

BUREAU INTERNATIONAL DE TRAVAIL

*Renforcement des compétences pour le
commerce et la diversification économique
(STED)*

En Egypte et en Tunisie

MISSION D'ÉVALUATION

RAPPORT PROVISOIRE

EVALUATEUR

KERROU Naoufel

Sommaire

Liste des acronymes	4
Sommaire exécutif	7
Rappel du projet :	7
En Egypte :	7
En Tunisie :	8
Constations :	8
Principales conclusions.....	9
Leçons apprises :	9
Bonnes pratiques émergentes :	9
Recommandations :	9
1. Présentation générale du projet :	12
2. Description du projet :	13
En Egypte :	13
En Tunisie :	14
3. Objectif, portée et clients de l'évaluation :	16
3.1- Objectif de l'évaluation :	16
3.2- Portée de l'évaluation:	16
3.3- Clients de l'évaluation :	16
4. Méthodologie :	17
4.1 Phases :	17
Étape 1: Phase de préparation	17
Étape 2: Collecte d'informations sur le terrain	17
Étape 3 : Débriefing	18
Étape 4: Analyse des données et rédaction du Rapport d'évaluation	18
4.2 Limites de la démarche :	18
5. Constations :	20
5-1.Cadrage :	20
5-2. Recueil des constatations :	22
5.3. Pertinence du projet et alignement stratégique	22
5.3 Efficacité du projet :	24
5.4 Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés :	25



5.4.1 Approche participative (public, privé, etc.) :	30
5.4.2 Appui sur des structures et programmes existants en introduisant des aspects novateurs :	30
5.4.3 Impact rapide au niveau des conditions de vie des bénéficiaires	30
5.4.4 Cadre de suivi évaluation:	31
5.4.5 Stratégie de durabilité :	32
5.4.6 Cadre logique :	32
5.5 Efficience du projet :	43
5.6 Impact :	44
5.6. Durabilité du projet	45
5.6. 1 Responsabilité des partenaires institutionnels :	46
5.6. 2 Stratégie de transfert de responsabilité :	46
6. Conclusion	47
7. Recommandations	49
8. Leçons apprises et bonnes pratiques	51
8.1 Leçons apprises :	51
8.2 Bonnes pratiques émergentes :	51
9. Annexe N° 1 — Programme de mission	54
10. Annexe N°2 — Liste des personnes rencontrées - contactées	56
11. Annexe N° 3- Planning prévus pour les entretiens	59
12. Annexe N° 4 — Liste des documents consultés	61
13. Annexe N° 5 — Photos	65
14. Annexe N° 6 — Termes de référence	70

Liste des acronymes

OIT	Organisation Internationale du Travail
ITFC	International Islamic Trade Finance Corporation
AFTIAS	The Aid for Trade Initiative for Arab States L'Initiative d'aide pour le commerce pour les États arabes
CTAA	Centre Technique Agroalimentaire Tunisien
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
STED	Skills for Trade and Economic Diversification
BIT	Bureau International du Travail
CDS	Couscousserie Du Sud
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie
CTCPA	Centre technique agroalimentaire
INCO	Information du Consommateur (étiquette nutritionnel obligatoire)
MI	Marketing international
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
IFS	international fond standards
PCB	Pôle de compétitivité de Bizerte
CIAT	International Center for Tropical Agriculture
HO	Huile d'Olive
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
BTP	Brevet de Technicien Professionnel
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
DEPART	Développement Economique et Plan d'Action Régionale en créant d'emplois décents pour les jeunes
ATFP	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
FDF	Formation de Formateurs
PV	Procès-verbal
PECAM	Le programme de développement de la compétitivité et d'accès aux marchés
ETP	Enterprise Training Partnership
TVET	Technical Vocational Education and Training

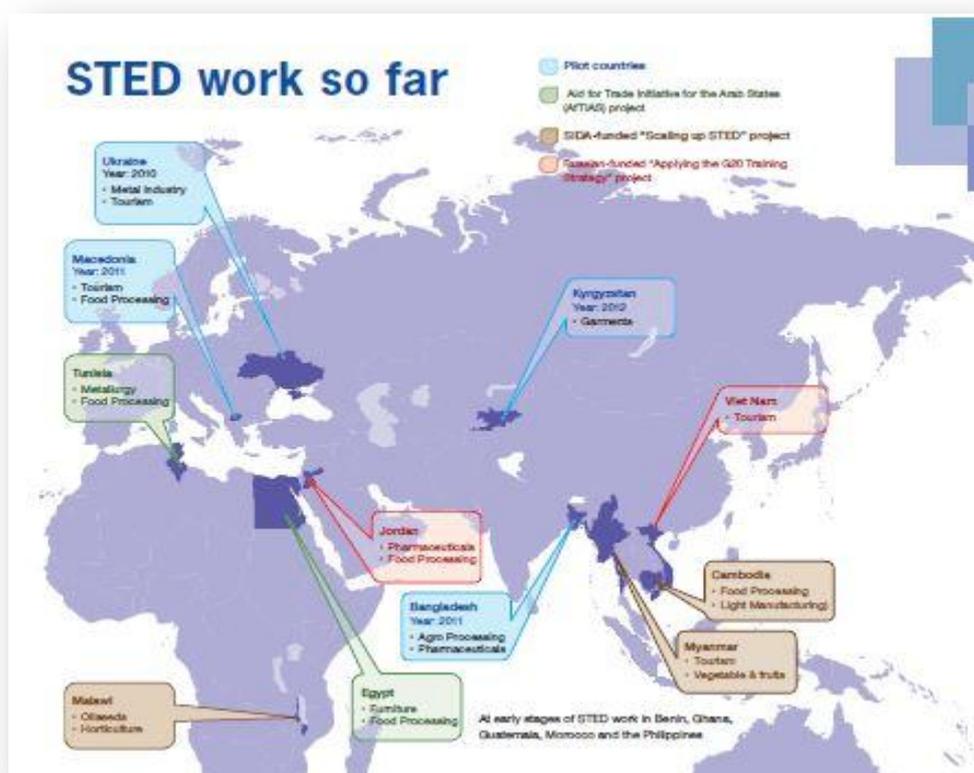


Skills for Trade and Economic Diversification

STED

Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) est un programme qui fournit une assistance technique sectorielle pour identifier les stratégies de développement de compétences requises pour réussir dans le commerce international.

Il est conçu pour soutenir la croissance et la création d'emplois décents dans des secteurs susceptibles d'accroître les exportations et de contribuer à l'économie.



Source : <http://www.ilo.org/skills/projects/sted/lang--en/index.htm>

Sommaire exécutif

Rappel du projet :

Sous l'égide de l'AFTIAS, et lors de l'atelier régional tenu en octobre 2014 au Caire regroupant dix pays Arabe, il a été retenu que la Tunisie et l'Égypte présentaient un potentiel sous-exploité de commerce et de diversification économique. Malgré la croissance de l'exportation constatée lors des dernières années au niveau de ces deux pays, les soldes commerciaux restent négatifs causés principalement par une mauvaise adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences offertes sur le marché de travail.

Étant donné le rôle de l'éducation et des compétences en matière de résultats à l'exportation et la capacité d'un pays à absorber et à se lancer dans de nouvelles activités économiques et à accroître les chaînes de valeur, il est essentiel de mettre davantage l'accent sur le développement des compétences

En vue d'une contribution à l'amélioration de la situation des deux pays, l'outil STED développé par le BIT en 2010, basé sur le développement des compétences comme levier pour le commerce et la diversification économique se présente comme solution pour soutenir ce processus au niveau sectoriel.

Dans un contexte de chômage élevé des jeunes et une crise économique en évolution, il est primordial de veiller à ce que les entreprises trouvent la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin et de veiller à ce que les travailleurs trouvent un emploi correspondant à leurs compétences. L'alignement des stratégies de croissance des entreprises et des politiques de développement des compétences est donc un élément important pour renforcer la capacité de production des pays.

C'est la raison d'être de la méthodologie de l'OIT en matière de compétences pour le commerce et la diversification économique (STED).

L'outil STED fournit un cadre pour les partenariats avec les organismes compétents au niveau national, y compris les ministères du travail, les ministères du commerce, les bureaux nationaux de statistique, les établissements d'enseignement technique et professionnel ainsi que les organisations d'employeurs et de travailleurs.

L'objectif de développement global du projet est d'intégrer les stratégies de développement des compétences dans les stratégies sectorielles afin d'élargir les possibilités de création d'emplois décents dans les secteurs d'exportation prioritaires.

Il a été identifié moyennant l'outil STED pour chaque pays, les initiatives suivantes

En Égypte :

1. TOT pour améliorer les compétences sélectionnées dans le secteur du meuble ;
2. Fiches d'information sur les carrières pour certaines professions dans les deux secteurs ;
3. Programme d'éducation technique actualisé sur la sécurité alimentaire ;
4. Succès stories de l'entreprise ;
5. Nouvelle proposition de projet pour le secteur du meuble.

En Tunisie :

Pour le secteur agroalimentaire:

- ✍ Initiative 1: renforcement des compétences techniques ;
- ✍ Initiative 2: intégration de la formation sur la qualité dans les programmes de formation professionnelle dans le secteur agroalimentaire ;
- ✍ Initiative 3: Soutien à la promotion des exportations d'huîtres de Bizerte à travers des emballages innovants et l'initiation d'un cluster régional. Cette initiative a été ajoutée avec l'accord du comité directeur concernant ses objectifs pertinents.

Pour le secteur de la métallurgie et de la construction métallique:

- ✍ Initiative 4: Création d'une plate-forme pour la certification et la formation sur les normes internationales de soudage et le contrôle de la qualité

Initiatives communes pour les deux secteurs

- ✍ Initiative 5: Renforcer les compétences managériales en termes de stratégies de marketing internationales
- ✍ Initiative 6: Sensibilisation des acteurs régionaux et locaux autour de la méthodologie STED.

Constations :

Le projet a connu des perturbations de taille suite essentiellement aux changements multiples opérés au niveau des structures de tutelles, aux lourdeurs administratives et aux situations sociopolitique et sécuritaire. Cet état de fait a eu comme conséquence la mise des projets de développement en second ordre sur la liste des priorités des partenaires. Compte tenu du contexte d'intervention et la durée de mise en œuvre, nous estimons que les résultats atteints sont globalement satisfaisants.

Dans l'ensemble, les perceptions et l'appréciation des interlocuteurs rencontrés sont elles aussi plutôt favorables au projet et ont souligné l'importance des réalisations concrètes. Il ressort de l'analyse que les principaux axes stratégiques du projet ont été respectés, dans l'ensemble.

Sur la base des divers constats émanant de l'analyse de l'efficacité du projet, les résultats observables se situent essentiellement à court et à moyen terme. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact du projet dans son ensemble. Certaines initiatives laissent toutefois présager de retombées intéressantes sur les entreprises. Aussi bien pour l'Égypte que pour la Tunisie, les représentants des ministères, des centres de formation et des centres techniques et des entreprises misent beaucoup d'espoir sur les retombés positifs des autres initiatives à court et moyen terme.

Malgré qu'il n'y a pas une réelle appropriation de l'outil STED en tant que outil d'analyse et de planification par les partenaires principaux du projet aussi bien en Egypte qu'en Tunisie il semble que les bénéficiaires finaux des différentes activités entreprises dans le cadre du projet sont satisfaits. Considérant que certaines initiatives ne sont pas encore validées par les ministères de tutelle, il n'est pas possible, à ce stade, de statuer sur la durabilité des activités.

Principales conclusions

En s'appuyant sur tout ce qui précède ainsi que les rapports d'avancement STED, il en ressort que pour les deux pays il est impératif de réfléchir sur une deuxième phase (initié déjà avec l'Égypte à travers l'initiative note conceptuelle) qui serait nécessaire pour assurer la pleine propriété de la méthodologie impliquant étroitement les parties prenantes dans la phase de conception du projet où il semblerait que le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi est plus approprié que le Ministère du commerce en tant que partenaire national du projet STED, d'autant plus que le Ministère est responsable des politiques de développement des compétences et met actuellement en œuvre une réforme avec une composante intégrée sur les mécanismes d'anticipation des compétences.

Leçons apprises :

- Grace aux bon choix des partenaires techniques qu'un certains nombre des initiatives a pu enregistrer de bons résultats ;
- Faire suivre une formation technique par un accompagnement personnalisée contribue d'avantage à la pérennisation des acquis ;
- Le recours à des ateliers d'identification des initiatives intégrant des bénéficières potentiel contribue d'une manière remarquable dans l'efficacité, la pertinence et la durabilité des résultats.
- Escompter un résultat notamment en termes d'efficacité requière une prise en considération lors de la planification des spécificités de la population bénéficières ;
- Prévoir des délais spécifiques pour la phase formalisation de l'appropriation ;
- Afin d'accélérer un processus d'appropriation, il est de taille de veiller de près sur la visibilité des résultats du projet.
- L'approche participative adoptée tout le long du projet a contribué efficacement dans la détection des lacunes en compétences entravant les entreprises en termes de développement à l'international.

Bonnes pratiques émergentes :

- L'approche scientifique adoptée pour l'identification des secteurs prioritaires (études, analyses...etc)
- Intégrer les structures d'appui techniques dès la phase identification des initiatives ;
- L'approche participative adoptée tout le long du projet a favorisé l'atteinte d'un grand nombre de résultat tangible.
- L'introduction des ateliers rapid forseight a permis à la Tunisie de rattraper le décalage du temps avec l'Égypte puisque le projet a concerné en premier lieu l'Égypte en 2014 puis a couvert la Tunisie en 2015.

Recommandations :

Le BIT devrait...

1. Négocier une prolongation du projet jusqu'en décembre 2017, sans augmentation budgétaire pour veiller de près à l'achèvement (validation) des initiatives non encore terminées.

2. Tenant compte de l'expérience et des principaux constats résultant du présent projet et des demandes formulées par les représentants des ministères, le BIT devrait négocier un nouvel appui pour étendre cette expérience sur d'autres secteurs.
Pour ce faire, il serait judicieux de revenir au cinq initiatives sélectionnées et priorisés au démarrage du projet notamment en Tunisie, ainsi avoir la possibilité de bâtir à partir de résultats concrets.
3. Afin d'assurer une atteinte maximale des résultats à travers la réalisation des initiatives, il serait souhaitable d'intégrer un critère relatif aux spécificités des bénéficiaires finaux dans la grille de choix de ces initiatives.
4. Lors de la fixation des délais de projet, il sera souhaitable de tenir compte des coutumes locales (en Egypte après les fêtes de l'Aïd les industrielles prennent un congé d'un mois)

L'équipe de projet devrait...

5. En cas d'une acceptation d'une prolongation du projet, l'équipe de projet doit se limiter à compléter et consolider les activités actuellement engagées (en cours ou faisant déjà l'objet de conventions). :

Tunisie

- La mise en place du cluster des producteurs des huitres.
- S'assurer de l'intégration du module de la qualité dans le cursus de formation en industrie agroalimentaire

Egypte

- Veiller à la validation finale du Curriculum sécurité alimentaire
- Veiller à la validation finale des fiches métiers et leur appropriation par le ministère de tutelle.

6. Vue l'importance du projet et de son objectif qui escompte un changement au niveau des stratégies nationales par l'intégration d'outil novateur, il serait judicieux que l'équipe du projet soit une équipe qui travaille à temps plein et enrichi par un profil technique afin de dégager le coordonnateur pour qu'il puisse se concentrer d'avantage sur les aspects d'appropriation.
7. Mesurer et documenter les impacts et les changements concrets constatés, induits par le projet (inclut la collecte de données sur l'ensemble des bénéficiaires finaux) sur les résultats observables et mesurables pour ces bénéficiaires finaux, mais aussi pour les partenaires de mise en œuvre :

En présence d'une prolongation jusqu'en décembre :

- Établir un système de suivi et d'évaluation des résultats en faveur des ministères partenaires principaux du projet et en permettant d'apprécier objectivement et de manière systématique la progression et l'efficacité des programmes, d'identifier les problèmes et les domaines d'amélioration, d'assurer la mise en cohérence avec les stratégies nationales.
- Prévoir des événements techniques et promotionnels en vue de partager les résultats concrets atteints par le projet et les leçons tirées de l'expérience à l'intention d'interlocuteurs clés « ayant du poids » et pouvant soutenir de manière légitime et déterminante la philosophie du projet.

- Présenter les résultats concrets aux ministères de commerce, de formation professionnelle, de la main d'œuvre, de l'industrie, de l'éducation et de l'éducation technique, etc.
- 8.** Engager la réflexion et les discussions sur les pistes d'intervention permettant de consolider les acquis (renforcement institutionnel) et de valoriser les bonnes pratiques émergentes.

Les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet devraient...

- 9.** S'engager dans la réalisation d'un diagnostic participatif du mécanisme de mise en œuvre des initiatives intégrées STED
- 10.** Dans une perspective d'appropriation effective, il serait judicieux que les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet, identifient les entités stratégiques au bon fonctionnement du dispositif de livraison des initiatives intégrées STED et procèdent une analyse approfondie des besoins de renforcement de capacités de chacune de ces entités en tenant compte, entre autres :
- des priorités, perspectives et stratégies nationales d'intervention à moyen terme ;
 - des goulots d'étranglement ;
 - de la nécessité d'un espace de dialogue entre les acteurs STED.

Les partenaires institutionnels devraient...

- 11.** Assumer leur part de responsabilité et s'engager, sur une base volontariste, dans un réel effort de concertation en vue d'intégrer, de manière tangible, des investissements publics à leurs stratégies d'intégration de développement des compétences dans les stratégies sectorielle afin d'élargir les possibilités de création d'emploi décent dans les secteurs d'exportation prioritaires tenant compte de l'approche proposée dans le cadre du projet.

