclusion des PSH

- Repenser la stratégie dans le cadre du projet Tamkeen, peut-être avec des objectifs moins ambitieux.
- PSH : entamer un dialogue avec le secteur privé sur la question de la législation.
- Plaidoyer : évaluer la possibilité d'agir de manière plus collective (avec d'autres ONG, etc.).

Partenariat

- Mettre en place un comité de pilotage dès le début du projet, rassemblant au moins les ADC autour de Plan International, mais il serait pertinent d'inclure un-e représentant-e du secteur privé.
- Alléger le système de suivi, et l'orienter vers la qualité.
- Impliquer fortement les partenaires, notamment les ADC, dans la définition de futurs projets.
- Promouvoir des activités transversales entre les ADC dans le cadre du projet.
- Clarifier le statut des partenaires comme IDSC ou Wayana, les considérer comme de véritables partenaires du projet. Un statut de partenaire devrait renforcer leur rôle et leur engagement dans le projet et améliorer leurs contributions.
- Lancer un processus collectif de capitalisation des pratiques et des connaissances au démarrage des projets.

ANNEXES

Cadre logique du projet

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général	<i>Quel sont les objectifs généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer ?</i>	<i>Quels sont les indicateurs clés liés à l'objectif global?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs</i>	
	Contribuer à l'autonomisation et l'insertion socio-économique des jeunes femmes et jeunes hommes en Egypte dans un environnement inclusif et plus favorable à l'égalité de genre	Réduction des inégalités de genre dans l'accès et la participation au marché du travail	. Statistiques nationales et des organisations internationales (ex: Classement IDH du PNUD, ...)	. L'opposition entre pro et anti Frères Musulmans ne dégénère pas en conflit ouvert . Le gouvernement égyptien fait de l'accès au travail des jeunes une priorité. . L'environnement politique et institutionnel reste favorable aux droits des femmes et des personnes en situation de handicap . Pas de crise économique majeure au niveau national restreignant les possibilités d'embauche sur les zones d'intervention du projet
Objectifs spécifiques	<i>Quel objectif spécifique l'action doit elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux ?</i>	<i>Quels indicateurs montrent clairement que l'objectif de l'action a été atteint?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information existantes ou qui peuvent être rassemblées? Quelles sont les méthodes requises pour obtenir ces informations?</i>	<i>En plus de la responsabilité du bénéficiaire, quels facteurs et conditions sont nécessaires pour atteindre cet objectif? (conditions externes)</i>
	1. Assurer un accompagnement adapté aux jeunes hommes et jeunes femmes en situation de vulnérabilité des zones cibles afin de favoriser leur accès à un emploi décent	. Au moins 1 400 jeunes ayant suivi la formation (soit 70%) trouvent un emploi dans les 6 mois qui suivent la fin de la formation . Pourcentage de jeunes formés ayant trouvé un travail qui sont toujours en poste 6 mois après le début de leur contrat . Pourcentage de jeunes formés et ayant trouvé un emploi qui sont satisfaits de leur travail (salaire décent, conditions de travail décentes, etc.) . Pourcentage de jeunes accompagnés (XX %) qui considèrent qu'ils disposent d'une plus grande confiance en soi à l'issue de leur accompagnement . Pourcentage des jeunes accompagnés qui estiment que leur participation dans leur communauté / au sein de leur famille / dans d'autres réseaux d'appartenance s'est accrue . Nombre de jeunes du réseau d'anciens stagiaires qui se portent volontaires pour témoigner/intervenir dans les programmes d'accompagnement professionnel du projet	. Liste des participants inscrits dans les formations . Evaluation finale du projet . Rapports de suivi des jeunes formés . Entretiens menés avec les jeunes durant le suivi effectué pendant la première année qui suit la fin de la formation et dans le cadre de l'évaluation finale	. Pas de crise politique majeure susceptible d'empêcher les gens de se déplacer et de mener à bien leurs activités . Pas de crise économique majeure entravant l'accès au marché du travail notamment des nouveaux entrants (jeunes)
	2. Renforcer les capacités des acteurs clés publics et privés au niveau local, régional et national sur l'inclusion, en particulier la promotion de l'égalité de genre afin de réduire les discriminations en Egypte	. Pourcentage de leaders communautaires qui citent spontanément un argument contre les discriminations visant les femmes, les personnes en situation de handicap, ou d'autres publics vulnérables . Les deux ONG partenaires du projet s'impliquent chacune dans au moins une action de plaidoyer extérieure au présent projet d'ici la fin de celui-ci . Nombre de salariés et responsables des entreprises partenaires qui connaissent leurs obligations légales et sont en mesure de citer les principaux axes de la législation relative au droit du travail. . Les entreprises partenaires ont une politique de ressources humaines plus favorable à l'emploi des femmes et des personnes en situation de handicap, notamment en termes de recrutement . Pourcentage des entreprises partenaires qui montrent leur volonté de développer des initiatives contribuant à l'égalité de genre au sein de leur entreprise . Les communautés mettent en œuvre au moins une initiative par an, à partir de la 2e année d'intervention, en faveur de l'intégration des femmes, des personnes en situation de handicap ou d'autres publics vulnérables	. Entretiens avec les responsables des ressources humaines . Liste des personnels des entreprises partenaires . Textes édités en support à la politique RH (règlement intérieur, charte, politique RH, ...)	. L'environnement politique et institutionnel reste favorable aux droits des femmes et des personnes en situation de handicap . Pas de résistance des acteurs privés et publics
Résultats attendus	<i>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique. Quels sont les résultats attendus? Numérotez ces résultats</i>	<i>Quels sont les indicateurs pour mesurer si et dans quelle mesure l'action obtient les résultats recherchés?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être remplies pour obtenir les résultats attendus dans les temps?</i>

