



International Labour Organization

iTrack Evaluation

## BIT - EVALUATION

- Titre du projet : "TAWDIF : De l'université au monde du travail" III
- ILO TC/SYMBOL: DZA/17/01/GBR
- Type d'évaluation : Finale Indépendante
- Pays: Algeria
- Date de l'évaluation : Mai-Juillet 2019
- Noms de l'évaluateur : Saci Djelloul
- Bureau Administratif: CO Alger
- Bureau Technique : SKILLS (Equipe pour le Travail Décent, OIT le Caire)
- Fin du projet (date) : Juin 2019
- Donateur : pays et budget US\$ UK Foreign and Commonwealth Office (FCO);  
USD 1,106,470
- Gestion de l'évaluation: Assirifix Marie Laure
- Mots clés : Employabilité des diplômés, technique de recherche d'emploi, entrepreneuriat, marché de l'emploi, insertion des diplômés, besoins de l'entreprise en compétences, orientations et métiers pour les jeunes

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité par des professionnels, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

## Table des Matières

1. Résumé Exécutif.....	4
2. Contexte Général du projet.....	13
Contexte et rationnel du projet.....	13
Objectif et résultats attendus.....	13
Présentation, Phases et Budget du projet.....	13
Financement du projet.....	15
Structure organisationnelle de mise en œuvre du projet ; rôles des parties prenantes (BIT, partenaires tripartites et autres partenaires).....	15
3. Contexte de l'Évaluation.....	17
Lignes Directrices du BIT pour les évaluations.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
But général et objectifs de l'évaluation.....	17
Champ de l'évaluation.....	17
Couverture géographique.....	17
Destinataires de l'évaluation.....	18
4. Méthodologie et déroulement de l'évaluation.....	18
Approche de l'évaluation.....	18
Questions, Critères et matrice d'évaluation.....	18
Méthodes de collection de données.....	20
5. Principaux constats et résultats de la collecte des données par critère d'évaluation.....	21
Approche.....	21
Pertinence et alignement stratégique du projet.....	21
Efficacité du projet.....	22
Efficience du projet.....	25
Durabilité.....	25
Orientation à l'Impact.....	26
Evaluation des questions de genre.....	26
Questions Transversales.....	27
6. Conclusions.....	27
7. Leçons Tirées.....	28
8. Bonnes pratiques.....	29
9. Recommandations.....	29
10. Appendices.....	32

## Liste des Abréviations

<b>AFEQ</b>	Programme Adéquation Formation Emploi Qualification (Union Européenne)
<b>AWEM</b>	Agence de Wilaya de l'Emploi
<b>ANEM</b>	Agence Nationale de l'Emploi
<b>ANSEJ</b>	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes
<b>BIT</b>	Bureau international du Travail
<b>BLEU</b>	Bureau de Liaison Entreprises – Université
<b>CAD</b>	Comité d'aide au développement de l'OCDE.
<b>CDC</b>	Centres De Carrières
<b>CDCS</b>	Cadre de Coopération Stratégique (UN)
<b>CdP</b>	Comité de Pilotage
<b>CGEA</b>	Confédération Générale des Entreprises Algériennes
<b>CLE</b>	Comprendre L'Entreprise
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>CRE</b>	Club de Recherche d'Emploi
<b>CREAD</b>	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
<b>CSSF</b>	Conflict Stability and Security Fund (UK)
<b>EFE</b>	Education for Employment
<b>EPU</b>	Examen Périodique Universel
<b>GBP</b>	British Pound
<b>MAE</b>	Ministère des Affaires Étrangères
<b>ME</b>	Maison d'Entreprenariat
<b>MESRS</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
<b>MFEP</b>	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels
<b>MoU</b>	Mémorandum of Understanding
<b>MTESS</b>	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
<b>NAME</b>	Nomenclature Algérienne des Métiers
<b>MOOC</b>	Massive Open Online Course
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>SKILLS</b>	Département du BIT pour la formation professionnelle
<b>TdC</b>	Théorie du changement
<b>TRE</b>	Techniques de Recherche d'Emploi
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UGTA</b>	Union Générale des Travailleurs Algériens
<b>UNDAF</b>	United Nations Development Assistance Framework
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group
<b>USD</b>	Dollar US

# 1. Résumé Exécutif

## 1. Contexte du projet

Le projet « TAWDIF : De l'Université vers le monde du travail » est le fruit d'un partenariat entre l'OIT et le Fonds pour la bonne gouvernance en Afrique du Nord du Royaume-Uni. Il aborde le problème du chômage des jeunes diplômés et propose des mesures de mitigation pour le réduire.

Le projet a pour objectif de faciliter une transition plus fluide des diplômés universitaires sur le marché du travail. Cet objectif global sera atteint grâce aux résultats suivants :

Résultat 1 : Les universitaires et diplômés chômeurs améliorent leurs compétences en recherche d'emploi, employabilité de base, et entrepreneuriat.

Résultat 2 : L'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché du travail est réduite.

Résultat 3 : Les institutions de support pour l'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail deviennent plus efficaces

Le projet soutient les compétences et l'insertion professionnelle des diplômés universitaires en améliorant les qualifications des étudiants et des diplômés en matière d'employabilité. Il cible en particulier la recherche d'emploi et les compétences entrepreneuriales, en renforçant la capacité des universités et des acteurs institutionnels en charge de l'orientation, de la formation et de l'insertion des jeunes diplômés tels que l'ANEM, le CNAC et l'ANSEJ.

Le projet est articulé en 3 phases séquentielles. La première phase couvre la période allant de septembre 2016 à mars 2017, la seconde la période allant d'avril 2017 à mars 2018. La troisième et dernière phase, qui était prévue d'avril 2018 à mars 2019 s'est finalement achevée en Juin 2019. La présente évaluation porte sur la phase III, tout en prenant compte des résultats consolidés qui auraient été initiés lors des deux phases précédentes et terminés à la phase III.

Les bénéficiaires du projet sont de deux ordres. Les bénéficiaires ultimes ou indirects sont les diplômés de l'enseignement supérieur et les étudiants universitaires algériens. En outre, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et également l'orientation académique permettront aux élèves du secondaire de prendre des décisions mieux informées sur la formation ou la filière à choisir. Les bénéficiaires directs sont le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS), le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels (MFEP) et leurs institutions (ANEM, ANSEJ, CNAC et Universités) ainsi que les entreprises publiques et privées et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

Lors de la troisième et dernière phase du projet (avril 2018 - juin 2019), la couverture géographique du projet s'est agrandie avec trois nouvelles wilayas qui se sont ajoutées aux wilayas pilotes retenues lors des deux précédentes phases, en l'occurrence les wilayas d'Alger, Guelma et Mostaganem.

La présente évaluation indépendante porte sur la phase III qui a été achevée avec un montant de USD 1,104,032 à laquelle il faudrait ajouter un reliquat de USD 167,421 provenant de la phase précédente.

Le Dispositif institutionnel mis en place pour la mise en œuvre du projet comprend un organe de pilotage à travers le Comité de Pilotage (CdP) du projet, une équipe de gestion du projet, et des

institutions de mise en œuvre au niveau local des Wilaya Pilotes à travers les Centres De Carrières (CDC), les Clubs de Recherche d'Emploi (CRE) et le Bureau de Liaison Entreprises – Université (BLEU). Le CdP a été mis en place dès le début du projet avec pour mission d'orienter stratégiquement le projet pour l'atteinte de ses résultats.

L'intervention du projet est innovante car rendant disponibles les services d'accompagnement à l'insertion professionnelle au sein même des structures universitaires ; faisant ainsi coopérer des institutions dépendant de différents ministères dont l'interaction et la coopération a été renforcée. Par ailleurs, les Universités assurent désormais le suivi des étudiants diplômés.

## **2. Méthodologie et déroulement de l'évaluation**

L'évaluation a été conduite sur la base d'une méthodologie participative composée des 3 éléments suivants :

- Une revue documentaire des principaux documents du projet ;
- Une enquête électronique ;
- Une mission de terrain

La mission s'est déroulée pour conduire des entretiens individuels et de groupe avec des bénéficiaires directs et indirects du projet, tant à Alger (Ministères impliqués, services centraux de l'ANEM et de l'ANSEJ) que dans deux villes pilotes de Béjaïa et Tlemcen et à l'Université d'Alger 3.

La tâche de l'évaluateur a été de définir quelles informations devraient être recueillies sur plusieurs aspects du projet et de formuler les questions appropriées en se référant aux questions posées dans les Termes de références par critères d'évaluation appliqués par le BIT en matière de normes de qualité pour l'évaluation du développement, à savoir les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD. Au titre des éléments transversaux, l'évaluation a aussi accordé une importance particulière à la question du genre.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur a comparé et procédé à des validations croisées (triangulations) de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et des différentes composantes de la méthodologie mixte adoptée (revue documentaire, visites sur le terrain, interviews individuels/de groupe et enquête électronique) qui se complètent mutuellement.

## **3. Principaux constats et résultats de la collecte des données par critère d'évaluation**

A la clôture du projet Tawdif le 30/06/2019, 15 produits spécifiques ont été livrés par le projet qui s'est associé aux secteurs clefs concernés directement par la formation et l'emploi des jeunes, aux niveaux central et local. Les livrables les plus significatifs produits entre Septembre 2016 et Juin 2019 sont examinés par critère d'évaluation ci-après (pour les trois Résultats attendus du projet).

### **a. Pertinence et alignement stratégique du projet**

Le projet Tawdif est aligné aux cadres stratégiques nationaux et au Cadre De Coopération Stratégique (CDCS) des Nations Unies 2016-2020 prolongé à 2021, et au Programme/Budget de l'OIT 2018-019, ainsi qu'aux ODDs, particulièrement les cibles 8.3 et 4.4.

## **b. Efficacité du projet**

En termes de performance et d'efficacité, le projet a globalement atteint les résultats attendus. Plus en détails, les 15 produits du projet ont été réalisés et livrés conformément au chronogramme établi mais les résultats ne sont pas encore atteints à 100%. Le projet, intervenant dans un environnement complexe, a eu à la fois la rigueur et la flexibilité nécessaire pour pouvoir délivrer la majorité des produits attendus malgré les challenges rencontrés.

Pour l'objectif 1, le projet a contribué à l'amélioration des compétences des jeunes diplômés en recherche d'emploi, employabilité de base et entrepreneuriat à travers les outils tels mis en place tels que les Techniques de Recherche d'emploi (TRE) le Club de recherche d'Emploi (CRE et le programme Comprendre l'entreprise (CLE). Pour l'objectif 2, le projet contribue à la réduction de l'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché grâce notamment aux enquêtes réalisées auprès des entreprises qui ont permis d'identifier les prévisions de recrutement des entreprises ainsi que les métiers en manque de main d'œuvre et ceux en particulier recherchés pour les profils universitaires. Reliant les métiers en demande avec la formation souhaitée, les derniers rapports ont ajouté une indication sur le degré d'employabilité des filières universitaires. L'analyse de l'enquête a permis notamment l'identification de trois programmes de reconversion Enfin pour l'objectif 3, le projet a contribué à l'amélioration des capacités et donc de la performance des institutions en charge de l'insertion des diplômés capacité institutionnelle à travers les nombreuses formations effectuées et l'appui à l'équipement des CDC des universités.

Par rapport aux Techniques de Recherche d'emploi (TRE) grâce à Tawdif, l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) et ses Agences Locales (AWEM) adoptent désormais une approche méthodologique en matière d'aide à la recherche d'emploi. L'approche TRE par l'ANEM ne se limite pas géographiquement aux 6 wilayas sélectionnées mais a été généralisée aux 48 wilayas de l'Algérie.

Les résultats suivants ont pu être relevés :

Par rapport aux Clubs de Recherche d'emploi (CRE), les 4 CRE établis auprès des universités de Tlemcen, Béjaia, Biskra et Guelma avec la collaboration de l'ANEM ont permis d'assurer un bon partenariat entre les universités - qui ont la responsabilité de la gestion de ces clubs - et les AWEM en charge de leur animation. Un manuel méthodologique sur l'organisation et l'animation des CRE, a aussi été produit par le projet. Ce travail reste inachevé et doit être complété par une définition précise des modalités opérationnelles et de gouvernance des CRE qui pourrait s'inscrire dans le cadre d'une future convention intersectorielle MESRS – MTESS en vue de leur pérennisation.

Au niveau des 6 universités-cibles, les étudiants sont formés sur les compétences entrepreneuriales par les Maison d'entrepreneuriat (ME). A cet égard, l'évaluation a permis de relever que, depuis mars 2018, certaines ME comme celle de Tlemcen n'assurent que la formation et se sont dégagees de l'accompagnement des jeunes diplômés, en raison du nombre réduit des formateurs ANSEJ alors que la création d'entreprises par les bénéficiaires de la formation demeure encore modeste. L'un des facteurs explicatifs de cette faible performance est l'absence de statut juridique spécifique aux étudiants non encore diplômés mais intéressés par le monde de l'entrepreneuriat. Le statut actuel d'étudiant les prive en effet de bénéficier des financements avantageux de l'ANSEJ qui exigent des postulants d'être titulaires d'un diplôme universitaire et de n'être couvert par aucune assurance.

Par rapport au Programme Comprendre l'Entreprise et compétences entrepreneuriales (CLE) l'édition du CLE retenue par Tawdif date de 2008. Elle comprenait au départ beaucoup de références qui étaient soit désuètes soit externes et inadaptées à l'Algérie. Tenant compte de ces remarques, un excellent travail d'actualisation a été entrepris à partir de septembre 2018 par un groupe de travail

interuniversitaire de 20 enseignants pour justement actualiser et mettre à niveau le programme CLE. Le format final CLE est désormais finalisé et vient d'être remis au MESRS pour validation et adoption. Il est à espérer que ce dernier tiendra compte des observations faites sur la version CLE de 2008.

Parmi les 3 Enquêtes d'insertion des diplômés universitaires conduites durant la période novembre 2018- mai 2019 par les 3 nouvelles universités, il convient de relever l'enquête, menée par l'Université Alger 3 Cette enquête qui a été réalisée sur un échantillon de 303 diplômés de l'Université Alger 3 (sur 2,980 personnes contactées) révèle que : i) les femmes sondées s'insèrent mieux dans le marché du travail que les hommes, ii) plus d'hommes continuent leurs études après l'obtention du diplôme et, iii) la durée moyenne globale pondérée d'attente avant le premier emploi est de 13 mois.

Par rapport aux trois Programmes Formation-Insertion, les formations se sont bien déroulées pour l'agrobusiness à Biskra, la maintenance industrielle à Béjaia et la gestion de projet et innovations internes à Tlemcen. Après une formation théorique de 6 semaines dispensée par un institut Algérien, les étudiants primo-demandeurs d'emploi étaient encore en stage auprès de plusieurs entreprises. Il est à espérer que la majorité d'entre eux seront recrutés directement à l'issue du stage en juillet 2019.

Par rapport à la relation du BLEU avec les CDCs, beaucoup de redondances pour certaines activités ont pu être malheureusement relevées par l'évaluateur en raison des contours mal définis en matière d'organisation et de responsabilisation.

Enfin, concernant le mode de gestion du projet, ce dernier a été exécuté localement mais avec un pilotage centralisé ; de ce fait, il a connu certaines difficultés logistiques et d'ajustement qui sont communes à la mise en place de dynamiques entre institutions, au niveau central et au niveau décentralisé.

Pour les trois résultats attendus, les outputs attendus ont bien été réalisés mais les résultats ne sont pas encore atteints à 100%.

### **c. Efficience du projet**

Le projet Tawdif a été mis en œuvre de Septembre 2016 à Juin 2019, soit durant une période de 34 mois, après une extension de 3 mois, principalement due aux difficultés rencontrées en raison du contexte socio-politique que connaît l'Algérie depuis le début de l'année 2019.

Les livrables du projet ont été rendus d'une manière efficiente conformément au budget alloué par le bailleur de fonds du Royaume Uni. D'une manière générale, le budget du projet a été correctement exécuté mais un effort de rationaliser les dépenses de l'unité de gestion du projet est à signaler.

L'analyse par produits au titre de la phase 3 arrêtée au 31/12/2018<sup>1</sup> ( Appendice 4) permet de faire les observations suivantes :

- Le montant effectif des dépenses effectuées au titre du projet se doit d'être validé sur la base de nombreuses dépenses en instance observées à la clôture du projet le 30 juin 2019.
- Le coût de l'Unité de Gestion du Projet est important et représente 40% du total des dépenses réelles de la phase 3. A lui seul, ce coût est légèrement inférieur (-4%) au montant cumulé du coût de toutes les activités techniques réunies menées sous les 3 Axes du projet.

---

<sup>1</sup> Une analyse par produits plus récente n'a malheureusement pas été finalisée au 31/06/2019.

- En termes de budget et de dépenses réelles, les axes 1 (Recherche d'Emploi et Entrepreneuriat) et 2 (Analyse du marché de l'emploi et réponses aux besoins des entreprises) sont très proches mais dépassent de loin les chiffres constatés pour l'axe 3 relatif au « Renforcement des Capacités des acteurs publics ».

#### **d. Durabilité**

Le projet Tawdif ne semble pas avoir développé une stratégie de désengagement claire et explicite. Les entretiens individuels ou de groupe ainsi que les réponses aux questionnaires envoyés confirment la nécessité d'entamer une réflexion sur les actions à mener en vue d'assurer la pérennisation des produits développés depuis 2017. Cette réflexion doit prendre en compte l'évolution socio-économique du pays, et accorder un intérêt particulier à la croissance continue de la population estudiantine et de son corollaire l'augmentation considérable du nombre de diplômés universitaires et des primo-demandeurs d'emplois.

#### **e. Orientation à l'Impact**

Sur la base de l'analyse des résultats du projet, l'impact préliminaire du projet apparaît largement positif : promotion des techniques de recherche d'emploi et de la création de micro-entreprise par les jeunes universitaires, réinsertion des jeunes chômeurs dans le marché du travail par le biais d'initiatives ayant démontré leur pertinence mais ont été par la suite adaptées au contexte algérien.

#### **f. Genre**

Le projet a été bénéfique tant aux hommes qu'aux femmes, avec une légère avance pour les femmes. Les formations TRE, CRE, CDC et ME ont été une excellente opportunité pour les participants de sexe féminin d'acquérir un niveau appréciable d'autonomie, de responsabilité et de confiance en soi.

### **4. Conclusions**

1. Le projet Tawdif est aligné aux cadres stratégiques nationaux et au Cadre De Coopération Stratégique (CDCS) des Nations Unies 2016-2020 prolongé à 2021 ainsi qu'au Programme/Budget de l'OIT 2018-2019. Il est aligné avec les Objectifs de Développement Durable (ODDs), notamment la cible 8.3 de l'Objectif 8, et la cible 4.4 de l'Objectif 4..
2. Tout un ensemble d'acteurs concernés par l'emploi des jeunes au niveau central et local ont été rassemblés par le projet, en l'occurrence les jeunes (améliorer leur recherche d'emploi et leurs compétences entrepreneuriales), les universités (soutenir les carrières, les réseaux d'anciens élèves et les stages de qualité), les entreprises (identifier les déficits de compétences et améliorer les pratiques en matière de ressources humaines), les structures publiques locales d'emploi (formation du personnel à de nouveaux outils et marché du travail) et les ministères centraux (recommandations en matière de politiques visant à améliorer les programmes actifs du marché du travail destinés aux jeunes, mise en place d'un nouvel outil d'orientation pour les diplômés), tout en créant des plateformes de collaboration efficaces entre ces parties prenantes.
3. Tawdif a permis d'établir ou de renforcer une nouvelle dimension « Insertion-Emploi » qui s'est ajoutée aux deux attributions traditionnelles de l'Université (Formation-Recherche). Les Universités-

pilotes sont passées d'une approche empirique et aléatoire du binôme Insertion-Emploi (Salons de l'Emploi, liste des majors de promotions transmises aux grandes entreprises) à une approche méthodologique avec les produits Tawdif (TRE-CRE-CDC). La culture de l'Insertion-Emploi gagne désormais de plus en plus de terrain en milieu universitaire et attire de plus en plus d'étudiants. La promotion des structures d'interface de l'employabilité (CDC-CRE- ME) s'est avérée efficace avec les pages Facebook qui ont encouragé la visibilité de ces structures et la communication avec les étudiants primo-demandeurs d'emploi.

4. Parallèlement, les structures de recherche d'emploi établies ou simplement renforcées par le projet ne sont pas encore institutionnalisées et ne disposent pas de moyens humains, techniques et financiers durables pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans un cadre juridique précis clarifiant leurs rôles et responsabilités. Toutefois, une telle institutionnalisation ne doit pas se traduire par plus de bureaucratie entravant la flexibilité du projet et son modèle de coopération innovante.
5. L'équipe de gestion du projet a bien géré la mise en œuvre de Tawdif selon un plan d'action et un calendrier préétablis. Elle a aussi efficacement mobilisé une expertise diversifiée (20 consultants internationaux et 18 consultants nationaux). Les bénéficiaires directs, surtout au niveau « local », ont affiché un bon niveau d'appropriation des activités du projet comme cela est illustré au niveau des universités qui ont constitué des équipes de travail motivées sous la direction des recteurs et leurs adjoints.
6. La forte disparité entre hommes et femmes dans le taux de chômage et le taux d'activité en Algérie et particulièrement chez les diplômés de l'enseignement supérieur a été clairement identifiée et prise en compte à juste titre au moment de la formulation du projet. Le projet a été bénéfique tant aux hommes qu'aux femmes, avec une légère avance pour les femmes. Les formations TRE, CRE, CDC et ME ont été une excellente opportunité pour les participants de sexe féminin d'acquérir un niveau appréciable d'autonomie, de responsabilité et de confiance en soi.
7. Sur le plan financier, le budget total débloqué comparé à des dépenses, montre que les livrables du projet ont été rendus d'une manière efficiente conformément au budget alloué, même dans un contexte socio-politique que connaît l'Algérie depuis le début de l'année 2019.
8. Le coût de l'Unité de Gestion du Projet est important et représente 40% du total des dépenses réelles de la phase 3. A lui seul, ce coût est légèrement inférieur (-4%) au montant cumulé du coût de toutes les activités techniques réunies menées sous les 3 Axes du projet.
9. En termes de budget et de dépenses réelles, les axes 1 (Recherche d'Emploi et Entrepreneuriat) et 2 (Analyse du marché de l'emploi et réponses aux besoins des entreprises) sont très proches mais dépassent de loin les chiffres constatés pour l'axe 3 relatif au « Renforcement des Capacités des acteurs publics ».

## **5. Leçons Tirées**

1. Le projet a été exécuté localement mais avec un pilotage centralisé. De ce fait, il a connu certaines **difficultés logistiques et d'ajustement qui sont communes à la mise en place de dynamiques entre institutions, au niveau central et au niveau décentralisé**. Un mécanisme local de pilotage ou de coordination aurait pu servir de : i) courroie pour transmettre les informations entre le niveau central et le niveau décentralisé de pilotage et, ii) bon mécanisme de gestion et de prévention des conflits.