1. Présentation générale du projet :

- BIT — ÉVALUATION
- Titre du projet : Renforcement des compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) en Egypte et en Tunisie
- Organisme d'exécution : Organisation internationale du Travail
- Type d'évaluation : Finale
- Pays : Tunisie & Egypte
- Date de l'évaluation : Avril— Juin 2017
- Nom du consultant : KERROU Naoufel, évaluateur indépendant
- Gestion de l'évaluation :
 - Christine HOFMANN
 - Karim TOUMI
 - Ali ABDALLAH
- Durée de la mise en œuvre du projet : Du 13 juillet 2015 jusqu'à 30 avril 2017.
- Donateur : La finance commerciale islamique internationale « International Islamic Trade Finance Corporation (ITFC) » de la banque de développement islamique
- Budget du projet :
 - 500,000 USD - ITFC
 - 250,000 USD - ILO
- Mots clés : Skills for Trade and Economic Diversification (STED), Renforcement des compétences, BIT, commerce, employabilité, diversification économique, ITFC

Projet STED	
Titre du projet	Renforcement des compétences pour le commerce et la diversification économique en Egypte et en Tunisie
Organisme d'exécution	Organisation internationale du Travail
Appui administratif	Équipe de travail décent / Bureau de pays Le Caire
Appui technique	Équipe de travail décent / Bureau de pays Le Caire
Donneur	La finance commerciale islamique internationale « International Islamic Trade Finance Corporation (ITFC) » de la banque de développement islamique.
Budget du projet	500,000 USD - ITFC 250,000 USD - ILO
Durée de la mise en œuvre	Du 13 juillet 2015 jusqu'à 30 avril 2017
Calendrier de l'évaluation	Finale
Type d'évaluation	Intérieur
Durée de l'évaluation	Avril – Juin 2017

2. Description du projet :

Sous l'égide de l'AFTIAS, et lors de l'atelier régional tenu en octobre 2014 au Caire regroupant dix pays Arabe, il a été retenu que la Tunisie et l'Égypte présentaient un potentiel sous-exploité de commerce et de diversification économique. Malgré la croissance de l'exportation constatée lors des dernières années au niveau de ces deux pays, les soldes commerciaux restent négatifs causés principalement par une mauvaise adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences offertes sur le marché de travail.

Étant donné le rôle de l'éducation et des compétences en matière de résultats à l'exportation et la capacité d'un pays à absorber et à se lancer dans de nouvelles activités économiques et à accroître les chaînes de valeur, il est essentiel de mettre davantage l'accent sur le développement des compétences

En vue d'une contribution à l'amélioration de la situation des deux pays, l'outil STED développé par le BIT en 2010, basé sur le développement des compétences comme levier pour le commerce et la diversification économique se présente comme solution pour soutenir ce processus au niveau sectoriel.

Dans un contexte de chômage élevé des jeunes et une crise économique en évolution, il est primordial de veiller à ce que les entreprises trouvent la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin et de veiller à ce que les travailleurs trouvent un emploi correspondant à leurs compétences. L'alignement des stratégies de croissance des entreprises et des politiques de développement des compétences est donc un élément important pour renforcer la capacité de production des pays.

C'est la raison d'être de la méthodologie de l'OIT en matière de compétences pour le commerce et la diversification économique (STED).

La STED fournit un cadre pour les partenariats avec les organismes compétents au niveau national, y compris les ministères du travail, les ministères du commerce, les bureaux nationaux de statistique, les établissements d'enseignement technique et professionnel ainsi que les organisations d'employeurs et de travailleurs.

Au niveau sectoriel, les conseils tripartites sur les compétences sectorielles permettent de rassembler des perspectives et des informations individuelles auprès des parties prenantes afin d'intégrer le développement des compétences dans la politique commerciale et d'anticiper et de préparer les nouveaux besoins en compétences.

La STED a été appliquée dans de nombreux pays et s'est révélée être un moyen efficace d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de développement des compétences conformes aux politiques sectorielles et commerciales et de maximiser la croissance des emplois grâce aux débouchés commerciaux

L'objectif de développement global du projet est d'intégrer les stratégies de développement des compétences dans les stratégies sectorielles afin d'élargir les possibilités de création d'emplois décents dans les secteurs d'exportation prioritaires.

En Égypte :

En 2014 et moyennant l'outil STED, il a été procédé à l'analyse de deux secteurs d'exportation à savoir le secteur du bois et du mobilier et l'industrie agroalimentaire. A

travers des réunions multipartites et de commun accord, il a été identifié au niveau de ces deux secteurs des interventions concrètes pour surmonter les lacunes en matière de compétences et renforcement des capacités d'exportation.

Ces interventions sont :

6. TOT pour améliorer les compétences sélectionnées dans le secteur du meuble ;
7. Fiches d'information sur les carrières pour certaines professions dans les deux secteurs ;
8. Programme d'éducation technique actualisé sur la sécurité alimentaire ;
9. Succès stories de l'entreprise ;
10. Nouvelle proposition de projet pour le secteur du meuble.

Il y a lieu de noter qu'en Égypte, la coordination avec d'autres projets de l'OIT, tels que les «emplois décents pour les jeunes d'Egypte», le projet «Transition vers l'emploi» et le projet «Promouvoir les droits et la compétitivité dans les industries exportatrices égyptiennes» se déroulent. Le partage des coûts et la mise en œuvre conjointe des activités se déroulent dans le secteur de la transformation des aliments, y compris les fiches d'information sur la carrière, les programmes de sécurité alimentaire et les réussites de l'entreprise.

Au niveau national, le Ministère de la main-d'œuvre et le Centre d'information et de soutien à la décision (IDSC) finalisent l'indice national de classification professionnelle. En conséquence, le ministère de la Main-d'œuvre commencera à mettre à jour les brochures des normes professionnelles correspondantes. À mesure que le projet STED prépare des fiches d'information pour 25 professions, l'information produite sera utilisée par le ministère pour élaborer ses propres brochures de normes pour les 25 professions sélectionnées.

En Tunisie :

En Aout 2015, il a été fait recours à l'outil STED et afin d'accélérer le lancement du projet à l'échelle de la Tunisie, il a été jugé adéquat par les différentes parties prenantes du projet de faire recours aux études sectorielles déjà réalisées et d'en tirer les secteurs prioritaires cibles.

A ce sujet, un travail de cartographie sectorielle réalisée par un expert a été effectué. Les résultats de cette analyse ont été exposés et discutés lors des deux ateliers d'anticipation rapide.

Ainsi, des 13 secteurs exposés, les présents ont sélectionné le secteur de l'agroalimentaire et le secteur de la construction métallique. Pour des raisons d'affinement des activités, il a été tenu des réunions techniques avec les acteurs de ces secteurs.

ci-après les étapes suivie dans la phase analyse :

1. Cartographie (13 secteurs économiques)
2. Atelier de sélection de deux secteurs (agro et construction métallique)
3. Etudes sectorielles approfondie pour les deux secteurs
4. Atelier d'anticipation rapide (Rapid Foresight)
5. Réunions d'affinement

Ce ci étant, il a été dégagé les activités suivantes :

Pour le secteur agroalimentaire:

- ✍ Initiative 1: renforcement des compétences techniques ;
- ✍ Initiative 2: intégration de la formation sur la qualité dans les programmes de formation professionnelle dans le secteur agroalimentaire ;
- ✍ Initiative 3: Soutien à la promotion des exportations d'huîtres de Bizerte à travers des emballages innovants et l'initiation d'un cluster régional. Cette initiative a été ajoutée avec l'accord du comité directeur concernant ses objectifs pertinents.

Pour le secteur de la métallurgie et de la construction métallique:

- ✍ Initiative 4: Création d'une plate-forme de préparation à la certification et la formation sur les normes internationales de soudage et le contrôle de la qualité

Initiatives communes pour les deux secteurs

- ✍ Initiative 5: Renforcer les compétences managériales en termes de stratégies de marketing internationales
- ✍ Initiative 6: Sensibilisation des acteurs régionaux et locaux autour de la méthodologie STED

C'est la première fois en Tunisie qu'un projet de l'OIT traite du Ministère du commerce comme principal homologue national. Après quelques difficultés au début du projet, le partenaire assume son rôle dans le projet, la situation s'est améliorée et le partenariat commence à être plus solide (Cependant, leur rôle reste passif et limité à l'organisation des réunions du Comité de pilotage et l'ouverture de certains ateliers).

La mise en œuvre de certaines initiatives et la dynamique que le projet a créée ont augmenté les intérêts des partenaires pour le projet

Une activité conjointe avec le projet Emploi jeunesse de l'OIT (PEJTUN) se déroule sur «Développer les chaînes de valeur et l'anticipation des compétences pour les emplois durables» pour renforcer la capacité de 24 directeurs régionaux de la formation professionnelle et l'emploi.

La mise en œuvre des deux projets en Egypte et en Tunisie a rencontré certaines difficultés externes liée essentiellement à lourdeurs administratives, contexte sociopolitique et sécuritaire dont il y a lieu de citer :

- ✍ L'attentat-suicide terroriste survenue en Novembre 2015 à l'Avenue Mohamed V, Tunis Capital,
- ✍ La situation tendue entre les deux partenaires sociaux à savoir l'UGTT et l'UTICA,
- ✍ Le changement opéré au niveau des ministères de la tutelle des secteurs d'activités cible (en Egypte), l'instabilité constatée au niveau du personnel affecté au projet STED Egypte, notamment le poste d'assistante de projet.

3. Objectif, portée et clients de l'évaluation :

3.1- Objectif de l'évaluation :

Cette évaluation a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.

L'évaluation cherche à fournir des informations crédibles permettant d'apprécier l'état d'avancement du projet et de son impact sur les groupes bénéficiaires. Elle analyse l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les principales leçons apprises.

Cette évaluation émet en définitive des recommandations aux parties prenantes du projet dans une perspective de pérennisation et de développement des acquis. Les termes de références de cette évaluation peuvent être consultés en annexe.

3.2- Portée de l'évaluation:

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, examine l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations, notamment, les documents produits par le projet. Elle prend également en compte l'évolution du contexte tunisien et égyptien (politique, social, économique, sécuritaire).

L'orientation stratégique de la présente évaluation est d'apprécier la contribution du projet à l'amélioration des compétences à l'intérieur de l'entreprise et son impact sur sa compétitivité à l'export. Elle s'attache ainsi à apprécier les résultats développement durables favorables à la création d'emplois pour les jeunes. L'évaluation porte sur l'ensemble des activités entreprises dans le cadre du projet.

3.3- Clients de l'évaluation :

Pour des raisons de confidentialité et de respect des termes de références de l'évaluation, le seul client de l'évaluation est le mandataire, soit, le BIT représenté par :

- ✍ Madame Christine HOFMANN, Spécialiste du développement des compétences, DWT Afrique du Nord,
- ✍ Monsieur Ali ABDALLAH, coordonnateur du projet STED Tunisie,
- ✍ Monsieur Karim TOUMI, coordonnateur du projet STED Tunisie,
- ✍ Madame Lobna KASSIM,
- ✍ Madame Nivine BARAKAT.

4. Méthodologie :

4.1 Phases :

L'approche proposée était résolument participative et a favorisé le maximum d'échanges avec les diverses parties prenantes. L'évaluation comprendra les étapes clés suivantes:

Étape 1: Phase de préparation

- Échanges avec le Gestionnaire de l'évaluation et l'équipe de projet,
- Revue et analyse des documents et rapports du projet : le Consultant a été aiguillonné par l'équipe de projet afin de dresser la liste des documents pertinents et d'y accéder,
- Production d'une feuille de route et d'un planning des entretiens.

Étape 2: Collecte d'informations sur le terrain

Briefing à Tunis : Afin d'amorcer la collecte d'informations sur le terrain, des séances de travail se sont déroulées avec l'équipe de projet en début de mission à Tunis, Et des échanges par VC ont été tenu avec le coordinateur du projet STED en Egypte.

Cette étape a constitué la phase la plus importante par le biais d'entretiens semi-directifs, de groupes de discussion et d'observations.

Les entretiens semi-directifs ont été l'occasion d'échanger avec les interlocuteurs clés partenaires au projet, soit, les partenaires institutionnels, les structures d'appui technique, les prestataires de services de formation, des bénéficiaires, etc.

Les thèmes abordés portaient sur le contexte d'intervention, la problématique de développement des compétences, la conception et la mise en œuvre du projet, les résultats obtenus, les forces et défis rencontrés, les leçons apprises, etc.

En définitive, les discussions devaient fournir des éléments de réponses aux diverses questions soulevées dans le cadre d'évaluation.

Les groupes de discussion ont été proposés : divers groupes de bénéficiaires, de sorte à proposer un survol de la diversité des profils soutenus dans le cadre du projet.

Les discussions abordaient, entre autres, les appuis reçus, les programmes de formation, les éventuelles opportunités d'emplois offertes depuis les formations, les conditions offertes, réfléchir sur les perspectives, etc.

L'observation a quant à elle permit de constater l'état des lieux de entreprises et de structures ayant bénéficié de l'appui du projet, la sélection des sites s'est faite en concertation avec l'équipe de projet.

L'échantillon se composait de cas concluants et de cas ayant rencontré des difficultés afin de mieux analyser les facteurs de réussite ou déterminants ainsi que les contraintes ou blocages rencontrés.

Ceci a alimenté la réflexion sur les options de valorisation des approches porteuses et sur les pistes de solutions en vue de juguler les difficultés rencontrées.

Étape 3 : Débriefing

Afin d'éviter les erreurs factuelles, de clarifier les ambiguïtés et les questions de malentendu ou d'interprétation erronée, deux réunions de débriefing ont été tenue en vue de présenter et de discuter les résultats préliminaires et les conclusions de l'évaluation avec l'équipe du projet et la direction du BIT.

Étape 4: Analyse des données et rédaction du Rapport d'évaluation

Soumission du premier projet d'évaluation au gestionnaire d'évaluation, qui le communiquera avec les principales parties prenantes, la direction du BIT et l'équipe du projet. Les commentaires reçus seront fournis à l'évaluateur pour examen, au plus tard 2 semaines après la réception du premier projet.

4.2 Limites de la démarche :

La principale limite réside dans le choix d'une évaluation à distance pour la composante du projet en Egypte. En effet, des gênes ont été constatés lors de la prise de rendez vous avec les partenaires ou il a fallu à plusieurs reprises le retour à l'équipe du projet pour la relance des dits rendez vous.

Selon le contrat de l'évaluation, on s'attendait à ce que les travaux soient réalisés sur une période de 6 semaines, selon un calendrier préétabli et le consultant devrait consacrer 30 jours ouvrables à l'évaluation et soumettre le rapport final en français, le déroulement effectif de la mission a subit des retards tel que détaillé comme suit :

Tâche	Dates prévu	Date effectif
Briefing avec le consultant en évaluation	27 mars 2017	27 /3/2017
Étape 1 : revu des documents et rapport de lancement	Du 28/3 au 3/4 2017	Du 28/3 au 3/4 2017
Étape 2 : Entretien et réunions sur site et par téléphone, sondage auprès des participants	Tunisie	
	Du 4/4 au 25/4 2017	Du 10/4 au 19/4/2017
	Egypte	
	Du 6/4 au 21/4 2017	Du 6/4 au 14/6/2017
Étape 3 : Atelier de débriefing	26/4/ 2017	02/5/2017
Étape 4 : Rédaction du rapport d'évaluation	Du 27 au 3/5/2017	7/7/2017
Examen du rapport d'évaluation par les intervenants	4-14/5/2017	
Consolidation des commentaires par le responsable de l'évaluation	15-17/5/2017	
Finalisation du rapport d'évaluation par le consultant en évaluation	18/19-5/2017	
Soumission du rapport final d'évaluation à l'OIT EVAL	22 mai 2017	
Total jours ouvrables	27 mars – 22 mai 2017	



L'analyse du tableau laisse dégager ce qui suit :

- ✍ les dates de démarrage des étapes de la mission ont été respectées
- ✍ la collecte des données sur terrain :
 - pour la Tunisie s'est déroulé conformément au délai de la feuille de route
 - pour l'Egypte : Malgré les efforts consentis par l'équipe du projet au Caire, cette phase a nécessité 69 jours au lieu de 6 jours.
- ✍ Cet état de fait témoigne des limites de la démarche notamment en termes de mobilisation des partenaires et des bénéficiaires en Egypte. Ils auraient pu être plus souhaitables que la collecte des données en Egypte se fasse sur terrain

5. Constatations :

5-1.Cadrage :

Dans le cadre de la présente évaluation et conformément aux termes de références de la mission, les critères d'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité où il sera mis l'accent essentiellement sur les points suivants

☐ *Pertinence et validité de la conception :*

- Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet sont-ils pertinents pour les priorités de développement de l'OIT, des cadres de développement des Nations Unies et les gouvernements de l'Égypte et de la Tunisie?
- Comment le projet est-il compatible avec d'autres projets de l'OIT dans le pays?
- Quelle est la cohérence du document de projet et du cadre de résultats?

☐ *Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés :*

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs et les résultats, en fonction des indicateurs et des objectifs fixés? (Un pourcentage du rendement devrait être fourni)
- Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influé sur la réalisation ou la non-réalisation du résultat?
- Le projet a-t-il efficacement suivi les résultats dans le cadre du S & E?

☐ *Efficacité du projet :*

- Les activités du projet étaient-elles rentables?
- Le projet a-t-il souffert de retards importants dans l'exécution des procédures administratives?
- Dans quelle mesure pouvons-nous considérer la dotation en personnel du projet (suffisante, sous / au-dessus du personnel)?
- Y a-t-il eu des preuves d'une collaboration efficace entre le projet et les spécialistes chargés du suivi?
- Les ressources mondiales et régionales de l'OIT (manuels, directives techniques, etc.) ont-elles été adéquatement utilisées?
- Existe-t-il des preuves d'une coordination suffisante avec les partenaires?

☐ *Impact :*

- Quels sont les principaux effets positifs / négatifs et directs / indirects du projet sur les indicateurs locaux de développement social, économique et autres?
- Y a-t-il des résultats attendus pour lesquels il n'y a pas de preuves suffisantes de réussite?

☐ *Durabilité :*

- Dans quelle mesure les résultats du projet sont-ils susceptibles d'être durables?
- Le projet a-t-il suffisamment mobilisé les parties prenantes pour garantir l'appropriation et la durabilité?
- Le projet a-t-il contribué au développement des connaissances au sein de l'OIT ou au-delà?

Tel que stipulé par les TdR, la définition qui a été adoptée pour l'élaboration du présent rapport est celle de la norme de qualité de l'évaluation de l'OCDE / CAD qui définit ces critères comme suit :

➤ **La pertinence :**

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. Sa mise en œuvre est-elle motivée? La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels.

➤ **L'efficacité :**

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

➤ **L'efficience :**

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget.

➤ **L'impact :**

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra dans la mesure du être aussi bien quantitative que qualitative.

➤ **La durabilité (pérennité, viabilité)**

Le cinquième critère, **la durabilité** (ou encore pérennité ou viabilité), vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin.

