

Rapport d'évaluation

Projet « De l'université au monde du travail »- Phase 1

Titre du projet objet de l'évaluation	Phase I du projet " <i>Supporting prosperity and economic development in Algeria by supporting skills and labour market insertion of university graduates, helping them to make the transition from university into employment</i> " Titre en français: " <i>De l'université au monde du travail</i> "
Code de coopération technique du projet	DZA/16/01/GBR
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	Bureau de l'OIT à Alger (« BIT »)
Unité technique responsable pour l'appui technique au projet	SKILLS (Equipe pour le Travail Décent, OIT le Caire)
Pays	Algérie
Durée	7 mois (phase I)
Date de début	Septembre 2016
Date de fin	Mars 2017
Donateur et budget	UK Foreign and Commonwealth Office 702,266 USD
Type d'évaluation	Évaluation finale interne
Gestionnaire de l'évaluation	Jo De Hollander
Dates de l'évaluation	Du 27 mars au 12 avril 2017
Nom de l'évaluateur	Carine Ollivier
Date de soumission du rapport	11 avril 2017

Table des matières

Liste des acronymes	3
1. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention	4
1.1 Antécédents	4
1.2 Brève description du projet	5
1.3 Logique d'intervention	7
2. L'évaluation	9
2.1 But, portée et destinataires de l'évaluation	9
2.2 Méthodologie	9
3. Analyse par critère d'évaluation	11
3.1 Pertinence et cohérence	11
3.2 Efficacité	16
3.3 Efficience	22
3.4 Durabilité du projet	26
3.5 Genre	29
4. Conclusion	30
5. Recommandations	30
6. Points forts	33
7. Annexes.....	34
7.1 Liste des personnes consultées	34
7.2 Liste des documents analysés.....	35

Liste des acronymes

AFEQ	Programme pour l'Adéquation Formation Emploi Qualification
ALEM	Agence Locale de l'Emploi
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
BIT	Bureau international du Travail
BLEU	Bureau de Liaison Entreprises – Université
CDC	Centres De Carrières
CGEA	Confédération Générale des Entreprises Algériennes
CLE	Comprendre L'Entreprise
COFFEE	Co-Construction d'une Offre de Formation à Finalité d'Employabilité Élevée
CRE	Club de Recherche d'Emploi
CSSF	Conflict Stability and Security Fund
EETP	Emploi Équivalent Temps Plein
FCO	Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
NAME	Nomenclature Algérienne des Métiers et Emplois
OIT	Organisation internationale du Travail
PAJE	Programme d'Appui Jeunesse Emploi
PAPS-ESRS	Programme d'Appui à la Politique Sectorielle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
PASEA	Projet d'Appui au Secteur de l'Emploi en Algérie
UGTA	Union Générale des Travailleurs Algériens
UE	Union Européenne
SPE	Service Public de l'Emploi
TRE	Techniques de Recherche d'Emploi

Évaluation interne du projet

« De l'université au monde du travail » - phase 1

Rapport final

Le projet «De l'université au monde du travail » a été lancé en septembre 2016 en Algérie par le Bureau international du Travail. Le projet vise à réduire l'inadéquation entre les compétences des diplômés universitaires et les exigences du marché du travail en améliorant les compétences des étudiants et des diplômés, en particulier sur la recherche d'emploi et les compétences entrepreneuriales, et en renforçant les capacités des universités et autres acteurs institutionnels en charge de l'organisation et de la stimulation du marché du travail.

Fin mars 2017, le BIT a souhaité confié à une consultante l'évaluation de la première phase de ce projet qui couvre la période de septembre 2016 à mars 2017. Carine Ollivier a été choisie pour effectuer cette mission. Ce rapport rend compte de son travail.

1. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention

1.1 Antécédents

Éléments de contexte

Le chômage des jeunes est l'un des principaux problèmes sociaux en Algérie. Il constitue un véritable enjeu de société dans ce pays où les jeunes sont de plus en plus nombreux et constituent plus de 75 % de la population. Ce problème est complexe et multi-factoriel.