2. Les formateurs animant les sessions TRE, CRE, CDC et ME au sein des universités sont des bénévoles travaillant sur le projet ; ils sont des acteurs clés et effectuent des heures supplémentaires gratuitement. Cependant **une politique réfléchie de désengagement suppose l'institutionnalisation des structures d'interface de l'employabilité que le projet ne semble pas avoir abordé**. Les structures de recherche d'emploi établies ou simplement renforcées par le projet ne disposent pas de moyens humains, techniques et financiers durables pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle.

## 6. Bonnes pratiques

Deux bonnes pratiques sont retenues :

1. La **mobilisation et l'implication effective de toutes les parties prenantes**, ce qui suppose un renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs ainsi que la promotion de mécanismes de concertation et d'information entre tous les acteurs publics et privés concernés par la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes.

## 7. Recommandations

1. **L'élaboration d'un statut « Etudiant-Entrepreneur » par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESRS)** est hautement recommandée ; elle permettra aux Etudiants désireux de créer leur propre entreprise de postuler au financement de l'ANSEJ avant même leur graduation. Cette recommandation s'adresse en priorité à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au BIT-Alger. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Court Terme

Implication en ressources : Faible à Moyenne

2. **L'ANEM se doit d'accompagner les bénéficiaires du Programme de Formation-Insertion (Composante 2.5) qui se trouvaient toujours en stage d'entreprise au début du mois de Juillet 2019 et de soumettre ensuite un rapport au BIT par le truchement du MTESS et du MAE.** S'agissant des relations BLEU-CDC, la réduction des redondances entre les 2 structures pour un certain nombre d'activités suppose une meilleure *distribution des rôles*. BLEU pourrait se consacrer par exemple aux aspects juridiques et formels tel que la communication avec les entreprises et l'assistance lors de la préparation des contrats alors que CDC pourrait s'intéresser aux problèmes d'animation, de formation et d'orientation. Cette recommandation s'adresse à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au BIT-Alger. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Immédiat

Implication en ressources : Faible

3. Il convient **d'explorer toutes les opportunités de rationaliser les principales composantes du coût de l'Unité de Gestion du Projet lors de la mise en œuvre de TAWDIF nouvelle**

**phase**, en vue d'une meilleure maîtrise de leur niveau. Cette recommandation s'adresse au Siège de l'OIT à Genève (Administration) ainsi qu'au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Long Terme

Implication en ressources : Elevée

Pour la pérennisation des produits les plus significatifs du projet, il y a lieu d'entreprendre les actions ci-après :

4. **TRE : la version actualisée de la mallette doit être pleinement appropriée par l'ANEM et les ateliers TRE doivent être déployés à l'échelle nationale par l'ANEM**, sans être limités par la mobilisation des moyens dans les universités. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Court terme

Implication en ressources : Faible

5. **CRE : La formalisation des Clubs CRE est nécessaire.** Elle peut s'inscrire dans le cadre d'une future convention MTESS-MESRS qui précisera notamment les missions et les modalités de gestion et de gouvernance de ces Clubs. Dans cette optique, il est urgent de mener une réflexion sur la problématique de la gouvernance des structures d'employabilité établies ou simplement renforcées (CDC, CRE, ME) en vue de leur pérennisation. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Court terme

Implication en ressources : Faible

6. **CLE : Le MESRS doit généraliser le programme CLE et l'appliquer à toutes les universités algériennes, toutes filières confondues.** A cet effet, la formation des formateurs au programme CLE est primordiale pour un bon aboutissement de ce volet lors de la mise en œuvre du projet TAWDIF nouvelle phase. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger, ainsi qu'à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au Gouvernement. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Long terme

Implication en ressources : Moyenne

7. **Outil d'Orientation : l'appariement doit se poursuivre en vue d'englober tous les diplômés dans le cadre de TAWDIF nouvelle phase avec une attention particulière à accorder à l'intégration de la dimension d'employabilité et au développement d'une plateforme web.** Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Immédiate

Implication en ressources : Faible

8. Dans sa prochaine phase, il serait nécessaire **qu'une stratégie concrète de sortie soit bien définie dans le document du projet ou au début de son exécution**. La stratégie doit définir d'une manière précise le rôle que les mandants et les parties prenantes qui devront prendre en charge le projet après son achèvement et après le retrait de bailleur de fonds et du BIT. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Immédiate

Implication en ressources : Faible

9. **Les obstacles formels et informels liés à l'accès des femmes au marché du travail et à la création d'entreprises doivent être étudiés pour être pris en compte dans le plus grand nombre possible d'activités du projet**. Une synthèse des études existantes et la réalisation d'une étude socio-économique sur le genre en matière de recherche d'emploi et de recrutement doivent déterminer les obstacles à la participation économique des femmes et proposer des actions correctives aux parties prenantes dans le cadre du projet TAWDIF nouvelle phase. Cette recommandation s'adresse à l'Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord au Caire, Département des politiques de l'emploi (EMP) avec son service des compétences et de l'employabilité (SKILLS), ainsi qu'à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au BIT-Alger. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Immédiate

Implication en ressources : Moyenne

## 2. Contexte Général du projet

### Contexte et rationnel du projet

Le chômage des jeunes est un défi croissant pour l'Algérie, surtout pour les jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur avec un taux de chômage ayant atteint 18,5% en septembre 2018 (Office National de la Statistique). Les jeunes filles diplômées sont particulièrement touchées avec un taux de 23,5% contre 13,1% pour les hommes. Environ 408 000 personnes diplômées de l'enseignement supérieur étaient au chômage, dont 56,5% de femmes. Grâce aux efforts entrepris par l'Algérie pour ouvrir et généraliser l'accès à l'enseignement supérieur au cours des dernières décennies, la population estudiantine est passée en quatre décennies d'un peu plus de 12.000 à l'indépendance à près de 2 millions en 2019. Cette remarquable hausse exerce cependant une pression importante sur le marché du travail.

Parallèlement, l'Algérie investit considérablement dans divers programmes actifs du marché du travail visant à soutenir l'intégration des diplômés de l'enseignement supérieur dans le marché du travail, y compris les contrats de travail subventionnés ou le soutien au démarrage d'entreprises (programmes mis en place par l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC).

Le projet « TAWDIF : De l'Université vers le monde du travail » est le fruit d'un partenariat entre l'OIT et le Fonds pour la bonne gouvernance en Afrique du Nord du Royaume-Uni. Il aborde le problème du chômage des jeunes diplômés et propose des mesures de mitigation pour le réduire.

### Objectif et résultats attendus

Le projet « TAWDIF : De l'université au monde du travail » a pour objectif de faciliter une transition plus fluide des diplômés universitaires sur le marché du travail. Cet objectif global sera atteint grâce aux résultats suivants :

- Résultat 1 : Les universitaires et diplômés chômeurs améliorent leurs compétences en recherche d'emploi, employabilité de base, et entrepreneuriat.
- Résultat 2 : L'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché du travail est réduite.
- Résultat 3 : Les institutions de support pour l'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail deviennent plus efficaces.

### Présentation, Phases et Budget du projet

Le projet « TAWDIF : De l'Université au monde du travail » soutient les compétences et l'insertion professionnelle des diplômés universitaires en améliorant les qualifications des étudiants et des diplômés en matière d'employabilité. Il cible en particulier la recherche d'emploi et les compétences entrepreneuriales, en renforçant la capacité des universités et des acteurs institutionnels en charge de l'orientation, de la formation et de l'insertion des jeunes diplômés tels que l'ANEM, le CNAC et l'ANSEJ. Le but de cette action est de consolider les liens de ces institutions publiques avec les entreprises et la réduction de l'inadéquation entre les compétences des diplômés et les exigences du marché du travail.

Le projet est articulé en 3 phases séquentielles. La première phase couvre la période allant de de

septembre 2016 à mars 2017, la seconde la période allant d'avril 2017 à mars 2018. La troisième et dernière phase, qui était prévue d'avril 2018 à mars 2019 s'est finalement achevée en Juin 2019.

	Période	Budget (USD)	Budget (GBP)	Wilaya pilotes
Phase I	Sept 16-Mars 17	621,257	509,038	Bejaia, Biskra, Tlemcen
Phase II	Avril 17-Mars 18	1,370,515	1,043,946	Bejaia, Biskra, Tlemcen
Phase III	Avril 18-Juin 19	1,104,032	821,450	Bejaia, Biskra, Tlemcen, Alger, Guelma, Mostaganem
<b>Total</b>	<b>34 mois</b>	<b>3,095,805</b>	<b>2,374,434</b>	

La présente évaluation porte sur la phase III, tout en prenant compte des résultats consolidés qui auraient été initiés lors des deux phases précédentes et terminés à la phase III.

### Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires du projet Tawdif sont de deux ordres : les bénéficiaires ultimes ou indirects et les bénéficiaires directs.

- Les bénéficiaires ultimes ou indirects sont les diplômés de l'enseignement supérieur et les étudiants universitaires algériens. En outre, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et également l'orientation académique permettront à l'avenir aux élèves du secondaire de prendre des décisions mieux informées sur la formation ou la filière à choisir.
- Les bénéficiaires directs sont le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS), le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels (MFEP) et leurs institutions (ANEM, ANSEJ, CNAC et Universités) ainsi que les entreprises publiques et privées et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

### Liens avec les cadres stratégiques et les interventions d'autres partenaires au niveau national et Régional

Le projet contribue au Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) entre l'Algérie et le Système des Nations Unies pour la période 2016-2020, notamment à l'axe « Diversification économique » avec ses volets « Marché du travail et création d'entreprise » et « Développement social » visant à soutenir l'efficacité des politiques publiques.

Le projet contribue aussi au résultat 1 du programme et budget pour la période biennale 2018-2019 de l'OIT, un document qui définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus des travaux de l'Organisation, approuvés par la Conférence internationale du Travail : « *Résultat 1 : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes* ».

Au niveau des ODDs (objectifs de développement durable), le projet aide à la réalisation des objectifs suivants :

- Objectif 8: Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le travail décent pour tous, dont la cible 8.3 est de promouvoir des politiques axées sur le développement et favorisant des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation. Ces politiques doivent aussi stimuler la croissance des microentreprises

et des petites et moyennes entreprises et faciliter leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.

- Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- Objectif 4 dont la cible 4.4 postule que d'ici à 2030, il y a lieu d'augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.
- En matière des droits humains, le projet Tawdif peut contribuer à la mise en œuvre de plusieurs recommandations acceptées par l'Algérie à travers l'Examen Périodique Universel (EPU), notamment celles relatives aux Droits de la Femme, à l'égalité des chances entre les sexes, à la lutte contre la pauvreté, et à l'accès de la Femme à l'éducation et au travail.

D'autres projets et programmes de coopération interviennent aussi en Algérie dans le domaine de l'emploi des jeunes, parmi lesquels il convient de citer :

- Le Programme d'Appui Formation-Emploi-Qualification (AFEQ), financé par l'Union Européenne. Le Programme d'Appui Formation-Emploi-Qualifications vise à assurer une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi par une plus grande implication des entreprises et des secteurs économiques dans la formation et l'insertion des jeunes, après la formation professionnelle et universitaire.
- Le Programme Education for Employment (EFE) qui dispose d'un réseau actif d'entreprises partenaires pour lesquelles il prépare et identifie des jeunes pour leur insertion. EFE a notamment réalisé une enquête socio-économique du marché du travail au niveau de 9 régions du Sud d'Algérie en 2018-2019.

### Financement du projet

La première phase du projet (septembre 2016 - mars 2017) a identifié lors de la première réunion de son Comité de Pilotage (CdP) les wilayas de Bejaïa, Biskra et Tlemcen comme wilayas pilotes. Le budget de cette première phase s'élevait à USD 621,257. La deuxième phase du projet (avril 2017 - à mars 2018), a été réalisée avec un budget estimatif de USD 1,370,515. Chacune des deux premières phases a fait l'objet d'une évaluation interne de mi-parcours en Avril 2017 et Mai 2018 respectivement.

Lors de la troisième et dernière phase du projet (avril 2018 - à juin 2019), la couverture géographique du projet s'est agrandie avec trois nouvelles wilayas qui se sont ajoutées aux wilayas pilotes retenues lors des deux précédentes phases, en l'occurrence les wilayas d'Alger, Guelma et Mostaganem. La présente évaluation indépendante porte sur la phase III qui a été achevée avec un montant de USD 1,106,470 auquel il convient d'ajouter un montant de USD 139,900 représentant les dépenses en cours de paiement au 30/06/2019. En parallèle, la dotation budgétaire allouée à la phase III s'élève à USD 1,104,032 à laquelle il faudrait ajouter un reliquat de USD 167,421 provenant de la phase précédente.

Pour les 3 phases cumulées, le budget total débloqué s'élève à USD 3,080,319 comparé à des dépenses cumulées de USD 3,055,236, soit un reliquat de USD 25,083.

### Structure organisationnelle de mise en œuvre du projet ; rôles des parties prenantes (BIT, partenaires tripartites et autres partenaires)

Le Dispositif institutionnel mis en place pour la mise en œuvre du projet comprend : i) un organe de pilotage à travers le Comité de Pilotage (CdP), ii) un organe technique d'appui à travers l'équipe du

BIT, iii) des institutions de mise en œuvre au niveau des Wilaya Pilotes à travers les CDC, CRE et BLUE.

#### *Comité de Pilotage*

Le Comité de Pilotage a été mis en place dès le début du projet avec la mission d'orienter stratégiquement le projet pour l'atteinte de ses résultats. Ce Comité est composé de représentants des institutions suivantes:

- Ministère des Affaires Etrangères (MAE),
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS),
- Agence nationale de l'Emploi (ANEM),
- Agence Nationale pour la Promotion de L'Emploi des Jeunes (ANSEJ),
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS),
- Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA),
- Confédération Générale des Entreprises Algériennes (CGEA),
- Ambassade du Royaume Uni à Alger,
- Organisation Internationale du Travail (OIT).

En 2017, le comité de pilotage s'est étendu aux partenaires suivants :

- Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels (MFEP)
- Ministère de l'Industrie et des Mines
- Forum des chefs d'entreprises

Le comité se réunit 2 fois par an sur invitation.

#### *Dispositif de Gestion du Projet*

L'équipe de gestion du projet se compose de :

- Un chef de projet : directement responsable de la réalisation des résultats escomptés du projet sous la supervision du fonctionnaire responsable du BIT. C'est un expert international qui a pour mission de fournir et mobiliser l'assistance technique lors de la mise en œuvre opérationnelle du projet. Il a également en charge la gestion des ressources financières et humaines du projet conformément aux règles, procédures et directives du BIT ;
- Une coordinatrice nationale du projet ;
- Un coordinateur de projet ;
- Un assistant administratif et financier ;
- Un chauffeur.

L'équipe de gestion du projet reçoit également un appui technique de plusieurs départements et programmes du BIT du siège de Genève et de l'Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord au Caire.

#### *Institutions locales de mise en œuvre du projet*

Les institutions locales qui contribuent aussi à la mise en œuvre du projet au niveau des Wilaya Pilotes comprennent essentiellement les agences de Wilaya de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANEM) ou AWEM et les universités dans les six wilaya pilotes :

- Les agences de wilaya de l'ANEM ou AWEM qui animent essentiellement les sessions sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) ainsi que des sessions CRE auprès des universités dans les wilayas-cibles pour les étudiants universitaires et les diplômés chômeurs.
- Les six universités-cibles (Béjaia-Biskra Tlemcen puis Alger-Guelma-Mostaganem). 4 Clubs de Recherche d'Emploi (CRE) sont établis par le projet Tawdif au niveau des universités de Béjaia,

Biskra, Tlemcen et Guelma dans le but de former les diplômés chômeurs de longue durée.

- Les conseillers de l'ANEM formés par le projet sur les techniques TRE/CRE assurent un coaching de 2 semaines à des groupes de jeunes chômeurs en difficulté, en coordination avec les responsables universitaires.

### **3. Contexte de l'Évaluation**

Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération au développement. Les évaluations ont pour objectif général de promouvoir la responsabilité et de renforcer l'apprentissage au sein du BIT et des principales parties prenantes.

Le BIT applique les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

#### But général et objectifs de l'évaluation

La présente évaluation indépendante porte sur la phase III, tout en prenant compte des résultats consolidés qui auraient été initiés lors des deux phases précédentes et terminés lors de la phase III. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Fournir une appréciation indépendante des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus le cas échéant ;
- Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du projet, des contraintes et opportunités ;
- Faire ressortir l'impact des résultats du projet sur les bénéficiaires cibles ;
- Évaluer l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- Mettre en évidence les enseignements tirés et les bonnes pratiques et ;
- Fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Algérie ou ailleurs.

#### Champ de l'évaluation

Cette évaluation examine toute l'intervention du projet à partir d'avril 2018 jusqu'à juin 2019. A cet effet, elle a examiné l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris les documents de projet, les cadres logiques d'intervention, les rapports des évaluations internes des phases I & II et les rapports périodiques.

#### Couverture géographique

L'analyse géographique de l'évaluation a concerné le niveau central (institutions et partenaires centraux à Alger ainsi que l'Université d'Alger 3) et le niveau central local impliquant les wilayas pilotes de Béjaïa, Biskra et Tlemcen participant au projet depuis son démarrage ainsi que les nouvelles wilayas d'Alger, Guelma et Mostaganem, qui ont rejoint le projet lors de la phase III en Avril 2018. L'évaluateur a procédé à la triangulation informations collectées à travers une revue documentaire, des observations sur le terrain et des entretiens avec les parties prenantes. Des visites de terrain aux Universités de Béjaïa, Tlemcen et Alger 3 ont été effectuées conformément au Programme de mission qui a été élaboré par le BIT d'Alger (voir Agenda Final de la Mission de terrain en Appendice 3).

## Destinataires de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux parties prenantes nationales et locales, ainsi qu'au bailleur de fonds, le BIT (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, l'Equipe pour le Travail Décent du BIT au Caire, le Bureau régional de l'Afrique et certains services techniques du siège), ainsi qu'aux gestionnaires du projet (chef de projet et coordinatrice de projet), et aux partenaires institutionnels locaux.

## 4. Méthodologie et déroulement de l'évaluation

### Approche de l'évaluation

Au vu du contexte du projet (projet étant l'objet de l'évaluation en parallèle de discussions en cours pour une nouvelle phase TAWDIF nouvelle phase), il est proposé d'adopter une approche dite de théorie de changement (TdC) visant à valider la théorie du changement (TdC) sur laquelle le projet est basé. La théorie du changement (TdC) du projet vise à prendre en charge sa problématique avec une approche à large spectre intervenant sur les trois axes du projet (Résultats 1 à 3). Elle permet également de déterminer l'impact sur le niveau de connaissance et des compétences des étudiants diplômés, et d'influencer leur attitude et perception concernant les rôles et responsabilités en rapport avec leur insertion dans la vie active. Une synthèse de la TdC est présentée dans l'Appendice 4 de l'Appendice 2.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur a comparé et procédé à des validations croisées (triangulations) de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et des différentes composantes de la méthodologie mixte adoptée (revue documentaire, visites sur le terrain, interviews individuels/de groupe et enquête électronique) qui se complètent mutuellement.

### Questions, Critères et matrice d'évaluation

Les questions clés auxquelles l'évaluation s'est proposée de répondre sont :

- Est-ce que la mise en œuvre du projet Tawdif s'est faite telle que prévue ?
- Est-ce que les ressources mobilisées étaient adéquates ?
- Est-ce que les actions mises en place étaient appropriées ?
- Est-ce que les bénéficiaires visés par l'intervention du projet ont été atteints ?
- Est-ce que les résultats attendus du projet ont été réalisés ?

A cet effet, la tâche de l'évaluateur a été de définir quelles informations devraient être recueillies sur plusieurs aspects du projet et de formuler les questions appropriées en se référant aux critères d'évaluation appliqués par le BIT en matière de normes de qualité pour l'évaluation du développement, à savoir les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD.

Les critères développés dans la matrice ci-après guident l'évaluation après les questions présentées dans les Termes de référence de cette évaluation.

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Proposition de questions</b>
Pertinence et alignement stratégique du projet	• Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement algérien, du cadre de coopération stratégique pour l'Algérie, des priorités de l'OIT, des

	<p>autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?</li> <li>• Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?</li> </ul>
Conception du Projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?</li> <li>• La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?</li> <li>• Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?</li> </ul>
Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conformément au chronogramme établi ?</li> <li>• Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</li> <li>• Est-ce que les activités ont bien contribué aux résultats attendus ?</li> <li>• Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</li> <li>• Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité du projet à atteindre les objectifs prévus ?</li> </ul>
Efficiences des ressources utilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ?</li> <li>• Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés ?</li> <li>• Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés au niveau national et régional ?</li> </ul>
Impact et durabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'impact du projet en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?</li> <li>• Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des wilayas couvertes ?</li> </ul>
Genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?</li> <li>• Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?</li> <li>• A-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des femmes ? De quelle manière ?</li> </ul>

Par ailleurs, les questions d'évaluation transversales suivantes méritent d'être posées :

Questions transversales	<p>Dans quelle mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le projet a adressé ou non les recommandations de l'évaluation de mi-parcours ?</li> <li>• la mise en œuvre du projet a-t-elle permis de contribuer aux ODDs ?</li> <li>• les valeurs du tripartisme et du dialogue social ont-elles été respectées dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?</li> </ul>
-------------------------	--

## Méthodes de collection de données

La collecte d'information a été réalisée en utilisant trois méthodes complémentaires de collection de données permettant de procéder ainsi à des triangulations, à savoir : i) Une revue documentaire, ii) une enquête électronique et, iii) des entretiens directifs avec les bénéficiaires directs du projet et des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes.

La tâche de l'évaluateur a été de définir quelles informations devraient être recueillies sur plusieurs aspects du projet et de formuler les questions appropriées en se référant aux critères d'évaluation appliqués par le BIT en matière de normes de qualité pour l'évaluation du développement, à savoir les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD. Au titre des éléments transversaux, l'évaluation a aussi accordé une importance particulière à la question du genre.

Revue documentaire : La revue documentaire a commencé avant et s'est poursuivi pendant la mission d'évaluation. Les principaux documents utilisés par la mission de terrain sont énumérés ci-après :

- Le document de Projet.
- Les rapports au donateur.
- Le Cadre De Coopération Stratégique (CDCS) des Nations Unies 2016-2020.
- Les agendas et compte rendu du comité de pilotage.
- Les rapports d'évaluation interne des phase 1 et 2 du projet.
- Le Modèle de Document de Projet (Project Document Template) préparé par le Département Développement Coopération de l'OIT sous le XB symbole DZA/17/01/GBR.
- Le cadre Logique approuvé par l'OIT et le Conflict Stability and Security Fund (CSSF) du Royaume Uni en Décembre 2016 et ses mises à jour.
- Les 2 derniers rapports d'activité et les 2 derniers rapports financiers préparés par l'équipe du projet.
- Le rapport final des activités et réalisations du projet « TAWDIF De l'université au monde du travail » Septembre 2016 – Juin 2019 préparé par l'équipe du projet en vue de la dernière réunion du Comité de Pilotage du projet du 24 juin 2019.