La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle. ¹

¹ Source Eval Centre de ressources en évaluation ! Les critères du CAD

5-2. Recueil des constatations :

Suite aux travaux de recherches documentaires, aux réunions avec l'équipe du projet STED en Tunisie et en Egypte et aux de collecte de données sur terrain, il en ressort que le projet objet de la présente mission d'évaluation avait trois objectifs principaux, à savoir:

Objectif immédiat 1: Concevoir une stratégie de développement des compétences fondée sur des données probantes pour la promotion du commerce et la diversification économique dans deux secteurs d'exportation prioritaires en Tunisie, en appliquant l'analyse STED.

Objectif immédiat 2: Renforcement des capacités des parties prenantes nationales et sectorielles en Tunisie pour combler les lacunes identifiées en matière de compétences afin d'accroître les exportations et la diversification économique.

Objectif immédiat 3: Mettre en œuvre des actions prioritaires pour réduire les écarts de compétences identifiés dans les deux secteurs sélectionnés en Égypte.

5.3. Pertinence du projet et alignement stratégique

La première étape de l'analyse consistait à vérifier de quelle manière le projet s'articule et s'inscrit en phase avec les orientations stratégiques du BIT, des partenaires des Nations Unies et des stratégies nationales et régionales.

5.3.1 Pertinence et cohérence du projet par rapport aux documents stratégiques du BIT et des partenaires des Nations Unies en Tunisie :

L'examen des documents « Plan Cadre d'aide Au Développement Tunisie 2015-2019 » des Nations Unies, « Travail décent et le Programme de développement durable pour 2030 » du BIT, de la stratégie nationale de la réforme professionnelle ainsi que le plan de développement économique et social 2016-2020 montre bien que l'objectif numéro 01 cadre parfaitement avec les orientations de ces divers documents de références.

En termes de compatibilité avec d'autres projets de l'OIT en Tunisie et suite aux discussions tenus avec le coordonnateur du projet STED Tunisie et suite à l'examen des documents du projet, il y a lieu de signaler la réalisation d'une activité conjointe entre le présent projet et le projet « emploi jeunesse » de l'OIT (PEJTUN) dont le but de renforcer les compétences de 24 directeurs régionaux de la formation professionnelle et l'emploi sur le thème « Développement des chaînes de valeur et l'anticipation des compétences pour des emplois décents ».

Programme Pays pour un Travail Décent (PPTD) 2013 - 2016

La Tunisie n'a pas bénéficié de PPTD². Ce n'est que suite à la révolution que le dynamisme socio-économique a connu ses premiers changements dans le fonctionnement social et les rôles de citoyenneté, d'appartenance à la société civile et l'émergence du mouvement syndical. C'est n'est qu'en 2013 que le contrat social a été conclu et signé par le

² Liste des programmes pays, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/countries/index.htm>

Gouvernement tunisien, l'UTICA et l'UGTT³. Les cinq chapitres du nouveau contrat social portent sur :

- La croissance économique et le développement régional ;
- Les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- Les relations professionnelles et le travail convenable ;
- La protection sociale ;
- L'institutionnalisation du dialogue social.

Ce contrat social représente à présent un cadre de « PPTD » pour le BIT pour ses actions en Tunisie et une référence de cadrage des projets.

Dans ce cadre l'outil STED qui mise sur le développement des compétences comme facteur de création d'emploi décent et le renforcement de la compétitivité des entreprises, correspondent parfaitement aux axes stratégiques du contrat social. En effet, d'une manière plus précise, le projet favorise la création d'emploi décent et le développement économique.

Plan-Cadre des Nations-Unies pour l'assistance au développement (UNDAF)

La Stratégie de transition en Tunisie (STT) a constitué, après la révolution, le cadre de référence flexible et adaptatif qui a guidé le travail de l'équipe de pays du Système des Nations Unies en Tunisie. Durant cette phase transitoire, la STT a été élaborée et constitue une jonction entre l'ancien « Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement » (UNDAF 2007-2011), suspendu après la révolution, et le cadre actuel de programmation des Nations Unies (UNDAF 2015-2019).

Les orientations du projet s'intègrent à la STT pour l'atténuation de la crise d'employabilité par une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises en main d'œuvre qualifié et les travailleurs qui trouvent un emploi correspondant à leurs compétences en favorisant des emplois décents et aussi la création d'opportunités économiques.

5.3.2 Pertinence et cohérence du projet par rapport aux documents stratégiques au niveau national :

Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle

Ladite stratégie, développée en mai 2012, comporte les cinq axes suivants :

- Mise en œuvre d'une nouvelle génération de réformes économiques et sociales ;
- Modernisation de l'infrastructure ;
- Développement global et équilibré entre les régions ;
- Consolidation du développement humain et social ;
- Promotion du développement durable et gestion efficace des ressources naturelles.

Les activités du projet trouvent leurs fondements et aussi leurs justifications dans ces axes allant de l'emploi, aux réformes économiques et sociales.

En intervenant précisément dans des secteurs prioritaires à fort potentiel d'exportation, en soutenant des initiatives de développement de compétences appropriées, le projet est tout à fait pertinent selon le cadre de cette nouvelle stratégie de développement.

³ Contrat social de la Tunisie, 2013.

5.3.3 Pertinence et cohérence du projet sur la base des documents du projet et du cadre des résultats :

Sur la base des informations collectées sur le terrain, l'ensemble des interlocuteurs rencontrés et interviewés, aussi bien en Tunisie et qu'en Égypte soutiennent que le projet était pertinent et souhaitaient d'une part une continuité de l'accompagnement et d'autre part l'approfondissement des acquis.

Le représentant du ministère du commerce Tunisien a réclamé la duplication de cette expérience et l'étendre pour d'autres secteurs notamment un ou deux secteurs de la liste restreinte (cinq secteurs sélectionnés) établie lors de l'atelier tenu CEPEX en Octobre 2015.

La grande majorité affirme que les objectifs sont représentatifs des orientations stratégique des entreprises bénéficiaires des activités du projet.

Les interlocuteurs soulignent le choix judicieux des structures techniques et des centres de formations professionnelles en tant qu'acteurs de mobilisation, ce qui pour eux représentent le réel facteur clés de succès du projet.

5.3 Efficacité du projet :

Le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'efficacité comme étant la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Lorsqu'il est question d'un programme ou d'une activité, l'efficacité correspond à la mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en matière de développement institutionnel⁴.

Ainsi, apprécier l'efficacité du présent projet et de sa mise en œuvre revient à apprécier dans quelle mesure il a permis de combler les lacunes en matière de compétences et de réduire l'écart de la compétitivité à l'export pour les secteurs concernés par le présent projet.

Le projet a connu des perturbations de taille suite essentiellement aux changements multiples opérés au niveau des structures de tutelles, aux lourdeurs administratives et aux situations sociopolitique et sécuritaire. Cet état de fait a eu comme conséquence la mise des projets de développement en second ordre sur la liste des priorités des partenaires.

Exemples :

En Égypte :

- Les ETP ont été transféré du ministère de l'éducation et de la formation technique au ministère de l'industrie et du commerce, puis à la fédération des industries Egyptienne
- le président sortant de la chambre de bois et de meuble a bloquer les activités de cette chambre pendant plusieurs mois

Pour la Tunisie

- La complexité des procédures, en particulier l'accord de mise en œuvre, a provoqué des retards dans le démarrage de certaines activités ;

⁴ CAD, OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, 2002.

- Le conflit et la grande tension d'un côté, entre UGTT (organisation de travailleurs) et UTICA (organisation d'employeurs) et d'autre part entre l'UGTT et le gouvernement concernant la négociation collective pour les augmentations de salaire dans le secteur privé, ont affaibli leur participation aux activités du projet (En particulier l'UGTT).

- l'attentat terroriste survenu en mois de Novembre 2015

Le contexte d'instabilité institutionnelle a ainsi justifié le non aboutissement de certains résultats notamment en termes d'appropriation de l'outil STED.

Plusieurs initiatives étaient toujours en cours au moment des visites terrain et des interviews. Tel qu'évoqué précédemment, la structure logique ne permet pas une appréciation de la progression des résultats vers la réalisation des objectifs.

Egypte : lors des interviews, les initiatives ci après mentionnées sont en cours :

- la validation des curriculums des métiers est encore en attente de validation par le ministère;
- une formation des formateurs est en phase de planification.

Tunisie : lors des interviews, les initiatives ci après mentionnées sont en cours :

- la validation du module qualité est encore en attente de validation par le ministère;
- réflexion sur le statut juridique du cluster, le dépôt du nom de marque auprès de l'INORPI.

Compte tenu du contexte d'intervention et la durée de mise en œuvre, nous estimons que les résultats atteints sont globalement satisfaisants.

Dans l'ensemble, les perceptions et l'appréciation des interlocuteurs rencontrés sont elles aussi plutôt favorables au projet et on souligne l'importance des réalisations concrètes. Les partenaires techniques (CTAA, Centre de formation professionnel dans le secteur agroalimentaire, Centre de formation en soudure de Menzel Bourguiba, ETP, etc.) évoquent spontanément leur appréciation des initiatives et leurs impacts positifs sur leurs structures. À ce sujet, il y a lieu d'évoquer l'exemple du premier responsable du centre de formation de Menzel Bourguiba qui considère que cette initiative représente un saut qualitatif pour son établissement, et tellement il est convaincu de cette valeur ajoutée, il a placé ces formateurs certifiés chez des entreprises privé pour un perfectionnement pratique des acquis.

Il ressort de l'analyse que les principaux axes stratégiques du projet ont été respectés, dans l'ensemble. Voici quelques éléments qui ont retenu l'attention de la mission.

5.4 Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés :

Le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'efficacité comme étant la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Lorsqu'il est question d'un programme ou d'une activité, l'efficacité correspond à la mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en matière de développement institutionnel⁵.

⁵ CAD, OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, 2002.

Ainsi, apprécier l'efficacité du présent projet et de sa mise en œuvre revient à apprécier dans quelle mesure il a permis d'intégrer les stratégies de développement des compétences dans les stratégies sectorielles afin d'élargir les possibilités de création des emplois décentés dans les secteurs d'exportation prioritaire et ce tenant compte des ressources (humaines et financières) alloués à ce projet.

Le projet a connu un démarrage avec un décalage du temps avec l'Égypte puisque le projet a concerné en premier lieu l'Égypte en 2014 puis a couvert la Tunisie en 2015. Les documents du projet et les entretiens menés en témoignent cela peut être expliqué à titre indicatif : le projet a démarré en Égypte et en Tunisie en Aout 2015 à différent stade du processus STED où l'Égypte dispose déjà des résultats de la phase analytique (élaborée en 2014) alors que la Tunisie est appelée à appliquer l'ensemble du processus STED.

Pour une durée initial de 19 mois allant du mois d'Aout 2015 jusqu'au Janvier 2017, puis rallonger de deux mois supplémentaire (fin Mars 2017), le projet dans les deux pays était sollicité d'atteindre l'objectif de développement global du projet qui consiste en « l'intégration des stratégies de développement des compétences dans les stratégies sectorielles afin d'élargir les possibilités de création d'emploi décent dans les secteurs d'exportation prioritaires », l'analyse des documents notamment en termes de séquençement des phases laisse dégager :

Pour la Tunisie :

☞ Du mois d'Aout à la fin du mois de Septembre 2015, il a été réalisé ce qui suit :

- Mise en place du bureau Tunis;
- Engagement de l'équipe de projet de Tunis (un coordonnateur et une assistante, les deux à plein temps);
- Identification et mobilisation des partenaires.
- Réalisation de la cartographie des secteurs exportateurs

☞ Du mois d'Octobre 2015 au mois de Mars 2016, il a été réalisé ce qui suit

- Organisation de l'atelier de sélection de deux secteurs prioritaires
- Réalisation de deux études approfondie sur les compétences dans les deux secteurs sélectionnés
- Tenu des deux réunions du CONAP (comité national de pilotage);
- Tenu de deux ateliers RAPID FORSEIGHT (11, 12 et 13,15 Janvier 2016);
- Tenu de deux réunions d'affinement des activités;

☞ Du mois d'avril 2016 au mois de janvier 2017, il a été réalisé la mise en œuvre des activités :

- **Initiative 1:** Intégration de la formation sur la qualité dans les programmes de formation professionnelle dans le secteur de l'agroalimentaire.
 - Partenaire : Centre sectoriel de formation en industries agroalimentaire (ATFP).
 - Bénéficiaires : 10 formateurs et 2 concepteurs
 - Nombre de session : 1
 - Période : du 27 au 29 avril 2016

- **Initiative 2:** Renforcement des compétences techniques des entreprises.
 - Formation/accompagnement sur l'étiquetage nutritionnel selon le nouveau règlement européen INCO n° 1169/2011.
 - Partenaire : Centre technique de l'agroalimentaire (CCTA)
 - Bénéficiaires : 14 entreprises
 - Nombre de session : 1 suivi par une assistance technique personnalisée chez les 14 entreprises (septembre et octobre 2016)
 - Période : du 24 au 25 Mai 2016
- **Initiative 3:** Renforcement des compétences techniques des entreprises. La formation et qualification de dégustateurs qualifiés d'analyses sensoriels d'huiles d'olives. :
 - Partenaire : Centre technique de l'agroalimentaire (CTAA).
 - Bénéficiaires : 25 entreprises (36 dégustateurs)
 - Nombre de session : 3 suivi par un accompagnement personnalisé chez les entreprises (non prévu initialement) durant le mois de février 2017.
 - Période : 9,10,12,13 Mai 201 / 19,20,21,22,23 septembre 2016 / 10,11,12,13,14 octobre 2016
- **Initiative 4 :** Mise en place d'une plateforme de préparation à la certification et à la qualification des compétences dans les normes internationales en soudage et en contrôle qualité des constructions soudées.
 - Partenaire: Centre sectoriel de formation en construction métallique Menzel Bourguiba (ATFP).
 - Bénéficiaires: 11 techniciens d'entreprise et 11 formateurs
 - Nombre de session : 4
 - ✓ Formation avec qualification en soudage sur Tube (Qualification 6 G) : 02 sessions.
 - ✓ Formation avec qualification en contrôle des assemblages soudés par ultrasons accès direct au niveau 2: 02 sessions.
 - Période: Novembre 2016 – février 2017.
- **Initiative 5:** Renforcement des capacités des entreprises sur l'élaboration d'une stratégie de marketing à l'international.
 - Partenaire: Bureau de formation privé
 - Bénéficiaires: 64 participants représentant 55 entreprises (5 gouvernorats : Tunis, Sfax, Sousse, Tozeur et Jendouba).
 - Nombre de session : 5
- **Initiative 6:** Appui à la promotion des exportations des huitres de Bizerte par un emballage innovant et l'initiation d'un cluster régional.
 - Partenaire: Pole de compétitivité de Bizerte (PCB)
 - Bénéficiaires: 6 producteurs des huitres.
 - Période: octobre 2016 (en cours)

Pour l’Egypte :

28

☞ Du mois d’Aout au mois de Décembre 2015, il a été réalisé ce qui suit :

- Mise en place du bureau au Caire;
- Engagement de l’équipe de projet Egypte (un coordonnateur à temps partiel et une assistante à plein temps);
- Identification et mobilisation des partenaires.
- Réalisation de 4 ateliers (Workshops) pour l’identification et l’affinement des actions prioritaires
- Approbation des activités prioritaires par les partenaires clés du projet STED.

☞ Du mois de Janvier 2016 jusqu’à Avril 2017, il a été réalisé ce qui suit :

- **Initiative 1:** TOT pour améliorer les compétences sélectionnées dans le secteur du meuble.
 - Bénéficiaires : 25 stagiaires représentant de 19 entreprises venant de 5 gouvernorats.
 - Période : du 28 Novembre au 1 er décembre 2016
- **Initiative 2 :** Fiches métiers sur les carrières pour certaines professions dans les deux secteurs :

Il a été identifié en collaboration de l’ETP mobilier et l’ETP alimentaire :

- 13 fiches métiers pour le meuble ;
- 14 fiches métiers agroalimentaire.
- **Initiative 3:** curriculum sécurité alimentaire
 - Elaboration d’un programme de formation sur la sécurité alimentaire, mission confié à un expert indépendant.
- **Initiative 4:** Succès stories de l’entreprise
 - Des services d’accompagnement coaching a été offert à des entreprises en vu d’améliorer la capacité et l’expertise du Département de la santé et de la sécurité au travail dans les usines, la responsabilité sociale en conformité avec les exigences internationales en matière de normes du travail, les connaissances et les droits des travailleurs.
 - 6 entreprises dans le secteur des industries alimentaires et 5 entreprises dans le secteur mobilier.
- **Initiative 5:** Nouvelle proposition de projet pour le secteur du meuble
 - Elaboration d’une proposition de projet pour le renforcement des compétences en matière de commerce et de diversification économique dans le secteur du bois et du mobilier égyptien.

Tenant compte de certains facteurs externes et internes lors de la mise en œuvre du projet en Egypte et en Tunisie, tel que :

Pour l’Egypte :

Facteurs externes :

- Les changements opérés auprès des ministères de tutelle ce qui engendre des changements au niveau des interlocuteurs du projet, nécessitant ainsi des efforts supplémentaire et des délais consommées pour faire la mise à jour avec le nouveau interlocuteur.
- Les conflits internes au niveau des fédérations des employeurs suite :
 - o Nomination du président par le ministre chose contesté par les membres de la chambre
 - o Le président sortant de l’ETP a refusé de faire la passation avec le président élu.
- Lourdeurs administratives, exemple : l’initiative « Curriculum Sécurité Alimentaire » déposé auprès du ministère depuis le mois de septembre 2016 attend toujours sa validation par le ministre.

Facteurs internes :

- Le projet est resté sans assistante depuis Septembre 2016 jusqu’à Janvier 2017
- Le coordonnateur du projet n’est pas engagé à temps plein.

Pour la Tunisie :

Facteurs externes :

- L’attentat terroriste du mois de Novembre 2015;
- Les tensions qui régnaient au sein et entre les partenaires sociaux à savoir l’UTICA et l’UGTT
- Les lourdeurs et la complexité administratives (décision centralisée)
- Incapacité de l’UTICA à mobiliser les entreprises.

Facteurs internes :

- Rien à signaler.