	1. 1200 jeunes filles et 800 jeunes hommes vulnérables issus des zones urbaines défavorisées du Caire, d'Alexandrie et d'Assiout bénéficient d'un accompagnement et de formations adaptés, au sein de 5 centres communautaires	. 2 nouveaux centres sont équipés et rendus fonctionnels pour l'accueil de formations . 52 formations sont dispensées dans 5 centres au cours des 3 années de mise en œuvre du projet . 200 entreprises font partie du réseau de partenaires au projet . Au moins 2 000 jeunes (dont 60% de femmes) bénéficient d'un accompagnement adapté et sont formés sur des compétences de vie et techniques propices à leur insertion professionnelle	. Liste et compte-rendu des formations données . Base de données des entreprises partenaires	. Les associations de développement communautaires en charge de la gestion des centres acceptent d'héberger les sessions de formation.
	2. Les acteurs-clés de la société civile au niveau local et national ont des connaissances et capacités accrues pour promouvoir l'égalité d'accès des femmes et des personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion aux opportunités économiques et leur participation à la vie socioéconomique de leur communauté	. 80 acteurs de la société civile (50 leader traditionnels et religieux, 10 employés des ACD et 20 employés des ONG partenaires AYB et Wayana) sont sensibilisés et formés sur le genre et l'approche inclusive . 60 sessions de sensibilisation auprès des communautés des 5 sites d'intervention sont menées durant les 3 années de mise en œuvre du projet . Un document reprenant les bonnes pratiques des communautés en termes de valorisation et d'intégration des jeunes, des femmes et autres populations vulnérables, est élaboré et diffusé . 5 clubs d'anciens stagiaires sont actifs à la fin du projet	. Liste des participants aux sessions de sensibilisation et aux formations . Listes des participants aux clubs d'anciens stagiaires	Les leaders communautaires, les communautés et les anciens stagiaires sont impliqués et ont la volonté de collaborer
	3. Les pratiques, les initiatives ainsi que les politiques favorables à l'égalité de genre et inclusives sont promues auprès des communautés, des entreprises et des représentants gouvernementaux	. 200 entreprises sont sensibilisées aux pratiques et politiques favorables à l'égalité de genre . Les employés de trois agences publiques pour l'emploi sont sensibilisés aux pratiques inclusives, favorables à l'égalité de genre . Au moins 30 responsables des ressources humaines sont formés sur les politiques de recrutement et d'emploi favorables à l'égalité des droits		Volonté et absence de résistance des communautés, des entreprises et des représentants du gouvernement pour aborder (et traiter) ces problèmes.
Activités	<i>Quelles sont les activités clés à mettre en œuvre et dans quel ordre afin de produire les résultats attendus (groupez les activités par résultat)</i>	Moyens: <i>Quels sont les moyens nécessaires à la mise en place de ces activités, exemple: personnel, équipement, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc.</i>	<i>Quelles sont les sources d'information sur les progrès des actions? Coûts: Quels sont les coûts de l'action? Comment sont-ils classifiés? (détails dans le budget pour l'Action)</i>	<i>Quelles sont les préconditions requises avant le début de l'action? Quelles conditions en dehors du contrôle direct du bénéficiaire doivent être remplies pour la mise en place des activités prévues?</i>
Résultat 1	1. 1200 jeunes filles et 800 jeunes hommes vulnérables issus des zones urbaines défavorisées du Caire, d'Alexandrie et d'Assiout bénéficient d'un accompagnement et de formations adaptés, au sein de 5 centres communautaires			
	1.1 5 centres communautaires de formation et de promotion de l'emploi sont rendus fonctionnels			
	1.1.1 Mise en place et adaptation de cinq centres communautaires (2 à Assiout, 2 au Caire et 1 à Alexandrie)	Equipement (tables, bureaux, ordinateurs...)	Inventaire de chaque centre	La communauté met à disposition un bâtiment pour héberger les formations
	1.1.2 Renforcement des capacités des associations communautaires de développement (ADC) sur la gestion des centres	5 réunions d'une demi-journée chacune/ année/ ADC Un coordinateur de projet	Liste des participants à la réunion Compte-rendu des réunions	Volonté de collaborer de la part des ADC
	1.2 Elaboration du programme d'accompagnement professionnel des jeunes et des curricula de formation			
	1.2.1 Réalisation d'une « étude de marché » (market scan) sur les besoins et spécificités des marchés du travail locaux	Facilitateur de Développement Communautaire (FDC)	Etude de marché	
	1.2.2 Développement des curricula des formations techniques et en compétences de vie	Conseiller/ère pédagogique de Plan Egypte Avec l'appui de Conseiller/ères Inclusion Jeunesse et Genre de Plan Egypte AYB et Wayana Entreprises partenaires	Programmes et curricula des cours	
	1.2.3 Formation des formateurs sur les programmes techniques et de compétences de vie	Conseiller/ère pédagogique de Plan Egypte Avec l'appui de Conseiller/ères Inclusion, Jeunesse et Genre de Plan Egypte AYB et Wayana Entreprises partenaires	Liste des participants à la formation Documents-soutiens pour les formations	
	1.3 Développement d'un réseau professionnel d'entreprises partenaires afin de favoriser leur implication dans le projet et les formations	5 réunion / an Coordinateur de projet	Liste des participants aux réunions Compte-rendu des réunions Liste des entreprises impliquées dans le projet	Volonté de collaborer de la part des employeurs
	1.4 Mobilisation des jeunes en vue de leur participation au programme d'accompagnement professionnel	Associations de Développement Communautaire (ADC) Facilitateurs de Développement Communautaire Volontaires communautaires	Nombre de sessions de sensibilisation tenues dans les communautés, nombre de posters affichés	
	1.5 Mise en œuvre du programme d'accompagnement et de formations professionnelles des jeunes dans 5 centres communautaires		Nombre de participants sur les 3 ans de la durée du projet	. Les formateurs ont été formés sur les nouveaux programmes. . Les centres sont prêts et équipés pour héberger les formations.
	1.5.1 Conduite de formations techniques et en compétences de vie pour 1200 jeunes filles et 800 jeunes hommes	Formateurs Centres de formation	4 formations / année / centre	
	1.5.2 Coaching et mentorat des jeunes formés sur les techniques d'entretien, les méthodes de recherche d'emploi et leurs droits légaux	Formateurs Employeurs Centre de formation 3 sessions de coaching pour chaque groupe, intégrant des entretiens d'entraînement	Liste des sessions de coaching et de mentorat menées	
	1.6 Suivi des jeunes formés employés pendant la 1ère année d'entrée sur le marché du travail	Formateurs Centre de formation Coordinateurs des ADC (superviseurs des centres de formation)	Base de données permettant le suivi des stagiaires	. Volonté des entreprises d'employer des stagiaires qui ont fini la formation . Postes vacants disponibles dans les entreprises