Enquête électronique : une enquête électronique a été initiée durant la première semaine de la mission de terrain, elle a pour objectifs : i) d'informer et de sensibiliser les parties prenantes à la mission d'évaluation ; ii) de permettre à ceux qui le souhaitent de suggérer des critères d'évaluation devant faire l'objet d'une attention particulière et, iii) de permettre à ceux que la mission ne pourrait pas rencontrer d'exprimer leur avis sur le projet, ses forces et faiblesses et de formuler des recommandations.

Entretiens lors des visites de terrain : A Alger, Béjaïa et Tlemcen, deux types d'entretien ont été organisés : i) des entretiens directifs avec les bénéficiaires directs du projet et ii) des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes du projet (diplômés de l'université).

Les entretiens avec les bénéficiaires directs avaient pour objectif de : i) présenter l'évaluation, ses intervenants, sa méthodologie et son approche ; ii) mieux appréhender le rôle des partenaires dans la mise en œuvre du projet ; iii) évaluer le projet selon les critères de l'OCDE/CAD et, iv) recueillir des partenaires les principales recommandations à formuler au projet. Cette catégorie de bénéficiaires a essentiellement concerné les représentants de l'Enseignement Supérieur (MESRS et Rectorats), du Ministère de l'Emploi/Directions de l'Emploi de wilaya, de l'ANEM et de l'ANSEJ, des Centre de Recherche d'emploi, du MAE, des Enseignement formateurs, des Employeurs, des Travailleurs, et l'Ambassade du Royaume Uni représentant de l'unique bailleur de fond.

Les Entretiens semi- directifs avec les étudiants bénéficiaires (bénéficiaires indirects ou ultimes) ont

eu comme objectif de : i) présenter l'évaluation, ses intervenants, sa méthodologie et son approche ; ii) recueillir et évaluer leur niveau de satisfaction des activités du projet et ; iii) recueillir leurs contributions pour améliorer le projet.

Au total 77 personnes ont été interviewées individuellement ou en groupe dont 29 femmes (38%), y compris 2 groupes d'étudiants totalisant 22 personnes dont 14 femmes (63%), en considérant avoir une participation dans le projet. Voir liste des Personnes interviewées en appendice 6.

Le chronogramme détaillé des activités de l'évaluation est disponible en Appendice 3.

### **Limitations de l'évaluation**

L'évaluation n'a pu se baser que sur le retour d'information reçu à travers la mission. Même si le climat a majoritairement été très détendu lors des différentes rencontres, la brièveté du temps consacré aux entretiens (à savoir 1 heure pour les bénéficiaires directs et 1 h30 pour les bénéficiaires indirects) n'a pas toujours été suffisant pour créer un climat de confiance et ii) d'autre part, il n'a pas permis à l'ensemble des participants d'intervenir.

## **5. Principaux constats et résultats de la collecte des données par critère d'évaluation**

### Approche

Les principaux résultats de l'évaluation ont été appréhendés selon les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

Pour chaque critère sont abordés : i) le constat, ii) le résultat de la collecte des données (revue documentaire-entretiens individuels et de groupe, enquête électronique). Les recommandations à faire sur la base du constat et des techniques de collecte des données sont fournies au Chapitre 10 plus bas. Les résultats de la collection de données sont différents des constats. Les Constats proviennent de sources secondaires de données (Rapports et bases de données) alors que Résultats de la collection de données proviennent des entretiens effectués et des réponses aux questionnaires envoyés.

A la clôture du projet Tawdif le 30/06/2019, 15 produits spécifiques ont été livrés par le projet qui s'est associé aux secteurs clefs concernés directement par la formation et l'emploi des jeunes, aux niveaux central et local. Les livrables les plus significatifs produits entre Septembre 2016 et Juin 2019 sont examinés ci-après pour les 3 Résultats attendus du projet (Voir détails des principaux livrables en Appendice 4).

### Pertinence et alignement stratégique du projet

#### **Constat**

La pertinence du projet Tawdif est démontrée à plus d'un titre. En effet, le projet Tawdif est aligné aux cadres stratégiques nationaux et au Cadre De Coopération Stratégique (CDCS) des Nations Unies 2016-2020 prolongé à 2021 ainsi qu'au Programme/Budget de l'OIT 2018-019<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> L'Axe I du CDCS sur la Diversification économique prévoit en effet de fournir « un appui dans l'amélioration de l'accès à l'emploi d'un plus grand nombre de personnes des 2 sexes par le

Au niveau global, le projet est aligné avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'Objectif 8 qui est de « promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Par ailleurs, il convient de relever la forte corrélation entre les objectifs du projet et d'une part, la cible 8.3 prévoyant aussi de promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, et d'autre part, la cible 4.4 prévoyant que « d'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat ».

## Résultat de la collecte des données

Les résultats des interviews et des réponses aux questionnaires envoyés montrent dans leur totalité que le projet a bien été conçu et sa pertinence est incontestable. Les réponses collectées confirment la pertinence de toutes les activités de TAWDIF, notamment à travers la réalisation des 3 Résultats attendus du projet objectif tel que détaillé à l'Appendice 4.

## Efficacité du projet

### Constat

En termes de performance et d'efficacité, le projet a globalement atteint les résultats attendus.

Pour l'objectif 1, le projet a contribué à l'amélioration des compétences des jeunes diplômés en recherche d'emploi, employabilité de base et entrepreneuriat à travers les outils tels mis en place tels que les Techniques de Recherche d'emploi (TRE) le Club de recherche d'Emploi (CRE); le programme Comprendre l'entreprise (CLE)

Pour l'objectif 2, le projet a contribué à la réduction de l'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché grâce notamment aux enquêtes réalisées auprès des entreprises qui ont permis d'identifier les prévisions de recrutement des entreprises ainsi que les métiers en manque de main d'œuvre et ceux en particulier recherchés pour les profils universitaires. Reliant les métiers en demande avec la formation souhaitée, les derniers rapports ont ajouté une indication sur le degré d'employabilité des filières universitaires. L'analyse de l'enquête a permis notamment l'identification de trois programmes de reconversion

Enfin pour l'objectif 3, le projet a contribué à l'amélioration des capacités et donc de la performance des institutions en charge de l'insertion des diplômés capacité institutionnelle à travers les nombreuses formations effectuées et l'appui à l'équipement des CDC des universités.

Plus en détails, les 15 produits du projet ont été réalisés et livrés conformément au chronogramme

---

*renforcement des capacités des dispositifs d'insertion locaux ».*<sup>2</sup> Concernant l'OIT, un document définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus des travaux de l'Organisation, approuvés par la Conférence internationale du Travail, particulièrement le « Résultat 1 : *Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes* ».

établi. Le projet, intervenant dans un environnement complexe, a eu à la fois la rigueur et la flexibilité nécessaire pour pouvoir délivrer la majorité des produits attendus malgré les challenges rencontrés. Les activités du projet ont contribué aux résultats attendus, mais à des degrés divers. Par exemple, pour les activités TRE, CRE, CDC et ME, la performance des 6 Universités-cibles a été variable (voir Table des Activités TRE, CRE, CDC et ME dans les 6 Universités-cibles en Appendice 4). Elle a été bonne pour les Universités de de Biskra et Tlemcen qui ont bénéficié de son accompagnement dès le début de sa mise en œuvre en Septembre 2016. A Béjaïa, les résultats enregistrés ont été satisfaisants pour les TRE et CRE, moyens pour les ME et faibles pour les CDC, notamment en raison de l'absence de clarté dans la distribution des rôles entre le CDC nouvellement établi et le « Bureau de Liaison Entreprise-Université » (BLEU)<sup>3</sup> établi bien avant le projet. Par ailleurs, parmi les 3 autres wilayas qui ont rejoint le projet avec la phase du projet en avril 2018, c'est à Guelma seulement que les résultats ont été satisfaisants pour les TRE, CRE, CDC en raison de la grande motivation des responsables universitaires et de l'AWEM pour le projet.

Par rapport aux Techniques de Recherche d'Emploi (TRE), grâce à Tawdif, l'ANEM et ses Agences Locales (AWEM) adoptent désormais une approche méthodologique en matière d'aide à la recherche d'emploi. L'approche TRE par l'ANEM ne se limite pas géographiquement aux 6 wilayas sélectionnées mais a été généralisée aux 48 wilayas de l'Algérie. Par ailleurs, Depuis le gel des Contrats DAIP en Janvier 2019, les demandeurs d'emploi semblent de plus en plus intéressés par les sessions TRE pour acquérir des compétences en matière de recherche d'emploi. Enfin, s'agissant de la plateforme E-learning TRE (appelée Massive Open Online Course ou MOOC), les résultats enregistrés à juin 2019 demeurent encore mitigés puisque 8 jeunes seulement sur 736 formés en ligne sur cette plateforme ont été certifiés à juin 2019.

Concernant les Clubs de Recherche d'emploi (CRE), les 4 CRE établis auprès des universités de Tlemcen, Béjaïa, Biskra et Guelma avec la collaboration de l'ANEM ont permis d'assurer un bon partenariat entre les universités qui ont la responsabilité de la gestion de ces clubs et les AWEM en charge de leur animation. Un travail collégial louable a été effectué par ces 2 entités qui assurent une gouvernance locale mixte des CRE. 2 principales actions ont été entreprises à travers la composante CRE ; il s'agit tout d'abord de la formation de 468 jeunes diplômés universitaires dont 73% de femmes, représentant 94% de l'objectif fixé. Un manuel méthodologique sur l'organisation et l'animation des CRE, a aussi été produit par le projet. Le manuel a été rédigé par un groupe de travail ANEM-Universités en collaboration avec les conseillers formés qui ont échangé leur feedback avec l'experte internationale chargée d'améliorer le guide dans une seconde édition. Cependant, ce travail reste inachevé et doit être complété par une définition précise des modalités opérationnelles et de gouvernance des CRE qui pourrait s'inscrire dans le cadre d'une future convention intersectorielle MESRS – MTESS en vue de leur pérennisation.

Au niveau des 6 universités-cibles, les étudiants ont aussi été formés sur les compétences entrepreneuriales par les Maison d'entrepreneuriat (ME)<sup>4</sup>. Par ailleurs depuis mars 2018, certaines ME comme celle de Tlemcen n'assurent que la formation et se sont déchargées de l'accompagnement des jeunes diplômés, en raison du nombre réduit des formateurs ANSEJ alors que la création d'entreprises par les bénéficiaires de la formation demeure encore modeste. L'un des facteurs explicatifs de cette faible performance est l'absence de statut juridique spécifique aux étudiants non encore diplômés mais intéressés par le monde de l'entrepreneuriat. Le statut actuel d'étudiant les prive en effet de

---

<sup>3</sup> Les BLEU ont d'ailleurs une portée limitée en raison d'un manque de moyens humains et matériels.

<sup>4</sup> L'enseignement de l'entrepreneuriat encourage les jeunes à s'initier à réfléchir au rôle que jouent les entreprises et les entrepreneurs dans le développement économique et social. Il leur offre également l'occasion d'analyser les changements qui se produisent dans leur pays et les incite à envisager le travail indépendant via la création d'une entreprise comme un choix professionnel possible.

bénéficiaire des financements avantageux de l'ANSEJ qui exigent des postulants d'être titulaires d'un diplôme universitaire et de n'être couverts par aucune assurance.

La dernière version du Programme « Comprendre l'Entreprise » (CLE) et compétences entrepreneuriales retenue par Tawdif date de 2008. Elle comprenait au départ beaucoup de références qui étaient soit désuètes soit externes et inadaptées à l'Algérie ; elle était principalement destinée aux lycéens et aux élèves de l'enseignement professionnel et les universités souhaiteraient que le niveau du cours soit rehaussé pour s'aligner sur les normes universitaires. Tenant compte de ces remarques, un excellent travail d'actualisation a été entrepris à partir de septembre 2018 par un groupe de travail interuniversitaire de 20 enseignants pour justement actualiser et mettre à niveau le programme CLE. Dans cette optique, 3 phases de révision ont été définies avec les participants du groupe de travail sous la coordination successive de deux consultants internationaux en septembre - octobre 2018 et en février - mai 2019. Le format final CLE est désormais finalisé et vient d'être remis au MESRS pour validation et adoption. Il est à espérer qu'il ait tenu compte des observations faites sur la version CLE de 2008.

Parmi les 3 Enquêtes d'insertion des diplômés universitaires conduites durant la période novembre 2018 - mai 2019 par les 3 nouvelles universités qui ont rejoint le projet Tawdif au cours de sa troisième phase, nous avons revu de plus près celle menée par l'Université Alger 3 en raison de la grande motivation de ses responsables pour l'enquête et aussi de la date récente de la publication de ses résultats (fin juin 2019). La récente enquête réalisée par l'Université d'Alger 3 sur un échantillon de 303 diplômés de l'Université Alger 3 (sur 2980 personnes contactées) révèle que : i) les femmes sondées s'insèrent mieux dans le marché du travail que les hommes, ii) plus d'hommes continuent leurs études après l'obtention du diplôme et, iii) la durée moyenne globale pondérée d'attente avant le premier emploi est de 13 mois

S'agissant des trois Programmes Formation-Insertion d'une manière générale, les 3 formations se sont bien déroulées pour l'agrobusiness à Biskra, la maintenance industrielle à Béjaia et la gestion de projet et innovations internes à Tlemcen. Après une formation théorique de 6 semaines dispensée par un institut Algérien, les étudiants primo-demandeurs d'emploi étaient encore en stage auprès de plusieurs entreprises. Il est à espérer que la majorité d'entre eux seront recrutés directement à l'issue du stage en juillet 2019.

Par rapport à la relation du BLEU avec les CDCs, beaucoup de redondances pour certaines activités ont pu être malheureusement relevées par l'évaluateur en raison des contours mal définis en matière d'organisation et de responsabilisation.

## **Résultat de la collecte des données**

Le projet a été exécuté localement mais avec un pilotage centralisé ; de ce fait, il a connu certaines difficultés logistiques et d'ajustement qui sont communes à la mise en place de dynamiques entre institutions, au niveau central et au niveau décentralisé. De tous façons quand même le projet intervenant dans un environnement complexe, a eu à la fois la rigueur et la flexibilité nécessaire pour pouvoir délivrer la majorité des produits attendus malgré les challenges rencontrés. Le Project a aussi efficacement mobilisé une expertise diversifiée (20 consultants internationaux et 18 consultants nationaux).

Il est constaté que pour les trois résultats, les outputs attendus ont bien été réalisés mais les résultats ne sont pas encore atteints à 100%. Cela a été confirmé par plus de 50% des personnes sondées à travers l'enquête électronique.

Par rapport à l'efficacité du dispositif de gestion, le mécanisme de gouvernance allie une Equipe du projet (qui elle-même combine aussi bien l'expertise internationale que locale), un comité de pilotage tripartite, ainsi que les institutions locales de mise en œuvre, qui ensemble favorisent une gestion très participative avec l'implication engagée des mandants ainsi que des parties prenantes dans le système de gestion du projet. Cette approche participative a favorisé la création de partenariats et donc d'appropriation du projet au niveau national y compris dans le suivi des activités du projet.

## Efficiences du projet

### Constat

Le projet Tawdif a été mis en œuvre de Septembre 2016 à Juin 2019, soit durant une période de 34 mois, après une extension de 3 mois, principalement due aux difficultés rencontrées en raison du contexte socio-politique que connaît l'Algérie depuis le début de l'année 2019.

Sur le plan financier, le budget total débloqué pour les 3 phases du projet Tawdif s'élève à USD 3,080,319 comparé à des dépenses cumulées de USD 3,055,236, soit un reliquat de USD 25,083. Les livrables du projet ont été rendus d'une manière efficiente conformément au budget alloué par CSSF, le bailleur de fonds du Royaume Uni.

L'analyse par produits au titre de la phase 3 arrêtée au 31/12/2018<sup>5</sup> permet de faire les observations suivantes :

- Le montant effectif des dépenses effectuées au titre du projet se doit d'être validé sur la base de nombreuses dépenses en instance observées à la clôture du projet le 30 juin 2019.
- Le coût de l'Unité de Gestion du Projet est important et représente 40% du total des dépenses réelles de la phase 3. A lui seul, ce coût est légèrement inférieur (-4%) au montant cumulé du coût de toutes les activités techniques réunies menées sous les 3 Axes du projet.
- En termes de budget et de dépenses réelles, les axes 1 (Recherche d'Emploi et Entrepreneuriat) et 2 (Analyse du marché de l'emploi et réponses aux besoins des entreprises) sont très proches mais dépassent de loin les chiffres constatés pour l'axe 3 relatif au « Renforcement des Capacités des acteurs publics ».

### Résultat de la collecte des données :

Les données relatives à l'exécution du budget ont été recueillies auprès du chef de l'équipe de gestion du projet à travers plusieurs entretiens directs ou à distance par Skype. Par rapport à ces entretiens, les budgets alloués aux 3 phases du projet ont été correctement exécutés mais un effort de rationaliser les dépenses de l'unité de gestion du projet est à signaler pour TAWDIF nouvelle phase.

## Durabilité

### Constat

D'une manière générale, le projet Tawdif mis en œuvre au cours de ses 3 phases de septembre 2016 à Juin 2019 ne semble pas avoir développé une stratégie de désengagement claire et explicite. Toutefois, le Module 2 de Tawdif qui va être prochainement lancé met l'accent sur la pérennité des interventions et des outils de formation et d'orientation développés par le projet au terme de sa 3ème phase à fin juin 2019. En principe, cela ne devrait pas poser de difficultés en raison de la grande

---

<sup>5</sup> Une analyse par produits plus récente n'a malheureusement pas été finalisée au 31/06/2019.

appropriation relevée parmi les partenaires nationaux en charge de l'insertion sur le marché du travail des jeunes diplômés.

### **Résultat de la collecte des données**

Les entretiens individuels ou de groupe ainsi que les réponses aux questionnaires envoyés confirment la nécessité d'entamer une réflexion sur les actions à mener en vue d'assurer la pérennisation des produits développés depuis 2017 à la lumière de l'évolution socio-économique du Pays, en accordant un intérêt particulier à la croissance continue de la population estudiantine et de son corollaire l'augmentation considérable du nombre de diplômés universitaires et des primo-demandeurs d'emplois.

## Orientation à l'Impact

### **Constat**

Le projet Tawdif vient tout juste d'être achevé le 30 juin 2019. Il est donc trop tôt d'en apprécier l'impact réel d'une manière précise. Toutefois, sur la base de l'analyse des résultats du projet, l'impact préliminaire du projet apparaît largement positif : promotion des techniques de recherche d'emploi et de la création de micro-entreprise par les jeunes universitaires, réinsertion des jeunes chômeurs dans le marché du travail par le biais d'initiatives ayant démontré leur pertinence mais ont été par la suite adaptées au contexte algérien.

### **Résultat de la collecte des données**

L'impact réel du projet est incontestable sur tous les bénéficiaires, qu'ils soient directs (Ministères et agences de l'emploi impliqués) ou ultimes (étudiants surtout). Par ailleurs, l'édification de passerelles entre les Universités et le monde de l'entreprise est un important acquis du projet. L'université entretient désormais des contacts réguliers avec les acteurs institutionnels chargés de l'emploi des jeunes (MTESS, MFEP, ANEM, ANSEJ).

## Evaluation des questions de genre

### **Constat**

Aucune étude préalable n'a été faite avant le démarrage du projet sur les causes de ségrégation éventuelle ainsi que les difficultés et obstacles empêchant les femmes d'accéder au marché du travail. Cependant, la forte disparité entre hommes et femmes dans le taux de chômage et le taux d'activité en Algérie et particulièrement chez les diplômés de l'enseignement supérieur a été clairement identifiée et prise en compte à juste titre au moment de la formulation du projet.

Les principaux Indicateurs de Résultats (Appendice 4) révèlent que le projet a été bénéfique tant aux hommes qu'aux femmes, avec une légère avance pour les femmes. Les formations TRE, CRE, CDC et ME ont été une excellente opportunité pour les participants de sexe féminin d'acquérir un niveau appréciable d'autonomie, de responsabilité et de confiance en soi. Pour la formation CDC par exemple, les jeunes filles primo demandeurs d'emploi ont bénéficié de recommandations individuelles sur leur orientation professionnelle en utilisant l'outil d'évaluation psychométrique TAMHEED développé par World Learning, une organisation US.

L'équipe du projet du BIT est plus que paritaire : 3 femmes et 2 hommes la composent et la participation des femmes aux différentes activités mises en œuvre par le projet s'est améliorée au cours de la mise en œuvre du projet.

### **Résultat de la collecte des données**

Lors des entretiens de groupe réalisés dans les locaux des AWEM à Béjaïa et à Tlemcen avec 2 groupes d'étudiants ayant participé à des ateliers TRE/CRE, la représentativité féminine était plus importante

que celles des hommes. L'enquête électronique confirme aussi que les questions de genre ont été raisonnablement prises en compte par le projet Tawdif.

## Questions Transversales

Le projet n'a pas abordé les recommandations de l'évaluation de mi-parcours faite en mai 2018 à la fin de la Phase 2. Notamment, la définition des rôles et responsabilités des différents membres du personnel du projet aurait permis un renforcement de la fonction de suivi et de collecte des données du projet <sup>6</sup>

Le cadre de partenariat tripartite a d'abord permis une bonne interaction multisectorielle des institutions techniques sous tutelle de 3 Ministères (**MESRS**, Universités, **MTESS**, ANEM, ANSEJ et **MFEP**). Pour les 2 autres mandants de la tripartite de l'OIT (**employeurs** et **travailleurs**), le projet a eu par ailleurs à établir des relations de partenariat solides avec la Confédération Générale des Entreprises Algériennes (CGEA) lors de la mise en œuvre de la composante 2.7 relative à l'Académie Ressources Humaines destinée aux Managers et Responsables Ressources Humaines (RH) des entreprises membres de la CGEA. A l'inverse, l'interaction avec l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA) a été modeste et s'est limitée à la participation de l'UGTA aux réunions biannuelles du Comité de Pilotage du Projet Tawdif.

## 6. Conclusions

Le projet Tawdif est aligné aux cadres stratégiques nationaux et au Cadre De Coopération Stratégique (CDCS) des Nations Unies 2016-2020 prolongé à 2021 ainsi qu'au Programme/Budget de l'OIT 2018-019. Il est aligné avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment la cible 8.3 de l'Objectif 8, et la cible 4.4 de l'Objectif 4.

Tout un ensemble d'acteurs concernés par l'emploi des jeunes au niveau central et local ont été rassemblés par le projet, en l'occurrence les jeunes (améliorer leur recherche d'emploi et leurs compétences entrepreneuriales), les universités (soutenir les carrières, les réseaux d'anciens élèves et les stages de qualité), les entreprises (identifier les déficits de compétences et améliorer les pratiques en matière de ressources humaines), les structures publiques locales d'emploi (formation du personnel à de nouveaux outils et marché du travail) et les ministères centraux (recommandations en matière de politiques visant à améliorer les programmes actifs du marché du travail destinés aux jeunes, mise en place d'un nouvel outil d'orientation pour les diplômés), tout en créant des plateformes de collaboration efficaces entre ces parties prenantes.