Parmi les causes recensées du chômage des jeunes, la faible adéquation entre leurs compétences et les besoins du marché du travail ressort fortement. Les formations dispensées par les universités ne correspondent pas toujours tout à fait à la réalité du marché du travail. L'amélioration des compétences et de l'employabilité des universitaires est un vrai besoin. Le renforcement des relations entre les systèmes d'enseignement supérieur et l'environnement économique et social au sens large est devenu une des priorités nationales. Le secteur de l'enseignement fait l'objet de réformes depuis quelques années. Le fort investissement de l'État algérien dans le domaine de l'éducation porte ses fruits quantitativement ce qui engendre néanmoins une masse de diplômés sortants que le marché du travail n'a pas la capacité d'absorber. La vision du secteur de la formation évolue vers un système au service des besoins économiques actuels et futurs.

Le BIT en Algérie

Le Bureau de l'OIT à Alger couvre les 5 pays du Maghreb et a une large expérience dans l'exécution de projets et activités de coopération technique en Algérie. Les principaux partenaires du BIT en Algérie sont le Ministère des Affaires Etrangères (MAE), le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS), l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA) et la Confédération Générale des Entreprises Algériennes (CGEA) ; le MTESS et la CGEA sont membres du conseil d'administration du BIT, structure tripartite regroupant des délégués gouvernementaux, employeurs et syndicaux.

Depuis plusieurs années, le BIT mène des activités de renforcement des capacités du MTESS et de ses structures sous tutelle telles que l'ANEM, l'ANSEJ et la CNAC. Le BIT a également l'habitude de travailler avec d'autres ministères tels que le Ministère de la Solidarité Nationale, de la Famille et de la Condition de la Femme, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le Ministère de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de l'Artisanat, et le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels.

Actuellement le BIT met en œuvre 4 projets de coopération technique en Algérie :

- le projet « De l'université au monde du travail » objet de l'évaluation
- le projet « Women for Growth » qui appuie la promotion et le développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie et au Maroc
- le projet « A'AMAL » sur l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes des wilayas de Annaba et de Khenchela
- le programme de coopération sud-sud pour les pays d'Afrique dans les domaines du dialogue social et de protection sociale.

Le BIT intervient à la demande de ses mandants et en ligne avec son mandat. De façon générale, la partie algérienne au travers du Ministère des Affaires Etrangères sollicite dans son programme de développement d'être accompagnée par les organisations internationales dans le domaine de l'expertise. Le BIT a été expressément sollicité par le gouvernement algérien à travers le Premier Ministre et le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale pour l'appuyer dans les réponses à apporter au chômage des jeunes diplômés. C'est suite à cette demande que le projet « De l'université au monde du travail » a été formulé en lien avec l'expertise multi dimensionnelle du BIT : technique, géographique et opérationnelle.

1.2 Brève description du projet

Les objectifs du projet

Le projet a pour objectif général d'améliorer les perspectives d'emploi pour les diplômés universitaires. Il entend fluidifier la transition vers le marché du travail des jeunes diplômés universitaires.

Partant de plusieurs constats : chômage et sous-emploi des diplômés de l'université, faible adéquation entre les compétences des diplômés et les besoins du marché du travail, faible dialogue entre les

employeurs et les universités, dispersion des programmes actifs du marché du travail et faible exploitation des informations sur le marché du travail, le projet veut atteindre 3 objectifs :

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

Son approche est ciblée en termes de bénéficiaires mais aussi géographiquement. En effet pour ce qui relève des interventions au niveau local, le Comité de Pilotage du projet a choisi 3 wilayas pilotes : Béjaïa, Biskra et Tlemcen. De cette façon, les étudiants et diplômés de l'université de ces 3 wilayas seront directement affectés pendant l'exécution du projet.