Résultat 2	2. Les acteurs-clés de la société civile au niveau local et national ont des connaissances et capacités accrues pour promouvoir l'égalité d'accès des femmes et des personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion aux opportunités économiques et leur participation à la vie socioéconomique de leur communauté			
	2.1. Mise en place d'un réseau de jeunes, anciens bénéficiaires du programme	Coordinateur de projet Formateurs (pour animer les débats) Jeunes membres des clubs d'anciens stagiaires 2 réunions/ an dans le cadre du réseau national d'anciens stagiaires + 1 réunion mensuelle par centre	. Liste des membres des clubs d'anciens stagiaires . Liste des réunions tenues dans chaque centre; liste des participants aux réunions . Compte-rendu des réunions	Volonté de coopérer de la part des jeunes; maintien de leur implication/ mobilisation après la fin de leur formation et une fois entrés dans le monde du travail
	2.2 Renforcement des compétences des acteurs de la société civile en matière d'approche inclusive afin qu'ils assurent le respect et deviennent des promoteurs des droits, notamment des droits socio-économiques, des femmes et autres populations vulnérables			
	2.2.1 Sensibilisation et renforcement des compétences des leaders communautaires et des responsables des ADC sur l'égalité de genre et les droits des plus vulnérables	Coordinateur de projet, FDC . Rencontres avec les leaders locaux au sein de chaque communauté (1 à 2 réunions/ an avec l'ensemble des leaders des communautés + rencontres informelles individuelles) . 1 réunion/ an d'1 journée impliquant l'ensemble les leaders locaux des différentes communautés . 6 réunions d'une demi-journée/ an / région rassemblant les responsables des ADC	Liste des participants aux réunions Compte-rendu des réunions	Intérêt et engagement des leaders communautaires Volonté de collaborer de la part des ADC Absence de résistance de la part des leaders communautaires du Conseil d'administration et des employés des ADC
	2.2.2 Renforcement des capacités des ONG partenaires sur la conduite d'activités de plaidoyer	Réunions mensuelles régulières à travers le Réseau national pour l'autonomisation économique des jeunes 6 réunions/ an menées par le Coordinateur de projet	Liste des participants aux réunions Compte-rendu des réunions	Volonté de collaborer de la part des ONG locales et des partenaires techniques Absence de résistance de la part des ONG locales et des autres partenaires (conseil d'administration et employés)
	2.3. Capitalisation et dissémination des meilleures pratiques et des leçons tirées du projet aux autres acteurs	4 réunions d'une demi-journée/ an 1 événement par an Coordinateur de projet OIT, ADC, ONG, témoignages de stagiaires et anciens stagiaires	Liste des participants aux réunions Compte-rendu des réunions 1 document/ an est élaboré Nombre d'exemplaires distribués	Intérêt des organisations paires à participer à ces sessions de capitalisation
Résultat 3	3. Les pratiques, les initiatives ainsi que les politiques favorables à l'égalité de genre et inclusives sont promues auprès des communautés, des entreprises et des représentants gouvernementaux			
	3.1. Sensibilisation des communautés afin qu'elles adoptent des pratiques et initiatives favorables à l'égalité de genre à l'inclusion des personnes les plus vulnérables	Rencontres informelles et causeries éducatives 3 ou 4 réunions/ an / zone d'intervention 1 FDC/ zone d'intervention	. Liste des sessions de sensibilisation tenues dans chaque communauté . Un document compilant les propositions et les bonnes pratiques identifiées par la communauté est élaboré et distribué dans les communautés.	Intérêt des leaders locaux Absence de résistance de la part de la communauté dans son ensemble
	3.2 Sensibilisation des employeurs aux problématiques spécifiques des jeunes femmes et hommes, afin de les amener à mettre en place des pratiques et procédures favorables à l'emploi des jeunes et à l'égalité de genre			
	3.2.1 Conduite de sessions de sensibilisation auprès des entreprises partenaires et de trois agences publiques pour l'emploi	Réunions et rencontres avec les employeurs membres du réseau d'entreprises partenaires Coordinateur de projet, FDC, Conseiller genre, formateurs Partenaires techniques: AYB, Wayana	Liste des sessions de sensibilisation tenues et des entreprises participant à ces sessions	Les employeurs acceptent de dégager du temps pour assister aux sessions de sensibilisation et montrent un intérêt pour ces questions
	3.2.2 Conduite de formations sur le recrutement et l'emploi sensibles au genre et inclusif auprès des services des ressources humaines des entreprises partenaires	2 ateliers / an Coordinateur de projet, Conseiller genre, FDC, formateurs	Liste des participants à la formation; Compte-rendu des réunions Evaluation initiale et finale (avant et après les formations)	Intérêt des employeurs pour les problèmes liés au genre; volonté des entreprises et des directeurs des ressources humaines de développer des politiques RH en faveur de l'égalité homme femme parmi les employés
	3.3. Plaidoyer participatif pour la promotion de la formation professionnelle et de l'emploi sensibles au genre et inclusifs auprès des autorités et Ministères de tutelle	. 1 réunion par an tenue avec chaque ministère . Réunions au niveau régional avec les représentants des services décentralisés des Ministères . Coordinateur de projet	Compte-rendu des réunions tenues avec les représentants des Ministères	Volonté de collaborer de la part des ministères de tutelle Pas de turn over trop important parmi les interlocuteurs de l'équipe projet au sein de ces ministères

Cadre de référence de l'évaluation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Critères de jugement / hypothèses	Indicateurs proposés	Sources de vérification						
				Analyse de la documentation	Plan International	Wayana IDSC	ADC	Bénéficiaires	Secteur privé	Pouvoirs publics
Cohérence et efficacité du système de formation, d'orientation et d'insertion professionnelle	Le projet a-t-il atteint son objectif d'inclusion de jeunes vulnérables ? Le soutien proposé est-il adapté aux besoins des jeunes en ce qui concerne leur situation de vulnérabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> Le processus de décision concernant le choix des formations est pertinent et durable. Le processus de sélection des bénéficiaires et les critères de sélection correspondent aux résultats attendus. Le travail de mobilisation dans les communautés est cohérent avec les objectifs du projet. Les curricula de formation établis à partir de l'étude du marché initiale sont pertinents en ce qui concerne les besoins en compétences techniques et en compétences de vie, selon les attentes des employeurs-ses potentiel-le-s. Le projet réussit à orienter les jeunes vers un travail décent. Le soutien et le suivi des jeunes sont efficaces en termes d'employabilité et de durabilité dans l'emploi. 	• Niveau d'implication des partenaires dans le choix des formations							
			• Proportion des jeunes bénéficiaires ayant terminé leur cycle de formation							
			• Degré de participation de la communauté au processus							
			• Niveau d'adéquation entre la formation dispensée et les emplois occupés par les jeunes bénéficiaires							
			• Taux d'embauche des jeunes bénéficiaires dans des entreprises privées suite à leur formation, à court et à moyen terme (mesurable)							
			• Conditions de travail des jeunes bénéficiaires ayant intégré un emploi							
			• Degré de pertinence de l'analyse du marché							
			• Impact du système de suivi des jeunes sur la durabilité de leur emploi							
	La mobilisation et la participation des jeunes à différents niveaux du projet (inscription, implication dans le projet, mobilisation en tant qu'anciens stagiaires et acteurs-rices du changement dans leur communauté) correspondent-elles avec les résultats attendus du projet, y compris en ce qui concerne leur situation de vulnérabilité ? Quelles sont les forces et les faiblesses du projet dans ce domaine ?	<ul style="list-style-type: none"> La formation aux compétences de vie est suffisamment adaptée aux besoins des jeunes égyptiens pour améliorer leur mobilisation afin d'encourager les jeunes à s'impliquer davantage, à réussir et à se positionner en tant que modèles de succès. La stratégie de mobilisation de futurs bénéficiaires au sein du réseau des anciens stagiaires est efficace 	• Taux de mobilisation des jeunes / nombre de personnes ciblées							
			• Taux de mobilisation des anciens membres du réseau (Alumni)							
• Taux de satisfaction de la formation professionnelle										
Effets du projet sur le renforcement des capacités	Le projet a-t-il une réelle valeur ajoutée en termes de renforcement des capacités des principaux partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> L'offre de Plan International en Égypte en termes de renforcement des capacités est pertinente et permet aux associations d'améliorer leurs pratiques. 	• Niveau d'utilisation par les ADC des pratiques et méthodes transmises par Plan International en Égypte							
			• Taux de satisfaction des acteurs-rices formé-e-s							