Tawdif a permis d'établir ou de renforcer une nouvelle dimension « Insertion-Emploi » qui s'est ajoutée aux deux attributions traditionnelles de l'Université (Formation-Recherche). Les Universités-pilotes sont passées d'une approche empirique et aléatoire du binôme Insertion-Emploi (Salons de l'Emploi, liste des majors de promotions transmises aux grandes entreprises) à une approche méthodologique avec les produits Tawdif (TRE-CRE-CDC). La culture de l'Insertion-Emploi gagne désormais de plus en plus de terrain en milieu universitaire et attire de plus en plus d'étudiants. La promotion des structures d'interface de l'employabilité (CDC-CRE- ME) s'est avérée efficace avec les pages Facebook qui ont encouragé la visibilité de ces structures et la communication avec étudiants primo-demandeurs d'emploi.

---

<sup>6</sup> Recommandations 5 et 6, Rapport Evaluation miparcours Mai 2018, p 24 et p 26.

Parallèlement, les structures de recherche d'emploi établies ou simplement renforcées par le projet ne sont pas encore institutionnalisées et ne disposent pas de moyens humains, techniques et financiers durables pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans un cadre juridique précis clarifiant leurs rôles et responsabilités. Toutefois, une telle institutionnalisation ne doit pas se traduire par plus de bureaucratie entravant la flexibilité du projet et son modèle de coopération innovante.

L'équipe de gestion du projet a bien géré la mise en œuvre de Tawdif selon un plan d'action et un calendrier préétablis. Elle a aussi efficacement mobilisé une expertise diversifiée (20 consultants internationaux et 18 consultants nationaux). Les bénéficiaires directs, surtout au niveau local ont affiché un bon niveau d'appropriation des activités du projet comme cela est illustré au niveau des universités qui ont constitué des équipes de travail motivées sous la direction des recteurs et leurs adjoints.

La forte disparité entre hommes et femmes dans le taux de chômage et le taux d'activité en Algérie et particulièrement chez les diplômés de l'enseignement supérieur a été clairement identifiée et prise en compte à juste titre au moment de la formulation du projet. Le projet a été bénéfique tant aux hommes qu'aux femmes, avec une légère avance pour les femmes. Les formations TRE, CRE, CDC et ME ont été une excellente opportunité pour les participants de sexe féminin d'acquérir un niveau appréciable d'autonomie, de responsabilité et de confiance en soi.

Sur le plan financier, le budget total débloqué comparé à des dépenses, montre que les livrables du projet ont été rendus d'une manière efficiente conformément au budget alloué, même dans un contexte socio-politique que connaît l'Algérie depuis le début de l'année 2019.

Le coût de l'Unité de Gestion du Projet est important et représente 40% du total des dépenses réelles de la phase 3. A lui seul, ce coût est légèrement inférieur (-4%) au montant cumulé du coût de toutes les activités techniques réunies menées sous les 3 Axes du projet.

En termes de budget et de dépenses réelles, les axes 1 (Recherche d'Emploi et Entrepreneuriat) et 2 (Analyse du marché de l'emploi et réponses aux besoins des entreprises) sont très proches mais dépassent de loin les chiffres constatés pour l'axe 3 relatif au « Renforcement des Capacités des acteurs publics ».

## 7. Leçons Tirées

1. **Le projet a été exécuté localement mais avec un pilotage centralisé. De ce fait, il a connu certaines difficultés logistiques et d'ajustement qui sont communes à la mise en place de dynamiques entre institutions, au niveau central et au niveau décentralisé.** Un mécanisme local de pilotage ou de coordination aurait pu servir de : i) courroie pour transmettre les informations entre le niveau central et le niveau décentralisé de pilotage et, ii) bon mécanisme de gestion et de prévention des conflits.
2. Les formateurs animant les sessions TRE, CRE, CDC et ME au sein des universités sont des bénévoles travaillant sur le projet ; ils sont des acteurs clés et effectuent des heures supplémentaires gratuitement. **Cependant une politique réfléchie de désengagement suppose L'institutionnalisation des structures d'interface de l'employabilité que le projet ne semble pas**

**avoir abordé.** Les structures de recherche d'emploi établies ou simplement renforcées par le projet ne disposent pas de moyens humains, techniques et financiers durables pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle.

## 8. Bonnes pratiques

La **mobilisation et l'implication effective de toutes les parties prenantes**, ce qui suppose un renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs ainsi que la promotion de mécanismes de concertation et d'information entre tous les acteurs publics et privés concernés par la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes.

## 9. Recommandations

1. **L'élaboration d'un statut « Etudiant-Entrepreneur » par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESRS)** est hautement recommandée ; elle permettra aux Etudiants désireux de créer leur propre entreprise de postuler au financement de l'ANSEJ avant même leur graduation. Cette recommandation s'adresse en priorité à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au BIT-Alger. . Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Court Terme

Implication en ressources : Faible à Moyenne

2. **L'ANEM se doit d'accompagner les bénéficiaires du Programme de Formation-Insertion (Composante 2.5) qui se trouvaient toujours en stage d'entreprise au début du mois de Juillet 2019 et de soumettre ensuite un rapport au BIT par le truchement du MTESS et du MAE.** S'agissant des relations *BLEU-CDC*, la réduction des redondances entre les 2 structures pour un certain nombre d'activités suppose une meilleure *distribution des rôles*. BLEU pourrait se consacrer par exemple **aux** aspects juridiques et formels tel que la communication avec les entreprises et l'assistance lors de la préparation des contrats alors que CDC pourrait s'intéresser aux problèmes d'animation, de formation et d'orientation. Cette recommandation s'adresse à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au BIT-Alger. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Immédiat

Implication en ressources : Faible

3. **Il convient d'explorer toutes les opportunités de rationaliser lors de la mise en œuvre de TAWDIF nouvelle phase les principales composantes du coût de l'Unité de Gestion du Projet**, en vue d'une meilleure maîtrise de leur niveau. Cette recommandation s'adresse au Siège de l'OIT à Genève (Administration) ainsi qu'au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Long Terme

Implication en ressources : Elevée

Pour la pérennisation des produits les plus significatifs du projet, il y a lieu d'entreprendre les actions ci-après :

- 4. TRE : la version actualisée de la mallette doit être pleinement appropriée par l'ANEM et les ateliers TRE doivent être déployés à l'échelle nationale par l'ANEM**, sans être limités par la mobilisation des moyens dans les universités. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Court terme

Implication en ressources : Faible

- 5. CRE : La formalisation des Clubs CRE est nécessaire.** Elle peut s'inscrire dans le cadre d'une future convention MTESS-MESRS qui précisera notamment les missions et les modalités de gestion et de gouvernance de ces Clubs. Dans cette optique, il est urgent de mener une réflexion sur la problématique de la gouvernance des structures d'employabilité établies ou simplement renforcées (CDC, CRE, ME) en vue de leur pérennisation. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Court terme

Implication en ressources : Faible

- 6. CLE : Le MESRS doit généraliser le programme CLE et l'appliquer à toutes les universités algériennes, toutes filières confondues.** A cet effet, la formation des formateurs au programme CLE est primordiale pour un bon aboutissement de ce volet lors de la mise en œuvre du projet TAWDIF nouvelle phase. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger, ainsi qu'à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au Gouvernement. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Long terme

Implication en ressources : Moyenne

- 7. Outil d'Orientation : l'appariement doit se poursuivre en vue d'englober tous les diplômes dans le cadre de TAWDIF nouvelle phase avec une attention particulière à accorder à l'intégration de la dimension d'employabilité et au développement d'une plateforme web.** Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Court terme

Implication en ressources : Faible

- 8. Dans sa prochaine phase, il serait nécessaire qu'une stratégie concrète de sortie soit bien définie dans le document du projet ou au début de son exécution.** La stratégie doit définir

d'une manière précise le rôle que les mandants et les parties prenantes qui devront prendre en charge le projet après son achèvement et après le retrait de bailleur de fonds et du BIT. Cette recommandation s'adresse au BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Haute

Incidence temporelle : Immédiate

Implication en ressources : Faible

9. Les **obstacles formels et informels liés à l'accès des femmes au marché du travail et à la création d'entreprises doivent être étudiés pour être pris en compte dans le plus grand nombre possible d'activités du projet.** Une synthèse des études existantes et la réalisation d'une étude socio-économique sur le genre en matière de recherche d'emploi et de recrutement doivent déterminer les obstacles à la participation économique des femmes et proposer des actions correctives aux parties prenantes dans le cadre du projet TAWDIF nouvelle phase. Cette recommandation s'adresse à l'Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord au Caire, Département des politiques de l'emploi (EMP) avec son service des compétences et de l'employabilité (SKILLS), ainsi qu'à la future Equipe de Gestion du Projet TAWDIF nouvelle phase et au BIT-Alger. Ses caractéristiques sont :

Priorité : Moyenne

Incidence temporelle : Immédiate

Implication en ressources : Moyenne.

## 10. Appendices

Appendice 1	Termes de Référence
Appendice 2	Rapport de démarrage et Note Méthodologique
Appendice 3	Agenda Final de la Mission de terrain
Appendice 4	Description commentée des Résultats et Principaux Indicateurs de Résultats du projet
Appendice 5	Analyse de l'Exécution du Budget par produits au titre de la phase 3 au 31/12/2018
Appendice 6	Liste des Personnes rencontrées
Appendice 7	Template OIT des Leçons Tirées de l'expérience du projet #1
Appendice 8	Template OIT des Leçons Tirées de l'expérience du projet #2
Appendice 9	Template OIT des Bonne pratique
Appendice 10	Bibliographie

## **Appendices**

- Appendice 1 Termes de Référence
- Appendice 2 Rapport de démarrage et Note Méthodologique
- Appendice 3 Agenda Final de la Mission de terrain
- Appendice 4 Description commentée des Résultats et Principaux Indicateurs de Résultats du projet
- Appendice 5 Analyse de l'Exécution du Budget par produits au titre de la phase 3 au 31/12/2018
- Appendice 6 Liste des Personnes rencontrées
- Appendice 7 Template OIT des Leçons Tirées de l'expérience du projet #1
- Appendice 8 Template OIT des Leçons Tirées de l'expérience du projet #2
- Appendice 9 Bibliographie

## Appendice 1



**Organisation Internationale  
du Travail**

---

### TERMES DE REFERENCE

**Evaluation indépendante finale du projet « TAWDIF :  
De l'université au monde du travail » la 3ème phase  
(Avril 2018 – Juin 2019)**

**Draft pour commentaires**

<b>Titre du projet</b>	Phase III du projet "TAWDIF : <i>Supporting prosperity and economic development in Algeria by supporting skills and labour market insertion of university graduates, helping them to make the transition from university into employment</i> "  De par son titre en français: "TAWDIF : <i>De l'université au monde du travail</i> "
<b>Code de coopération technique du projet</b>	(TC Symbol)DZA/17/01/GBR  (IRIS Projet code) : 106115
<b>Unité administrative du BIT responsable pour la gestion du projet</b>	<b>Bureau de l'OIT à Alger (« BIT »)</b>
<b>Unité technique au BIT chargée de soutenir le projet</b>	SKILLS (Equipe pour le Travail Décent, OIT le Caire)
<b>Couverture géographique</b>	Algérie
<b>Durée du projet</b>	12 mois + 3 mois d'extension (phase III)
<b>Date de démarrage</b>	Avril 2018
<b>Date de fin</b>	Juin 2019. Initialement mars 2019
<b>Type d'évaluation</b>	Evaluation indépendante finale
<b>Donateur</b>	UK Foreign and Commonwealth Office
<b>Budget</b>	£1 million
<b>Période d'évaluation</b>	Mai-Juillet 2019
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	Assirifix Marie Laure

## Introduction et raisons de l'évaluation

---

En 2016, le Fond pour la bonne gouvernance en Afrique du nord du Royaume-Uni a signé un accord de partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour la mise en œuvre du projet intitulé TAWDIF : De l'université au monde du travail en vue soutenir les compétences et l'insertion sur le marché du travail des diplômés universitaires en Algérie.

Conformément à cet accord de partenariat, le projet est articulé en 3 phases séquentielles. La première de septembre 2016 à mars 2017, la seconde phase de d'avril 2017 à mars 2018 et la troisième phase, objet de la présente évaluation d'avril 2018 à mars 2019, puis à juin 2019. Le budget de cette dernière phase ayant été évalué à £1 million.

L'évaluation indépendante finale sera donc réalisée selon la politique d'évaluation de l'OIT. Le but des travaux d'évaluation est de mesurer les progrès accomplis et apprécier la performance au regard des objectifs ainsi que des résultats attendus. Elle rendra également compte des leçons apprises ainsi que des bonnes pratiques possibles. Elle fournira des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Algérie ou ailleurs.

Suivant les exigences de l'OIT sur les évaluations de projet, il s'agit d'une l'évaluation indépendante finale, exercice obligatoire pour tous les projets de l'OIT avec un budget de plus d'un million de dollars.

## Contexte général du projet et justification de l'évaluation

---

### Contexte du projet

Le chômage des jeunes est un défi croissant pour l'Algérie, en particulier pour les jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur dont le taux de chômage s'élevait à 18,5% en septembre 2018 (Office National de la Statistique). Les jeunes diplômées sont les plus touchées avec un taux de 23,5% contre 13,1% pour les hommes. Environ 408 000 personnes diplômées de l'enseignement supérieur étaient au chômage, dont 56,5% de femmes.

Grâce aux efforts entrepris par l'Algérie pour ouvrir et généraliser l'accès à l'enseignement supérieur au cours des dernières décennies, la population étudiante est passée en quatre décennies d'un peu plus de 12.000 à l'indépendance à près de 2 millions en 2019. Ceci exerce cependant une pression importante sur le marché du travail.

Parallèlement l'Algérie investit considérablement dans divers programmes actifs du marché du travail visant à soutenir l'intégration des diplômés de l'enseignement supérieur dans le marché du travail, y compris les contrats de travail subventionnés ou le soutien au démarrage d'entreprise (programmes mis en place par l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC).

Cependant et malgré tous ces efforts, le chômage des jeunes reste une problématique d'actualité en Algérie. L'une des raisons identifiées pour le chômage et le sous-emploi des diplômés de l'enseignement supérieur est le manque d'adéquation entre leur formation et les besoins en compétences des entreprises. D'une part, les jeunes choisissent des filières universitaires avec des perspectives d'emploi limitées ; d'autre part ils sont peu outillés pour réussir dans leur recherche d'un emploi salarié même si les stages en entreprise permettent de remédier – en partie – au problème.

Les relations formelles entre les universités et les entreprises sont peu nombreuses: certaines universités ont commencé à piloter des centres de carrières qui établissent des liens entre les entreprises et les universités (les «BLEU» comme «Bureau de Liaison Entreprise-Université»), mais ces bureaux ont une portée limitée en raison d'un manque de moyens humains et matériels.

C'est dans ce contexte que l'OIT soutient le Gouvernement algérien pour améliorer l'employabilité des jeunes en général et des sortants des universités en particulier à travers la mise en œuvre du projet TAWDIF : De l'université au monde du travail Financé par le Royaume-Uni. Le projet, élaboré sur une période de 31 mois en trois phases distinctes, vise à réduire l'inadéquation entre les compétences des diplômés universitaires et les exigences du marché du travail en améliorant les compétences des étudiants et des diplômés, en particulier sur la recherche d'emploi et les compétences entrepreneuriales, et en renforçant les capacités des universités et autres acteurs institutionnels en charge de l'organisation et de la stimulation du marché du travail tels que l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), la CNAC et l'ANSEJ.

## Description du projet

Trois phases successives du projet se sont déroulées de la façon suivante :

	Période	Budget (USD)	Budget (GBP)	Wilaya pilotes
Phase I	Sept 16-Mars 17	621,257	509,038	Bejaia, Biskra, Tlemcen
Phase II	Avril 17-Mars 18	1,370,515	1,043,946	Bejaia, Biskra, Tlemcen
Phase III	Avril 18-Juin 19	1,104,032	821,450	Bejaia, Biskra, Tlemcen, Alger, Guelma, Mostaganem
	<b>34 mois (2,8 ans)</b>	<b>3,095,805</b>	<b>2,374,434</b>	

La présente évaluation porte sur la phase III, tout en prenant compte des résultats consolidés qui auraient été initiés lors des deux phases précédentes et terminés à la phase III.

L'objectif de développement du projet « TAWDIF : De l'université au monde du travail » est le suivant : faciliter une transition plus fluide des diplômés universitaires sur le marché du travail. Cet objectif global sera atteint grâce aux résultats suivants :

Résultat 1 : Les étudiants universitaires et diplômés chômeurs améliorent leurs compétences en recherche d'emploi, employabilité de base, et entrepreneuriat.

Résultat 2 : L'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché du travail est réduite.

Résultat 3 : Les institutions de support pour l'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail deviennent plus efficaces.

## Principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires ultimes sont les diplômés de l'enseignement supérieur et les étudiants

universitaires algériens. L'amélioration de l'information sur le marché du travail et l'orientation académique profitera également aux élèves du secondaire pour prendre des décisions mieux informées sur la formation ou l'éducation à choisir.

Les bénéficiaires directs sont le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, et leurs institutions (ANEM, ANSEJ, CNAC et universités), le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, les entreprises publiques et privées et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

### **Liens avec les cadres stratégiques et les interventions d'autres partenaires au niveau national et régional**

Le projet contribue au Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) entre l'Algérie et le Système des Nations Unies pour la période 2016-2020, notamment à l'axe «Diversification économique» en raison de son volet «Marché du travail et création d'entreprise» et «Développement social» en raison de sa volonté de soutenir l'efficacité des politiques publiques.

Le projet contribue au résultat 1 du programme et budget pour la période biennale 2018-2019 de l'Organisation internationale du Travail, un document qui définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus des travaux de l'Organisation, approuvés par la Conférence internationale du Travail: Résultat 1 : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes.

Au niveau des objectifs de développement durable (ODD), le projet contribue à :

- l'Objectif 8: Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le travail décent pour tous, dont la cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.
- l'Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- l'Objectif 4, Cible 4.4 : D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.

**D'autres projets et programmes de coopération** interviennent aussi en Algérie dans le domaine de l'emploi des jeunes, parmi lesquels :

- Programme d'appui à l'adéquation formation-emploi-qualification (AFEQ), financé par l'Union Européenne. Le Programme d'Appui Formation-Emploi-Qualifications vise à assurer une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi par une plus grande implication des entreprises et des secteurs économiques dans la formation et l'insertion des jeunes, après la formation professionnelle et universitaire.
- Programme Education for Employment (EFE) : qui dispose d'un réseau actif d'entreprises partenaires pour lesquelles EFE prépare et identifie des jeunes pour leur insertion. EFE a

notamment réalisé une enquête socio-économique du marché du travail au niveau de 9 régions du Sud d'Algérie en 2018-2019 ;

#### Dispositif institutionnel

Un Comité de Pilotage (CdP) a été mis en place dès le début du projet avec la mission d'orienter stratégiquement le projet pour l'atteinte de ses résultats. Le Comité de pilotage du projet s'est réuni à 5 reprises depuis le début du projet (une fois en 2016, 2 fois en 2017 et 2 fois en 2018). Une dernière réunion du CdP sera programmée pour mi-juin 2019.

Le Comité de pilotage est composé de représentants des institutions suivantes :

- Le Ministère des Affaires Etrangères ;
- Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale ;
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels ;
- Le Ministère de l'Industrie et des Mines ;
- CGEA : Confédération Générale des entreprises Algériennes ;
- UGTA : Union générale des travailleurs algériens ;
- L'Ambassade du Royaume Unie en Algérie ;
- Le BIT.

#### Dispositif de gestion du projet

L'équipe de gestion du projet comprend :

- Un chef de projet: directement responsable de la réalisation des résultats escomptés du projet sous la direction et la supervision du fonctionnaire responsable du BIT. Il est directement responsable de la gestion des ressources financières et humaines du projet en ligne avec les règles, les procédures et les directives du BIT ;
- Une coordinatrice nationale du projet;
- Un coordinateur de projet ;
- Un assistant administratif et financier ;
- Un chauffeur.

L'équipe du projet reçoit aussi un appui technique de plusieurs départements et programmes du BIT du siège de Genève et de l'Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord au Caire. Il s'agit notamment du Département des politiques de l'emploi (EMP) avec son service des compétences et de l'employabilité (SKILLS). Il a également reçu l'appui du spécialiste régional des activités pour les employeurs (ACT/EMP).

#### Justification de l'évaluation

La présente évaluation indépendante est conforme à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 1 million USD. Une évaluation interne de mi-parcours a été conduite en mai 2018<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/#buof5id>

Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération au développement. Les évaluations ont pour objectif général de promouvoir la responsabilité et de renforcer l'apprentissage au sein du BIT et des principales parties prenantes.

Le BIT applique les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Cette évaluation suivra en particulier les lignes directrices du BIT en matière d'évaluation axée sur les résultats et la liste de vérification des lignes directrices de la politique de son département d'évaluation (EVAL) « Préparation du rapport d'évaluation ».

## 1. Objectif, champ et destinataire de l'évaluation

---

### Objectifs

L'évaluation indépendante finale portera sur les principaux objectifs suivants :

- Donner une appréciation indépendante des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits ; et aussi les résultats inattendus,
- Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies ; des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du projet, des contraintes et opportunités ;
- Faire ressortir l'impact des résultats du projet sur les bénéficiaires cibles ;
- Évaluer l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Algérie ou ailleurs en termes de stratégies, d'arrangements institutionnels, de partenariat ou tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaiterait faire des recommandations.

### Champ/ portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet dans sa troisième phase constituera une évaluation des résultats de cette phase dans le contexte du cycle des trois phases déroulé. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir d'avril 2018 jusqu'à juin 2019. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et les rapports périodiques.

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation couvrira le niveau central (institutions et partenaires centraux à Alger), les wilayas pilotes de Bejaia, Biskra et Tlemcen (Wilaya pilotes participant au projet depuis son démarrage) et les wilayas pilotes de Mostaganem, Alger et Guelma (pour les

universités ayant rejoint le projet à partir de la phase III) – à travers une revue documentaire, des observations sur le terrain et des entretiens avec les parties prenantes.

### **Destinataires de l'évaluation**

L'évaluation est destinée principalement aux parties prenantes nationales et locales, le bailleur de fonds, et le BIT (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, l'Equipe pour le Travail Décent du BIT au Caire, le Bureau régional de l'Afrique et certains services technique au siège), aux gestionnaires du projet (chef de projet et coordinatrice de projet), et aux partenaires institutionnels locaux.

## **2. Critères et questions clés de l'évaluation**

---

### **Critères d'évaluation**

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que :

- i) la pertinence et alignement stratégique ;
- ii) la validité de la conception ;
- iii) l'avancement du projet et son efficacité ;
- iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- v) l'efficacité des mécanismes de gestion ;
- vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT<sup>8</sup> ;
- vii) Genre : Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre, 2007).