L'architecture du projet

Le projet a été conçu sur une durée de 31 mois, scindée en 3 phases. La phase 1 d'une durée de 7 mois, de septembre 2016 à mars 2017, est l'objet de cette évaluation. Le BIT est chargé de sa mise en œuvre en collaboration avec ses partenaires algériens. Pour ce faire, il a recruté une équipe d'exécution de projet qui est appuyée par les services techniques et administratifs du BIT, et a demandé à ses partenaires de désigner des points focaux au sein notamment de l'ANEM, du MESRS et des 3 universités des wilayas pilotes.

Budget et activités de la phase 1

Financé par le Royaume Uni dans le cadre de son fonds CSSF, le projet a obtenu pour sa phase 1 un montant de 535 829 livres sterling, équivalent à 702 266 dollars au taux de septembre 2016, et payables en trois tranches. Les activités étaient ventilées pour l'axe 1 « amélioration des compétences des étudiants et diplômés » en Techniques de Recherche Emploi (TRE), Clubs de Recherche d'Emploi (CRE), application mobile, Connaître l'Entreprise (CLE) ; pour l'axe 2 « rapprochement université-entreprise » en enquête entreprises, enquête diplômés et guide d'orientation professionnelle, pour l'axe 3 « renforcement des services d'appui à l'insertion » en évaluation des dispositifs de l'emploi, diagnostic centres de carrière (CDC)/Bureau de Liaison Entreprise-Université (BLEU) et formation en Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Les activités planifiées devaient préparer une base solide pour le projet dans sa globalité. De ce fait, les enquêtes par exemple doivent fournir les indicateurs de base et les activités TRE et CRE se sont limitées à la conception de leur méthodologie.

Un projet ambitieux

Au terme de la période globale prévue du projet, à savoir 31 mois, le projet entend notamment toucher directement 31 450 jeunes dont 50 % de femmes et former entre 500 et 1000 conseillers de l'ANEM. De par la nature du projet qui renforce les capacités des structures intermédiaires, il est attendu qu'un nombre de jeunes beaucoup plus large sera touché après la clôture du projet grâce à ses acquis. Il

s'agit ici notamment de la poursuite de la formation des jeunes par les conseillers de l'ANEM et de la multiplication de la formation en entrepreneuriat dans l'ensemble des universités algériennes.

La décision du bailleur de fonds de financer une seconde phase du projet du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018 était en cours au moment de la mission d'évaluation. L'équipe opérationnelle du projet restait donc en attente.

Un projet à défis multiples pour le BIT

Défi en terme de durée

Le BIT a saisi une opportunité offerte par le bailleur de fonds qui s'est présentée au milieu de l'année fiscale du bailleur. C'est pour cette raison qu'il a fallu proposer une première phase du projet très courte – jusqu'à la fin de l'année fiscale du bailleur – qui a exigé une exécution rapide des activités planifiées.

Défi dans le montage institutionnel

Afin de faire face à une problématique multidimensionnelle, le BIT a proposé une collaboration notamment entre le MTESS et le MESRS, deux ministères qui n'ont pas forcément l'habitude de collaborer sur l'ensemble des sujets qui leur incombent. Le montage institutionnel, facilité par la coordination du Ministère des Affaires Etrangères, réunissant le MTESS – et surtout le SPE algérien, l'ANEM -partenaire classique et vis-à-vis principal du BIT en Algérie, mais aussi le MESRS, partenaire moins traditionnel du BIT, peut être considéré comme un défi. Travailler directement avec trois universités est également assez novateur pour le BIT en Algérie.

Pluridisciplinarité

Le projet est mis en œuvre par une agence aux compétences multi disciplinaires. La valeur ajoutée du BIT ne réside pas seulement dans la disponibilité d'outils performants mais aussi d'une masse critique multidisciplinaire mobilisable. Dans ce projet, le BIT contribue techniquement mais aussi financièrement. Le projet s'appuie sur l'expertise du BIT entre autres dans la thématique de l'employabilité et des politiques de l'emploi, par l'implication des spécialistes du siège et de l'équipe multidisciplinaire basée au Caire. Le projet s'appuie également sur son expérience géographique au niveau sous-régional et international et sur des expérimentations opérationnelles déjà menées (pour ce qui est de la sous-région notamment sur certaines activités mises en œuvre en Égypte, en Tunisie, au Maroc).