des partenaires et la qualité des partenariats	Comment les ADC contribuent-elles au projet à travers leur expérience, leur réseau et leurs compétences ?	<ul style="list-style-type: none"> • La sélection des partenaires ACD était judicieuse au vu de la formation et des résultats attendus. • Les ADC ont atteint les résultats attendus du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualité de la gestion des « Centres communautaires de formation »</i> • <i>Qualité et fréquentation des activités des ADC</i> 											
	Pouvoirs publics et entreprises : leur rôle est-il pertinent et optimisé, et comment améliorer les partenariats ?	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat avec les pouvoirs publics et les entreprises est suffisamment consolidé pour atteindre un résultat optimal en termes d'employabilité des jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existence d'accords de partenariat avec les pouvoirs publics</i> • <i>Niveau d'implication des organes de l'État dans les activités du projet</i> • <i>Nombre d'entreprises mobilisées autour du projet - Niveau d'implication.</i> 											
	Efficacité du plaidoyer en faveur de l'égalité de genre et du travail décent	Les premiers résultats de la sensibilisation du public à l'égalité de genre au cours de la phase 1 correspondent-ils aux résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les communautés ciblées ont adopté des pratiques et des initiatives qui favorisent l'inclusion des plus vulnérables et l'égalité de genre. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Réduction de l'exclusion dans les communautés ciblées</i> • <i>Niveau d'acceptation des changements d'attitude</i> 										
		La collaboration avec les professionnels RH des employeurs-ses peut-elle être considérée comme un facteur de transformation et de promotion en faveur de l'égalité de genre et du travail décent ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les employeurs-ses ont mis en place des pratiques et des procédures inclusives et sensibles au genre. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existence de procédures écrites favorables à l'égalité de genre et à la lutte contre l'exclusion dans les entreprises ciblées</i> • <i>Évolution de la parité dans les entreprises ciblées</i> 										
Quels sont les principaux succès et défis en termes de plaidoyer dans le projet ?		<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de plaidoyer du projet ont permis de sensibiliser les partenaires du projet et les parties prenantes sur les questions d'égalité de genre et de travail décent. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nombre de personnes affectées par les activités de plaidoyer dans les administrations ciblées</i> • <i>Textes et notes circulaires attestant de l'évolution des pratiques</i> • <i>Le principe d'égalité de genre est respecté dans la gouvernance du projet et dans les ressources humaines des organisations partenaires</i> 											
Questions transversales		Comment le système de suivi interne a-t-il contribué à l'évaluation et à la mise en œuvre continues du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs définis pour le projet étaient pertinents et mesurables. • Les outils de suivi et d'évaluation ont permis d'évaluer correctement le projet du début à la fin. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualité des documents de suivi</i> • <i>Niveau d'information des indicateurs depuis le début du projet</i> 										
	Pertinence : le projet répond-il aux besoins identifiés et exprimés par les bénéficiaires, ainsi qu'aux politiques sectorielles des pouvoirs publics, des bailleurs de fonds et des partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs correspondent aux besoins identifiés par les partenaires de Plan International en Égypte. • Le projet participe des politiques publiques sectorielles liées à la jeunesse, à la formation et à l'insertion professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La partie des bénéficiaires qui déclarent que le projet a répondu à leurs attentes</i> 											
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacité des bénéficiaires à lister les intrants du projet</i> • <i>Références aux politiques publiques</i> 											

		<ul style="list-style-type: none"> Le projet est en cohérence avec les plans stratégiques nationaux de Plan International en Égypte et Plan International en France. Le projet répond aux exigences de l'AFD concernant la prise en compte des problématiques transversales. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Niveau de cohérence du projet avec les plans stratégiques</i> <i>Niveau de conformité avec les recommandations de l'AFD</i> 									
		Efficacité : quelle est la valeur ajoutée du projet par rapport à d'autres projets sur la formation professionnelle et l'insertion professionnelle des jeunes en Égypte ?	<ul style="list-style-type: none"> Le projet est complémentaire avec d'autres actions mises en œuvre dans les mêmes secteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Le projet est mis en œuvre en synergie avec d'autres actions menées dans les mêmes secteurs en Égypte</i> <i>Place du projet dans l'analyse comparative</i> 								
	Effizienz : Comment l'effizienz du système de réponse peut-elle être garantie ?		<ul style="list-style-type: none"> Les coûts encourus sont conformes au contenu des activités. Les ressources financières ont été mobilisées à temps et dépensées selon le calendrier. Des ressources humaines adéquates ont été mises à la disposition du projet. Les mécanismes mis en place sont durables et financièrement viables. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Rapport coûts / activités</i> <i>Respect du calendrier</i> 								
		<ul style="list-style-type: none"> <i>Pertinence des descriptions d'emploi et des profils</i> <i>Prévisions budgétaires pour les mécanismes actuels</i> 										

Calendrier de la mission en Égypte

Créneau	Lieu	Activité	Participant.e.s	Commentaires
<i>dimanche 8 octobre</i>				
Matin		Présentation de l'évaluation et du cadre de référence de la mission	Équipe de Plan International en Égypte	<i>Iva Tanku - Responsable de programme Jelena Krstic - Responsable S & E</i>
Après midi		Réunion sur l'organisation de la mission (calendrier, rendez-vous, etc.)	Équipe de Plan International en Égypte	<i>Taysseer Lamei - coordinateur de projet</i>
		Entretien avec le coordinateur du projet	<i>Tayseer Lamei - coordinateur de projet</i>	
<i>lundi 9 octobre</i>				
Matin	Bureau national au Caire	Poursuite de l'entretien avec le coordinateur du projet	<i>Tayseer Lamei - coordinateur de projet</i>	
Après midi		Entrevues avec l'équipe de projet	Comptable responsable des subventions	<i>Norhan Ahmed - La comptable responsable des subventions pour le bureau national Mohamed Arafa - Le comptable responsable des subventions pour l'UP du Caire</i>
<i>mardi 10 octobre</i>				
Matin	Bureau du Caire	Entretien avec les agents de terrain	Agent de terrain du Caire	<i>Haitham Reda</i>
Après midi	Le Caire	Entretien	Wayana	<i>Directrice de l'association Coordinatrice du projet</i>
		Entretien	IDSC	<i>Directeur de l'association Point focal</i>
	Le Caire => Alex.	Voyage à Alexandrie		
<i>mercredi 11 octobre</i>				
Matin	Alex. Bureau	Réunion de présentation avec l'équipe d'Alexandrie	Équipe de l'unité de programme	<i>Osama Fathi - Agent de terrain</i>
Après midi		Entretien collectif avec les agents de terrain	Agent de terrain	<i>Osama Fathi</i>
<i>jeudi 12 octobre</i>				
Matin	Alexandrie	Entretien avec le responsable de l'unité de programme	Responsable de l'unité de programme	<i>Ahmed Hadi</i>
Après midi		Entretien collectif avec l'équipe de gestion du projet	Équipe du projet	<i>Osama Fathi - Agent de terrain</i>