L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies<sup>9</sup> et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique et même les résultats inattendus identifiés par l'évaluateur. L'évaluateur élaborera donc un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remise au gestionnaire de l'évaluation avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain. De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques et fera des recommandations pour leur consolidation.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent/les Standards internationaux du travail et le dialogue social, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et la contribution spécifique aux ODDs, devront être explicitement

---

<sup>8</sup> Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

<sup>9</sup> ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

### **Questions principales de l'évaluation**

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

#### **1. *Pertinence et alignement stratégique du projet***

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement algérien, du cadre de coopération stratégique pour l'Algérie (équivalent UNDAF), des priorités de l'OIT, des ODDs, des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?

#### **2. *Validité de la conception du projet***

- En quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats?)
- La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

#### **3. *Etat d'avancement et efficacité du projet***

- Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conformément au chronogramme établi?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints?
- Est-ce que les activités ont bien contribué aux résultats attendus?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité du projet à atteindre les objectifs prévus ?

#### **4. *Efficience***

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés (si possible en comparaison avec d'autres interventions similaires) ?

### **5. *L'efficacité du dispositif de gestion***

- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées au niveau national et régional ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires institutionnels? Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quelle est son efficacité? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique des bureaux de l'OIT sur le terrain (Le Caire, Alger) et des unités techniques responsables au siège de l'OIT à Genève ? Y a-t-il un back-stopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?

### **6. *Orientation aux impacts et durabilité du projet***

- Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des résultats?
- Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- Quels sont les impacts visibles du projet et le potentiel de durabilité, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État et au niveau des régions couvertes ?

### **7. *Questions liées à l'égalité homme femme***

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ?
- A-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des femmes ? De quelle manière ?
- Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

### **8. *Questions transversales***

- Dans que mesure le projet a adressé ou non les recommandations de l'évaluation de mi-parcours ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle permis de contribuer aux ODDs ?
- Dans quelle mesure les valeurs du tripartisme et du dialogue social ont-elles été respectées dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?

## **3. Méthodologie de l'évaluation**

---

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites de terrain pour la collecte de données à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives à travers des consultations avec le personnel concerné du BIT, les mandants tripartites, le donateur, les partenaires d'exécution, les

bénéficiaires et les autres parties prenantes clés.

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation sera définie par l'évaluateur après ces TdRs et approuvé par le gestionnaire de l'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.

En effet, les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (notamment DEV INV, PARDEV, EVAL, etc.), et Abidjan (Bureau Régional) se feront par les moyens de communication à distance.

L'équipe d'évaluation indépendante examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet dans le pays, des mandants tripartites et de tout autre partenaire jugé pertinent.

Après les phases de revue documentaire et de collecte des données sur le terrain, un atelier de restitution sera organisé en Algérie avec les parties prenantes clés du Comité de pilotage. La version draft du rapport d'évaluation du projet sera partagée avec tous les parties prenantes et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé pour arriver à une version finale.

L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation, de classement ou de cotation.

Ci-après les principales recommandations :

#### **Revue documentaire : Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet**

Il s'agira de faire une première analyse du projet notamment les documents de projet, rapports périodiques pour le bailleur, comptes rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports techniques, etc...ou tout autre rapport jugé pertinents. Ils seront fournis par l'unité de gestion du projet et/ou le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation et avec l'approbation du gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

#### **Interviews avec le personnel du BIT**

L'équipe d'évaluation procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel du projet. Elle va également interviewer le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (l'Equipe d'appui technique au travail décent de l'OIT au Caire, le Bureau pays de l'OIT à Alger, et les départements clés au siège à Genève). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (Coordinateur National du Projet) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

#### **Interviews avec les parties prenantes clés**

Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'équipe d'évaluation devra tenir une séance de briefing avec le directeur du Bureau pays de l'OIT à Alger et l'équipe de projet. La mission en Algérie permettra à l'équipe d'évaluation d'entreprendre des examens approfondis des stratégies nationales et des produits et résultats des composantes du projet, d'avoir des entretiens avec les bénéficiaires hommes et femmes du projet, les partenaires et tous les acteurs clés ; de faire des

observatoires directes sur le terrain.

#### **Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final**

L'évaluateur devra élaborer la méthodologie finale pour l'évaluation en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.

L'évaluateur doit faire une analyse sur comment et pourquoi les résultats ont été obtenus au niveau surtout des objectifs (outcome et orientation à l'impact). Durant le processus de collecte des données, l'équipe d'évaluation va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

L'évaluateur s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

## **4. Principaux livrables attendus de l'évaluation**

---

Les produits suivants (en français et en version électronique compatible avec Word pour Windows) devront être produits et livrés par l'évaluateur, suivant les notes méthodologiques d'EVAl:

-  **Rapport de démarrage** - Note méthodologique
-  **Une première version du rapport d'évaluation**, répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme.
-  **Le rapport final d'évaluation** qui devra être rédigé en français et en anglais, comporter une quarantaine de pages maximum (annexes non comprises), suivant la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :
  - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
  - Résumé exécutif
  - Acronymes
  - Sommaire exécutif
  - Bref rappel du contexte
  - Description du projet
  - But, champ et clients de l'évaluation
  - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites
  - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
  - Conclusions
  - Recommandations
  - Leçons apprises et bonnes pratiques

- Annexes qui devront inclure le rapport de démarrage, les TdR, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés.
- ✚ Les **forms** d'ÉVAL pour les leçons apprises et bonnes pratiques
- ✚ **Un résumé du rapport final d'évaluation** dans le form d'ÉVAL sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation.

## 5. Modalités de travail, plan de gestion et calendrier

---

### ✚ L'évaluateur/Consultant

Cette évaluation sera menée par un consultant indépendant du BIT et n'ayant pas participé à la conception, la gestion ou l'adossement du projet.

Le consultant indépendant sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et, idéalement, des questions relatives au domaine du projet : La mise œuvre ou de l'évaluation des programmes de promotion de l'emploi des jeunes.

#### **Le consultant doit avoir les qualifications suivantes :**

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe ;
- Un minimum de 7 années d'expérience professionnelle en particulier dans l'évaluation des initiatives de développement international, de la promotion de l'emploi des jeunes, du développement des compétences, de l'entrepreneuriat, du développement rural et la gestion des programmes de développement, de préférence dans les pays en voie de développement ;
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique, théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de suivi et évaluation (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;
- La connaissance et l'expérience du système des Nations Unies ;
- La connaissance du contexte de développement de la Algérie serait un avantage certain ;
- Excellentes compétences en communication et en techniques d'entrevues ;
- Excellentes compétences en rédaction de rapports ;
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais de rigueur ;
- Connaissance parfaite de la langue française (parlé, lu et écrit). La connaissance de l'arabe et l'anglais seront un atout.

### ✚ Le gestionnaire de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par [Mme Assirifix Marie Laure](#), [assirifix@ilo.org](mailto:assirifix@ilo.org), qui a été désignée comme gestionnaire de l'évaluation et interface au niveau du BIT. L'évaluateur discutera avec elle de toutes les questions techniques et

méthodologiques en cas de besoin. Elle fournira les principaux documents et toute information dont l'évaluateur aura besoin pour mener à bien leur mission. Elle facilitera, avec l'équipe projet, les contacts avec les différents partenaires. Des rencontres seront organisées à cette occasion avec les autorités, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet. L'évaluateur recevra également l'appui technique, logistique, et administratif de l'équipe du projet.

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec elle en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger.

### Confidentialité et non-divulgateion

Toutes les données et informations reçues de la part du BIT aux fins de cette mission doivent être traitées de manière confidentielle et ne doivent être utilisées que dans le cadre de l'exécution du présent mandat. Tous les droits de propriété intellectuelle découlant de l'exécution du présent mandat sont attribués au BIT. Le contenu des documents écrits obtenus et utilisés dans le cadre de cette mission ne peut être divulgué à des tiers sans l'autorisation écrite préalable du BIT.

### Plan de travail et calendrier provisoire

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 3 mois. L'évaluateur effectuera 22 jours de travaux effectifs incluant une mission de 10 jours ouvrables sur place en Algérie (Alger, Béjaia, Biskra, Tlemcen, Guelma).

Les principaux deadlines de l'évolution de l'évaluation sont comme suit :

- 7ème jour : présentation de la note méthodologique
- 30ème jour : présentation du premier draft après mission terrain
- 37ème : réception des commentaires des partenaires
- 45ème jour : présentation du document final incluant les réponses aux remarques des partenaires et du résumé du rapport final de l'évaluation.

### Les phases de l'évaluation

Le déroulement prévu de l'évaluation s'effectuera selon les phases suivantes et la période visée pour la publication du rapport final d'évaluation par EVAL est au plus tard le 30 juillet 2019

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais	Jours ouvrables
1	Préparation des TDR, consultation avec l'OIT et les parties prenantes clés, approbation des TDR	BIT, Gestionnaire d'évaluation	23 au 30 Avril	5
	Consultation des parties prenantes et consolidation des TDR	Gestionnaire d'évaluation	02 au 16 mai	2
	Intégration des commentaires des parties prenantes	Gestionnaire d'évaluation	17 au 18 mai	4
2	Appel à candidature, Sélection et recrutement d'un évaluateur international	BIT,EVAL, Gestionnaire d'évaluation	03 au 28 mai	14

	Elaboration et signature des contrats	Staff administratif et financier du projet	29 mai au 03 juin	04
	Préparation du budget et de la logistique (voyages des évaluateurs et autres formalités administratives)	BIT, Gestionnaire d'évaluation avec l'appui de l'équipe du projet	03 au 06 juin	04
3	Briefing Téléphonique des évaluateurs avec le gestionnaire de l'évaluation	Gestionnaire d'évaluation		1
4	Revue documentaire des documents relatifs au projet	Evaluateur, (pour la dernière activité gestionnaire d'évaluation)	05 au 11 juin	5
	Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire			
	Consultation avec ILO Alger, HQ Units			
	Approbation de « inception report »			
5	Voyage en Algérie	Evaluateur	15 juin	1
	Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Algérie	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	16 au 27 juin	9
	Consultations avec le bureau de l'OIT à Alger			
	Consultation avec l'équipe de spécialistes au Caire, notamment (SKILLS/ HQ) et Eric (ACTEMP/ DWT Caire)			
	Consultation avec les représentants des donateurs en Algérie			
	Consultations avec les parties prenantes en Algérie			
	Visites sur le terrain			
	Participation de l'évaluateur au comité de pilotage et si possible restitution des résultats préliminaires			
Retour de l'évaluateur	Evaluateur	28 juin	1	
6	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur	01 au 05 juillet	5
7	Révision méthodologique du rapport	Gestionnaire et Coordonnateur de projet	08-09 juillet	2
	Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés	Gestionnaire de l'évaluation	Le 10-17 juillet	5
	Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur		Du 18-19 juillet	2
8	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte et transmission au gestionnaire d'évaluation	Evaluateur	Du 22 au 23 juillet	2

9	Approbation du rapport et « upload » dans le web e-discovery (database publique des évaluations du BIT)	EVAL	Du 24 au 30 juillet	5
10	Soumission officielle du rapport aux parties prenantes y compris le bailleur, PARDEV...	Gestionnaire de l'évaluation	30 juillet	1

Pour cette évaluation indépendante, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- Le consultant soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle ;
- Le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les enverra à l'évaluateur,
- L'évaluateur finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes et à PARDEV ;
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

#### **Annexes :** Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation du BIT

1. ILO policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3rd ed. (Aug. 2017)  
[http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS\\_571339/lang--en/index.htm](http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm)
2. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)
3. Checklist. 3 Writing the inception report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)
4. Checklist 5 Preparing the evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)
5. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)
6. Template for lessons learnt and Emerging Good Practices  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)
7. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

8. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)
9. Template for evaluation title page  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)

## Appendice 2

### **Rapport de Démarrage** **De l'Évaluation indépendante finale du projet « TAWDIF : De l'université au monde du travail » la 3ème phase**

#### **1. (Avril 2018 – Juin 2019) Contexte et rationnel du projet.**

##### *Contexte et Rationnel du projet*

Le chômage des jeunes est un défi croissant pour l'Algérie, surtout pour les jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur avec un taux de chômage ayant atteint 18,5% en septembre 2018 (Office National de la Statistique). Les jeunes filles diplômées sont particulièrement touchées avec un taux de 23,5% contre 13,1% pour les hommes. Environ 408 000 personnes diplômées de l'enseignement supérieur étaient au chômage, dont 56,5% de femmes. Grâce aux efforts entrepris par l'Algérie pour ouvrir et généraliser l'accès à l'enseignement supérieur au cours des dernières décennies, la population estudiantine est passée en quatre décennies d'un peu plus de 12.000 à l'indépendance à près de 2 millions en 2019. Cette remarquable hausse exerce cependant une pression importante sur le marché du travail.

Parallèlement, l'Algérie investit considérablement dans divers programmes actifs du marché du travail visant à soutenir l'intégration des diplômés de l'enseignement supérieur dans le marché du travail, y compris les contrats de travail subventionnés ou le soutien au démarrage d'entreprises (programmes mis en place par l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC).

Le projet « TAWDIF : De l'Université vers le monde du travail » est le fruit d'un partenariat entre l'OIT et le Fonds pour la bonne gouvernance en Afrique du Nord du Royaume-Uni. Il aborde le problème du chômage des jeunes diplômés et propose des mesures de mitigation pour le réduire.

##### *Présentation du projet*

Le projet « TAWDIF : De l'Université au monde du travail » soutient les compétences et l'insertion professionnelle des diplômés universitaires en améliorant les qualifications des étudiants et des diplômés en matière d'employabilité. Il cible en particulier la recherche d'emploi et les compétences entrepreneuriales, en renforçant la capacité des universités et des acteurs institutionnels en charge de l'orientation, de la formation et de l'insertion des jeunes diplômés tels que l'ANEM, le CNAC et l'ANSEJ. Le but de cette action est de consolider les liens de ces institutions publiques avec les entreprises et la réduction de l'inadéquation entre les compétences des diplômés et les exigences du marché du travail.

Le projet est articulé en 3 phases séquentielles. La première phase couvre la période allant de de septembre 2016 à mars 2017, la seconde la période allant d'avril 2017 à mars 2018. La troisième et dernière phase, qui était prévue d'avril 2018 à mars 2019 s'est finalement achevée en Juin 2019. La présente évaluation porte sur la phase III, tout en prenant compte des résultats consolidés qui auraient été initiés lors des deux phases précédentes et terminés à la phase III.

### *Les principaux bénéficiaires du projet*

3. Les bénéficiaires ultimes sont les diplômés de l'enseignement supérieur et les étudiants universitaires algériens. En outre, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et également l'orientation académique des élèves du secondaire permettront de prendre des décisions mieux informées sur la formation ou la filière à choisir.
4. Les bénéficiaires directs sont le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels et leurs institutions (ANEM, ANSEJ, CNAC et Universités) ainsi que les entreprises publiques et privées et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

### *Liens avec les cadres stratégiques et les interventions d'autres partenaires au niveau national et régional*

Le projet contribue au Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) entre l'Algérie et le Système des Nations Unies pour la période 2016-2020, notamment à l'axe « Diversification économique » avec ses volets « Marché du travail et création d'entreprise » et « Développement social » visant à soutenir l'efficacité des politiques publiques.

Le projet contribue au résultat 1 du programme et budget pour la période biennale 2018-2019 de l'OIT, un document qui définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus des travaux de l'Organisation, approuvés par la Conférence internationale du Travail : « *Résultat 1 : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes* ».

Au niveau des ODDs (objectifs de développement durable), le projet contribue à la réalisation des objectifs suivants :

5. Objectif 8: Promouvoir une croissance économique inclusive et durable, l'emploi et le travail décent pour tous, dont la cible 8.3 est de promouvoir des politiques axées sur le développement et favorisant des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation. Ces politiques doivent aussi stimuler la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et faciliter leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.
6. Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
7. Objectif 4 dont la cible 4.4 postule que d'ici à 2030, il y a lieu d'augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.

D'autres projets et programmes de coopération interviennent aussi en Algérie dans le domaine de l'emploi des jeunes, parmi lesquels nous citerons :

8. Le Programme d'appui à l'adéquation formation-emploi-qualification (AFEQ), financé par l'Union Européenne. Le Programme d'Appui Formation-Emploi-Qualifications vise à assurer une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi par une plus grande implication des entreprises et des secteurs économiques dans la formation et l'insertion des jeunes, après la formation professionnelle et universitaire.
9. Le Programme Education for Employment (EFE) qui dispose d'un réseau actif d'entreprises partenaires pour lesquelles il prépare et identifie des jeunes pour leur insertion. EFE a notamment réalisé une enquête socio-économique du marché du travail au niveau de 9 régions du Sud d'Algérie en 2018-2019.

## **2. Objectifs du projet et Théorie du Changement du projet**

### *Objectif et résultats attendus*

Le projet « TAWDIF : De l'université au monde du travail » a pour objectif de faciliter une transition plus fluide des diplômés universitaires sur le marché du travail. Cet objectif global sera atteint grâce aux résultats suivants :

Résultat 1: Les universitaires et diplômés chômeurs améliorent leurs compétences en recherche d'emploi, employabilité de base, et entrepreneuriat.

Résultat 2: L'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché du travail est réduite.

Résultat 3: Les institutions de support pour l'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail deviennent plus efficaces.

### *La théorie du changement*

10. La théorie du changement (TdC) du projet vise à prendre en charge la problématique de celui-ci avec une approche à large spectre intervenant sur les trois volets indiqués ci-dessus (Résultats 1 à 3).
11. La TdC permettra de déterminer l'impact sur le niveau de connaissance et des compétences des étudiants diplômés, mais aussi d'influencer leur attitude et perception concernant les rôles et responsabilités en rapport avec leur insertion dans la vie active. Une synthèse de la TdC est décrite dans la note méthodologique fournie en annexe 1.

## **3. Financement du projet et évaluation**

12. La première phase du projet (septembre 2016 - mars 2017) a identifié lors de la première réunion de son Comité de Pilotage (CdP) les wilayas de Bejaïa, Biskra et Tlemcen comme wilayas pilotes. Le budget de cette première phase s'élevait

à USD 621,257 ou GBP 509,038.

13. La deuxième phase du projet (avril 2017 - à mars 2018, a été réalisée avec un budget de USD 1,370,515 ou GBP 1,043,946.

14. Chacune des deux premières phases a fait l'objet d'une évaluation interne de mi-parcours

15. Lors de la troisième et dernière phase du projet (avril 2018 - à juin 2019), trois nouvelles wilayas viennent s'ajouter aux wilayas pilotes retenues lors des deux précédentes phases, en l'occurrence les wilayas d'Alger, Guelma et Mostaganem. La présente évaluation indépendante porte sur la phase III dont le budget estimatif s'élève à USD 1,104,032 ou GBP 821,450. Le cout réel de cette phase sera toutefois confirmé par l'évaluateur lors de la mission de terrain. Cette évaluation est conforme à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 1 million USD.

#### **4. Structure organisationnelle de mise en œuvre du projet ; rôles des parties prenantes (BIT, partenaires tripartites et autres partenaires)**

Le Dispositif institutionnel mis en place pour la mise en œuvre du projet comprend : i) un organe de pilotage à travers le Comité de Pilotage, ii) un organe technique d'appui à travers l'équipe du BIT, iii) des institutions de mise en œuvre au niveau des Wilaya Pilotes à travers les CDC, CRE et BLUE.

##### *Comité de pilotage*

Un Comité de Pilotage (CdP) a été mis en place dès le début du projet avec la mission d'orienter stratégiquement le projet pour l'atteinte de ses résultats. Ce Comité est composé de représentants des institutions suivantes :

- ✓ Ministère des Affaires Etrangères (MAE),
- ✓ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS),
- ✓ Agence nationale de l'Emploi (ANEM),
- ✓ Agence Nationale pour la Promotion de L'Emploi des Jeunes (ANSEJ),
- ✓ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- ✓ Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA) ,
- ✓ Confédération Générale des Entreprises Algériennes (CGEA),
- ✓ Ambassade du Royaume Uni à Alger,
- ✓ Organisation Internationale du Travail (OIT).

En 2017, le comité de pilotage s'est étendu aux partenaires suivants :

- ✓ Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels ;
- ✓ Ministère de l'Education Nationale ;
- ✓ Ministère de la Solidarité ;
- ✓ Ministère de l'Industrie et des Mines
- ✓ Forum des chefs d'entreprises

Le comité se réunit 2 fois par an sur invitation.

#### *Dispositif de gestion du projet*

L'équipe de gestion du projet se compose de :

- ✓ Un chef de projet : directement responsable de la réalisation des résultats escomptés du projet sous la direction et la supervision du fonctionnaire responsable du BIT. Il a également en charge la gestion des ressources financières et humaines du projet conformément aux règles, procédures et directives du BIT ;
- ✓ Une coordinatrice nationale du projet;
- ✓ Un coordinateur de projet ;
- ✓ Un assistant administratif et financier ;
- ✓ Un chauffeur.

L'équipe de gestion du projet reçoit également un appui technique de plusieurs départements et programmes du BIT du siège de Genève et de l'Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord au Caire.

#### *Institutions locales de mise en œuvre du projet*

Les institutions locales qui contribuent aussi à la mise en œuvre au niveau des Wilaya Pilotes à travers les CDC, CRE et BLUE entres autres seront identifiés et évalués par l'évaluateur lors de la visite de terrain.

### **5. But, portée et destinataires de l'évaluation**

#### *Lignes Directrices du BIT pour les évaluations*

Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération au développement. Les évaluations ont pour objectif général de promouvoir la responsabilité et de renforcer l'apprentissage au sein du BIT et des principales parties prenantes.

Le BIT applique les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Cette évaluation suit en particulier les lignes directrices du BIT en matière d'évaluation axée sur les résultats et la liste de vérification des lignes directrices de la politique de son département d'évaluation (EVAL) « Préparation du rapport d'évaluation », les checklist du genre, rapport de démarrage, et les autres liées aux processus d'évaluations

Ces lignes directrices listent trois objectifs pour les évaluations : i) Evaluation pour la reddition de compte ; ii) évaluation pour l'apprentissage organisationnel et iii) évaluation pour l'atteinte des résultats. La présente évaluation cible les trois objectifs à la fois.

### **6. Objectifs, Champ, Couverture géographique et Destinataires de l'Evaluation**

### *Objectifs de l'Évaluation*

La présente évaluation indépendante finale porte sur les principaux objectifs suivants :

- Fournir une appréciation indépendante des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits ; et aussi les résultats inattendus le cas échéant,
- Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies ; des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du projet, des contraintes et opportunités ;
- Faire ressortir l'impact des résultats du projet sur les bénéficiaires cibles ;
- Évaluer l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- Mettre en évidence les enseignements tirés et les bonnes pratiques et;
- Fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Algérie ou ailleurs en termes de stratégies, d'arrangements institutionnels, de partenariat ou tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaiterait faire des recommandations.

### *Champ de l'évaluation*

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet dans sa troisième phase constituera une évaluation des résultats de cette phase dans le contexte du cycle déroulé des trois phases. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir d'avril 2018 jusqu'à juin 2019. Elle considèrera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et les rapports périodiques.