En conclusion, avec un peu de recul, les attentes de ce projet, qui propose l’intégration des stratégies de développement des compétences dans les stratégies sectorielles afin d’élargir les possibilités de création d’emploi décent dans les secteurs d’exportation prioritaires, nous semblent ambitieuses par rapport à la durée. Bien que et suite aux divers entretiens et interviews, les interlocuteurs ont validé et ont exprimé lors pleine satisfaction des retombés positives des différentes initiatives en Egypte et en Tunisie qui pour eux s’intègrent dans le cadre de leurs plans de développement et répondent à un besoin urgent.

Malgré la courte période de mise en œuvre (Tunisie 11 mois et Egypte 15 mois), la complexité des activités et les entraves rencontrés, il a été enregistré une grande satisfaction chez les bénéficiaires qui ont tous et sans exception saluer les efforts déployés par l’ensemble de l’équipe du projet STED. Cette réussite en Egypte et en Tunisie ne peut être justifié que par le choix approprié des coordonnateurs nationaux qui en su échapper aux difficultés externes et gérer le stress généré par la mise en œuvre des différentes initiatives.

Ainsi, les résultats obtenus prises dans le contexte de mise en œuvre du projet peuvent être considéré comme une réussite du projet, d'ailleurs les demandes de duplication du projet formulé de l'entretien avec les représentants du ministère de commerce et le représentant du ministère de l'éducation et de l'éducation Égyptien témoignent de l'efficacité des activités et de la satisfaction des partenaires principaux en Egypte et en Tunisie.

Il ressort de l'analyse que les principaux axes stratégiques du projet ont été respectés, dans l'ensemble. Voici quelques éléments qui ont retenu l'attention de la mission.

5.4.1 Approche participative (public, privé, etc.) :

L'un des piliers du projet consistait en une implication active d'acteurs multiples représentant le secteur public, privé et les partenaires sociaux aux différents niveaux d'intervention. Ceci était fait dans la perspective d'encourager le dialogue social et favoriser une gouvernance transparente et participative soutenant le processus de démocratisation en Egypte et en Tunisie.

Cette participation devait intervenir à toutes les étapes clés du projet et s'inscrire dans une dynamique d'appropriation et d'autonomisation des partenaires nationaux en vue de l'identification de potentiels et la planification d'initiatives économiques favorisant l'atteinte des objectifs du projet.

5.4.2 Appui sur des structures et programmes existants en introduisant des aspects novateurs :

La cartographie des acteurs réalisée en début de projet incluait les interlocuteurs publics, des partenaires sociaux et spécifiait les mécanismes et programmes déployés de sorte que les initiatives proposées puissent s'inscrire dans les stratégies de développement des deux pays.

Ainsi, les initiatives retenues résultaient de propositions consensuelles des partenaires nationaux. Les interlocuteurs rencontrés, tout particulièrement les partenaires institutionnels, ont validé la pertinence des actions menées en tenant compte des objectifs de projet.

Egypte : Lors des interviews, le premier responsable de la direction de l'emploi qui relève du ministère de la main-d'œuvre et le premier responsable de la direction de la formation agricole qui relève du ministère de l'éducation et de l'éducation technique ont soutenu l'efficacité des initiatives.

Tunisie : Lors de l'entretien tenu avec le représentant du ministère de commerce, ce dernier a manifesté une grande satisfaction quant à l'efficacité des initiatives.

5.4.3 Impact rapide au niveau des conditions de vie des bénéficiaires

Étant donné son volet démonstratif (phase de mise en œuvre), le projet comptait beaucoup sur la possibilité de produire un impact positif rapide sur la compétitivité des entreprises.

Cela était sans doute audacieux. Le projet a bien démontré la possibilité d'escompter des résultats rapides notamment à travers :



- Pour l’Egypte :

- L’initiative « Formation des formateurs en approvisionnement en bois de meuble »

Pour la Tunisie :

- L’initiative « Formation en métallurgie 6G et contrôle à l’ultrason ».
- l’initiative « Formation sur l’étiquetage ».

Ces réalisations concrètes et durables ont à maintes reprises été félicitées par les interlocuteurs rencontrés. Cependant, il est encore trop tôt pour mesurer, de manière concluante et objective, les impacts économiques sur les bénéficiaires, exemple :

Pour l’Egypte :

- Elaboration d’un programme de formation sur la sécurité alimentaire.

Pour la Tunisie :

- Mise en place du cluster pour les producteurs des huitres à Bizerte.

5.4.4 Cadre de suivi évaluation:

Quoique le fonds documentaire du projet soit particulièrement volumineux et riches, l’équipe du projet a démontré une très grande disponibilité et aisance de communication le cadre de suivi-évaluation du projet et la mesure de la progression de l’atteinte des résultats aurait pu être mieux apprécié pour le cas de l’Egypte s’il y avait la possibilité de réaliser la mission en Egypte et non à distance car rien ne prévaux sur le contact humain et l’observation visuelle des réalisations.

En réalité, il existe une somme importante de notes, rapports, études, etc., mais peu de synthèses qui permettent, en un survol rapide, mais exhaustif, d’apprécier l’impact du projet sur la progression de la réalisation des objectifs.

Plusieurs initiatives ont été initiées en Egypte et en Tunisie, demeurent tributaires d’approbation par les ministères de tutelle, ce qui rend difficile dans le cadre de la présente mission, d’apprécier leurs durabilité.

Le projet a bien produit des résultats développementaux à court terme et quelques-uns à moyen terme à ce stade ; il est particulièrement important de communiquer sur ces résultats atteints ou en voie de l’être, surtout dans une dynamique d’approche participative où l’on cherche à ce que les partenaires nationaux prennent le relais. Il est de la responsabilité de ces derniers d’assurer la durabilité des résultats, de les consolider et d’en faire bénéficier d’autres groupes et régions et pourquoi pas d’autres entreprises.

Pour que l’adhésion grandissante des partenaires nationaux évolue vers un engagement se traduisant par des investissements publics concrets en faveur d’initiatives recourant à l’outil STED comme moyen de développement des compétences et des capacités des entreprises et d’améliorer la cohérence entre le commerce, l’investissement, le marché de travail et les politiques de compétences, il apparait indispensable de développer une stratégie de communication s’appuyant sur un argumentaire basé sur des faits et des résultats concrets et objectifs du projet.

5.4.5 Stratégie de durabilité :

Au-delà de l'approche de renforcement des capacités des structures partenaires existantes pertinentes à toute démarche aspirant à la durabilité, le projet n'était pas doté d'une stratégie d'appropriation effective, de transfert de responsabilités ou de désengagement clairement énoncée. Quoique le projet doive se terminer le 31 Mars 2017, la mission a constaté que de nombreuses activités étaient toujours en cours au moment de son passage.

Exemples : Appui à la promotion des exportations des huitres de Bizerte par un emballage innovant et l'initiation d'un cluster régional pour la Tunisie et l'intégration de la sécurité alimentaire dans les programmes d'enseignement technique pour l'Egypte). Bref, la stratégie de transfert de responsabilités vers les partenaires nationaux demeure à préciser. L'absence d'un passage de relais adapté pourra certainement fragiliser la durabilité des acquis.

5.4.6 Cadre logique :

Voici quelques constatations présentées suivant **les résultats attendus par objectif**:

Objectif 1 immédiat:

Concevoir une stratégie de développement des compétences fondée sur des preuves pour la promotion du commerce et la diversification économique dans deux secteurs d'exportation prioritaires en Tunisie, en appliquant l'analyse STED

Indicateur :

Études techniques
une cartographie des principaux secteurs d'exportation

Les dossiers consultés, les procès verbaux ainsi que les rapports ont montré que la sélection de deux secteurs d'exportation prioritaires sont tous complets et regroupent les diverses études techniques requises. La sélection des deux secteurs prioritaires parmi les 13 secteurs proposés a été basé sur une approche participative qui a réuni des mandants tripartites et des structures gouvernementales clés (emploi, formation, industrie, commerce, exportation).

<p>Produit 1.1 :</p> <p>Donner la priorité aux secteurs économiques potentiels qui permettraient de combler les lacunes en matière de compétences</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des études sectorielles • engagement des experts sectoriels de l'industrie, du gouvernement, des partenaires sociaux et de la société civile • une cartographie des principaux secteurs d'exportation a été menée couvrant treize 13 secteurs économiques • un atelier de sélection sectorielle • deux ateliers de prospective rapide • deux secteurs sélectionnés: le secteur agroalimentaire et le secteur de la métallurgie et de la construction métallique.
---	--

- une cartographie appuyée par des études sectorielle ont été menée pour déterminer les principaux secteurs d'exportation couvrant 13 secteurs économiques.
- Sur les treize secteurs économiques, cinq secteurs filtrés dont deux seulement sont sélectionnés suivant des critères de priorisation consentis de commun accord entre les différentes parties présentes aux ateliers:
 - le secteur agroalimentaire
 - le secteur de la métallurgie et de la construction métallique.
- Pour les deux secteurs sélectionnés, deux réunions ont été organisé pour définition des activités prioritaires à entreprendre.

<p>Produit 1.2 :</p> <p>Donner la priorité aux initiatives potentielles pour chaque secteur sélectionné qui permettraient de réduire l'écart de la compétitivité à l'export.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deux secteurs sélectionnés: le secteur agroalimentaire et le secteur de la métallurgie et de la construction métallique. • Mobilisation des entreprises et des parties prenantes pour mieux étudier et sélectionner les initiatives et les activités à mener pour chaque secteur sélectionné
--	--

- La conception d'une stratégie de développement des compétences a été réalisé suite à un atelier «**Prévision rapide**» pour **chaque secteur** au cours du mois de Janvier 2016.
- Par mesure de sécurité et après les **attaques terroristes à Tunis**, les activités du projet STED ont été reportées à janvier 2016.
- L'imprévu peut se résumer en l'organisation des réunions supplémentaires avec des entreprises dans chaque secteur pour valider les résultats des ateliers.

Cela est dû à la participation des entreprises qui a été inférieure aux prévisions malgré les efforts de l'UTICA (organisation des employeurs) pour les inviter et les motiver.

Les résultats de la sélection des secteurs prioritaires et les initiatives qui les correspondent peut se présenter comme suit :

Secteur	Initiative N°	Désignation
Le secteur agroalimentaire:	1	renforcement des compétences techniques
	2	intégration de la formation sur la qualité dans les programmes de formation professionnelle dans le secteur agroalimentaire
	3	Soutien à la promotion des exportations d'huitre de Bizerte.
Le secteur de la métallurgie et de la métallurgie	1	Création d'une plate-forme pour la certification et la formation sur les normes internationales de soudage et le contrôle de la qualité
Pour les deux secteurs	1	Renforcement des compétences de gestion en termes de stratégie de marketing international
	2	Sensibilisation des acteurs régionaux et locaux autour de la méthodologie STED.

Ainsi le projet doit rapidement identifier les structures compétentes pouvant mobiliser les entreprises des secteurs et ayant pour rôles et responsabilités d'offrir des services de formation et d'accompagnement, évaluer leurs éventuels besoins en renforcement des capacités.

Objectif 2 immédiat:

Renforcer les capacités des acteurs nationaux et sectoriels en Tunisie pour combler les lacunes en matière de compétences pour accroître les exportations et la diversification économique

Indicateur :

la mise en œuvre des initiatives sélectionnées.

Le projet a procédé à la mise en œuvre des initiatives sélectionnées après la réunion de validation de ces dernières par le Comité National de Pilotage CONAP tenue le 03 Mars 2016.

Produit 2.1 : la mise en œuvre des initiatives pour le secteur agroalimentaire	Indicateurs : La mise en œuvre des initiatives qui rentre dans le cadre du secteur.
--	---

La mise en œuvre des initiatives pour le secteur agroalimentaire:

Initiative	Activités Réalisées
<p>« Renforcement des capacités de production »</p> <p>Partenaire : Centre technique de l'agroalimentaire</p>	<p>Activité :</p> <p>Organisation de 3 sessions de 5 jours de formation sur les techniques d'analyses sensorielles, (du 09 au 13 mai 2016, du 19 au 23 septembre 2016 et du 10 au 14 octobre 2016 - 25 entreprises, 36 dégustateurs formés)</p>
	<p>Constatations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Points forts : choix de l'expert formateur et la pertinence de la documentation - Les entreprises visitées ont manifesté leur satisfactions et ont mis l'accent sur sa pertinence sachant que le thème touche les industrielles lors de l'approvisionnement et lors de la vente ainsi qu'au niveau des manipulations des huiles (coupage). - Les entreprises visitées ont affirmé que les gains en compétitivité sont escomptable à cours terme. - Les entreprises visitées ont souhaité la réalisation de l'accompagnement lors de la compagne.
	<p>Activité :</p> <p>Formation sur la nouvelle norme européenne d'étiquetage nutritionnel (2 jours les 24 et 25 mai - 14 entreprises) et accompagnement personnalisée des entreprises sur l'application de la norme européenne (Septembre/Octobre 2016)</p>



Initiative	Activités Réalisées
	<p>Constatations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Points forts : choix de l'expert formateur et la pertinence de la documentation - Les entreprises visitées ont affirmé que cette formation répondait à un besoin d'actualité. - Il a été constaté une forte application des acquis de la formation même avant la visite de l'expert lors de l'accompagnement personnalisée - Les entreprises auraient souhaité que la durée de la formation soit plus longue pour pouvoir s'approprier les normes nutritionnelle d'autres marchés (Chine, URSS, etc.)
<p>« Intégration de la formation sur la qualité dans les programmes de formation professionnelle dans le secteur de l'agroalimentaire »</p> <p>Partenaires : Centre de formation sectorielle sur les industries agroalimentaire (ATFP)</p>	<p>Activité ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation et la certification des formateurs sur la norme ISO 22000 (3 jours du 27 au 29 avril 2016 - 10 formateurs et 2 ingénieurs de formation) - La formation et la certification des formateurs sur la norme IRCA 2019 (5 jours du 27 au 29 avril 2016 - 10 formateurs et 2 ingénieurs de formation) - L'élaboration et l'intégration d'un module spécifique sur la Qualité dans les programmes de formation du BTP et du BTS des industries agroalimentaire - La Conception d'un module de formation continue sur la qualité pour les entreprises du secteur (cible : ouvrier spécialisé, technicien et technicien supérieur) - L'expérimentation du nouveau module sur la qualité sur un groupe de stagiaires du centre de formation de l'agroalimentaire (Novembre 2016) <p>Constations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Points forts : l'approche participative adoptée lors de la conception des modules des formations et le choix du thème. - Lors de notre visite au centre de formation, il ne nous était pas possible de rencontrer les stagiaires car ils étaient en stage sur terrain. - La directrice et les formateurs du centre ont fort apprécié le choix du thème et regrettent les lourdeurs administratives qui freinent son adoption final dans les programmes de formation.

Initiative	Activités Réalisées
<p>Appui à la promotion des exportations des huitres de Bizerte par un emballage innovant et l'initiation d'un cluster régional.</p> <p>Partenaires : Pôle de compétitivité de Bizerte.</p>	<p>Activités ;</p> <p>Résultats escomptés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un cluster « huitres de Bizerte » regroupant différents intervenants pour assurer la durabilité de la filière est mis en place 2. Les capacités des producteurs d'huitres sur la valorisation de leur produit sont renforcées 3. Le produit « Huitres de Bizerte » est valorisé et sa compétitivité à l'export est renforcée <p>Activités réalisées</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation et regroupement de 6 producteurs en cluster « huitres de Bizerte ». -Conception et mise en œuvre d'un plan de formation au profit des producteurs sur la valorisation des huitres par un meilleur emballage (partie théorique au siège du PCB et partie pratique à PACKTEC) -Définition d'une marque pour les huitres de Bizerte avec les producteurs éleveurs. -Initiation de la démarche de mise en place d'une marque collective commerciale privée (INORPPI) -Conception et maquette du nouvel emballage -Appui à la promotion et à la commercialisation des huitres de Bizerte à travers l'organisation d'un stand à la foire SIAT (Salon international de l'agriculture de Tunis) du 19 au 22 octobre 2016 <p>Activité à Réaliser</p> <p>Atelier de présentation des résultats de l'initiative et de nouvel emballage</p> <hr/> <p>Constatations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Points forts : création d'une dynamique au sein des groupes d'éleveurs et consolidation de la relation entre ce groupe et le pôle de compétitivité. - Les présents aux focus groupe ont marqué une note positive quant à la réaction rapide de l'équipe de projet STED à leurs demandes. - Il y a lieu de signaler le rôle de leadership qu'exerce le pôle de compétitivité pour mener à terme cette initiative malgré les complexités administratives et l'absence d'un cadre juridiques des clusters en Tunisie.



Produit 2.2 : Le secteur de la métallurgie et de la construction métallique	Indicateurs : La mise en œuvre de 2 initiatives qui rentre dans le cadre du secteur.
--	---

La mise en œuvre des initiatives pour le secteur de la métallurgie et de la construction métallique se présente comme suit:

Initiative	Réalisé
<p>« Mise en place d'une plateforme de préparation à la certification et à la qualification des compétences dans les normes internationales en soudage et en contrôle qualité des constructions soudées</p> <p>Partenaires : Centre de formation sectorielle sur le soudage de Menzel Bourguiba (ATFP).</p>	<p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Finalisation des termes de référence pour la mise en œuvre de l'initiative pour la préparation à la certification le développement du processus de certification et la certification d'un premier groupe de formateurs, de stagiaires et de tuteurs des entreprises. -Sélection en concertation avec les entreprises de deux thèmes de formation prioritaire : <ul style="list-style-type: none"> •Thème 1 : Soudage avec qualification sur Tube (Qualification 6 G) •Thème 2 : Contrôle des assemblages Soudés par Ultrasons accès direct au niveau 2 <p>Réalisation de deux sessions de formation pour chaque thème durant la période novembre 2016 – janvier 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> •thème 1 « Formation avec qualification en soudage sur Tube (Qualification 6 G) » : 10 jours de formation à raison de 8 heures/jour, soit un volume horaire total de 80 heures •le thème2 « Contrôle des assemblages Soudés par Ultrasons accès direct au niveau 2 » 15 jours de formation, à raison de 06 heures/jour soit un volume horaire total de 90 heures <p>Au total 44 participants ont pris part à la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> •22 techniciens/tuteurs des entreprises •22 formateurs des centres de formation de Menzel Bourguiba, du centre de Médenine et du centre de Grombalia <p>Constations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Points fort : choix des thèmes et la qualité des formateurs. -Le directeur du centre et les entreprises interviewés ont exprimé leurs grandes intéressement à l'initiative avec ses différentes composantes et escomptent des gains en notoriété et en compétitivité dans l'immédiat. -Le directeur du centre nous a informés que par confection et attachement aux acquis, il a envoyé ses formateurs auprès des entreprises privés pour perfectionnement.