Créneau	Lieu	Activité	Participant.e.s	Commentaires
		Autres entretiens individuels pertinents	S&E Comptable responsable des subventions	<i>Mohamed Hatem - Équipe S & E Mohamed Monib - Le comptable responsable des subventions pour Alexandrie</i>
vendredi 13 octobre				
	Alexandrie	Analyse de la documentation		
samedi 14 octobre				
	Alexandrie	Rapport		
dimanche 15 octobre				
Matin	Alexandrie	Entretien de groupe	Coordinateurs·rices & membres des ADC Équipe de formation	<i>Président Membres du conseil d'administration Coordinatrice du projet Formateurs·rices</i>
Après midi		Entretiens de groupe	Jeunes bénéficiaires	<i>12 participant·e·s</i>
lundi 16 octobre				
Matin	Alexandrie	Entretiens collectifs	Administration publique locale impliquée dans le projet	<i>Responsable des maisons des jeunes publiques Représentant·e·s d'autres collectivités locales</i>
		Observation non participative		<i>Visite du Centre de Shrouk Al-Islam</i>
Après midi		Entretiens individuels	Administration publique locale impliquée dans le projet	
	Alex. Bureau Alex. => Le Caire	Entretiens collectifs	Représentant du secteur privé	<i>Responsables RH</i>
		Débriefing avec l'équipe de l'unité de programme	Équipe de l'unité de programme	<i>Ahmed Hadi - Responsable de l'UP Osama Fathi - Agent de terrain Mohamed Hatem - Équipe S & E</i>
		Voyage au Caire		
mardi 17 octobre				
Matin	Le Caire	Entretien de groupe	Coordinateurs·rices & membres des ADC	<i>Membres du conseil d'administration Coordinatrice du projet</i>
Après midi		Entretiens collectifs	Administration publique locale impliquée dans le projet	<i>Responsable des maisons des jeunes publiques Représentant·e·s d'autres collectivités locales</i>
		Entretiens collectifs	Représentant du secteur privé	<i>Responsables RH</i>
mercredi 18 octobre				
Matin	Le Caire	Entretiens	Agent de terrain	<i>Haitham Reda</i>
		Entretiens collectifs	Équipe de formation	<i>Formateurs·rices</i>
Après midi		Entretiens de groupe	Jeunes bénéficiaires	

Créneau	Lieu	Activité	Participant.e.s	Commentaires
<i>jeudi 19 octobre</i>				
Toute la journée	Le Caire	Atelier - Objectif : <i>établir une évaluation collective des trois ans et demi de mise en œuvre du projet Tamkeen et préparer une vision pour l'avenir</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de projet de Plan International en Égypte • Jeunes bénéficiaires du projet • Représentant.e.s du secteur privé • Membres des ADC 	<i>Toute la journée 20 participant.e.s maximum</i>
<i>vendredi 20 octobre</i>				
	Le Caire	Rapport		
<i>samedi 21 octobre</i>				
	Le Caire	Rapport		
<i>dimanche 22 octobre</i>				
Matin	Bureau du Caire	Réunion	Directeur de Pays	<i>Mudasser Hussain Siddiqui</i>
		Réunion de débriefing	Équipe de Plan International en Égypte	<i>Iva Tanku - Responsable de programme Taysseer Lamei - Coordinateur du projet</i>
Après midi	Le Caire	Rencontre avec un bailleur de fonds	Service de Coopération et d'Action Culturelle - Ambassade de France (Le Caire)	<i>Julien Chauvet, Attaché de Coopération</i>

Liste des personnes consultées

	Nom	Fonction	Lieu	Date
Plan International en France				
01	Charlotte de Poncins	Responsable de programmes pour l'Asie et l'Afrique de l'Est	Paris	
Plan International en Égypte				
Bureau national				
01	Mudasser H. Siddiqui	Directeur de Pays	Le Caire	22/10/2107
02	Iva Tanku	Responsable de programmes	Le Caire	8-22/10/2017
03	Jelena Krstic	Responsable S & E	Le Caire	8/10/2017
04	Norhan Ahmed	Comptable responsable des subventions pour le bureau national	Le Caire	9/10/2017
05	Taysseer Lamei	Coordinateur du projet	Le Caire	8-9 / 10/2017
Bureau du Caire				
06	Mohamed Samir	Responsable de l'UP du Caire	Le Caire	10/10/2017
07	Haitham Reda	Agent de terrain du Caire	Le Caire	10 & 18/10/2017
08	Mohamed Arafa	Comptable responsable des subventions pour le Caire	Le Caire	9/10/2017
Bureau d'Alexandrie				
09	Ahmed Hadi	Responsable de l'UP d'Alexandrie	Alexandrie	12/10/2017
10	Ossama Fathi	Agent de terrain de l'UP d'Alexandrie	Alexandrie	11-12/10/2017
11	Mohamed Hatem	Responsable S & E Alexandrie	Alexandrie	12/10/2017
12	Mohamed Mounib	Comptable responsable des subventions, Alexandrie	Alexandrie	12/10/2017
IDSC				
13	Maged Hosny	Directeur exécutif	Le Caire	10/10/2017
14	Carole Torres	Spécialiste du développement des programmes en anglais	Le Caire	10/10/2017
15	Mohamed ElGamal	Point focal	Le Caire	10/10/2017
Wayana				
16	Youssria Abozaid	Directrice générale	Le Caire	10/10/2017
17	Shaimaa Said	Ancienne coordinatrice	Le Caire	10/10/2017
18	Manal Ibrahim	Coordinatrice	Le Caire	10/10/2017
19	Israa Fathi	Administration	Le Caire	10/10/2017
20	Hamada Negm	Comptable	Le Caire	10/10/2017
ADCs				
Shrouk Al-Islam				
21	Mohamed A. Waheed	Président	Alexandrie	15/10/2017
22	Mohamed Ibrahim	Chef de projet	Alexandrie	15/10/2017
23	Wafaa Mohamed	Membre du conseil	Alexandrie	15/10/2017
24	Salah Mazen	Formateur en marketing - Chef de l'équipe des formateurs-rices	Alexandrie	15/10/2017
25	Asma Ali Emam	Formatrice en soins médicaux	Alexandrie	15/10/2017
26	Aya Adel	Formatrice en secrétariat	Alexandrie	15/10/2017
27	Dalia Abdel Satar	Formatrice en anglais	Alexandrie	15/10/2017
28	Mahmoud Refaei	Formateur en compétences de vie	Alexandrie	15/10/2017
29	Gaber Tarek	Formateur en informatique	Alexandrie	15/10/2017
30	Mona Ahmed Ismail	Leader de la communauté	Alexandrie	15/10/2017
Fustat				
31	Rania Saad	Membre du conseil	Le Caire	11 & 18/10/2017
32	Hanan Elsaidy	Chef de projet	Le Caire	17/10/2017
33	Abeer Ali	Formatrice en compétences de vie - Équipe S & E	Le Caire	17-18/10/2017