### *Couverture géographique*

L'analyse géographique de l'évaluation couvrira le niveau central (institutions et partenaires centraux à Alger) et les wilayas pilotes de Bejaia, Biskra et Tlemcen (Wilaya pilotes participant au projet depuis son démarrage) et les nouvelles wilayas pilotes de Mostaganem, Alger et Guelma (pour les universités ayant rejoint le projet à partir de la phase III) – à travers une revue documentaire, des observations sur le terrain et des entretiens avec les parties prenantes. Une visite de l'évaluateur des Universités de Bejaia et Tlemcen a été programmée par le BIT d'Alger

### *Destinataires de l'évaluation*

L'évaluation est destinée principalement aux parties prenantes nationales et locales, le bailleur de fonds, et le BIT d'Alger (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, l'Equipe pour le Travail Décent du BIT au Caire, le Bureau régional de l'Afrique et certains services technique au siège), aux gestionnaires du projet (chef de projet et coordinatrice de projet), et aux partenaires institutionnels locaux.

## 7. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation sera conduite sur une méthodologie participative composée des éléments suivants :

- i) Une revue documentaire des principaux documents du projet (Document de projet, rapport au donateur, compte rendu des comités de pilotage, rapport de l'évaluation de la phase 1, etc...,
- ii) Une pré-enquête électronique :

L'équipe d'évaluation enverra des questionnaires aux différentes parties prenantes afin de recueillir suffisamment de données pour évaluer le niveau de réalisation des résultats préliminaires et examiner les résultats inattendus.

Il y a lieu d'espérer que ce processus produira un niveau de réponses suffisamment élevé pour que les informations puissent compléter les autres données collectées. Les questionnaires seront anonymes et les informations obtenues ne seront pas partagées avec les responsables du programme Tawdif.

- iii) Une mission de terrain pour conduire des entretiens avec des *bénéficiaires directs et indirects* du projet, tant dans la capitale que dans deux villes pilotes, à savoir Bejaia et Tlemcen.

### *Approche de l'évaluation*

Au vu du contexte du projet (projet faisant objet de l'évaluation en parallèle de discussions en cours pour une nouvelle phase), il est proposé d'adopter une approche dite de théorie de changement (TdC) visant à valider la théorie du changement (TdC) sur laquelle le projet est basé tel que décrit plus haut au Chapitre 2 et dans la Note Méthodologique de l'Annexe 1.

Au titre des éléments transversaux, l'évaluation a accordé une importance particulière à l'égalité entre le genre et la non-discrimination.

### *Questions, Critères et matrice d'évaluation*

- Questions d'Evaluation : les questions-clés auxquelles l'évaluation se proposera de répondre sont :
  - ✓ Est-ce que la mise en œuvre du projet Tawdif s'est faite telle que prévue ?
  - ✓ Est-ce que les ressources mobilisées étaient adéquates ?
  - ✓ Est-ce que les actions mises en place étaient appropriées ?
  - ✓ Est-ce que les bénéficiaires visés par l'intervention du projet ont été atteints ?
  - ✓ Est-ce que les résultats attendus du projet ont été réalisés ?

A cet effet, la tâche de l'évaluateur a été de définir quelles informations devraient être recueillies sur plusieurs aspects du projet et de formuler les questions appropriées en se référant aux critères d'évaluation appliqués par Le BIT en matière de normes de qualité pour l'évaluation du développement, à savoir les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD.

- Critères et matrice d'évaluation : la matrice ci-après se propose de répondre aux préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation conformément aux normes

d'évaluation des Nations Unies<sup>10</sup> et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

### Questions par critères d'évaluation pour les entretiens

Critères d'évaluation	Proposition de questions
Pertinence et alignement stratégique du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement algérien, du cadre de coopération stratégique pour l'Algérie (équivalent UNDAF), des priorités de l'OIT, des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles ?</li> <li>• La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?</li> <li>• Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?</li> <li>• Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?</li> </ul>
Conception du Projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?</li> <li>• La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?</li> <li>• Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?</li> <li>• Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?</li> </ul>
Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conformément au chronogramme établi ?</li> <li>• Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</li> <li>• Est-ce que les activités ont bien contribué aux résultats attendus ?</li> <li>• Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?</li> <li>• Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</li> </ul>

<sup>10</sup> ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité du projet à atteindre les objectifs prévus ?</li> </ul>
Efficiences des ressources utilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ?</li> <li>• Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés ?</li> <li>• Est-ce que des dispositions adéquates de gouvernance ont-elles été mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?</li> <li>• Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés au niveau national et régional ?</li> </ul>
Impact et durabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'impact du projet en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?</li> <li>• Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des wilayas couvertes ?</li> </ul>
Genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le projet a intégré dans ses actions les besoins et priorités différenciés des hommes et des femmes préalablement identifiés ?</li> <li>• Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?</li> <li>• Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?</li> </ul>

Par ailleurs, les questions d'évaluation transversales suivantes méritent d'être posées :

Questions transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le projet a adressé ou non les recommandations de l'évaluation de mi-parcours ?</li> <li>• Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle permis de contribuer aux ODDs ?</li> <li>• Dans quelle mesure les valeurs du tripartisme et du dialogue social ont-elles été respectées dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?</li> </ul>
-------------------------	---

#### *Méthodes de collection de données*

La collecte d'information sera réalisée en utilisant quatre méthodes complémentaires de collection de données permettant de procéder ainsi à des triangulations, à savoir :

- ✓ Une revue documentaire

- ✓ Une enquête électronique
  - ✓ Des entretiens directifs avec les bénéficiaires directes du projet
  - ✓ Des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes.
- Revue documentaire : La revue documentaire a commencé avant et se poursuivra pendant la mission d'évaluation. Les principaux documents utilisés ou seront utilisés par la mission de terrain sont énumérés ci-après :
    - ✓ Le document de Projet
    - ✓ Les rapports au donateur
    - ✓ Les agendas et compte rendu du comité de pilotage
    - ✓ Le MoU entre le Ministère du Travail et le Ministère de l'enseignement Supérieur ;
    - ✓ Les rapports d'évaluation interne des phases 1 et 2 du projet.
    - ✓ Le Modèle de Document de Projet (Project Document Template) préparé par le Département Development Cooperation de l'OIT sous le XB symbole DZA/17/01/GBR.
    - ✓ Le rapport final des activités et réalisations du projet « TAWDIF De l'université au monde du travail » Septembre 2016 – Juin 2019 préparé par le BIT d'Alger en vue de la réunion du Comité de Pilotage du projet du 24 juin 2019.
    - ✓ Le document de synthèse de la réunion d'information entre le projet objet de l'évaluation et le projet de L'UE (AFEQ).
- Une enquête électronique : une enquête électronique sera initiée durant la première semaine de la mission de terrain, elle a pour objectifs : i) d'informer et de sensibiliser les parties prenantes à la mission d'évaluation ; ii) de permettre à ceux qui le souhaitent de suggérer des critères d'évaluation devant faire l'objet d'une attention particulière et iii) de permettre à ceux que la mission ne pourrait pas rencontrer d'exprimer leur avis sur le projet, ses forces et faiblesses et de formuler des recommandations.
- Entretiens : Dans les deux villes qui seront visitées par la mission (Bejaia et Tlemcen), deux types d'entretien seront organisés : i) des entretiens directifs avec les bénéficiaires directs du projet et ii) des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes du projet (diplômés de l'université).
    - ✓ Les entretiens avec les bénéficiaires directs avaient pour objectif de : i) présenter l'évaluation, ses intervenants, sa méthodologie et son approche ; ii) mieux appréhender le rôle des partenaires dans la mise en œuvre du projet ; iii) évaluer le projet selon les critères de l'OCDE et, iv) recueillir des partenaires les principales recommandations à formuler au projet. Cette catégorie de bénéficiaires comprend essentiellement des représentants de l'Enseignement Supérieur (MESRS et Rectorats), du Ministère de l'Emploi/Directions de l'Emploi de wilaya, de l'ANEM, l'ANSEJ et la CNAC, des Centres de Recherche d'emploi, du MAE, des Enseignements formateurs, des Employeurs, des Travailleurs, les Partenaires au Développement et le Personnel du BIT.
    - ✓ Les Entretiens semi-directifs avec les étudiants bénéficiaires (bénéficiaires indirects) ayant comme objectif de : i) présenter l'évaluation, ses intervenants, sa méthodologie et son approche ; ii) recueillir et d'évaluer leur niveau de satisfaction des activités du projet et ; iii) recueillir leurs contributions pour améliorer le projet.

- ✓ Hommes et femmes seront interviewés. La mission s'efforcera d'atteindre un bon niveau de représentation des femmes dans les entretiens.

## **8. Analyse des Résultats du projet**

- Le projet « TAWDIF : de l'Université au monde du travail » est un projet qui a été conçu pour s'attaquer à une problématique complexe; celle des primo demandeurs universitaires, dans un environnement complexe, à savoir le milieu universitaire et selon une architecture complexe à savoir une interaction multisectorielle des institutions techniques sous tutelles des Ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) ainsi que du Ministère du travail, de l'emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS), du Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels (MFEP) et du Ministère de l'Industrie et des Mines (MIMI).
- Au cours de sa troisième et dernière phase (avril 2018 – juin 2019), le projet a pu délivrer 15 produits, dont les plus significatifs seront analysés. Les facteurs de succès seront examinés ainsi que les obstacles enregistrés, sur la base des informations primaires (interviews, discussions de groupe, enquêtes) et secondaires (revue documentaire) collectées.

## **9. Enseignements tirés et recommandations**

A partir des principaux constats de la mission d'évaluation, des enseignements seront tirés et des recommandations seront faites par critère d'évaluation, à savoir les 5 critères de l'OCDE/CAD (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) ainsi que le critère non-discrimination des sexes hautement recommandé par l'OIT.

## **10. Livrables**

Les livrables suivants (en français et en version électronique compatible avec Word pour Windows) seront produits et livrés par l'évaluateur, suivant les notes méthodologiques et les orientations de l'OIT en matière d'évaluation ; ils comprendront essentiellement :

- ✓ Le rapport de démarrage - Note méthodologique
- ✓ Le rapport Intérimaire d'évaluation, répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme.
- ✓ Le rapport final d'évaluation suivant la structure proposée dans les Termes de Référence (TdRs).
- ✓ Les formulaires d'ÉVAL pour les leçons apprises et bonnes pratiques
- ✓ Le résumé du rapport final d'évaluation suivant le formulaire d'ÉVAL sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation.

## **11. Plan de travail et Calendrier provisoire**

- La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 3 mois. L'évaluateur effectuera 22 jours de travaux effectifs incluant une mission de 10 jours ouvrables sur place en Algérie (Alger, Béjaia, Tlemcen). A fin de la mission il y aura un atelier avec les parties prenantes sera organisé pour discuter et clarifier les résultats préliminaires de l'évaluation.
- Les principaux deadlines de l'évolution de l'évaluation fixés par les TdR de la mission sont comme suit :
  - ✓ 7ème jour : soumission du rapport de démarrage auquel est jointe la note méthodologique
  - ✓ 30ème jour : présentation du premier draft après la mission de terrain
  - ✓ 37ème : réception des commentaires des partenaires
  - ✓ 45ème jour : présentation du document final incluant les réponses aux remarques des partenaires et du résumé du rapport final de l'évaluation.
- Les phases importantes de l'évaluation sont fournies en Annexe 2

## **Annexes**

**Annexe 1** Note méthodologique de l'évaluation

**Annexe 2** Les Phases de l'Evaluation

**Annexe 3** Questions Clés pour l'évaluation finale

**Annexe 4** Théorie du changement

## Annexe 1

### **Evaluation indépendante finale du projet « TAWDIF : De l'université au monde du travail » la 3ème phase (Avril 2018 – Juin 2019)**

## **NOTE METHODOLOGIQUE**

### **Adhésion aux Termes de Référence**

La présente évaluation indépendante finale sera réalisée selon la politique d'évaluation de l'OIT. Elle porte sur la phase III, tout en prenant compte des résultats consolidés qui auraient été initiés lors des deux phases précédentes et terminés à la phase III. L'évaluation sera aussi effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique et même les résultats inattendus identifiés par l'évaluateur.

Le but des travaux d'évaluation est de mesurer les progrès accomplis et apprécier la performance au regard des objectifs ainsi que des résultats attendus. L'évaluation rendra également compte des leçons apprises ainsi que des bonnes pratiques possibles. Elle fournira des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet aux plans régional et national ou pour toute autre initiative similaire en Algérie ou ailleurs.

Dans cette optique, l'évaluateur a élaboré un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique qui sera remise au gestionnaire de l'évaluation avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

### **Méthodologie Adoptée : Méthodologie par étapes dite aussi méthodologie progressive**

Selon les termes de référence et le plan de travail développés par le chef d'équipe, l'approche progressive est la mieux adaptée pour effectuer cette évaluation finale. Cette approche progressive permettra à l'équipe d'évaluation de trianguler, de valider ou de réfuter les conclusions préliminaires au moyen de différents instruments de collecte de données.

### **Théorie du Changement :**

- L'élaboration minutieuse d'une Théorie de Changement (TdC) détaillée est particulièrement importante pour établir les objectifs potentiels à long terme d'un projet ou d'un programme, souligner les mécanismes par lesquels une intervention entend convertir les intrants, les activités et les produits en résultats ; la TdC met aussi en évidence les voies et moyens pour mesurer les progrès accomplis.
- La TdC permettra de déterminer l'impact sur le niveau de connaissance et des compétences des étudiants diplômés, de même que leur attitudes et perceptions concernant les rôles et responsabilités en rapport avec leur insertion dans la vie active.
- L'équipe d'évaluation a élaboré la TdC en se basant sur le cadre logique et l'objectif global du projet Tawdif. Cette TdC aidera l'équipe d'évaluation pendant le reste de l'évaluation à identifier les voies qui mènent des sous-activités aux 15 produits identifiés et aux 3 résultats attendus, ainsi qu'à mettre en évidence les lacunes et les incohérences, le cas échéant. La TdC précisera en outre où se situent les partenariats entre les bénéficiaires ultimes du Projet Tawdif - essentiellement les étudiants universitaires algériens les diplômés de l'enseignement supérieur et les diplômés de

l'enseignement supérieur - ainsi que les bénéficiaires directs - principalement le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, l'ANEM, l'ANSEJ la CNAC ainsi que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels - La TdC précisera aussi le rôle que doivent jouer les parties prenantes-clés pour atteindre les objectifs généraux et les activités permettant d'atteindre les résultats attendus.

- La TdC du projet vise à prendre en charge la problématique du projet avec une approche à large spectre intervenant sur les trois volets indiqués sous comme résultats attendus du projet, à savoir :
  - ✓ Résultat 1 : Les universitaires et diplômés chômeurs améliorent leurs compétences en recherche d'emploi, employabilité de base, et entrepreneuriat.
  - ✓ Résultat 2 : L'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché du travail est réduite.
  - ✓ Résultat 3 : Les institutions de support pour l'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail deviennent plus efficaces.

#### **Méthodes de collection de données :**

La collecte d'information se basera sur une approche mixte combinant des techniques qualitatives (revue documentaire, entretiens individuels et de groupe, observations) et des techniques quantitatives, principalement la conduite d'une enquête électronique. L'évaluateur verra lors de la mission de terrain s'il est possible d'utiliser l'analyse coûts- avantages, une deuxième technique qualitative qui présente beaucoup de défis déjà relever et suppose la disponibilité de données chiffrées.

La collecte d'information qui sera très probablement adoptée par l'évaluateur utilisera quatre méthodes complémentaires de collection de données permettant de procéder ainsi à des triangulations, à savoir :

- ✓ Une revue documentaire
- ✓ Une enquête électronique
- ✓ Des entretiens directifs avec les bénéficiaires directs du projet
- ✓ Des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes.

#### **• Revue documentaire :**

- Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet. Il s'agira de faire une première analyse du projet notamment les documents de projet, rapports périodiques pour le bailleur, comptes rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports techniques, etc...ou tout autre rapport jugé pertinents. Ils seront fournis par l'unité de gestion du projet et/ou le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation et avec l'approbation du gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.
- La revue documentaire a commencé avant et se poursuivra pendant la mission d'évaluation. Les principaux documents utilisés ou seront utilisés par la mission de terrain sont énumérés ci-après :

- ✓ Le document de Projet
- ✓ Les rapports au donateur
- ✓ Les agendas et compte rendu du comité de pilotage
- ✓ Le MoU entre le Ministère du Travail et le Ministère de l'enseignement Supérieur ;
- ✓ Les rapports d'évaluation interne des phase 1 et 2 du projet.
- ✓ Le Modèle de Document de Projet (Project Document Template) préparé par le Département Development Cooperation de l'OIT sous le XB symbole DZA/17/01/GBR.
- ✓ Le rapport final des activités et réalisations du projet « TAWDIF De l'université au monde du travail » Septembre 2016 – Juin 2019 préparé par le BIT d'Alger en vue de la réunion du Comité de Pilotage du projet du 24 juin 2019.
- ✓ Le document de synthèse de la réunion d'information entre le projet objet de l'évaluation et le projet de L'UE (AFEQ).

- **Enquête électronique :**

- Une enquête électronique sera initiée durant la première semaine de la mission de terrain, elle a pour objectifs de permettre à ceux que la mission ne pourrait pas rencontrer :
  - ✓ d'exprimer leur avis sur le projet, ses forces et faiblesses et de formuler des recommandations.
  - ✓ de recueillir suffisamment de données pour évaluer le niveau de réalisation des résultats préliminaires et examiner les résultats inattendus.

Il y a lieu d'espérer que ce processus produira un niveau de réponses suffisamment élevé pour que les informations puissent compléter les autres données collectées. Les questionnaires seront anonymes et les informations obtenues ne seront pas partagées avec les responsables du programme Tawdif.

- L'équipe d'évaluation a conçu des questionnaires pour toucher plusieurs types de bénéficiaires du projet Tawdif. L'évaluateur enverra les questionnaires par mail durant la visite de terrain. Il fera un rappel pour obtenir autant de réponses que nécessaires. La date limite de soumission des réponses est le 15 juillet 2019. Les enquêtes sont anonymes et les informations ne sont pas partagées avec les responsables du projet Tawdif.
- Une lettre d'introduction accompagnant le questionnaire sera envoyée par courrier électronique. Elle rappelle les objectifs du projet Tawdif et ceux de l'évaluation en cours et sollicite vos points de vue sont importants pour obtenir des commentaires des différentes parties prenantes consultées sur le processus d'évaluation.

- **Entretiens avec les bénéficiaires directs :**

- Dans les deux villes qui seront visitées par la mission (Bejaia et Tlemcen), deux types d'entretien seront organisés : i) des entretiens directifs avec les bénéficiaires directs du projet et ii) des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes du projet

(diplômés de l'université).

- Les entretiens avec les bénéficiaires directs ont pour objectif de : i) présenter l'évaluation, ses intervenants, sa méthodologie et son approche ; ii) mieux appréhender le rôle des partenaires dans la mise en œuvre du projet ; iii) évaluer le projet selon les critères de l'OCDE et, iv) recueillir des partenaires les principales recommandations à formuler au projet. Cette catégorie de bénéficiaires comprend essentiellement des représentants de l'Enseignement Supérieur (MESRS et Rectorats), du Ministère de l'Emploi/Directions de l'Emploi de wilaya, de l'ANEM, l'ANSEJ et la CNAC, des Centre de Recherche d'emploi, du MAE, des Enseignement formateurs, des Employeurs, des Travailleurs, les Partenaires au Développement et le Personnel du BIT.
- Préalablement à leur entretien, les personnes doivent être informées du temps nécessaire pour l'entretien qui varie de 30 à 45 minutes.
- Pour les interviews du Personnel du BIT, l'évaluateur procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel du projet en place à Alger, Genève, Le Caire et Abidjan. A cet effet, une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (Coordinateur National du Projet) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.
- **Des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires ultimes** : des entretiens semi-directifs seront conduits avec les étudiants bénéficiaires (bénéficiaires indirects ou ultimes) ayant comme objectif de : i) présenter l'évaluation, ses intervenants, sa méthodologie et son approche ; ii) recueillir et évaluer leur niveau de satisfaction des activités du projet et ; iii) recueillir leurs contributions pour améliorer la performance du projet.
- Les interviews avec les parties prenantes clés : Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'équipe d'évaluation tiendra une séance de briefing avec le directeur du Bureau pays du BIT à Alger et l'équipe de projet. La mission de terrain permettra à l'équipe d'évaluation d'entreprendre des examens approfondis des stratégies nationales et des produits et résultats des composantes du projet, d'avoir des entretiens avec les bénéficiaires hommes et femmes du projet, les partenaires et tous les acteurs clés ; de faire des observatoires directs sur le terrain.
- Dans cette optique, des questionnaires ont été élaborés en direction des différentes parties concernées par les projets. Ils comportent des indicateurs plus précis au regard des questions posées. Ces questionnaires apparaissent sur le Guide d'entretien fourni en Annexe de la présente Note Méthodologique qui sera soumis à la considération du gestionnaire de l'évaluation avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.
- Hommes et femmes seront interviewés. La mission s'efforcera d'atteindre un bon niveau de représentation des femmes dans les entretiens.

### **Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final**

Durant le processus de collecte des données, l'équipe d'évaluation va comparer et faire des validations croisées (triangulations) de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et des différentes composantes de la méthodologie mixte adoptée (revue documentaire, visites sur le terrain, interviews individuels/de groupe et enquête électronique) qui se compléteront mutuellement.

### **Dissémination des résultats de l'Evaluation**

La dissémination du Rapport d'Evaluation Temporaire se fera à toutes les parties prenantes dans le même temps . Le rapport sera finalisé après la prise en compte des commentaires des parties prenantes consultés.

### **Adhésion aux obligations du BIT en matière d'orientation et de formatage**

Conformément aux exigences énoncées au Checklist 3 du BIT intitulée « Rédaction du rapport initial », l'évaluateur reconnaît les exigences de mise en forme, notamment en ce qui concerne : i) la formulation et la présentation des recommandations et; ii) l'identification et la présentation des enseignements tirés selon les modèles appropriés.

## ANNEXE

# Guide d'entretiens

### Pour l'

Evaluation indépendante finale du projet « TAWDIF :

De l'université au monde du travail » la 3ème phase

(Avril 2018 – Juin 2019)

## I. Introduction à l'évaluation

1. Introduction de la mission d'évaluation et des rôles du gestionnaire et de l'évaluateur
2. Résumé de la méthodologie d'évaluation du projet (Revue, Enquête, entretien)
3. Introduction du partenaire du projet, son rôle et intervention dans le contexte du projet.
4. Résumé des critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et le UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System.

## II. Questions d'évaluation

### a) Pertinence et alignement stratégique du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement algérien, du cadre de coopération stratégique pour l'Algérie (équivalent UNDAF), des priorités de l'OIT, des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles ?

.....  
.....  
.....

2. En quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)

.....  
.....  
.....

### b) Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés

3. Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?

.....  
.....  
.....

### c) Efficience des ressources utilisées

4. Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ?

.....  
.....  
.....