Initiative	Réalisé
	-Les représentants de la société CMRT (chantier navale) ont affirmé que cette initiative fera gagner leurs entreprises d'un montant de l'ordre de 100 000 Dinars tunisiens par action de réparation de bateau. Ce qui représente pour eux un gain considérable en termes de compétitivité à l'international.

Produit 2.3 : les initiatives communes aux deux secteurs précédents	Indicateurs : La mise en œuvre de 2 initiatives : -le renforcement des compétences de gestion en termes de stratégies de marketing à l'international -le renforcement des capacités sur « méthodologie STED »
---	---

La mise en œuvre des initiatives communes aux deux secteurs se présente comme suit:

Initiative	Réalisé
<p>Initiative « Renforcement des compétences managériales »</p> <p>Partenaire : Bureau de formation privé</p>	<p>Activités :</p> <p>-Réalisation de 5 sessions de formation sur la stratégie de marketing à l'international, selon la répartition géographique suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une session organisée à Tunis et ciblera les entreprises des deux secteurs implantés dans le Grand-Tunis (10-12 octobre 2016) • Quatre sessions organisées dans les régions de : Sfax : 03-05 octobre 2016 Sousse : 24-26 octobre 2016 Tozeur : 31 oct- 02 nov 2016 Jendouba : 07-09 novembre 2016 • 64 participants représentant 55 entreprises dont 9 entreprises du secteur de la métallurgie et la construction métallique ont pris part à la formation • 75 participants représentant 66 entreprises ont pris part à la formation <p>Constations :</p> <p>-Points forts : formatrice très qualifié et la richesse de la documentation</p> <p>- La majorité des bénéficiaires représentant de grandes entreprises ont fort apprécié le thème et la qualité de la formation toutes fois les représentants des petites entreprises ont préféré avoir bénéficié d'une session à part dédiée suivant leurs dimensions.</p> <p>-Les participants interviewés ont apprécié l'hétérogénéité du groupe et la qualité des échanges et des partages.</p>

Initiative	Réalisé
<p>Atelier de renforcement des capacités «Méthodologie des compétences pour le commerce et la diversification économique»</p>	<p>Activités : L'objectif général de l'atelier est de renforcer la capacité des praticiens nationaux, sectoriels, des partenaires sociaux, des formateurs et des établissements universitaires à:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser et anticiper les besoins en compétences dans les secteurs orientés vers l'exportation qui ont un potentiel de croissance et • Concevoir des stratégies efficaces de réponse aux compétences qui contribuent à des exportations plus élevées et plus diversifiées avec plus et une meilleure création d'emplois. • Explorer l'institutionnalisation de la fonction de surveillance sectorielle grâce à l'approche STED <p>-25 participants de MEFP, CENAFFIF, ATFP, ONEQ, ITSEQ, UTICA, UGTT dont 2 participants du Bénin (MoTrade et ILO) et 1 du Maroc (MoL) ont rejoint l'entraînement</p>

- Le parcours des différentes initiatives tel que détaillés ci avant révèle une grande satisfaction des bénéficiaires
- A plusieurs reprises les bénéficiaires ont valorisé le rôle du CTAA qui a contribué à la réalisation de la majorité des activités du secteur et ce indépendamment des TdRs de sa mission. Exemple : il a aidé dans la mobilisation des entreprises pour la formation en marketing bien que cette mission ne lui incombe pas.
- Ce degré de réussite qui est digne de respect témoigne d'un travail amont bien fondé et bien articulé (choix des partenaires)

Le projet STED en Tunisie et suite à la revue documentaire, au travail de terrain et aux différentes analyses ne s'est il pas trouvé devant un paradoxe où l'appropriation d'un concept par les partenaires nationaux requière l'expérimentation de l'outil et d'autres part ce dernier requière du temps ?

Dans sa globalité et en se référant au cadre logique du projet STED en Tunisie, il y a lieu de signaler ce qui suit :

- Le cadre logique a été respecté en sa globalité ;
- Prise dans son contexte sociopolitique et sécuritaire et tenant compte de la durée de mise en œuvre, les initiatives réalisées laissent présager davantage d'efficacité pour les entreprises bénéficiaires ;

Ainsi et dans le cadre d'un projet de durée initial de 18 mois, soit :

- Qu'il y a eu une sous estimation des difficultés du contexte national
- Un déséquilibre entre les phases où il aurait pu être envisagé une troisième phase dédiée à l'appropriation ce qui justifie une éventuelle prolongation de délai pour cette fin.

Objectif 3 immédiat:

Mettre en œuvre des actions prioritaires pour réduire les écarts de compétences identifiés dans les deux secteurs sélectionnés en Egypte

Indicateur :

la mise en œuvre des initiatives sélectionnées en Egypte

Grâce au plan de travail accéléré en 2014, l'OIT a développé et validé des stratégies de compétences en Egypte pour deux secteurs d'exportation (secteurs de la transformation des aliments et du mobilier).

L'objectif immédiat du projet dans la phase d'extension est de mettre en œuvre des actions prioritaires visant à réduire les lacunes en matière de compétences identifiées dans les secteurs de l'alimentation et du mobilier.

Les actions prioritaires sélectionnées comprennent :

- 1) TOT pour améliorer le domaine de compétences sélectionné dans le secteur du meuble ;
- 2) Préparer un programme d'enseignement technique actualisé sur le thème « la sécurité alimentaire »;
- 3) préparer des fiches d'information professionnelle pour certaines professions dans les deux secteurs ;
- 4) 5 Succès stories de la société.
- 5) Développement d'un grand programme (note conceptuelle pour un nouveau projet pour le secteur du meuble)

Toutes les activités susmentionnées ont été menées au moyen de différentes étapes de mise en œuvre.

Produit 3 : le secteur de la transformation des aliments et du mobilier en Egypte	Indicateurs : La mise en œuvre des 5 initiatives sélectionnées dans les deux secteurs prioritaires à savoir la transformation des aliments et du mobilier en Egypte
---	---

Initiative	Réalisé
formation des formateurs pour améliorer les compétences sélectionnées dans le secteur du meuble Partenaire :	Activités : -Formation de formateurs sur le thème « approvisionnement en matériaux d'entrée de haute qualité pour l'industrie du meuble » -Durée : 4 jours à Damietta du 28 novembre au 1er décembre 2016 -25 formateurs ont été formés représentant 19 entreprises -Objectif : renforcement des compétences prioritaires identifiées dans le secteur du mobilier "Le développement de compétences pour choisir la bonne entrée dans l'industrie du meuble"

Initiative	Réalisé
<p>la Chambre des bois et des meubles et le conseil d'exportation de meubles</p>	<p>Constations :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Points forts : les interviewés ont exprimé leur pleine satisfaction de la pertinence du thème et le haut niveau de compétence du formateur. -Les interviewés ont souhaité que cette formation soit plus longue. -La majorité des interviewés ont préféré que cette formation soit orientée beaucoup plus vers la pratique
<p>Initiative Préparer un programme d'enseignement technique actualisé sur le thème « la sécurité alimentaire »;</p> <p>Partenaire : ministère de l'Éducation et de l'éducation technique</p>	<p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'élaboration d'un programme scolaire actualisé de sécurité alimentaire dans les écoles secondaires techniques agricoles afin d'équiper les étudiants des connaissances, des compétences, des attitudes et des valeurs nécessaires qui leur permettent d'améliorer et de respecter les normes de sécurité alimentaire requises pour exporter et promouvoir la sécurité des consommateurs domestiques. -Elaboration de 13 affiches sur la salubrité des aliments <p>Constations :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cette initiative est réalisée mais n'est pas encore validée par le ministre. -La démarche entreprise est une démarche participative. -Les interviewés ont exprimé leurs pleine satisfaction quant au concept utilisé (support de cours enrichi par des illustrations photos - affiche) basé sur des représentations simples et compréhensible par le public cible (les élèves des écoles techniques). -Il y a lieu de noter que la phase de lancement de cette initiative c'est le BIT qui prend en charge l'impression des affiches cartonnés, une fois elles seront altérées par les intempéries qui prendra en charge l'impression de nouveau (aucune réponse n'a été formulée lors des interviews)
<p>Fiches métiers</p> <p>Partenaire : Fédération des employeurs du mobilier et fédération des employeurs des</p>	<p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Développement et diffusion de fiches d'information professionnelle parmi les élèves des écoles techniques et les bureaux des services de l'emploi du ministère de la Main-d'œuvre. -Initialement le projet prévoit l'élaboration de 10 fiches métiers par secteur, l'out put de cette initiative est 14 fiches métiers dans le secteur de l'agroalimentaire et 13 fiches métiers dans le secteur meuble.

Initiative	Réalisé
industries alimentaires	<p>Constations :</p> <p>-Suite aux interviewes, il été constaté que cette initiative a enregistré un grand retard notamment pour la signature de la convention avec l'ETP du mobilier.</p> <p>-Les interviewés ont souligné l'importance de cette initiative qui aura comme retombé positive et immédiate aussi bien pour l'administration en terme d'allègement des charges de travail et pour les élèves qui trouveront l'information sur les carrières regroupés dans un seul document.</p> <p>-il a été constaté que cette initiative présente un problème de durabilité du moment que la phase de lancement de cette initiative c'est le BIT qui prend en charge l'impression, une fois ces affiches cartonnés seront altérés par les intempéries qui les remplacera (aucune réponse n'a été formulé lors des interviews)</p>
<p>Initiative : Succès stories (services de coaching)</p> <p>Partenaire : Fédération des employeurs du mobilier et la fédération des employeurs des industries alimentaires</p>	<p>Activités :</p> <p>-L'intervention implique des services de coaching pour améliorer la capacité et l'expertise du Département des ressources humaines, la capacité et l'expertise du Département de la santé et de la sécurité au travail dans les usines, les normes de conformité à la responsabilité sociale avec les exigences internationales du travail, les connaissances et les droits du travailleur.</p> <p>-L'objectif est de saisir les réussites des entreprises selon les principaux indicateurs de performance identifiés grâce à des interventions de formation.</p> <p>-Le cadre logique prévoyait l'implication de 5 entreprises dans cette initiatives, la mise en œuvre et suite aux concertations menées avec les parties prenantes a intégrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 dans le secteur alimentaire finalisé • 5 dans le secteur du mobilier en cours <p>Constations :</p> <p>-Mise à part les rapports de suivi de la spécialiste de développement des compétences nous n'avons pas eu l'occasion de réaliser aucun interview ni avec les partenaires ni avec les bénéficières, ainsi aucun commentaire ne peut être formulé à ce niveau</p>
Développement d'un grand programme (note conceptuelle pour un nouveau	<p>Activités :</p> <p>-Proposition de projet visant à améliorer l'industrie du meuble en Egypte</p> <p>-Elaboration d'une proposition de projet (note conceptuelle) pour renforcer les compétences pour le commerce et la diversification</p>

Initiative	Réalisé
projet pour le secteur du meuble) Partenaire : Consultant indépendant	économique dans le bois et le mobilier égyptien -Période : Mars-Avril 2017 Constations : -Nous n'avons reçu aucun document spécifique à cette initiative ni par rapport à sa consistance ni par rapport à sa conduite. -Suite à l'interview menée avec l'expert chargé de cette mission, il nous a informé que son travail est achevé et validé par l'équipe du projet. -Ainsi aucun commentaire ne peut être formulé à ce niveau

- Le parcours des différentes initiatives, notamment celles où il a été possible de réaliser des interviews révèle une grande satisfaction des bénéficiaires.
- En terme quantitatif les réalisations (nombre de formés, nombre des fiches,...etc.) ont dépassé les prévisions du cadre logique, ce qui témoigne d'une grande flexibilité de l'équipe de projet STED en Egypte.
- Mise à part l'activité formation des formateurs en approvisionnement en bois de meuble où les formés interviewés ont affirmé les retombés positive de cette action sur leurs entreprises, pour les autres initiatives, il semble qu'il est trop tôt de statuer sur leurs efficacités sachant qu'ils ne sont pas encore mis à l'examen sur terrain. Par faute d'interview avec les bénéficiaires de l'initiative coaching, il nous ait difficile de statuer sur l'efficacité et la pertinence bien que les thèmes choisis semblent être d'une grande importance pour les entreprises notamment en terme de gain en compétitivité à l'export.

Le projet STED en Egypte et suite à la revu documentaire, aux interviews et aux différentes analyses ne s'est il pas trouvé devant un paradoxe où d'une part la planification n'a pas tenu en compte de la phase expérimentale des initiatives (fiches métiers et la sécurité alimentaire) et d'autre part les dates des rentrées scolaires qui nous servira comme élément de taille d'appréciation de l'efficacité de la pertinence à travers des interviews à mener avec des responsables de ces établissement (bénéficiaires directes).

Dans sa globalité et en se référant au cadre logique du projet STED en Egypte, il y a lieu de signaler ce qui suit :

- Le cadre logique a été respecté en sa globalité ;
- Prise dans son contexte sociopolitique et sécuritaire et tenant compte de la durée de mise en œuvre, les initiatives réalisées laissent présager davantage d'efficacité pour les entreprises bénéficiaires ;

5.5 Efficience du projet :

L'efficience du projet doit mettre en rapport les coûts des investissements et du fonctionnement des activités du projet avec les résultats obtenus.

L'analyse doit permettre de vérifier si les ressources financières mobilisées ont été bien utilisées d'une part ; et confirmer que les résultats atteints ont été obtenus à moindre coût d'autre part. Cette appréciation de l'efficacité fait appel à un certain nombre d'informations permettant notamment d'établir les coûts de formation par apprenant. Ce travail méticuleux et de recherche ne pouvait pas se réaliser dans le temps imparti à la mission.

Cependant, il a été entrepris l'étude des divers frais découlant du soutien du projet à chaque bénéficiaire incluant l'expertise externe ayant réalisé les études initiales, les frais de formation et de logistique, la dotation en l'équipement, les actions de développement des compétences (techniques, etc).

Néanmoins, il révèle que des sommes modestes ont été consenties par bénéficiaire. L'unique appui matériel a été enregistré au niveau de l'initiative «soutien à la promotion des exportations de Huitres de Bizerte» où le cluster a bénéficié d'un appui financier (les rapports financiers ne sont pas détaillé de manière à dégager le montant des ces acquisitions) pour l'acquisition de 3500 caisses d'emballage.

La mission n'a pas réalisé d'analyse financière détaillée. Nous évoquons précédemment que les besoins en renforcement des capacités des institutions partenaires demeuraient assez conséquents. À la lecture du budget, il ne nous est pas possible d'apprécier avec justesse l'investissement à ce chapitre, car plusieurs rubriques peuvent inclure des activités de renforcement (Consultants internationaux/Personnes ressource, Conférences/Séminaires, les divers fonds, etc.). À cet égard, les enveloppes les plus importantes sont attribuées aux formations.

Par ailleurs, l'efficacité d'un projet peut aussi se mesurer par l'établissement d'alliances stratégiques avec d'autres initiatives, partenaires techniques et financiers (PTF), etc. qui peuvent contribuer à une rationalisation des investissements (formation ou équipement complémentaires, coordination, etc.).

En l'occurrence, le BIT soutient d'autres projets reliés à l'emploi à travers le développement des compétences en Tunisie notamment au niveau du projet PEJTUN où il a été réalisé conjointement avec le présent projet, une formation de développement de compétences au profit de 24 directeurs régionaux pour la formation professionnelle et de l'emploi

5.6 Impact :

L'impact consiste en fait au plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à un projet, programme ou initiative et qui résulte généralement de plusieurs résultats intermédiaires.

L'impact, ou résultat ultime représente la raison d'être du projet, programme ou initiative. Il prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires et contribue au plus haut niveau des résultats ministériels stratégiques.

Mesurer l'impact du projet consiste à apprécier les changements durables constatés dans l'environnement de mise en œuvre du projet qui soient favorables aux développements des compétences, à la création d'emploi, à l'accompagnement et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises à l'export par le biais d'initiatives concertées et adaptées.

Sur la base des divers constats émanant de l'analyse de l'efficacité du projet, les résultats observables se situent essentiellement à court et à moyen terme. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact du projet dans son ensemble. Certaines initiatives laissent toutefois présager de retombées intéressantes sur les entreprises.

C'est notamment :

Pour la Tunisie : la formation sur l'étiquetage nutritionnelle et la Création d'une plate-forme de préparation à la certification et la formation sur les normes internationales de soudage et le contrôle de la qualité" qui ont presque instantanément eu des répercussions positives sur les entreprises bénéficiaires.

Pour l'Égypte : la formation sur l'approvisionnement en matériaux d'entrés de haute qualité pour l'industrie du meuble.

Aussi bien pour l'Égypte que pour la Tunisie, les représentants des ministères, des centres de formation et des centres techniques et des entreprises misent beaucoup d'espoir sur les retombés positifs des autres initiatives à court et moyen terme.

Il y a lieu de noter que par cause des lourdeurs administratives et de la durée courte du projet, certaines initiatives malgré leurs mises en œuvre jugées satisfaisants pour les bénéficiaires, se trouvent pénalisées par leurs non validation par les ministères de tutelles et ce notamment :

Pour l'Égypte : initiative 3.2 relative au développement de fiches descriptives des métiers (curriculum) validée par le comité technique et non encore validé par le ministre.

Pour la Tunisie : initiative 2.2 relative à « l'intégration de la formation sur la qualité dans les programmes de formation professionnelles dans le secteur agroalimentaire », cette initiative malgré la préparation des modules de formation par des experts de l'administration publique, la mise en application en phase de test de ces modules et les résultats encourageants enregistrés (un nombre de stagiaires a choisi comme thème de stage la sécurité alimentaire). L'impact de cette initiative reste tributaire par la validation finale de ces modules par les ministères de tutelles.

5.6. Durabilité du projet

Parmi les déterminants permettant de concourir à la durabilité des initiatives de développement il faut compter sur une approche participative tout au long du processus de conception, de planification et de mise en œuvre, soutenir le développement de compétences et le renforcement des capacités de structures existantes et pérennes, favoriser l'appropriation des partenaires nationaux par un renforcement des capacités, mais aussi par un accompagnement et un transfert graduel des responsabilités.