	Nom	Fonction	Lieu	Date
34	Samia Abullah	Formatrice en secrétariat	Le Caire	18/10/2017
35	Mahmoud Bilal	Formateur en secrétariat	Le Caire	18/10/2017
36	Dalia Abdel Rahman	Formatrice en anglais	Le Caire	18/10/2017
37	Heba Ibrahim	Formatrice en anglais	Le Caire	18/10/2017
38	Ahmed Abdel Wahab	Formateur en hôtellerie	Le Caire	18/10/2017
39	Hamam Abbas	Formateur en hôtellerie	Le Caire	18/10/2017
40	Hanan Hanafi	Formatrice en informatique	Le Caire	18/10/2017
Secteur public				
41	Sabrina Mohamed	Directrice de la maison des jeunes El Soyouf	Alexandrie	16/10/2017
42	Nahla Gouda	Présidente de la maison des jeunes El Dahreya	Alexandrie	16/10/2017
43	Nahed Mazhar	Directrice de l'administration d'Alexandrie Est (MOSS)	Alexandrie	16/10/2017
44	Ibrahim Mohamed	Directeur de l'administration de l'éducation pour Alex. Est	Alexandrie	16/10/2017
45	Sanaa Shaaban	Salariée du centre de santé publique	Alexandrie	16/10/2017
46	Ibrahim Abdel Halim	Directeur de la maison des jeunes Ain El Sira	Le Caire	17/10/2017
47	Mustafa Fouad	Directeur du secteur Nord du Caire (Ministère de la Jeunesse)	Le Caire	17/10/2017
48	Faten Elsmak	Comité public de protection de l'enfance (Masr El Kadima)	Le Caire	17/10/2017
49	Osama AlGezawi	Directeur de la maison des jeunes Abou El Souad	Le Caire	17/10/2017
50	Samia Sayed	Leader de la communauté	Le Caire	17/10/2017
Secteur privé				
51	Amr Essam	PDG et fondateur - Bizzo Tech	Alexandrie	16/10/2017
52	Ahmed Gamal	Responsable RH - Hôpital privé Miami	Alexandrie	16/10/2017
53	Ahmed Fathi	Administration aux urgences - Hôpital public Abu Kir	Alexandrie	16/10/2017
54	Mostafa Mohamed	Président - Entreprise de services dans le BTP	Alexandrie	16/10/2017
55	Tarek El Gezawi	Président - Entreprise de services sociaux	Alexandrie	16/10/2017
56	Manal Ibrahim	Présidente -Entreprise égyptienne dans le plastique	Alexandrie	16/10/2017
57	Mohamed El Semsar	Président - Usine de meubles en métal	Alexandrie	16/10/2017
58	Asma El Sayed	Recrutement - El Madina pour l'industrie	Le Caire	17/10/2017
59	Mohamed Hassan	Responsable RH - Showerma El Reem	Le Caire	17/10/2017
60	Ahmed Yehia	Chef d'équipe de recrutement - Wasla	Le Caire	17/10/2017
61	Amr Hassan	RH Americana	Le Caire	19/10/2017
Bénéficiaires				
61	Islam Abdel Nabi	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
62	Nagwa Ibrahim	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
63	Amina El Sayed	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
64	Fatma Abdel Nasser	Stagiaire (syrienne)	Alexandrie	15/10/2017
65	Sameh El Sayed	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
66	Mohamed Salah	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
67	Mohamed	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
68	Ayman Mohamed	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
69	Mohamed El Sayed	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
70	Hend Fathi	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
71	Mona Mosaad	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
72	Manal El Kassan	Stagiaire	Alexandrie	15/10/2017
73	Nermine Gamal	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
74	Suzan Hosni	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
75	Rehab Kordi	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
76	Mostafa Mahmoud	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017

	Nom	Fonction	Lieu	Date
77	Mohamed M. Ahmed	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
78	Mohamed Magdy	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
79	Khaled Mohamed	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
80	Abdel Rahman Ezzat	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
81	Mohamed Ramadan	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
82	Amani Salem	Stagiaire	Le Caire	18/10/2017
Autres				
83	Julien Chauvet	Attaché de Coopération - Ambassade de France	Le Caire	22/10/2017

Rapport de l'atelier

OBJECTIFS ET PROGRAMME

Un **atelier** a été organisé le 19 octobre dans le bureau national de Plan International en Égypte, avec l'objectif d'établir une **évaluation collective** des trois ans et demi de mise en œuvre du projet Tamkeen et préparer une **vision pour l'avenir**.

La durée de l'atelier était d'une journée, et il a rassemblé 14 parties prenantes concernées par le projet :

- Équipe de projet de Plan International en Égypte (Bureau national, ainsi que les UP du Caire et d'Alexandrie)
- Jeunes bénéficiaires du projet (du Caire et d'Alexandrie)
- Représentant·e·s du secteur privé
- Membres des ADC (Shrouk Al-Islam et Fustat), y compris les formateurs-rices

Le programme de l'atelier comprenait deux parties :

- **Évaluer les forces et les faiblesses** du projet, en fonction des résultats attendus, à travers ses deux approches principales :
 - Le processus de formation et d'insertion professionnelle ;
 - La sensibilisation à l'égalité de genre et à l'inclusion des plus vulnérables.

Les participant·e·s ont été divisé·e·s en deux **groupes de travail**.