5. Y va-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en oeuvre du projet ?

.....  
.....  
.....

d) Impact et durabilité du projet

6. Quel est l'impact du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?

.....  
.....  
.....

7. Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?

.....  
.....  
.....

e) Genre

8. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ?

.....  
.....  
.....

9. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**II. Analyse SWOT du projet**

10. Quelles sont les forces du projet ?

.....  
.....  
.....  
.....

11. Quelles sont les faiblesses du projet ?

.....  
.....  
.....  
.....

f) Leçons apprises

12. Quelles sont les bonnes pratiques à retenir à l'issue du projet et qui pourraient être documentées et répliquées dans des projets similaires ?

.....  
.....

13. Quelles sont les mauvaises pratiques à éviter dans la conception et la mise en oeuvre de projets similaires ou faisant suite à celui objet de l'évaluation ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Recommandation**

14. Si une nouvelle phase du projet doit se mettre en œuvre, et si vous avez l'opportunité de formuler une recommandation, quelle serait-elle ?

.....  
.....  
.....  
.....

## Annexe 2

### Evaluation indépendante finale du projet « TAWDIF : De l'université au monde du travail » la 3ème phase (Avril 2018 – Juin 2019)

## Les phases de l'évaluation

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais	Jours ouvrables
1	Préparation des TDR, consultation avec l'OIT et les parties prenantes clés, approbation des TDR	BIT, Gestionnaire d'évaluation	23-30 Avril	5
	Consultation des parties prenantes et consolidation des TDR	Gestionnaire d'évaluation	02-16 mai	2
	Intégration des commentaires des parties prenantes	Gestionnaire d'évaluation	17-18 mai	4
2	Appel à candidature, Sélection et recrutement d'un évaluateur international	BIT, EVAL, Gestionnaire d'évaluation	03-28 mai	14
	Elaboration et signature des contrats	Staff administratif et financier du projet	16-17 juin	02
	Préparation du budget et de la logistique (voyages des évaluateurs et autres formalités administratives)	BIT, Gestionnaire d'évaluation avec l'appui de l'équipe du projet		
3	Briefing Téléphonique des évaluateurs avec le gestionnaire de l'évaluation	Gestionnaire d'évaluation	19 juin	1
4	Revue documentaire des documents relatifs au projet	Evaluateur, (pour la dernière activité gestionnaire d'évaluation)	17-21 juin	5
	Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire			
	Consultation avec ILO Alger, HQ Units			
	Approbation du Rapport de Démarrage (Inception Report)			
5	Voyage en Algérie	Evaluateur	20 juin	1
	Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Algérie	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	23 juin-04 juillet (comité de pilotage le 24 juin)	12
	Consultations avec le bureau de l'OIT à Alger			
	Consultation avec l'équipe de spécialistes au Caire, notamment (SKILLS/ HQ) et Eric (ACTEMP/ DWT Caire)			
	Consultation avec les représentants des donateurs en Algérie			
	Consultations avec les parties prenantes en Algérie			
	Visites sur le terrain (Bejaia et Tlemcen)			
	Restitution des résultats préliminaires en atelier, si possible	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	24 juin	1
	Retour de l'évaluateur à Amman	Evaluateur	10 juillet	1

6	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur	11-15 juillet	5
7	Révision méthodologique du rapport	Gestionnaire et Coordonnateur de projet	15-16 juillet	2
	Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés	Gestionnaire de l'évaluation	17-23 juillet	5
	Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l' d'évaluateur		24-25 juillet	2
8	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte et transmission au gestionnaire d'évaluation	Evaluateur	26-27 juillet	2
9	Approbation du rapport et « upload » dans le web e-discovery (database publique des évaluations du BIT)	EVAL	29 juillet-02 août	5
10	Soumission officielle du rapport aux parties prenantes y compris le bailleur, PARDEV...	Gestionnaire de l'évaluation	02 août	1

## Annex 3

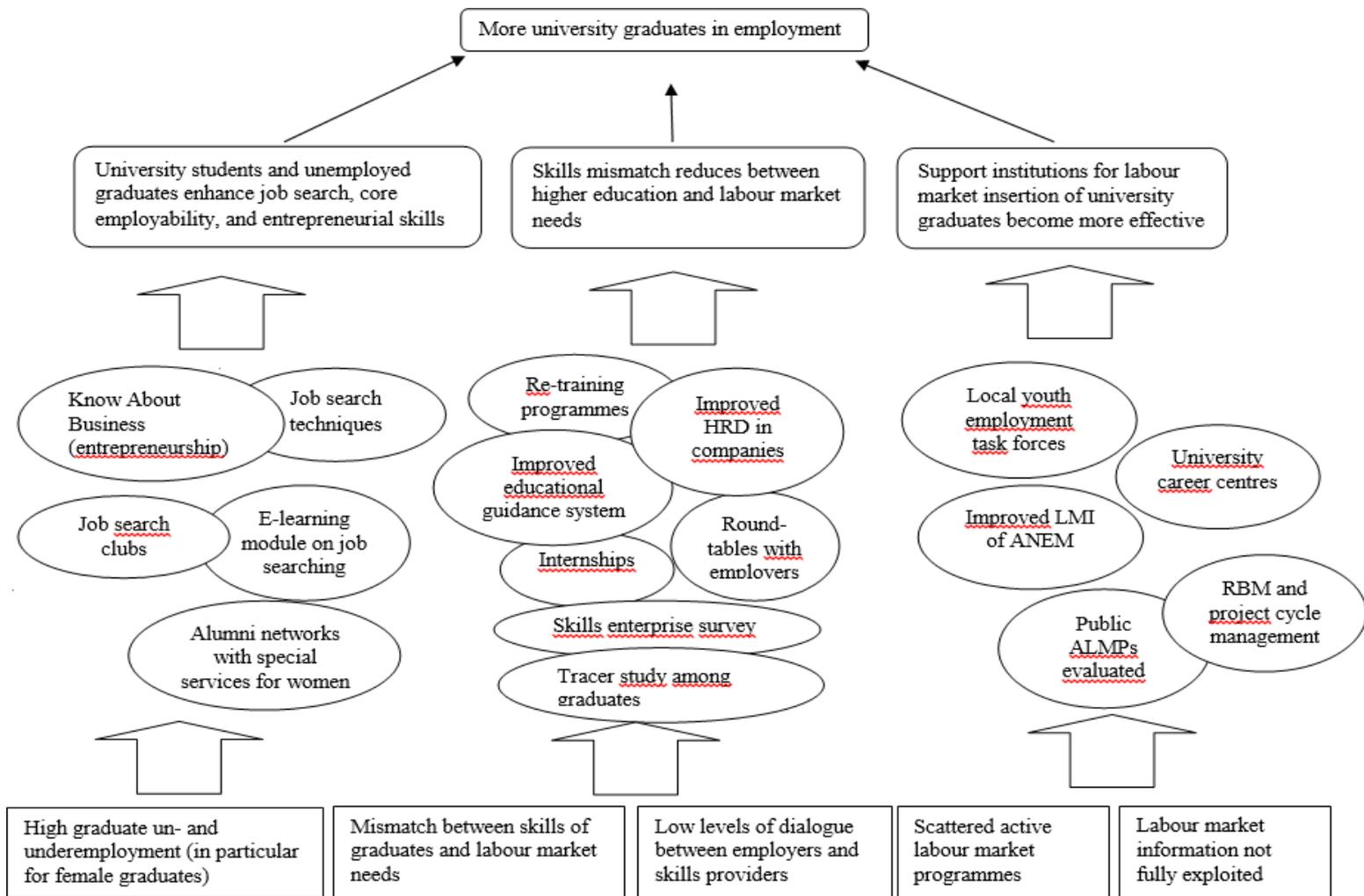
## Questions clés pour l'évaluation finale

Questions d'évaluation	Indicateur	Sources de Données ?	Method?
<b>Pertinence et ajustement stratégique</b>			
1. Le projet était-il pertinent par rapport à la stratégie, aux politiques du gouvernement et aux plans, au PNUAD et aux ODDs ?	Documents officiels	Documents	Revue documentaire et entretiens
2. Le projet était-il adapté aux besoins ressentis par les bénéficiaires ?	Adéquation satisfaction bénéficiaires – besoins	Bénéficiaires	Entretiens de groupe (EDG) et interviews
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il complété et intégré les autres programmes et programmes en cours du BIT et d'autres organisations dans le pays ?	Synergie lors de la mise en œuvre	Autres intervenants	Entretiens
<b>Validité de la conception du projet</b>			
4. La conception a-t-elle clairement défini les résultats, les produits et les indicateurs de performance avec des bases et des objectifs? La conception du projet était-elle réaliste?	Résultats attendus atteints	Documents de projet et rapports	Revue documentaire
5. La conception du projet comprenait-elle une stratégie intégrée et appropriée pour la durabilité?	Les partenaires se déclarent prêts à poursuivre leurs initiatives	Documents de projet et partenaires	Revue documentaire et entretiens
6. L'approche de mise en œuvre était-elle valide et réaliste? Le projet a-t-il correctement pris en compte les risques de blocage?	Mise en œuvre rapide	Rapports et personnel de projet	Revue documentaire et entretiens
7. Has the project addressed gender issues in the project document?	Femmes bénéficiaires avec de meilleures conditions de travail	Documents de projet et partenaires	Revue documentaire, entretiens de groupe et individuels
8. Des enseignements tirés de projets pilotes antérieurs ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet?		Documents de projet et recommandations de projets pilotes	Revue documentaire et entretiens avec le BIT
<b>Efficacité du projet aux niveaux micro, méso et macro</b>			
9. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs en termes d'objectifs déclarés aux niveaux national et régional / sous-national?	Objectifs atteints	Rapports et constituants	Revue documentaire et entretiens
10. Les politiques ciblées par le projet ont-elles été améliorées? Cela a-t-il été fait par le biais des produits prévus ou de nouveaux produits ont-ils été inclus? Pourquoi et dans quelle mesure ont-ils été efficaces?	Politiques améliorées	Documents de politique	Revue documentaire et entretiens
11. Le projet a-t-il réussi à créer ou à renforcer un environnement favorable (systèmes, politiques, attitudes des gens, etc.) ?	Attitude positive envers les objectifs du projet	Les parties prenantes	Interviews

12. Quels ont été les principaux facteurs contribuant au succès du projet dans la réalisation de ses objectifs ?		Rapports personnel et de projet	Revue documentaire et entretiens
13. Quels, le cas échéant, les résultats inattendus du projet ont été identifiés ou perçus?		Rapports	Revue documentaire et Ateliers
14. Dans quelle mesure les rapports initiaux et finaux sont-ils utiles pour évaluer l'efficacité du projet?	Les données utiles sont disponibles	Rapports de base et finaux	Revue documentaire
<b>Efficacité d'utilisation des ressources</b>			
15. Dans quelle mesure les ressources (ressources humaines, temps, expertise, fonds, etc.) ont-elles été affectées et utilisées de manière à fournir le soutien nécessaire et à atteindre les objectifs généraux du projet?	Activités du projet mises en œuvre dans les délais	Rapports et Constituants	Revue documentaire et entretiens
16. Dans quelle mesure les décaissements et les dépenses du projet sont-ils conformes aux prévisions budgétaires? Pourquoi oui et pourquoi pas?	Pas de révision du budget	Rapports Financiers	Revue documentaire
<b>Efficacité des arrangements de gestion</b>			
17. Les ressources techniques et financières disponibles ont-elles été suffisantes pour réaliser les plans du projet? Sinon, quel autre type de ressources aurait pu être nécessaire?	Pas d'allocation supplémentaire	Rapports et personnel de projet	Revue documentaire
18. Évaluer si les dispositions en matière de gestion et de gouvernance du projet ont contribué à faciliter la mise en œuvre du projet.	Les électeurs rapportent une expérience positive en gestion de projet	Constituants	Interviews
19. Le projet a-t-il établi de bonnes relations et une bonne coopération avec les autorités gouvernementales compétentes aux niveaux national, régional et local et avec les autres parties prenantes concernées, y compris les partenaires de développement, pour obtenir les résultats du projet ?	Synergies avec d'autres projets mis en place	et partenaires	Interviews
20. Le projet a-t-il bénéficié d'un soutien administratif, technique et - le cas échéant - politique du bureau de l'OIT et de spécialistes sur le terrain (Addis, DWT Le Caire et Abidjan-ROAF) et des unités techniques responsables au siège?	Le projet a été mis en œuvre rapidement et avec une bonne qualité technique et politique	Personnel et direction du projet	Interviews
<b>Orientation d'impact et durabilité</b>			
21. Dans quelle mesure existe-t-il des preuves d'évolution positive de la vie des bénéficiaires finaux du projet?	The beneficiaries report wage increase and better OHS	Rapports et bénéficiaires	Revue documentaire, discussions de groupe et interviews

<p>22. Évaluer si les résultats du projet sont durables et identifier les mesures qui ont été prises pour les améliorer.</p>	<p>BIT et ses partenaires poursuivent les initiatives prises.</p>	<p>Directions Generales des parties prenantes pour les mandants ciblés.</p>	<p>Interviews</p>
<p>23. Identifier et discuter les lacunes dans la stratégie de développement durable et la manière dont les parties prenantes pourraient y remédier, y compris à travers l'aide des autres projets OIT.</p>		<p>Rapports et parties prenantes</p>	<p>Revue documentaire et entretiens</p>

**Théorie du Changement (TdC)**



## Contenu

<b>1. Contexte et rationnel du projet</b>	2
Contexte et Rationnel du projet	2
Présentation du projet	2
Les principaux bénéficiaires du projet	2
Liens avec les cadres stratégiques et les interventions d'autres partenaires au niveau national et régional	3
<b>2. Objectifs du projet et Théorie du Changement du projet</b>	4
Objectif et résultats attendus	4
La théorie du changement	4
<b>3. Financement du projet et évaluation</b>	4
<b>4. Structure organisationnelle de mise en œuvre du projet ; rôles des parties prenantes (BIT, partenaires tripartites et autres partenaires)</b>	5
Comité de pilotage	5
Dispositif de gestion du projet	5
Institutions locales de mise en œuvre du projet	6
<b>5. But, portée et destinataires de l'évaluation</b>	6
Lignes Directrices du BIT pour les évaluations	6
<b>6. Objectifs, Champ, Couverture géographique et Destinataires de l'Évaluation</b>	6
Objectifs de l'Évaluation	6
Champ de l'évaluation	7
Couverture géographique	7
<b>7. Méthodologie de l'évaluation</b>	7
Approche de l'évaluation	7
Questions, Critères et matrice d'évaluation	7
Méthodes de collection de données	10
<b>8. Analyse des Résultats du projet</b>	11
<b>9. Enseignements tirés et recommandations</b>	11
<b>10. Livrables</b>	11
<b>11. Plan de travail et Calendrier provisoire</b>	12
<b>Table of Annexes (1 to 3)</b>	13

## Appendice 3

Projet DZA/17/01/GBR : « TAWDIF : De l'université au monde du travail »

Evaluation interne finale du projet

### AGENDA FINAL MISSION TERRAIN

Jeudi 20-06	Arrivée à Alger
Vendredi 21-06	
Samedi 22-06	
Dimanche 23-06	Matin : Rencontres au BIT avec l'équipe de projet, briefing UNDSS
Lundi 24-06	9H30 : Comité de pilotage du Projet TAWDIF 15h : Ambassade du Royaume-Uni
Mardi 25-06	10H00 : Rencontre avec le Ministère de Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale 14H00 : Rencontre avec l'ANSEJ
Mercredi 26-06	10H00 : Rencontre avec le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels
Jeudi 27-06	10H00 : Rencontre avec l'ANEM 13h30-19h : Cérémonie de Clôture du Projet TAWDIF
Vendredi 28-06	
Samedi 29-06	
Dimanche 30-06	07h50: Départ Béjaia- arrivée à 08H20. 10H00 : Rencontre avec le Directeur de l'Emploi de la Wilaya de Béjaia 13H30 : Rencontre avec l'Agence de Wilaya de l'Emploi de Béjaia et les bénéficiaires des ateliers TRE 15H30 : Rencontre avec l'ANSEJ de Bejaia
Lundi 01-07	10H00 : Rencontre avec Mr le Recteur et Vice-recteur chargé des Relations Extérieures de l'Université de Béjaia 11H: Rencontres avec les structures Centre de carrière, Club de Recherche d'Emploi et Maison de l'Entrepreneuriat 16h10: Retour sur Alger
Mardi 02-07	07h00: Départ Tlemcen (Via Oran)- arrivée à 10H30. 13H30 : Rencontre avec Mr le Recteur et Vice-recteur chargé des Relations Extérieures de l'Université de Tlemcen 14H30 : Rencontres avec les structures Centre de carrière, Club de Recherche d'Emploi et Maison de l'Entrepreneuriat
Mercredi 03-07	10H00 : Rencontre avec le Directeur de l'Emploi de la Wilaya de Tlemcen 14H00 : Rencontre avec l'Agence de Wilaya de l'Emploi de Tlemcen et les bénéficiaires des ateliers TRE
Jeudi	10H00 : Rencontre avec l'ANSEJ de Tlemcen

04-07	18H00 : Retour à Alger
Vendredi 05-07	
Samedi 06-07	
Dimanche 07-07	10H00 : Rencontre avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique 13h30 : Rencontre avec Mr le Recteur et Vice-recteur chargé des Relations Extérieures de l'Université Alger 3 14H30 : Rencontres avec les structures Centre de carrière et Maison de l'Entrepreneuriat
Lundi 08-07	9H30 : Rencontre avec Mme. Rosa Benyounes, Chargée des programmes au bureau de l'OIT à Alger pour les Pays du Maghreb. 10H30 : Rencontre avec M. Louardi Rahab, Responsable Administratif et Financier du bureau de l'OIT à Alger pour les Pays du Maghreb. 13H30 : Réunion de debriefing de l'évaluateur avec le BIT.
Mardi 09-07	10h : Réunion de debriefing de l'évaluateur avec le Ministère des Affaires Etrangères et le BIT.
Mercredi 10-07	Vol Retour

## Appendice 4

### Description commentée des Résultats et Principaux Indicateurs de Résultats du projet

#### Résultat 1 – Compétences des diplômés

16. Composante 1.1 relative aux Techniques de Recherche d'emploi (TRE) : 38 formateurs et conseillers de l'ANEM ainsi que 30 personnes ressources des 6 universités partenaires et ont été formés sur le contenu et la méthodologie des TRE adaptés pour l'Algérie sur la base du guide « Technique de Recherche d'Emploi pour les jeunes en Algérie » adapté pour l'Algérie (manuel du conseiller et livret chercheur). Ces formations ont permis aux conseillers de l'ANEM formés de multiplier les ateliers TRE sur le territoire national - et non pas uniquement au niveau des 6 wilayas-pilotes. Elles ont aussi permis aux personnes ressources universitaires de lancer les ateliers de formation des étudiants en fin de cycle pour se préparer au monde du travail. Le guide a été enrichi en septembre 2018 par 3 nouveaux modules sur les Droits et obligations des jeunes au travail, la Santé et sécurité et le Dialogue social pour les jeunes. 8854 jeunes chômeurs, dont 55 % de femmes, ont participé à fin juin 2019, à l'un des nombreux ateliers organisés par l'ANEM. Cela correspond à 118% de l'objectif fixé.
17. Composante 1.2 relative aux Clubs de Recherche d'emploi (CRE) : En se basant sur le contenu TRE, le projet TAWDIF a soutenu la création de CRE dans le but d'activer ou de réactiver la recherche d'emploi de chômeurs diplômés en difficulté. Suivant l'exemple du dispositif canadien et les propositions des partenaires algériens, 4 Clubs ont été lancés au niveau des universités de Tlemcen, Béjaïa, Biskra et Guelma avec la collaboration de l'ANEM dont les conseillers formés par le projet sur la méthode spécifique du Club, assurent un coaching à des groupes de jeunes chômeurs diplômés, en coordination avec les responsables universitaires. Les 4 Clubs ont été équipés en mobilier, matériels informatiques et didactiques par le projet TAWDIF.
18. Composante 1.3 Un cours en ligne sur les TRE a été développé et testé entre octobre 2018 et mai 2019 avec l'appui technique du programme DELTA « Distance Education and Learning Technology Applications » du Centre de Formation du BIT à Turin. Le cours en ligne « La recherche d'emploi : la mission possible » sur les TRE introduit les concepts et les outils clefs aux jeunes et les amène par étapes et missions successives à élaborer leurs outils et leur plan d'action. Elaboré sur une plateforme MOODLE, le contenu technique du cours a migré sur la plateforme MOODLE de l'ANEM. Il sera désormais mis à disposition des jeunes bénéficiaires des formations TRE. Toutefois, les résultats demeurent mitigés puisque 8 jeunes seulement sur 736 formés en ligne sur cette plateforme ont été certifiés à juin 2019.
19. Composante 1.4 Les étudiants universitaires sont formés sur les compétences entrepreneuriales : en vue de répondre à l'objectif du MESRS d'intégrer un programme transversal sur l'entrepreneuriat au niveau des universités, le projet TAWDIF a proposé au MESRS en mars 2017 de tester le programme CLE « Comprendre l'Entreprise », développé avec succès par le BIT dans de nombreux

pays. L'aboutissement à l'édition CLE - 2019 est le fruit d'un travail collaboratif intersectoriel entre le MESRS à travers des représentants du ministère et des enseignants universitaires de Béjaia, Biskra et Tlemcen et le MTESS à travers les animateurs Maison de l'Entrepreneuriat de l'ANSEJ des 3 wilayas avec l'appui des experts nationaux et internationaux BIT, qui ont constitué le Groupe de Travail CLE Algérie (GT-CLE Algérie). Le travail de mise à jour et d'adaptation au contexte algérien s'est fait en plusieurs étapes dont une phase-pilote sur terrain au cours de laquelle CLE a été testé au niveau des 3 universités pilotes du projet (Béjaia-Biskra-Tlemcen), à travers la formation de 496 étudiants (55% de femmes, 45% d'hommes) provenant de multiples facultés, entre novembre 2017 et avril 2018. Cela correspond à 25% de l'objectif. Le déploiement avait été initialement envisagé sur 2000 étudiants, mais le projet a dû d'abord commencer par une étape de test, sur un échantillon plus limité de 500 étudiants environs. Le test a mis en évidence un certain nombre de corrections qui ont été apportées par la suite au programme.