Malgré qu'il n'y a pas une réelle appropriation de l'outil STED en tant que outil d'analyse et de planification par les partenaires principaux du projet aussi bien en Egypte qu'en Tunisie il semble que les bénéficiaires finaux des différentes activités entreprises dans le cadre du projet sont satisfaits. D'ailleurs, les constatations faites sur terrain et par le biais des interviews témoignent de l'appropriation des acquis reçus des différentes activités.

Exemples :

Pour l’Egypte : les formés sous le thème le développement des compétences pour améliorer l’approvisionnement et le maintien de la qualité du bois pour l’industrie du meuble ont manifesté une grande satisfaction vis-à-vis de cette formation. D’ailleurs, un article paru au journal « Khabar Hem » N°29 a été dédié spécialement à ces acquis, ce qui prouve de la valeur de cette formation.

Pour la Tunisie : mise à part la société AZIZA, toutes les entreprises bénéficiaires de la formation INCO et la formation en Dégustation ont déjà mis en application les enseignements reçus lors de déroulement de ces activités, voir en annexe quelques photos illustrant cette mise en application immédiate.

Nous avons vu précédemment que le projet a construit son approche sur ces préceptes. Il s’est effectivement appuyé sur une approche participative dès la conception du projet et a proposé des initiatives de renforcement des capacités de structures existantes. Sa mise en œuvre a été soutenue par divers partenaires nationaux. En revanche, considérant que certaines initiatives ne sont pas encore validées par les ministères de tutelle, il n’est pas possible, à ce stade, de statuer sur la durabilité des activités.

Ce ci étant, la situation des initiatives est en fait variable, certaines semblent plus vulnérables (soutien à la promotion de l’exportation des huitres de Bizerte pour la Tunisie, sécurité alimentaire pour l’Egypte) alors que d’autres laissent présager davantage de durabilité.

5.6. 1 Responsabilité des partenaires institutionnels :

En contrepartie, le projet résulte de consultations au plus haut niveau. Il émane d’une demande forte des Gouvernements de bénéficier de l’assistance technique du BIT en termes de renforcement des compétences pour le commerce et la diversification économique en Egypte et en Tunisie. Il s’inscrit en complémentarité des stratégies nationales et répond aux priorités des deux pays en matière d’emploi.

Les efforts de concertation et de coordination au niveau national en matière de gouvernance du marché de l’emploi, qu’il s’agisse de concertation interministérielle, de Comité de pilotage, de plateforme pour l’adéquation formation emploi, demeurent précaires et inefficients. Les partenaires nationaux doivent assumer leur entière responsabilité dans l’appropriation des mécanismes de concertation et de coordination des secteurs prioritaires sélectionnés aussi bien en Egypte qu’en Tunisie et assurer le relais de certaines actions menées dans le cadre du projet.

5.6. 2 Stratégie de transfert de responsabilité :

En définitive, le projet n’est pas doté d’une stratégie de désengagement explicite ou de transfert de responsabilité qui stipule les modalités de retrait du projet, les rôles et les responsabilités des divers interlocuteurs dans l’appropriation et la relève pour la poursuite des activités clés au-delà du projet. L’absence de stratégie vient s’ajouter à la vulnérabilité et à la fragilité de certains acquis du projet.



6. Conclusion

Le projet propose indéniablement une stratégie novatrice intéressante et pertinente. Tenant compte de l’environnement d’intervention post-révolution complexe, des contraintes rencontrées, notamment liées aux faibles capacités et aux lourdeurs institutionnelles, le projet a permis d’établir de bonnes bases afin de concrètement démontrer qu’il est possible de proposer des initiatives judicieuses en vue d’intégrer les stratégies de développement des compétences dans les stratégie sectorielle afin d’élargir les possibilités de création d’emplois décents dans les secteurs d’exportation prioritaires.

Toutefois, les initiatives non encore expérimentées sur terrain (fiches métiers et module sécurité alimentaire) ainsi que celle en cours (cluster des producteurs des huitres) demeurent, à ce stade, vulnérables. Mettre fin aux activités du projet dès à présent compromettrait manifestement les chances de pérennisation des acquis.

Voici une analyse préliminaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui sera complétée en cours d’analyse.

Forces	Opportunités
<p>Les avantages du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduction d’un nouveau outil d’analyse permettant d’anticiper sur les besoins des entreprises en compétence; - Adhésion des interlocuteurs clés et des bénéficiaires au bien-fondé du projet ; - Des compétences locales qui s’approprient l’expertise ; - Approche intégrée STED <p>Qu’est-ce que le projet fait correctement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyses sectorielles; - Identification et mobilisation des acteurs; - Expérimentation de l’outil; - Formations (formateurs et apprenants) ; <p>Quelles sont les ressources « appropriées » que le projet peut utiliser ou dont il dispose ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise locale et internationale ; <p>Quelles sont les forces que d’autres (partenaires, gouvernement, etc.) voient dans le projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisations concrètes - Relation de confiance. 	<p>Quelles sont les tendances intéressantes à prendre en compte ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les besoins relatifs au soutien de l’emploi toujours particulièrement d’actualité ; - Volonté du gouvernement à poursuivre la collaboration ; - La motivation des partenaires techniques ; - Les résultats à court termes déjà réaliser; - La volonté des deux gouvernements à accroître leurs exportations; - L’orientation par conviction des deux États vers le développement des compétences comme levier d’amélioration de l’employabilité et par la suite la réduction du chômage; - L’existence de l’initiative accélérée de l’aide pour le commerce pour les États arabe AFTIAS qui travaille sur le renforcement des liens entre les stratégies de développement des compétences et la promotion du commerce.



Faiblesses	Menaces
<p>Que doit-on améliorer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recadrer les priorités du projet afin de compléter les activités en cours, sécuriser et consolider les acquis ; - Accompagnement des entités économiques ; - Renforcement des capacités des partenaires institutionnels; - Système de suivi et d'évaluation; - La visibilité du projet. <p>Que devrait-on éviter ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - De poursuivre avec la même formule sans recentrer ou prioriser les activités (prévoir dans la planification des délais nécessaires pour la formalisation de l'appropriation); <p>Quelles sont les faiblesses que les partenaires perçoivent ou subissent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lourdeurs et lenteurs administratives; - Délai court du projet; - Le budget alloué au projet n'est pas attractif au niveau ministériel. 	<p>Quels sont les obstacles auxquels le projet doit faire face ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'ancrage institutionnel et des partenaires qui tardent à s'organiser et à se concerter sans le soutien financier du projet ; - Attitude plutôt attentiste au niveau de la partie nationale ; - L'absence d'une structure de suivi - accompagnement des initiatives déjà réalisées au-delà du projet ; <p>Avez-vous des problèmes de financements ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès au financement est une condition de base pour une éventuelle poursuite ; <p>Y a-t-il une ou plusieurs faiblesses qui ont pu sérieusement menacer le projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de stratégie de désengagement. <p>Menaces de l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte national de transition toujours volatile ; - Le contexte sociopolitique marqué un manque de précision de la vision.

Ceci étant et en s'appuyant sur tout ce qui précède ainsi que les rapports d'avancement STED, il en ressort que pour les deux pays il est impératif de réfléchir sur une deuxième phase (initié déjà avec l'Egypte à travers l'initiative note conceptuelle) qui serait nécessaire pour assurer la pleine propriété de la méthodologie impliquant étroitement les parties prenantes dans la phase de conception du projet où il semblerait que le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi est plus approprié que le Ministère du commerce en tant que partenaire national du projet STED, d'autant plus que le Ministère est responsable des politiques de développement des compétences et met actuellement en œuvre une réforme avec une composante intégrée sur les mécanismes d'anticipation des compétences.

7. Recommandations

Le BIT devrait...

1. Négocier une prolongation du projet jusqu'en décembre 2017, sans augmentation budgétaire pour veiller de près à l'achèvement (validation) des initiatives non encore terminées.
2. Tenant compte de l'expérience et des principaux constats résultant du présent projet et des demandes formulées par les représentants des ministères, le BIT devrait négocier un nouvel appui pour étendre cette expérience sur d'autres secteurs.

Pour ce faire, il serait judicieux de revenir au cinq initiatives sélectionnés et priorisés au démarrage du projet notamment en Tunisie, ainsi avoir la possibilité de bâtir à partir de résultats concrets.

3. Afin d'assurer une atteinte maximale des résultats à travers la réalisation des initiatives, il serait souhaitable d'intégrer un critère relatif aux spécificités des bénéficiaires finaux dans la grille de choix de ces initiatives.
4. Lors de la fixation des délais de projet, il sera souhaitable de tenir compte des coutumes locales (en Egypte après les fêtes de l'Aïd les industrielles prennent un congé d'un mois)

L'équipe de projet devrait...

5. En cas d'une acceptation d'une prolongation du projet, l'équipe de projet doit se limiter à compléter et consolider les activités actuellement engagées (en cours ou faisant déjà l'objet de conventions). :

Tunisie

- La mise en place du cluster des producteurs des huitres.
- S'assurer de l'intégration du module de la qualité dans le cursus de formation en industrie agroalimentaire

Egypte

- Veiller à la validation finale du Curriculum sécurité alimentaire
- Veiller à la validation finale des fiches métiers et leur appropriation par le ministère de tutelle.

6. Vue l'importance du projet et de son objectif qui escompte un changement au niveau des stratégies nationales par l'intégration d'outil novateur, il serait judicieux que l'équipe du projet soit une équipe qui travaille à temps plein et enrichi par un profil technique afin de dégager le coordonnateur pour qu'il puisse se concentrer d'avantage sur les aspects d'appropriation.
7. Mesurer et documenter les impacts et les changements concrets constatés, induits par le projet (inclut la collecte de données sur l'ensemble des bénéficiaires finaux) sur les résultats observables et mesurables pour ces bénéficiaires finaux, mais aussi pour les partenaires de mise en œuvre :

En présence d'une prolongation jusqu'en décembre :

- Établir un système de suivi et d'évaluation des résultats en faveur des ministères partenaires principaux du projet et en permettant d'apprécier objectivement et de manière systématique la progression et l'efficacité des programmes, d'identifier les problèmes et les domaines d'amélioration, d'assurer la mise en cohérence avec les stratégies nationales.
 - Prévoir des événements techniques et promotionnels en vue de partager les résultats concrets atteints par le projet et les leçons tirées de l'expérience à l'intention d'interlocuteurs clés « ayant du poids » et pouvant soutenir de manière légitime et déterminante la philosophie du projet.
 - Présenter les résultats concrets aux ministères de commerce, de formation professionnelle, de la main d'œuvre, de l'industrie, de l'éducation et de l'éducation technique, etc.
- 8.** Engager la réflexion et les discussions sur les pistes d'intervention permettant de consolider les acquis (renforcement institutionnel) et de valoriser les bonnes pratiques émergentes.

Les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet devraient...

- 9.** S'engager dans la réalisation d'un diagnostic participatif du mécanisme de livraison des initiatives intégrée STED.

Dans une perspective d'appropriation effective, il serait judicieux que les partenaires institutionnels en collaboration avec l'équipe de projet, identifient les entités stratégiques au bon fonctionnement du dispositif de livraison des initiatives intégrées STED et procèdent une analyse approfondie des besoins de renforcement de capacités de chacune de ces entités en tenant compte, entre autres :

- des priorités, perspectives et stratégies nationales d'intervention à moyen terme ;
- des goulots d'étranglement ;
- de la nécessité d'un espace de dialogue entre les acteurs STED.

Les partenaires institutionnels devraient...

- 10.** Assumer leur part de responsabilité et s'engager, sur une base volontariste, dans un réel effort de concertation en vue d'intégrer, de manière tangible, des investissements publics à leurs stratégies d'intégration de développement des compétences dans les stratégies sectorielle afin d'élargir les possibilités de création d'emploi décent dans les secteurs d'exportation prioritaires tenant compte de l'approche proposée dans le cadre du projet.



8. Leçons apprises et bonnes pratiques

8.1 Leçons apprises :

- Grace aux bon choix des partenaires techniques qu'un certains nombre des initiatives a pu enregistrer de bons résultats ;
- Faire suivre une formation technique par un accompagnement personnalisée contribue d'avantage à la pérennisation des acquis ;
- Le recours à des ateliers d'identification des initiatives intégrant des bénéficières potentiel contribue d'une manière remarquable dans l'efficacité, la pertinence et la durabilité des résultats.
- Escompter un résultat notamment en termes d'efficacité requière une prise en considération lors de la planification des spécificités de la population bénéficières ;
- Prévoir des délais spécifiques pour la phase formalisation de l'appropriation ;
- Afin d'accélérer un processus d'appropriation, il est de taille de veiller de près sur la visibilité des résultats du projet.
- L'approche participative adoptée tout le long du projet a contribué efficacement dans la détection des lacunes en compétences entravant les entreprises en termes de développement à l'international.

8.2 Bonnes pratiques émergentes :

- L'approche scientifique adoptée pour l'identification des secteurs prioritaires (études, analyses...etc)
- Intégrer les structures d'appui techniques dès la phase identification des initiatives ;
- L'approche participative adoptée tout le long du projet a favorisé l'atteinte d'un grand nombre de résultat tangible.
- L'introduction des ateliers Rapid Forseight a permis à la Tunisie de rattraper le décalage avec l'Egypte.





Annexes

9. Annexe N° 1 — Programme de mission

Programme de visite et entretiens à distance du consultant d'évaluation BIT

Évaluation finale du projet

Renforcement des compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) en Égypte et en Tunisie

Tunis du 29/03/2017 – 12/06/2017

Visite sur sites

N°	Structure	Gouvernorat	Date
1.	BIT	Tunis	29/03/2017
2.	Centre Technique de l'Agro Alimentaire - CTAA	Tunis	31/03/2017
3.	Couscousserie Du Sud - CDS	Sfax	10/04/2017
4.	Société alimentaire du Sud - SAS	Sfax	
5.	Société Chahia	Sfax	
6.	Société charhrazed - SOKAPO	Sfax	11/04/2017
7.	Société Jawhara	Sfax	
8.	Société SLAMA HUILE	Kairouan	
9.	Société ROSE BLANCHE	Sousse	12/04/2017
10.	MED AGRO - RUSPINA	Monastir	
11.	Association	Nabeul	
12.	ISB OLIVE OIL	Nabeul	13/04/2017
13.	GIAS	Ben arous	
14.	Cabinet de formation marketing	Tunis	14/04/2017
15.	Société frères ben Chraïet	Jendouba	
16.	Pole de compétitivité de Bizerte	Bizerte	17/04/2017
17.	Cluster huitres		
18.	Contrôle Mesure Régulation Tunisie		
19.	société de raffinage des produits pétrolier	Bizerte	18/04/2017
20.	Pole de compétitivité de Bizerte	Bizerte	17/04/2017
21.	Cluster huitres		
22.	Contrôle Mesure Régulation Tunisie		

Suite Visite sur sites

N°	structure	Gouvernorat	Date
23.	Société Aziza	Ben Arous	18/04/2017
24.	Conserves MAJOUL	Tunis	
25.	centre de formation professionnelle agro alimentaire	Tunis	
26.	CTAA	Tunis	
27.	STCA-AL JAZIRA	Zaghouan	19/04/2017
28.	SODEA	Zaghouan	
29.	Azayateen	Kairouan	
30.	ATFP	Bizerte	25/04/2017
31.	BIT	Tunis	02/05/2017
32.	Ministère de commerce	Tunis	03/05/2017

 Entretiens à distance

N°	Société	Observation	Date
1.	BIT -Égypte	Interview par :  Skype  Téléphone  Messenger  Email	30/03/2017
2.	Fourniture export Council		17/04/2017
3.	BIT		10/04/2017 15/04/2017
4.	Food export Council		20/04/2017
5.	Le collaborateur externe pour la note conceptuelle pour le nouveau projet		23/04/2017
6.	TOT		15/04/2017
7.	Omda Mobilier		07/06/2017
8.	ETP wood & Fourniture		19/04/2017
9.	Le Ministère de l'éducation et de l'enseignement technique		07/07/2017
10.	Ministère de la main-d'œuvre		
11.	After Design Co.		15/5/2017
12.	ministère de l'Industrie et du Commerce		07/06/2017
13.	FTC Furniture Technology Centers		15/05/2017
14.	ARO ZEN		12/06/2017
15.	Meubles Harti		08/06/2017

10. Annexe N°2 — Liste des personnes rencontrées - contactées

Évaluation finale du projet Renforcement des compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) en Égypte et en Tunisie

Liste des personnes contactées

A. Tunisie

N°	Nom & Prénom	structure	Fonction	Gouvernorat	Date
1.	M. Karim Toumi	BIT	Coordinateur STED Tunisie	Tunis	29/03/2017
2.	Mme Narjess Hammar	Centre Technique de l'Agro Alimentaire - CTAA	Directrice générale	Tunis	31/03/2017
3.	M. Tarek Sallami		sous directeur	Tunis	31/03/2017
4.	M. Wassim Bouraoui	Couscousserie Du Sud - CDS	Directeur qualité et sécurité	Sfax	10/04/2017
5.	M. Hassen Mkawer		Export manager	Sfax	10/04/2017
6.	Hichem bouassida	Société alimentaire du Sud - SAS	Responsable management qualité	Sfax	10/04/2017
7.	M. Lotfi M'saddak	Société Chahia	Directeur général	Sfax	10/04/2017
8.	M. Walid Kassis		Directeur administratif et financier	Sfax	10/04/2017
9.	Mme Rayda Jarraya	Société charhrazed - SOKAPO	Responsable qualité et marketing	Sfax	11/04/2017
10.	M. Hatem Daoued	Société Jawhara	Gérant	Sfax	11/04/2017
11.	Mme khadija Chiha	Société SLAMA HUILE	Responsable qualité	Kairouan	11/04/2017
12.	M. Yassine ELLOUMI	Société ROSE BLANCHE	Chef département qualité	Sousse	12/04/2017
13.	M. khaled kharrat		Directeur marketing	Sousse	12/04/2017
14.	M. Mohamed Turki	MED AGRO - RUSPINA	Responsable qualité	Monastir	12/04/2017
15.	M. Imed	Association	Maamoura nabeul	Nabeul	12/04/2017
16.	M. raouf Jmal	ISB OLIVE OIL	Responsable qualité	Nabeul	13/04/2017
17.	M. Habib Badra		Général manager	Nabeul	13/04/2017
18.	Mme Mariem Chelli	GIAS	Category manager sweet ingredient	Ben arous	13/04/2017
19.	M. Kais Kanzari	Cabinet de formation marketing	Gérant	Tunis	13/04/2017
20.	M. Sofien Mannai	Société frères ben Chraïet	Gérant	Jendouba	14/04/2017