- **Construire une vision pour l'avenir**, à travers un **débat en plénière** sur quatre questions :
 - Formation
 - Emploi
 - Sensibilisation / plaidoyer
 - Partenariat



Programme :

9h00	Ouverture officielle
9h30	Présentation des participant·e·s - Objectifs de l'atelier et résultats attendus (consultant·e·s)
10h00	2 groupes de travail : <ul style="list-style-type: none">• <i>Le processus de formation et d'insertion professionnelle</i>• <i>La sensibilisation à l'égalité de genre et à l'inclusion des plus vulnérables</i>
12h00	Pause-café
12h30	Restitutions des groupes de travail
13h30	Discussion sur les groupes de travail
14h30	Débat en plénière sur la vision du futur projet
16h30	Conclusions
17h00	Déjeuner et clôture

Résultats et conclusions

Groupe 1 « Processus de formation et d'insertion professionnelle »

Forces	Faiblesses
L'analyse du marché a été réalisée	L'analyse du marché n'a pas identifié tous les besoins du secteur privé et la disponibilité réelle des emplois
Le fait d'avoir obtenu l'autorisation pour le projet lors d'une réunion directe entre Plan International et MOSS, ce qui est un indicateur des bonnes relations entre Plan et les pouvoirs publics	
Bonne mobilisation de la jeunesse Promotion par les médias sociaux	Pas assez de promotion du projet dans les maisons des jeunes
Bon choix des partenaires et des domaines d'intervention	
Présentation du projet (Objectifs-rôles-responsabilités)	Il manquait une bonne présentation du projet auprès des jeunes, en particulier sur les autres partenaires
	Pas d'intervenant tel que recruteur ou psychologue dans le projet
	Les salles de formation ne convenaient pas
Les jeunes bénéficiaires choisissent eux/elles-mêmes leur formation spécialisée avec l'aide des formateurs·rices	La motivation des jeunes à participer à toutes les formations spécialisées
Les curricula du projet Forsa La TOT, la formation active et les visites de terrain d'IDSC	Retard dans la mise en œuvre des curricula d'IDSC
	Longue période de formation (45 jours)
Formation de qualité sur les PSH, et les visites de terrain de Wayana	L'intervention de Wayana ne suffisait pas et ne se poursuivait pas tout au long du projet Wayana n'a pas participé au soutien à l'emploi
	Préparation inadéquate des centres pour recevoir les PSH
Les Clubs Tamkeen d' alumni ont élu leur propre conseil d'administration Les Club Tamkeen faisaient la promotion du projet, ils ont mis en place des activités et des formations pour les activités professionnelles Les jeunes membres du Club Tamkeen s'habituent à la démocratie et au leadership Trouver un emploi grâce au Club Tamkeen Un membre du Club Tamkeen a recruté ses collègues pour travailler avec lui sur son propre projet Les jeunes ont le sentiment que le Club Tamkeen est le leur, un espace d'expression, de partage, etc. Créer une page Facebook pour le club	Aucun soutien financier pour les Clubs Tamkeen Le contact entre le Club, l'ADC et Plan International Aucune possibilité de formation au sein du Club Tamkeen Aucun endroit indépendant pour les Clubs Tamkeen Aucune activité commune entre les Clubs Tamkeen
Bonne volonté des entreprises Le réseau d'entreprises de Forsa Les protocoles avec différentes entreprises Les forums pour l'emploi Le réseau personnel avec le secteur privé	Manque de coopération de certaines entreprises Manque de sincérité de certains jeunes lors des forums pour l'emploi Pas de formation professionnelle dans les entreprises Pas de lien réel entre les besoins des entreprises et les stagiaires
58 % des bénéficiaires employés (sur 2 000)	Pas de culture du travail (jeunesse)
	Pas de mise en réseau avec les pouvoirs publics travaillant dans le secteur de l'emploi

Groupe 2 « La sensibilisation à l'égalité de genre et à l'inclusion des plus vulnérables »

Forces	Faiblesses
Parité hommes-femmes parmi les formateurs-rices	
Cible les leaders communautaires, les membres des ADC, les entreprises, les RH	Pas de plaidoyer en faveur de l'égalité de genre et de la défense des PSH
Liens avec les activités de l'ADC (sensibilisation)	Aucune sensibilisation sur la législation (en matière de genre)
Avoir une session avec des spécialistes en genre et handicap	
Formation pour l'équipe de projet et les formateurs-rices	
Offrir des opportunités d'emploi	Aucun mécanisme de protection de l'égalité de genre et des PSH
Préparer les maisons des jeunes et les ADC pour recevoir les personnes en situation d'handicap	Aucune formation pour les partenaires communautaires sur la façon de traiter les PSH Pas de réseautage avec les centres de réadaptation basés dans la communauté
Changer l'idée de la communauté sur la participation des femmes / leur autonomisation économique et sociale	
Sensibiliser les apprenant-e-s (égalité de genre et handicap)	Pas assez de formation pour les formateurs-rices (sur le handicap)
Intégration des PSH dans le processus d'emploi	Aucun mécanisme clair pour mobiliser les PSH Pas assez d'activités pour intégrer les PSH
Changement d'attitude quant aux emplois genrés (qui devraient être alloués seulement en fonction des qualifications)	
La formation était basée sur des ateliers favorisant l'égalité de genre et des PSH	Manque d'approche genre dans les curricula sur les compétences de vie
	Aucun psychologue sur le projet
	Aucune action pour sensibiliser les PSH au sujet de leurs droits
	Âge limité à 35 ans
	Certaines entreprises ne recrutent que des hommes



Vision pour l'avenir

Formation

- Une étude de marché exhaustive et inclusive (secteur privé - ADC et associations travaillant sur l'emploi des jeunes - pouvoirs publics - jeunes) nous aidera à identifier les débouchés d'emploi et la formation nécessaire.
- Revoir les critères de sélection afin d'ajuster la cible des bénéficiaires :
 - Jeunes 18-35 ans (garçons-filles)
 - PSH
 - 35-45 ans (PSH / femmes chefs de famille)
- Formation professionnelle dans le secteur de l'artisanat

Emploi

- Recruter du personnel supplémentaire pour le projet au sein des ADC : secrétaire, recruteur-se, coach de vie
- Mécanisme :
 - travailler aussi bien sur l'emploi salarié que sur le travail indépendant.
 - Soutenir des micro-projets (fournir des outils / du matériel, mais pas d'argent)
- Construire un réseau avec différentes parties prenantes
- Constituer et entretenir une base de données de toutes les activités gouvernementales / non gouvernementales dans le secteur de l'emploi des jeunes
- Promouvoir des forums pour l'emploi dans les endroits où ils n'existent pas.