20. Le niveau d'activité atteint au moment de l'Evaluation Finale du projet est indiqué pour 4 importants produits du Projet (TRE-CRE- CDC-ME) par wilaya et structures locales (université, AWEM et ANSJ) est résumé dans le tableau suivant :

#### Activités TRE, CRE, CDC et ME dans les 6 Universités-cibles

	Béjaia			Biskra			Tlemcen		
	Université	AWEM	ANSEJ	Université	AWEM	ANSEJ	Université	AWEM	ANSEJ
TRE		x		x	x			x	
CRE	x	x		x	x		x	x	
CDC	x			x			x		
ME	x		x	x		x	x		x

	Alger			Mostaganem			Guelma		
	Université	AWEM	ANSEJ	Université	AWEM	ANSEJ	Université	AWEM	ANSEJ
TRE		x			x			x	
CRE							x	x	
CDC							x		
ME	x		x	x		x			

	Très actifs
	Moyennement actifs
	Faiblement actifs

Le tableau ci-dessus montre bien que Le projet Tawdif a été performant concernant les

produits TRE, CRE, CDC et ME dans 2 – parmi les 3 – Wilayas pilotes de Biskra et Tlemcen qui ont bénéficié de son accompagnement dès le début de sa mise en œuvre en Septembre 2016. A Béjaia, les résultats enregistrés ont été satisfaisants pour les TRE et CRE, moyens pour les ME et faibles pour les CDC, notamment en raison de l'absence de clarté dans la distribution des rôles entre le CDC nouvellement établi et le « Bureau de Liaison Entreprise-Université » (BLEU)<sup>11</sup> établi bien avant le projet. Par ailleurs, parmi les 3 autres wilayas qui ont rejoint le projet avec la phase du projet en avril 2018, c'est à Guelma seulement que les résultats ont été satisfaisants pour les TRE, CRE, CDC en raison de la grande motivation des responsables universitaires et de l'AWEM pour le projet. A Alger et surtout à Mostaganem, les résultats demeurent très modestes. Toutefois, on a pu enregistrer à Alger une meilleure performance concernant la mise en œuvre Composante 2.2 relative à l'enquête d'insertion des diplômés universitaires (Tracer Study) par l'Université Alger 3.

## Résultat 2 – Adéquation formation-emploi

21. Composante 2.1 relative à l'enquête des besoins des entreprises en compétences auprès dans les wilayas ciblées (Skills Study). Sept enquêtes correspondant à 100% de l'objectif fixé, ont été conduites avec le soutien technique du projet par sept Agences Wilaya de l'Emploi (AWEM) : Béjaia-Biskra-Tlemcen en 2017 et Alger-Boumerdès-Tipaza et Tissemsilt en 2018. Les enquêtes auprès de 2,340 entreprises ont permis de collecter, inter alia, les prévisions de recrutement des entreprises ainsi que les métiers en manque de main d'œuvre et ceux en particulier recherchés pour les profils universitaires. Reliant les métiers en demande avec la formation souhaitée, les derniers rapports ont ajouté une indication sur le degré d'employabilité des filières universitaires. L'analyse de l'enquête a permis notamment l'identification de trois programmes de reconversion comme on le verra plus loin sous la composante 2.5 plus loin.
22. Composante 2.2 relative à l'enquête d'insertion des diplômés universitaires (Tracer Study) : 6 enquêtes d'insertion (100% de l'objectif) ont été réalisées en deux phases sur le projet : la première avec l'appui du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD) durant les mois de Mai et Juin 2017 auprès de 1300 sortants des universités de Tlemcen, Béjaia et Biskra en vue d'extraire les indicateurs d'insertion des sortants (par faculté, par sexe) ainsi que la typologie du premier emploi et les difficultés rencontrées. La deuxième enquête s'est déroulée durant la période novembre 2018 - mai 2019 au niveau des universités de Guelma, Mostaganem et Alger III, formées à réaliser elles-mêmes l'enquête de suivi de leurs diplômés en suivant la méthodologie et les outils d'analyse statistique développé par le CREAD : 18 personnes ressources des 6 universités partenaires (3/ université) ont été formées par le CREAD sur 5 jours à Alger en septembre 2018 ; un guide méthodologique a été produit. Pour les 2 phases, 1800 diplômés ont été interviewés.
23. Composante 2.3 concernant l'organisation de Tables Rondes : Des tables rondes avec les employeurs sont organisées au niveau de la wilaya pour discuter des déficits de compétences et proposer des remèdes. Deux séries de trois tables rondes ou rencontres multi-acteurs « Université-Entreprises » se sont déroulées

---

<sup>11</sup> Les BLEU ont d'ailleurs une portée limitée en raison d'un manque de moyens humains et matériels.

au niveau des universités de Tlemcen, Bejaia et Biskra en 2017 et Juin 2019.

24. Composante 2.5 relative aux Programme de Formation-Insertion : A la lumière des résultats des enquêtes sur les Besoins des entreprises en compétences (2.1) et sur le suivi des diplômés (2.2), trois profils techniques en demande ont été identifiés pour faire l'objet d'une formation courte pour les jeunes suivie d'un stage en entreprise pour une insertion accélérée. Les 3 profils retenus concernent l'agrobusiness à Biskra, la maintenance industrielle à Béjaia et l'«intrapreneur» (gestion de projet et innovation internes) à Tlemcen. Ces trois formations courtes ont été développées par un institut de formation algérien. 55 diplômés primo-demandeurs des Wilayas de Tlemcen, Bejaia et Biskra (46% de l'objectif en raison de contraintes budgétaires concernant la composante 2.5) ont suivi une formation technique de 6 semaines. Ils ont ensuite été intégrés dans un stage auprès d'une entreprise de la région pour une durée identique de 6 semaines, avec l'objectif d'être recruté directement à l'issue du stage au cours du mois de juillet 2019.
25. Composante 2.6 concernant l'Outil d'orientation métiers pour les jeunes : Le projet Tawdif a développé un Guide méthodologique d'appariement des diplômés aux métiers, testé sur 116 diplômés dans le but de définir une trajectoire de formation pour les Jeunes dès le lycée. Cet outil vise à terme, à présenter les métiers et leur degré d'employabilité avec les parcours de formation mis en correspondance pour y aboutir. L'appariement des diplômés a été réalisé par un groupe de travail de 9 représentants intersectoriels (MESRS-MFEP-ANEM), appuyé par une experte BIT. Le groupe de travail a élaboré une procédure opérationnelle pour l'appariement des diplômés de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle avec les fiches métiers de la nomenclature algérienne des métiers (NAME) développée par l'ANEM. Testée sur 116 diplômés, la procédure peut maintenant être généralisée à l'ensemble des diplômés.
26. Composante 2.7 relative à l'Académie Ressources Humaines CGEA (Académie RH - CGEA) : Sur la base d'une étude de faisabilité conduite entre septembre et novembre 2017 par deux experts internationaux du BIT, une Académie des Ressources Humaines a été mise en place au niveau de la CGEA afin de renforcer les connaissances et améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines, en respect de la réglementation nationale et des principes internationaux du travail décent. 200 responsables des RH d'entreprises dont 40.5% de femmes ont bénéficié pendant l'année 2018 de trois jours de formation à Alger, Constantine, El Oued at Oran, sur les fondamentaux du management stratégique de la ressource humaine aux deux sessions. L'Académie RH- CGEA a été inaugurée officiellement le 25 juin 2018 et sera pleinement opérationnelle d'une manière autonome à partir de Juillet 2019.

### **Résultat 3 – Renforcement des capacités des structures publiques**

27. Composante 3.1 concernant les Evaluations Externes de l'ANSEJ, la CNAC, le DAIP : deux missions parallèles de 2 consultants (national et international) chacune se sont déroulées entre décembre 2017 et avril 2018. Elles portent sur la revue externe des dispositifs publics ANSEJ et CNAC de soutien à la création

d'entreprises et DAIP pour l'insertion des primo-demandeurs d'emploi. Les missions ont abouti à la présentation, en avril 2018, au siège du Ministère du Travail des résultats provisoires des deux évaluations par les équipes de consultants. Les deux rapports finaux (100% de l'objectif fixé) ont aussi été remis au Ministère du Travail.

28. Composante 3.2 Les centres de carrière (CDC), les bureaux de liaison université-entreprise (BLEU) et les maisons de l'entrepreneuriat (ME) dans les wilayas sélectionnées sont établis ou renforcés : Au niveau des universités, TAWDIF a contribué au renforcement des structures d'employabilité à travers les CDC et les ME en 2 étapes :

- ✓ la définition stratégique des missions et de l'organisation des structures d'appui pour le pilotage de la relation Université-environnement économique (mars 2017)
- ✓ la mise en place d'un plan d'actions de 12 mois qui a ensuite été appuyée par le projet en mars 2018.

Dans cette optique, 7 formations spécifiques ont bénéficié à 71 enseignants ressources des 6 universités de Tlemcen, Bejaia, Biskra, Guelma, Mostaganem et Alger 3. Elles leur ont donné les outils et les méthodes pédagogiques nécessaires pour mettre en œuvre certaines activités prévues dans leurs plans d'action. Le projet Tawdif a également contribué à l'équipement des CDC des universités de Tlemcen, Bejaia, Biskra, Guelma, Mostaganem et Alger et les Maison de l'Entrepreneuriat des universités de Tlemcen et Biskra en procurant du mobilier et du matériel informatique.

Résultat	Indicateur	Objectif actualisé <sup>12</sup>	Réalisé	% R/O
<b>AXE 1</b>				
Output 1.1 TRE	Nombre d'étudiants et de diplômés sans emploi ayant assisté aux sessions de coaching de recherche d'emploi (TRE) utilisant la nouvelle boîte à outils	7500 57% Femmes	8854 55% Femmes	118%
Output 1.2 CRE	Nombre de diplômés en chômage de longue durée ayant participé à un club de recherche d'emploi (CRE)	500	468 73% Femmes	94%
Output 1.4 CLE	Etudiants universitaires formés sur les compétences entrepreneuriales à travers le programme CLE	2000 <sup>13</sup>	496 55% Femmes	25%
<b>AXE 2</b>				
Output 2.1 Skills Studies	Enquêtes de besoins en compétences est menée auprès des entreprises  Entreprises questionnées	7  -	7  2340	100%
Output 2.2 Tracer Studies	Enquêtes d'insertion des diplômés Universitaires effectués par les 6 Universités  Diplômés universitaires questionnés	6  -	6  1800	100%
Output 2.4 Tables Rondes	Tables rondes avec les employeurs organisées au niveau de la wilaya pour discuter des déficits de compétences et proposer des solutions	203 Minimum 30% Femmes	149 28% Femmes	73%
Output 2.5 Programmes Formation-Insertion	Primo demandeurs d'emploi formés au Programme de Reconversion ciblée pilote des diplômés sans emploi	120 Minimum 30% Femmes	55 54% Femmes	46%
Output 2.6 Outil d'orientation	Outil d'orientation pour les jeunes mis à niveau et informatisé : Diplômes appariés (MESRS- MFEP- ANEM)	-	116	
Output 2.7 Académie RH-CGEA	Employeurs ayant suivi les cycles de l'Académie des Ressources Humaines	220 Minimum 30% Femmes	200 40.5% Femmes	91%
<b>AXE 3</b>				
Output 3.1	Rapports d'évaluation ANSEJ, CNAC et DAIP	2	2	100%
Output 3.3	Cadres du MTESS ET DE L'ANEM formés dans la Gestion Axée sur les Résultats	30	29	97%
Output 3.4	Comités Locaux de Wilaya de Promotion de l'emploi soutenus	2	2	100%

### Principaux Indicateurs de Résultats

<sup>12</sup> Source: Cadre Logique CSSF mis à jour

<sup>13</sup> Objectif non actualisé

## Appendice 5

### Analyse de l'Exécution du Budget par produits au titre de la phase 3 au 31/12/2018

in USD

	Planned	Actual	Variation	%
Output 1.1	144,816.00	65,985.10	(78,830.90)	-54%
Output 1.2	35,580.00	6,036.33	(29,543.67)	-83%
Output 1.3	50,000.00	47,047.00	(2,953.00)	-6%
Output 1.4	47,047.00	8,156.33	(38,890.67)	-83%
Output 1.5	10,850.00	5,400.72	(5,449.28)	-50%
<i>Sous-Total</i>	<b>288,293.00</b>	<b>132,625.49</b>	<b>(155,667.51)</b>	-54%
Output 2.1	53,900.00	27,746.82	(26,153.18)	-49%
Output 2.2	44,240.00	36,965.74	(7,274.26)	-16%
Output 2.3	11,547.83		(11,547.83)	-100%
Output 2.4	8,900.00	5,400.72	(3,499.28)	-39%
Output 2.5	58,680.00	50,000.00	(8,680.00)	-15%
Output 2.6	18,956.00	23,870.33	4,914.33	26%
Output 2.7	36,500.00	13,858.54	(22,641.46)	-62%
<i>Sous-Total</i>	<b>232,723.83</b>	<b>157,842.15</b>	<b>(74,881.68)</b>	-32%
			-	
Output 3.1	-		-	
Output 3.2	54,161.54	13,288.97	(40,872.57)	-75%
Output 3.3	14,956.00	10,227.00	(4,729.00)	-32%
Output 3.4	3,000.00		(3,000.00)	-100%
Output 3.5			-	
<i>Sous-Total</i>	<b>72,117.54</b>	<b>23,515.97</b>	<b>(48,601.57)</b>	-67%
			-	

Communication & Evenements	71,100.00	21,090.09	(50,009.91)	-70%
Evaluation Externe	22,800.00	20,102.52	(2,697.48)	-12%
<i>Sous-Total</i>	<b>93,900.00</b>	<b>41,192.61</b>	<b>(52,707.39)</b>	-56%
			-	
PMU	347,354.00	302,670.08	(44,683.92)	-13%
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1,034,388.36</b>	<b>657,846.30</b>	<b>(376,542.06)</b>	<b>-36%</b>
ILO Agency support cost (13%)	134,470.49	85,520.02	(48,950.47)	-36%
<b>TOTAL COST</b>	<b>1,168,858.85</b>	<b>743,366.32</b>	<b>(425,492.53)</b>	<b>-36%</b>

## Appendice 6

### Liste des Personnes rencontrées lors de l'Evaluation

Ville/Institution	Noms	Fonction	Genre	
			M	F
ALGER	HAMZAOUI Halim	Directeur par interim ,BIT Alger	1	
ALGER	Sarton Roland	Chef de Projet Tawdif	1	
ALGER	Bedjaoui-- Chaouche Racha	Coordinatrice Nationale du projet Tawdif		1
ALGER	Jo De Hollander	Chargée de Partenariats		1
ALGER	Benyounes Rosa	Chargée des programmes		1
ALGER	Rahab Louardi	Administrateur Financier	1	
ALGER	Soufi Scander	Coordonnateur du Projet TAWDIF	1	
ALGER	Meziani Nadia	Assistante de programme		1
<b>Ambassade du Royaume Uni (Bailleur de fonds)</b>				
ALGER	Mrs Rym Zidane	Responsable du Programme Economique		1
ALGER	Mahi Boumédienne	Sous-directeur de la programmation, de la coopération avec les fonds, programmes	1	
ALGER	Kherrou Habiba	Sous-direction de la programmation, de la coopération avec les fonds, programmes		1
<b>Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</b>				
ALGER	Lafjah Mama	Cadre Direction de le la Coopération DCEIU		1
ALGER	Djar Kahina	Cadre Direction DGEFS		1
<b>Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale</b>				
ALGER	Boudiaf M. Charaf Eddine	Directeur de la Régulation de l'Emploi	1	

<b>Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)</b>				
ALGER	Souffi Nadir	Conseiller Chargé de la Coopération, du partenariat et de la Formation	1	
ALGER	Bouraoui Mounia	Cadre Chargée de la Coopération et de la Formation		1
<b>Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)</b>				
ALGER	Feddal Kheira	Directrice, Organisation du Marché de l'Emploi		1
ALGER	Ibsaine Hakim	Sous-Directeur, Préservation et Reconversion	1	
ALGER	Lebbihi Hocine	Directeur, Système Informatique	1	
<b>Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels</b>				
ALGER	Brahimi Asdine	Directeur, Etudes et Coopération	1	
ALGER	Righi Cherif	Sous-Directeur Echanges et Coopération	1	
ALGER	Yousfi Ahmed	Directeur, Institut de la Formation et de l'Enseignement Professionnel (IFEP) de Birkhadem	1	
ALGER	Benrazouane Mounia	Cadre, IFEP de Birkhadem		1
ALGER	Lakehal Nassima	Cadre, IFEP de Birkhadem		1
<b>Ministère de l'Industrie et des Mines</b>				
ALGER	Lasmi Farid	Directeur des Etudes	1	
<b>Confédération Générale des Entreprises Algeriennes (CGEA)</b>				
ALGER	Megateli El Mahfoudh	Secrétaire Général	1	
<b>Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA)</b>				
ALGER	Louati Tayeb	Conseiller chargé des relations avec le BIT	1	
<b>Université Alger 3</b>				
ALGER	Hocine Zakaria	Chef du Service, Coopération et Partenariat	1	
ALGER	Logab Kamel	Directeur, Maison de l'Entrepreneuriat	1	
ALGER	Ouennoughi Sid-Ali	Directeur, CDC	1	
<b>BEJAIA</b>				
<b>Université Bejaia</b>				
BEJAIA	Saidani	Recteur, Université Bejaia	1	

	Boualem			
BEJAIA	Kati, Djamel Edine	Vice-Recteur, Relations Extérieures & Communication Université Bejaia	1	
BEJAIA	Hachemaoui Bahidjeddine	Directeur, CDC, Université Bejaia	1	
BEJAIA	Habiche Aissa	Animateur , Session CDC #13, ANEM	1	
BEJAIA	Groupe de 10 Diplômé(e)s à la Recherche d'un Emploi, Session CRE #13		5	5
<b>Direction de l'Emploi de la Wilaya</b>				
BEJAIA	Saaoui Smail	Directeur	1	
BEJAIA	Kasmi Younes	Ingénieur Statisticien	1	
BEJAIA	Mazouz Mohamed	Ingénieur Statisticien	1	
BEJAIA	Hayoun Said	Chef Service, DAIP	1	
BEJAIA	Tairi Karima	Animatrice Principale, Chef d'Antenne p.i.		1
BEJAIA	Sadoun Zahia	Animatrice Principale		1
BEJAIA	Ait Ouaret Salim	Ingénieur IT	1	
<b>TLEMCEN</b>				
<b>Université de Tlemcen</b>				
TLEMCEN	Boucherit Kabir	Président, Université de Tlemcen	1	
TLEMCEN	Abdelatif Megnounif	Vice-Recteur, Relations Extérieures & Communication Université Tlemcen	1	
TLEMCEN	Haddam- Bouabdallah Faiza	Responsable CRE		1
TLEMCEN	Frid Daoudi	Responsable CDC	1	
TLEMCEN	Kazi Tani- Hassaine Amel	Responsable Maison Entrepreneuriat		1
TLEMCEN	Tounkob Youcef	Informaticien CDC/CRE	1	

<b>Direction de l'Emploi de la Wilaya</b>				
TLEMCEN	Belayachi Nacer-Eddine	Directeur par interim -	1	
<b>ANEM</b>				
TLEMCEN	Rebai-Abid, Hafif	Directeur	1	
TLEMCEN	Belkhaled Abdelhafid	Informaticien	1	
TLEMCEN	Mahi Omar	Conseiller	1	
TLEMCEN	Yousfi Mohamed	Cadre	1	
TLEMCEN	Hedadji Khaled	Animateur Principal TRE/CRE	1	
TLEMCEN	Groupe de 12 Diplômé(e)s à la Recherche d'un Emploi, ayant suivi des Sessions CRE différentes		3	9
<b>ANSEJ</b>				
TLEMCEN	Bouniar Ahmed	Directeur d'Antenne	1	
TLEMCEN	Khelil Bachir	Formateur Maison Entreprenariat	1	

## Appendice 7

# ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** “TAWDIF : De l’université au monde du travail”  
**Project TC/SYMBOL:** DZA/17/01/GBR

**Name of Evaluator:** Saci Djelloul

**Date:** 07/22/2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Le projet a été exécuté localement mais avec un pilotage centralisé ; de ce fait, il a connu certaines difficultés logistiques et d’ajustement qui sont communes à la mise en place de dynamiques entre institutions, au niveau central et au niveau décentralisé. Un mécanisme local de pilotage ou de coordination aurait pu servir de : i) courroie pour transmettre les informations entre le niveau central et le niveau décentralisé de pilotage et, ii) mécanisme de gestion et de prévention des conflits.
<b>Context and any related preconditions</b>	Prochaine mise en œuvre de Tawdif 2
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Future Equipe de Gestion du Projet Tawdif 2 et BIT-Alger.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Difficultés de communication et de coordination entre les parties prenantes centrales et locales
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Les bénéficiaires directs, surtout au niveau local ont affiché un bon niveau d’appropriation des activités du projet comme cela est illustré au niveau des universités qui ont constitué des équipes de travail motivées sous la direction des recteurs et leurs adjoints.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	La conception de projets similaires doit refléter la nécessaire coordination entre les parties prenantes centrales et locales.

## Appendice 8

### ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** “TAWDIF : De l’université au monde du travail”  
**Project TC/SYMBOL:** DZA/17/01/GBR

**Name of Evaluator:** Saci Djelloul

**Date:** 07/22/2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Les formateurs animant les sessions TRE, CRE, CDC et ME au sein des universités sont des volontaires travaillant sur le projet ; ils sont des acteurs clés et effectuent des heures supplémentaires gratuitement. Cependant une politique réfléchie de désengagement suppose l’institutionnalisation des structures d’interface de l’employabilité
<b>Context and any related preconditions</b>	Prochaine mise en œuvre de Tawdif 2
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Future Equipe de Gestion du Projet Tawdif 2 et BIT-Alger.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le projet Tawdif ne semble pas avoir abordé les problèmes d’organisation et de fonctionnement des structures d’interface de l’employabilité CDC, CRE, et ME . Les structures de recherche d’emploi établies ou simplement renforcées par le projet ne sont pas encore institutionnalisées et ne disposent pas de moyens humains, techniques et financiers durables pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Le projet, intervenant dans un environnement complexe, a eu à la fois la rigueur et la flexibilité nécessaire pour pouvoir délivrer la majorité des produits attendus malgré les challenges rencontrés.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Siege de l’OIT à Genève (Administration) BIT-Alger et à la future Equipe de Gestion du Projet Tawdif 2.

## Appendice 9

### Bibliographie

- 1 Le Cadre De Coopération Stratégique (CDCS) des Nations Unies 2016-2020
- 2 Les agendas et compte rendu du comité de pilotage
- 3 Les rapports d'évaluation interne des phase 1 et 2 du projet.
- 4 Le Modèle de Document de Projet (Project Document Template) préparé par le Département Développent Coopération de l'OIT sous le XB symbole DZA/17/01/GBR.
- 1 Le cadre Logique approuvé par l'OIT et le Conflict Stability and Security Fund (CSSF) du Royaume Uni en Décembre 2016 et ses mises à jour.
- 6 Les 2 derniers rapports d'activité et les 2 derniers rapports financiers préparés par l'équipe du projet.
- 7 Le rapport final des activités et réalisations du projet « TAWDIF De l'université au monde du travail » Septembre 2016 – Juin 2019 préparé par l'équipe du projet en vue de la dernière réunion du Comité de Pilotage du projet du 24 juin 2019.
- 8 ILO policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3rd ed. (Aug. 2017),  
[http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS\\_571339/lang--en/index.htm](http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm)
- 9 Office National des Statistiques, Algérie  
<http://www.ons.dz>
- 10 Informations statistiques, Juin 2019 – ANEM – AWEM – Université Alger 3 – Université Béjaïa – Université Tlemcen – BIT Alger.