A. Tunisie (suite)

N°	Nom & Prénom	structure	Fonction	Gouvernorat	Date
21.	Mme Samia Gharbi	Pole de compétitivité de Bizerte	Responsable Cellule formation	Bizerte Focus groupe	17/04/2017
22.	M. Yosri Derbel		Chef service commercial		17/04/2017
23.	M. Boukoum Othman	Cluster huitres	éleveur des huitres		17/04/2017
24.	M. Boukoum Khaled		éleveur des huitres		17/04/2017
25.	M. Boukoum Wael		éleveur des huitres		17/04/2017
26.	M. Mines Zouiri	Contrôle Mesure Régulation Tunisie	Directeur qualité et sécurité	Bizerte	17/04/2017
27.	M. Mokhtar ben Salah		chef atelier soudage	Bizerte	17/04/2017
28.	M. Chokri ben Hammed	société de raffinage des produits pétrolier	directeur centre de formation	Bizerte Focus groupe	18/04/2017
29.	M. Mejri Mohamed		Soudeur		18/04/2017
30.	M. Hatem		superviseur des travaux		18/04/2017
31.	Mme Belkis MTIMET	Société Aziza	Directeur innovation	Ben Arous	18/04/2017
32.	Mme Mariem AZZABI	Conserves MAJOUL	Directeur qualité	Tunis	18/04/2017
33.	Mme Bouzgarrou AZZA	centre de formation professionnelle agro alimentaire	Directrice du centre	Tunis Focus groupe	18/04/2017
34.	Mme Monia		Formatrice		18/04/2017
35.	Mme Mounira Hachmi		Formatrice		18/04/2017
36.	M. Jawher Sammari		Formateur		18/04/2017
37.	M. Tarek Sallami	CTAA	Sous directeur	Tunis	18/04/2017
38.	Mme Yosra SMAALI	STCA-AL JAZIRA	Responsable qualité	Zaghouan	19/04/2017
39.	Mme Imen MEFTAH	SODEA	Gérant	Zaghouan	19/04/2017
40.	Mme Wafa CHAIBI	Azayateen	Responsable qualité	Kairouan	19/04/2017
41.	M. Mohamed belaid	ATFP	directeur centre de formation	Bizerte	25/04/2017
42.	Karim Toumi	BIT	Coordinateur STED Tunisie	Tunis	02/05/2017
43.	Mohamed Belifa	Ministère de commerce	Directeur	Tunis	03/05/2017

Liste des personnes contactées

B. Égypte :

Nbre	Nom et prénom	Société	Fonction	Date
1.	Hofmann Christine	BIT	Coordinateur STED Egypte	30/03/2017
2.	Mohamed Farouk	Furniture export council	Conseiller	
3.	M. Ali abdallah	BIT	Coordinateur STED Egypte	10/04/2017 15/04/2017
4.	Tameem Eldawy	Food export council	Food export Council	20/04/2017
5.	Mohamed Farid	Le collaborateur externe pour la note conceptuelle pour le nouveau projet		23/04/2017
6.	Magdy Samman	TOT	Formateur pour TOT dans les meubles	15/04/2017
7.	Hassan Saad Hassan Abou Jad Allah	Omda Mobilier	Responsable de l'usine	07/06/2017
8.	Iman Mustafa Al-Saeed	ETP wood & Furniture	Directeur exécutif du Partenariat bois et meubles	19/04/2017
9.	Sobhi Abdul ADL	Le Ministère de l'éducation et de l'enseignement technique	Directeur du Département de l'enseignement agricole	07/07/2017
10.	Mohamed Abdel-Rahman	Ministère de la main-d'œuvre	Directeur de l'exploitation	07/07/2017
11.	Ahmed Magdy	After Design Co.	Le propriétaire de l'entreprise et chef de la direction	15/5/2017
12.	Asma Labib	ministère de l'Industrie et du Commerce	Équipe Conventions d'unités - Assistant du Professeur Tamer	07/06/2017
13.	Emad Fakhry AbdElmesieh	FTC Furniture Technology Centers	Technological and Industrial Development Sector	15/05/2017
14.	Mohamed Saad	ARO ZEN	Le propriétaire de l'usine	12/06/2017
15.	Mohamed Harti	Meubles Harti	Responsable de l'usine - Responsable des achats	08/06/2017

11. Annexe N° 3- Planning prévus pour les entretiens

Date	Heure	Entreprise	Contact	Tel / Gsm	Activité	
Départ vers Sfax le Dimanche 09/4/17- Nuitée à Sfax						
Lundi	104/17	9h00	CDS	Wassim BOURAOU	26518001 b.wassim@diari.tn	Etiq. INCO
		11H00	SAS	Hichem bouassida	22676040 hichem.bouassida@kif-biscuits.com	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
						Marketing
		5:00PM	Réunion par Skype / Monsieur Ali - Egypte - cadrage + définition liste de contact			
Nuitée à Sfax						
Mardi	11/4/17	9h 00	SOKAPO	Rayda JARRAYA	97556144 qualite@shehrazad.com.tn	Etiq. INCO
		11H00	JAWHARA	Hatem DAOUED	29766104 direction@jawhara.com.tn	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
Départ vers Kairouan le mardi 11/4/17 à 12h						
Mardi	11/4/17	14H30	SLAMA HUILE	Skander SLAMA	98724430 skander.s@slama.com.tn	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
				khadija Chiha	98724417 khadija.chiha@slama.com.tn	
		16H00	Azayateen	wafa CHAIBI	58946397 wafachhaibi@sebrigroup.com.tn	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
Nuitée à Kairouan						
Départ vers Sousse - Monastir le mercredi 12/4/17						
Mercredi	12/4/17	9h00	PATE WARD	Yessine ELLOUMI	27337118 Y.elloumi@warda.com.tn	Etiq. INCO
		11h00	MED AGRO	Med TURKI	93434603 mouhamedturki@gmail.com	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
						Marketing
Nuitée à Sousse- Départ vers Nabeul le 13/4/17						
Jeudi	13/4/17	9H00	ISB Olive Oil	Raouf JMAL	53381608 badra.habib@planet.tn	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
		11H00	GIAS	Mariam SLAMA	98751297 meriem.slama@csmgias.com.tn	Etiq. INCO
						Marketing
		5:00PM	Réunion par Skype / partenaire et/ou bénéficiaires - Egypte			
Nuitée à Nabeul - Départ vers Jendouba le vendredi 14/4/17						
Vendredi	14/4/17		Jendouba	Sofien Manai	23 446 250	Marketing
		5:00PM	Réunion par Skype / partenaire et/ou bénéficiaires - Egypte			
Nuitée à Jendouba						
Départ vers Bizerte le dimanche 16/4/17 - Nuitée à Bizerte						
Lundi	17/4/17		PCB			exportation des huitres
			Cluster			exportation des huitres
			CSFCM			Marketing
		5:00PM	Réunion par Skype / partenaire et/ou bénéficiaires - Egypte			
Nuitée à Bizerte						
Départ vers le Grand Tunis le Mardi 18/4/17						
Mardi	18/4/17	9h00	AZIZA	Belkis MTIMET	98751120 balkis.mtimet@aziza.tn	Etiq. INCO
		11 h00	Conserves MAJOUL	Mariam AZZABI	22853446 azzabimariam2@gmail.com	Etiq. INCO
			ATFP			F. Qualité
		5:00PM	Réunion par Skype / partenaire et/ou bénéficiaires - Egypte			
Nuitée à Tunis						
Mercredi	19/4/17	9 h00	STCA-AL JAZIRA	Yosra SMAALI	28772902 servicetechnique@oliveoilunisia.com	Formation Dégustation HO AT dégustation HO
		11H00	SODEA	Imen BEN	23545046	Etiq. INCO



Évaluation finale du projet STED - Version Provisoire

Date	Heure	Entreprise	Contact	Tel / Gsm	Activité	
			MEFTAH	imen_benmeftah@yahoo.com		
					Accompagnement HO	
					Bureau Marketing	
	5:00PM	Réunion par Skype / partenaire et/ou bénéficiaires - Egypte				
Nuitée à Tunis						
Jeudi	20/4/17	9h00	CARTHAGE OLIVE OIL	Dhouha CHTOUROU	98724434 dhouha.chtourou@carthageoliveoil.com.tn	Formation Dégustation HO
		11h00	COGEHUILE	Hela MANOUBA	22374124 hela.manouba@gmail.com	Formation Dégustation HO
						CTAA
	5:00PM	Réunion par Skype / partenaire et/ou bénéficiaires - Egypte				
Nuitée à Tunis						
Vendredi	21/4/17					Ministère de l'industrie
						UTICA / UGTT
						Accompagnement HO
Mardi	25/4/17	débriefting Tunisie				
Jeudi	27/4/17	débriefting EGYPTTE				

12. Annexe N° 4 — Liste des documents consultés

Liste des documents consultés

Dans le cadre du projet

Le Renforcement des compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) en Égypte et en Tunisie

N°	TITRE DU DOCUMENT
1.	Atelier de prévoyance rapide pour anticiper les compétences requises dans le secteur de l'agroalimentaire Rapport d'atelier 11-12 Janvier 2016
2.	Atelier Rapid Foresight pour anticiper les compétences requises dans le secteur de la construction métallique Workshop report 13-15 Janvier 2016
3.	Brochure _ STED
4.	Terms of Reference Final Internal Evaluation of Strengthening Skills for Trade and Economic Diversification (STED) in Egypt and Tunisia
5.	ILO Development Cooperation Progress Report Aout Dec 2015 11 Février
6.	ILO Development Cooperation Progress Report DCPR_STED Dec 2016
7.	DCPR_STED _ June 2016_final
8.	ILO STED _ proposal phase 2 02.02.2015
9.	information Follow-up questionnaire pre FINAL _AR
10.	Personal details Follow-up questionnaire _ clean
11.	plan du workshop ISO22000_final_draft
12.	Pole _ Annex B _ STED _ Cluster
13.	Présentation _ STED Tunisie_2017 Bizerte, Février 2017
14.	STED _ état Avancement Initiatives Décembre 2016
15.	STED _ Form _ Market _ rapport
16.	STED_PV 1er Réunion Copil_30.10.2015
17.	STED_PV 2eme Réunion Copil_02.03.2016
18.	STED_PV atelier select Sector_02.10.2015
19.	TdR_STED_CTAA_2017_v1
20.	TdR _ STED _ Plateforme Qualif_Soudage_Qualité-2 (1)
21.	DCPR_STED_Dec_2016
22.	ILO_STED Agroalimentaire Tunisie_Version Final_Mars 2017

Liste des documents consultés (suite 1)

N°	TITRE DU DOCUMENT
23.	ILO_STED Metallurgie Tunisie_ Version Finale _ Mars 2017
24.	Mapping Secteurs Exportateurs Tunisie_Final
25.	TdR_STED_CTAA_2017_v1
26.	DCPR_STED_Aug_Dec2015
27.	DCPR_STED_ June 2016_final
28.	TOT_ Furniture_ Follow up questionnaire
29.	TOR_to develop Food Safety Curriculum_Auther
30.	TOR_Food Safety curriculum_ Reviewer
31.	TOR for TOT trainer_ Furniture
32.	sample for the career information sheet_ Food processing
33.	Pre Assessment Report_Furn_1
34.	Pre-Assessment report Furn3
35.	Pre-Assessment report _Furn4
36.	Pre - Assessment Report_ Furn 2
37.	links to sted reports
38.	Furniture TOT_Evaluation report
39.	Furn_ToR ETP Career information sheets
40.	Case Study_Food Processing_First Award Ceremony
41.	Case Study_ Food Processing
42.	letter from ministry of industry to ministry of education
43.	STED brochure
44.	سلامة الغذاء تصور للمنهج
45.	first activity_2014_MISSION REPORT_FINALMay201
46.	last activity_2014_Regional Knowledge Sharing Workshop on Trade and Skills Report
47.	STED milestones
48.	ministry of education approval to start for the food safety_Minister Approval
49.	قرار تسكين شراكات التدريب ETP
50.	Food Safety poster2

Liste des documents consultés (suite 2)

N°	TITRE DU DOCUMENT
51.	Financial Report (JULY-DEC2016)
52.	Financial Report (STED 01-16 to 06-16) (2)
53.	Financial Report (STED 08-2015 to 12-2015)
54.	تقرير اجتماع لجنة التسيير الخاصة بمشروع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي في قطاعي الصناعات الغذائية والأثاث
55.	تقرير عن الجلسة الختامية واستعراض نتائج دراسة مشروع تنمية المهارات لدعم التجارة والتنوع الاقتصادي التابع لمنظمة العمل الدولية STED-ILO مع وضع خطة 2015 الخميس 18 ديسمبر 2014
56.	Troisième projet - Questionnaire sur les employeurs _May, 6- 2014_ pas de points Amélioration des exportations dans le secteur de la transformation des aliments Enquête auprès des employeurs Deuxième brouillon
57.	Méthodologie STED Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) - Enquêtes auprès des entreprises : méthodologie
58.	Secteur de la transformation des aliments – Égypte : STED
59.	Atelier régional sur le partage des connaissances sur le rapport sur le commerce et les compétences
60.	Programme Global STED
61.	Goulots d'étranglement communs en compétences pour l'expansion du commerce Et diversification économique dans les secteurs d'exportation
62.	FP _ Questionnaire des employeurs _ Arabic (N Lu)
63.	FP _ Questionnaire des employeurs _ Arabe
64.	تنمية المهارات لدعم التجارة والتنوع الاقتصادي - الصناعات الغذائية - صناعة الأثاث
65.	FEC_ DR Manal
66.	Projet FP _ Présentation de la table ronde
67.	Projet de note de concept et agenda september8_final (3)
68.	Eval finale projet BIT-UE-Tunisie 040316 - VERSION PROVISOIRE
69.	تقرير اجتماع لجنة التسيير الخاصة بمشروع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي في قطاعي الصناعات الغذائية والأثاث
70.	PV ATFP
71.	Le Rapport final de la formation sur : Formation et accompagnement des entreprises du secteur de l'agroalimentaire et de la construction métallique sur la stratégie marketing à l'exportation
72.	Module maîtrisé les Exigences de la norme iso 22000 Plans de leçon niveau BTS
73.	Plan des leçons niveau BTP
74.	استطلاع رأي لمتابعة تدريب توفير مدخلات جيدة لصناعة الأثاث
75.	Draft Concept Note And Agenda September8_Final (3)

Liste des documents consultés (suite 3)

N°	TITRE DU DOCUMENT
76.	draftFP_Round table presentation
77.	عملية تطوير المهارات لدعم التجارة والتنوع الاقتصادي
78.	Global STED Programme: Common bottlenecks in skills for trade expansion and economic diversification in export sectors
79.	Regional Knowledge Sharing Workshop on Trade and Skills Summary Report
80.	Food Processing Sector-Egypt Situation of the Sector
81.	Skills for Trade and Economic Diversification (STED) Enterprises surveys: Methodology
82.	Third Draft - Employers Questionnaire May, 6- 2014_ no marks
83.	تنمية المهارات لدعم التجارة والتنوع الاقتصادي تقرير عن الجلسة الختامية واستعراض نتائج دراسة مشروع مع وضع خطة STED-ILO 2015 الخميس 18 ديسمبر 2014 التابع لمنظمة العمل الدولية
84.	Draft feuille de route
85.	Fiche initiative V0
86.	fiche projet STED AR
87.	fiche projet STED AR
88.	Furniture companies success stories_CH (002)_CH Français
89.	Furniture companies success stories_CH (002)_CH
90.	Concept note and agenda_Teacher Training Food Safety
91.	Draft Agenda PES Workshop May 2017

13. Annexe N° 5 — Photos

Photos des étiquettes créés par les entreprises bénéficiaires après la bonne intervention du projet STED

Produit BINTO



Produit Jawhra



Produit



Produit Chahrazad



Produit Bizerta Queen

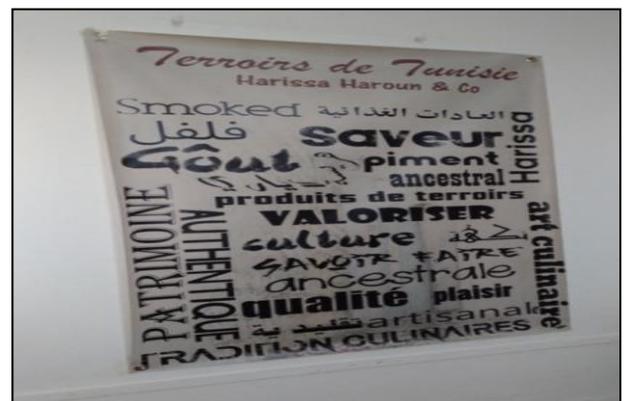
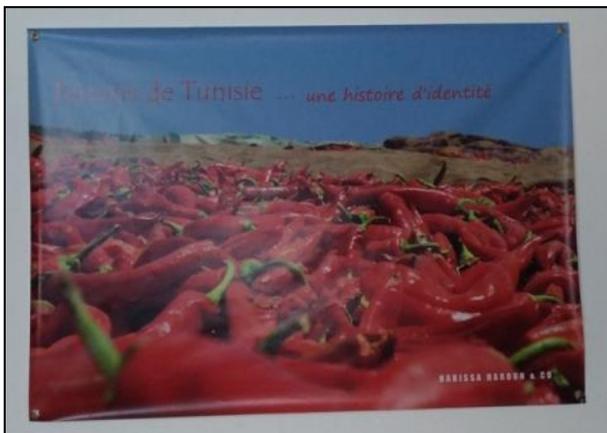


Tableau des valeurs nutritionnelles et énergétiques moyennes de l'huître creuse tunisienne (Crassostrea gigas) pour 100g de chair fraîche.