Sensibilisation / plaidoyer

- Définir des actions précises (au-delà des sessions de sensibilisation)
- Sensibiliser sur les sujets suivants : PSH - égalité de genre - droit du travail - conditions de travail décentes
- Cibler les jeunes, les communautés, le secteur privé, les autorités locales

Partenariat

- Partenariat (protocole) avec des institutions gouvernementales / non gouvernementales travaillant dans le secteur de l'autonomisation économique
- Partenariat avec une association représentant le secteur privé
- Identifier les besoins en termes de renforcement des capacités des ADC (les laisser identifier leurs propres besoins)
- Revoir le partenariat entre les ADC et Plan International - rôle de chaque partenaire - relation pertinente
- Club Tamkeen :
 - Structure indépendante
 - Soutien à la sensibilisation et au plaidoyer
 - Soutien à l'emploi / au travail indépendant / aux micro-projets
- Renforcement des capacités (soutien aux jeunes)



Participant.e.s

Nom	Fonction	Lieu
Plan International en Égypte		
Taysseer Lamei	Coordinateur du projet	Le Caire
Haitham Reda	Agent de terrain du Caire	Le Caire
Ossama Fathi	Agent de terrain de l'UP d'Alexandrie	Alexandrie
ADCs		
Shrouk Al-Islam		
Mohamed Ibrahim	Chef de projet	Alexandrie
Salah Mazen	Formateur en marketing - Chef de l'équipe des formateurs·rices	Alexandrie
Fustat		
Rania Saad	Membre du conseil d'administration	Le Caire
Hanan Elsaidy	Chef de projet	Le Caire
Abeer Ali	Formatrice en compétences de vie - Équipe S & E	Le Caire
Secteur privé		
Amr Hassan	RH Americana	Le Caire
Bénéficiaires		
Ayman Mohamed	Stagiaire	Alexandrie
Mona Mosaad	Stagiaire	Alexandrie
Manal El Kassar	Stagiaire	Alexandrie
Nermine Gamal	Stagiaire	Le Caire
Mohamed Ramadan	Stagiaire	Le Caire

L'outil de collecte d'informations

Le **guide d'entretien semi-directif** qui suit est conçu comme une matrice systémique, et a été adapté à chaque interlocuteur·rice.

		Éléments clés	Grandes tendances	Forces	Faiblesses	Problèmes identifiés
Fonctionnement interne	Rôle et mission					
	Fonctionnement interne (relations hiérarchiques, relations avec d'autres partenaires, etc.)					
	Historique (projet)					
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Relatif à la thématique principale du projet - Relatif à la jeunesse - Connaissance des autres acteurs travaillant dans le même secteur - Relation avec les pouvoirs publics 					
Vision stratégique du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension du projet - Adhésion aux valeurs du projet 					
Système de formation, d'orientation professionnelle et d'insertion	Processus opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation dans les communautés - Sélection des bénéficiaires - Définition des curricula de formation - Formation aux compétences de vie - Analyse du marché 					
	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'insertion des stagiaires dans le secteur privé - Réseau d' alumni - Conditions de travail - Durabilité des emplois - Exemplarité du parcours des jeunes bénéficiaires 					
	<ul style="list-style-type: none"> - Outils utilisés / créés pour la mise en œuvre 					

		Éléments clés	Grandes tendances	Forces	Faiblesses	Problèmes identifiés
Renforcement des capacités des partenaires et qualité des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> - ONG partenaires du projet : rôle, profil, bénéfice, ... - ADC : rôle dans le projet, profil, capacités, compétences, ... - Secteur privé : rôle dans le projet, atouts, profil - Pouvoirs publics : rôle dans le projet, avantages en tant que bénéficiaires 					
	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de renforcement des capacités des partenaires - Impact et durabilité - Partenariat (fonctionnement / qualité) 					
Plaidoyer en faveur de l'égalité de genre et du travail décent	Situation générale en ce qui concerne l'égalité de genre : <ul style="list-style-type: none"> - au sein des communautés - dans le secteur privé - au sein des OSC partenaires - à l'intérieur des pouvoirs publics - parmi les jeunes bénéficiaires 					
	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes et méthodologie de sensibilisation, selon chaque public ciblé - Outils 					
	Changements d'attitude / chiffres					
	Principaux défis / obstacles					
	<ul style="list-style-type: none"> - Politique publique (niveaux national et local) - Engagement des pouvoirs publics 					

		Éléments clés	Grandes tendances	Forces	Faiblesses	Problèmes identifiés
	Travail décent : - situation générale / réglementation juridique - Grandes questions - Attitude des parties prenantes					
	Secteur privé : engagement / niveau de mobilisation					
	- Place des PSH dans le projet - Attitude des partenaires et des parties prenantes envers les PSH					
Questions transversales	- Méthodologie et outils de suivi - Rôle dans le système de suivi					
	- Expression des besoins - Méthodes d'évaluation - Écouter les attentes des jeunes - Intégration de questions liées à l'égalité de genre dans l'évaluation des besoins					
	Politiques publiques sectorielles					
	Place du projet parmi d'autres projets / programmes dans les secteurs ciblés					
	Système de communication					

Liste de la documentation disponible

Documents institutionnels du projet :

- Proposition de projet (2013)
- Rapport intérimaire n°1 (2015)
- Rapport technique n°2 (2017)
- Rapport financier n°2 (2017)
- Programme d'activités pour la période 3 (2017)

Suivi du projet

- Rapport du bilan de mi-parcours de Tamkeen (2016)
- Plan de suivi et d'évaluation pour Tamkeen
- CEG 1059 01 J_Compte_rendu_technique_Tranche2_vf
- CEG 1059 01 J_Programme_d'activités_annuel_Tranche3_vf
- CEG 1059 01 J_Rapport financier budget_Tranche2_revisé_Tranche3_vf
- Groupes de bénéficiaires du Caire jusqu'en 2017
- Groupes de bénéficiaires complétés d'Alexandrie à partir du 30 juin 2017
- Table ronde du 18-9-2017 avec des fonctionnaires et le secteur privé
- Tamkeen Q Rapport Le Caire jusqu'en juillet 2017
- Tamkeen QR Rapport mars-juin 2017 Alex
- Communiqué de presse sur l'autonomisation économique
- Wayana - Rapport technique pour Tamkeen

Plan International en Égypte

- Organigramme - Unité de programme d'Alexandrie
- Organigramme - Unité de programme du Caire
- Organigramme - Unité de programme d'Assuit
- Organigramme - Bureau national

- Programme de développement économique communautaire (2013)
- Résumé du plan stratégique national 2016-2020
- Protocole de coopération avec le Conseil national de la jeunesse (2012)

- Accord de projet Tamkeen avec Fustat
- Partenariat entre Plan International en Égypte et Fustat

Plan International en France

- 100 millions de raisons d'agir pour les filles - Stratégie de la fondation Plan International en France / 2018-2022
- Format de la liste de vérification concernant le genre

Plan International

- Stratégie programmatique pour les années fiscales 2018-2022
- L'approche YES (stratégie d'autonomisation de la jeunesse)
- Stratégie globale « 100 millions de raisons » 2017-2022 (2016)