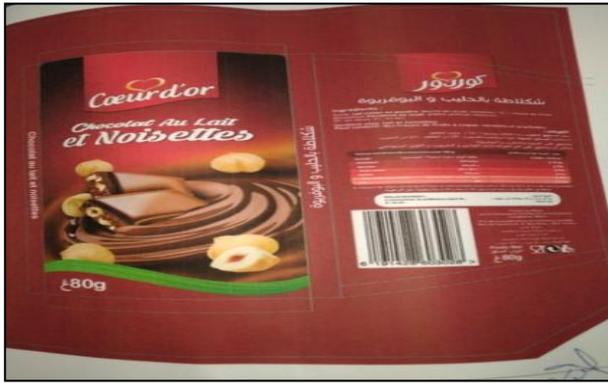
Composant	100 g	100 g	100 g
Eau	80 g		
Sels minéraux	1,50 g		
Protéine	1,94 g		40 g
Lipide total	11,79 g		50 g
Gl	2,73 g		0 g
Ca	0,88 g		0 g
Oméga 3 oméga 6	0,10 g		0 g
Vitamine E	3,25		300 mg
Vitamine B	1,50 mg		10 mg
Cholestérol	3,98 mg		100 mg
Énergie	100*		1000 kcal

*Apport journalier recommandé
**Non déterminé

Terroirs de Tunisie



Produits divers



Skills for Trade and Economic Diversification



Projet STED « Skills for Trade and Economic Diversification »



Appui à la promotion des exportations des **Huîtres de Bizerte** par un emballage innovant et l'initiation d'un cluster régional



Contexte

La création de cluster régional dans la filière des Huîtres de Bizerte

Analyse du problème

- > Qualitativement, l'huître tunisienne (*Crassostrea gigas*) présente un indice de chair satisfaisant par rapport à l'huître française
- > L'huître de Bizerte est très riche en oméga 3 et 6 et d'autres éléments nutritifs (Vitamine B12, vitamine C...)
- > L'huître de Bizerte est principalement élevée au niveau de la lagune de Bizerte
- > L'export de ces produits vivants se heurte à une réglementation internationale de plus en plus exigeante
- > Des Réseaux de commercialisation et de distribution des huîtres sont très restreints en Tunisie
- > La demande est faible : Les consommateurs ne sont pas habitués à de telle pratique culinaire
- > Insuffisance voire l'absence de stratégie marketing et de communication des huîtres de Bizerte
- > Absence d'une marque commerciale collective

But de projet

Ce projet vise essentiellement à renforcer la filière conchylicole « huître » dans la lagune de Bizerte d'une part à travers l'initiation d'un cluster huîtres et le renforcement des compétences des producteurs d'huîtres et d'autre part par la conception d'un emballage alimentaire amélioré.

Bénéficiaires du projet

- > Les producteurs d'huîtres dans la région de Bizerte
- > Structure d'interfaçage: Pôle de compétitivité de Bizerte, animateur de projet
- > Structures d'appui à la recherche
- > Structures de normalisation
- > Centre technique de conditionnement et d'emballage

Objectif de développement

Valoriser les huîtres de Bizerte et développer leur exportation par un emballage amélioré et l'initiation d'un cluster régional

Objectifs immédiats

- 1 Mise en place d'un cluster « huîtres de Bizerte » regroupant différents intervenants pour assurer la durabilité de la filière.
- 2 Renforcement des capacités des producteurs d'huîtres sur la valorisation de leur produit
- 3 Valorisation de « Huître de Bizerte » et renforcement de sa compétitivité à l'export

PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ DE BIZERTE
 Boulevard de l'Union du Grand Maghreb Arabe - 7080 Menzel Jamil - Bizerte - TUNISIE
 Tél : +216 72 870 895 ou +216 72 872 445 / Fax : +216 72 872 453
 Email : polebizerte@stpn.net.tn www.pole-competitivite-bizerte.com.tn



BUREAU VERITAS
Certification



Certificate of Successful Completion

This is to certify that

Souheil Achour

has successfully completed the course assessment and examination for the

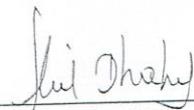
*Food Safety Management Systems Auditor/Lead Auditor Training
Course
(Based on ISO 22000:2005 Standard)*

Course No. A17356 certified by the International Register of Certificated Auditors (IRCA).
This course satisfies the training requirements for the IRCA Food Safety Auditor
Certification Scheme.

Held on: 09 – 13 May 2016

at: *Tunis, Tunisia*

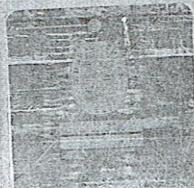
Signed:


Training Manager

Date: *June 23rd, 2016*

Certificate Serial No: *FS/16/TN/3442*

Course No: A17356



The Certificate is valid for 3 years for the purpose of Auditor Certification by IRCA



Certificate of Successful Completion

This is to certify that

Nabil Rahrah

has successfully completed the course assessment and examination for the

Food Safety Management Systems Auditor/Lead Auditor Training Course
(Based on ISO 22000:2005 Standard)

Course No. A17356 certified by the International Register of Certificated Auditors (IRCA).
This course satisfies the training requirements for the IRCA Food Safety Auditor Certification Scheme.

Held on: 09 - 13 May 2016

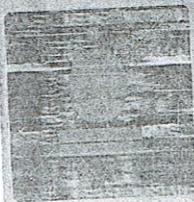
at: *Tunis, Tunisia*

Signed: *Nabil Rahrah*
Training Manager

Date: *June 23rd, 2016*

Certificate Serial No: *FS/16/TN/3444*

Course No: *A17356*



The Certificate is valid for 3 years for the purpose of Auditor Certification by IRCA

14. Annexe N° 6 — Termes de référence



Terms of Reference

Final Internal Evaluation of

Strengthening Skills for Trade and Economic Diversification (STED) in Egypt and Tunisia

Project Title	Strengthening Skills for Trade and Economic Diversification in Egypt and Tunisia
DC Symbol	RAF/15/01/ISB
Implementing Agency	International Labour Organisation
Administrative Backstopping	Decent Work Team / Country Office Cairo
Technical Backstopping	Decent Work Team / Country Office Cairo
Donor	The International Islamic Trade Finance Corporation (ITFC) of the Islamic Development Bank
Project Budget	USD 500,000 from ITFC USD 250,000 from ILO
Duration of Project Implementation	13 July 2015 – 30 April 2017
Timing of Evaluation	Final
Type of Evaluation	Internal
Evaluation Budget	USD ...
Duration of Evaluation	April – May 2017

Background

Introduction to STED

Given the role of education and skills for export performance, and for a country's capacity to absorb FDI and to move into new economic activities and up value chains, it is crucial to put a stronger emphasis on skills development in Trade-Related Technical Assistance. In the context of high youth unemployment, it is paramount to ensure that enterprises find the skilled workforce they need and to ensure that workers find jobs that correspond to their skills. Aligning business growth strategies and skills development policies is therefore an important ingredient for building countries' productive capacity. This is the rationale behind ILO's Skills for Trade and Economic Diversification (STED) methodology.

STED provides a framework for partnerships with relevant agencies at national level, including labour ministries, trade ministries, national statistical offices, Technical and Vocational Education and Training institutions, as well as employers' and workers' organizations. At sectoral level, tripartite sector skills councils allow to bring together individual perspectives and information from the stakeholders in order to integrate skills development in trade policy and to anticipate and prepare for emerging skill needs.

STED has been applied in many countries and proved to be an efficient way to develop and implement skills development strategies that are in line with sectoral and trade policies and maximize job growth from trade opportunities.

STED and AFTIAS

The Fast-track initiative of the Aid for Trade Initiative for Arab States (AFTIAS) in 2014 built the ground for stronger links between skills development strategies and trade promotion. A regional knowledge sharing workshop in October 2014 in Cairo brought together representatives of ten Arab Countries targeted by AFTIAS to exchange knowledge and experience on how trade and skills agendas mutually support each other, bringing together Ministries of Trade, Ministries of Labour as well as representatives from the private sector and from trade unions. Based on the experience in Egypt and other countries in the region, there was agreement that STED is a critical tool to support this process at sector level.

STED in Egypt and Tunisia

In Egypt, the ILO has a wide portfolio of technical cooperation in the area of youth employment and export promotion, mainly focusing on the Ministry of Manpower and Migration. This collaboration could be extended to include work with the Ministry of Industry and Trade, including the Industrial Training Council and Sector Export Councils. Through STED, this work can be continued and intensified, strengthening networks and collaboration between different government and business support agencies, such as the Sector Enterprise Training Partnerships.

Two export sectors have benefited from the STED analysis in Egypt in 2014, namely the wood and furniture sector and the food processing industry. In both sectors, concrete interventions have been identified to overcome skills gaps and strengthen export capabilities. The Government and its partners are now working with the ILO on defining and implementing a major programme to address these issues. This is based on a large programme for one sector.

In Tunisia, the ILO has provided technical inputs to the National Vocational Training Reform Strategy, in particular on aspects of governance of skills systems, anticipation of skill needs and apprenticeship approaches. In 2013, a collaboration on a pilot establishment survey on skills was launched with the Ministry of Labour and Vocational Training. The STED approach will ensure continuity and add value to this collaboration.

The recent vocational training reform strategy in Tunisia is placing emphasis on skills identification mechanisms and strengthening the role of social partners to inform skills development strategies. Yet links to trade promotion remain weak. STED implemented in two sectors will ensure that skills strategies inform and support trade and economic diversification.

Project Implementation Strategy

In Tunisia, two priority sectors will be identified through stakeholder consultation. The sector level STED work then builds on existing trade-related studies such as from the International Trade Centre and data to achieve three objectives. First, put in place a process chain from assessment and diagnosis of potential sectors. Second, collect qualitative and quantitative information through structured interviews. Third, build capacity of both public and private partners for sectoral social dialogue. This is all to come to a common identification of a sector’s current and future skills needs and gaps. This results in an action plan based on recommendations for reforming skills development systems, instituting specific training programmes and governance mechanisms, and developing institutional platforms for establishing social dialogue on skills development in the sectors of the economy with export-growth potential. ILO Co-funding is ensured through a Danish-funded Youth Employment project operating in Tunisia.

In Egypt, the STED findings in both sectors have been validated in December 2014 and recommendations for priority actions expressed. All activities will be implemented in close collaboration with the Ministry of Industry, Trade and Small Industries, the Ministry of Manpower and Migration, and the Sector Export Councils and the Enterprise Training Partnerships in the two sectors. Targeted trainings for identified skills gaps will be provided, as well as technical assistance provided for the revision of curricula. ILO cost-sharing is ensured through a US-funded project targeting export processing zones, DANIDA and CANADA funded Youth Employment projects and an Italian-Egyptian Debt Swap-funded Career Guidance project.

Project Objectives and Milestones

The overall development objective of the project is to integrate skills development strategies in sector strategies to expand opportunities for the creation of decent employment in priority export sectors.

The project objective and corresponding milestones are summarised as follows:

Project Objectives	Project Milestones
<p>Immediate objective 1: Design an evidence-based skills development strategy for trade promotion and economic diversification in two priority export sectors in Tunisia, applying the STED analysis</p>	<p>Two sector reports in metallurgy and metal construction sector and in agrofood sector are finalized, and strategic initiatives to promote trade and economic diversification are selected.</p>

Project Objectives	Project Milestones
Immediate objective 2: Build capacity of national and sector-level stakeholders in Tunisia to close identified skills gaps to increase exports and economic diversification	Initiatives are selected and being implemented
Immediate objective 3: Implement priority actions to narrow identified skills gaps in the two selected sectors in Egypt	6 company success stories in the food sector completed Furniture sector enterprises are being selected Career information sheets are being drafted Technical committees for food safety curriculum in place, pending final MoE approval

Evaluation Guidelines

The abovementioned is subject to a final internal evaluation as per ILO evaluation policy and procedures for all projects with a budget between USD 500,000 and USD 1 million. ILO considers evaluation as an integral part of the implementation of development cooperation activities. ILO applies the evaluation criteria established by the OECD/DAC Evaluation Quality Standard⁶; and the UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System⁷. In particular, this evaluation will follow the ILO policy guidelines for results-based evaluation⁸ and the ILO EVAL Policy Guidelines Checklist 5 “Preparing the evaluation report⁹”.

Purposes and Scope of Evaluation

This final internal evaluation will be conducted by one national evaluation consultant and will report to the evaluation manager. The main purposes of the final evaluation are to:

- a. Establish the relevance of the project design and implementation strategy to the ILO, UN and national development frameworks;
- b. Assess the extent to which the project has effectively achieved its stated objectives and outputs, identifying the supporting factors and constraints;
- c. Evaluate the implementation efficiency of the project in term of time and cost;
- d. Assess the impact of projects’ activities on target beneficiaries;
- e. Identify the potential achievement of the project’s sustainability;
- f. Generate lessons learned and potential good practice (following ILO templates);
- g. Provide recommendations to project staff and stakeholders to promote sustainability and support the completion, expansion or further development of initiatives that were relevant to the project.

The final evaluation has to cover the project duration from July 2015 to June 2017. The geographical analysis will cover activities conducted both in Tunisia and Egypt.

Evaluation Criteria and Questions

⁶<http://www.oecd.org/dac/evaluation/qualitystandardsfordevelopmentevaluation.htm>

⁷<http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

⁸<http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance>

⁹http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165967/lang--en/index.htm

Relevance and validity of design

- How relevant are the project's expected results to the development priorities of the ILO, UN development frameworks, and the Governments of Egypt and Tunisia?
- How does the project complement and fit with other ILO projects in the country?
- How coherent is the project document and results framework?

Project effectiveness against planned outputs

- To what extent has the project achieved objectives and outputs, against the set indicators and targets? (a percentage of achievement should be provided)
- What were the major internal and external factors affecting the achievement or non-achievement of result?
- Has the project effectively monitored results within the M&E framework?

Project efficiency

- Were project activities cost-efficient?
- Has the project suffered from significant delays in executing administrative procedures?
- How adequate can we consider the project staffing (sufficient, under/over staffed)?
- Has there been evidence of efficient collaboration between the project and the backstopping specialists assigned to it?
- Have ILO global and regional resources (manuals, technical guidelines etc) been adequately made use of?
- Is there evidence of sufficient coordination with partners?

Impact

- What are the main positive/negative and direct/indirect effects of the project on the local social, economic and other development indicators?
- Are there expected results for which there is no sufficient evidence of achievement?

Sustainability

- To what extent are the project results likely to be durable?
- Has the project sufficiently engaged stakeholders to guarantee ownership and sustainability?
- Has the project contributed to knowledge development among the ILO or beyond?

Evaluation Methodology

The evaluator will answer the questions above through a desk review of the project documentation (project document, work plans, progress and final reports and documented deliverables), direct bilateral meetings (in Tunisia) and phone interviews (in Egypt) with key stakeholders, and participatory focus group sessions in Tunisia and sending out a structured feedback questionnaire to training participants in Tunisia assessing the impact of the attended training. The evaluation will comprise the following key steps:

Step 1: Desk review of all relevant documents and preparation of inception report (also see below) for clearance by the evaluation manager.

Step 2: On-site and phone-based interviews with stakeholders, meetings and focus group discussions with project staff, project beneficiaries, social partners and other key stakeholders, and compiling

feedback from training participants (food labeling, olive oil tasting, ISO training and students following the quality module, oyster producers)

Step 3. A debriefing meeting will be led by the evaluator to present and discuss the preliminary findings and conclusions of the evaluation with the project team and ILO management (Egyptian colleagues to be present through VC or Skype). This will allow addressing factual errors, clarifying ambiguities or issues of misunderstanding or misinterpretation.

Step 4: Submission of evaluation first draft to the evaluation manager, who will share this with key stakeholders, ILO management and the project team. Comments received will be provided to the evaluator for consideration, no later than 2 weeks after reception of the first draft. The evaluator will present clearly (a separate comments log or using track-changes mode on MS Word) how the comments have been addressed in the revised draft. The final draft will be reviewed by the Regional Evaluation Focal person and approved by EVAL.

Main Deliverables

The expected deliverables are:

- a) An inception report, including to validate evaluation methodology;
- b) A draft evaluation report structured as follows:
 - Cover page with ILO template title page
 - Executive Summary, including project background, main findings and conclusions, and recommendations, in no more than four pages
 - Acronyms
 - Description of the project
 - Purpose, scope and clients of the evaluation
 - Methodology
 - Clearly identified findings for each evaluation criterion: relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability
 - Conclusions
 - Recommendations
 - Lessons learned and good practices (Using the ILO Template)
 - Annexes, including a list of persons met and consulted, and a list of meetings conducted
- c) The final evaluation report clearly addressing comments received
- d) In addition to the evaluation report, the evaluator will prepare and submit an evaluation summary using the ILO Evaluation Summary template.

Evaluation Work plan

The evaluator will report to the evaluation manager (Lobna Kassim, ILO Cairo Office) and should discuss any technical and methodological matters with the evaluation manager should issues arise.

The project team will provide the required direct administrative and logistical support including transportation, facilitation of contacts, and the organisation of workshops.

It is expected that the work will be carried out over a period of 6 weeks, according to the below timetable. The consultant is expected to dedicate 30 working days to the evaluation and submit the final report in French.

Task	Dates	# working days
Briefing with Evaluation Consultant	27 March 2017	1
Step 1		
Desk Review & Inception Report	28 March to 1 st April 2017	5
Step 2		
On-site and phone-based interviews and meetings, survey of participants	3 rd April to 22 nd April 2017	
	10 days for TUNISIA and days for EGYPT	16
Step 3		
Debriefing Workshop	24 April 2017	1
Step 4		
Drafting the Evaluation Report	1 st May to 5 May 2017	5
Review of Evaluation report by stakeholders	Five days	
Consolidation of comments by Evaluation Manager	Five days	
Finalising Evaluation report by Evaluation Consultant	15, 16 May 2017	2
Submission of Final Evaluation report to ILO EVAL	17 May 2017	
Total Working Days		30

Expected competencies

Selection of the consultant will be based on the strengths of the qualifications provided through an expression of interest for the assignment. Interested candidates should include details of their background and knowledge of the subject area and previous project, organizational and thematic evaluation experience relevant to this assignment.

- Master degree economics, development, social sciences or relevant graduate qualification;
- A minimum of 6 years of professional experience specifically in implementing and evaluating international development initiatives in socio-economic development
- Proven familiarity with international evaluation best practices, social research methods (quantitative and qualitative).
- Knowledge and experience of the UN System and of the ILO would be an advantage;
- Excellent communication and interpersonal skills;
- Excellent analytical writing skills in French;
- Demonstrated ability to deliver quality results within strict deadlines.

Confidentiality and non-disclosure

All data and information received from the ILO for the purpose of this assignment are to be treated confidentially and are only to be used in connection with the execution of these Terms of Reference. All intellectual property rights arising from the execution of these Terms of Reference are assigned to ILO. The contents of written materials obtained and used in this assignment may not be disclosed to any third parties without the expressed advance written authorization of the ILO.