2. L'évaluation

2.1 But, portée et destinataires de l'évaluation

Termes de référence et attentes : une évaluation du processus et de l'adhésion au projet

Une évaluation selon les critères de la direction de la coopération pour le développement de l'OCDE

Les termes de référence de l'évaluation de la phase 1 du projet « De l'université au monde du travail » interrogent la pertinence du projet au regard du contexte algérien mais aussi sa cohérence. L'évaluation porte également sur l'efficacité et l'efficience du projet. Elle doit apprécier l'atteinte de ses objectifs. A ce stade, il n'est pas encore possible de mesurer les effets et l'impact sur les bénéficiaires finaux. Mais le potentiel de durabilité du projet peut être estimé.

Adossée à cette série de questions, une réflexion plus transversale sur la prise en compte du genre et plus prospective si possible sur les leçons apprises était également demandée.

Une évaluation d'étape interne

Comme son nom le suggère, cette évaluation a une portée surtout interne et est destinée principalement au BIT, à son bureau régional pour les pays du Maghreb, à ses services spécialisés mais aussi à l'équipe du projet. Elle sera partagée avec les partenaires locaux et le bailleur de fonds.

Intervenant à la fin d'une 1ère phase courte, elle a consisté davantage en une évaluation d'étape, donnant des indications sur le chemin à parcourir, vérifiant si le projet est sur la bonne voie. A mi-parcours, il s'agissait donc de porter surtout un regard critique sur le processus et l'ancrage institutionnel du projet.

Format

L'évaluation a été programmée du 27 mars au 12 avril 2017. Son budget s'est élevé à 7.561 dollars. Elle a mobilisé 15 jours de consultance, spécialisée dans l'insertion professionnelle des jeunes.

2.2 Méthodologie

Une méthodologie classique

Assez classiquement et conformément aux termes de référence, l'évaluation a combiné l'étude de la documentation produite par le projet et des entretiens en face à face et au téléphone.

L'étude a commencé par un travail préliminaire de collecte et d'analyse de la documentation pertinente accessible auprès du BIT. Cette analyse documentaire a permis de dresser un premier état des lieux des actions réalisées, des moyens mobilisés, des résultats obtenus.

Les sources documentaires ont été constituées essentiellement de : la convention de partenariat du projet, le document et budget du projet, deux rapports d'activité trimestriels, un état financier au 31/12/16, les compte-rendu des comités de pilotage, les listes de participants aux ateliers, les rapports

d'atelier mais aussi les questionnaires des enquêtes entreprises et jeunes diplômés. Ces informations ont pu être complétées et croisées avec les données recueillies lors des entretiens.

A partir des informations collectées et des premières analyses faites, un rapport de démarrage a été produit. Cette note présentait : (i) la compréhension du projet et des attentes ;(ii) la méthodologie adoptée et les outils ; (iii) le plan de l'évaluation.

L'enquête terrain a ciblé les parties prenantes principales, laissant la consultation de partenaires secondaires et de personnes ressources telles que d'autres programmes ou des acteurs de la société civile pour une phase ultérieure du projet. L'objectif était de pouvoir recueillir leurs opinions et vérifier leur adhésion au projet.

La mission de terrain

La mission de terrain s'est déroulée à Alger du 29 mars au 6 avril 2017. A ce stade d'avancement du projet, il n'a pas semblé nécessaire d'effectuer des visites dans les 3 wilayas pilotes.

La consultante a travaillé étroitement avec l'équipe du projet BIT :

- sur place à Alger avec la chargée des partenariats, le chef de projet et la coordinatrice nationale et
- à distance avec la backstopper, spécialiste en compétences et employabilité.

Elle a rencontré les principaux partenaires institutionnels et opérationnels du projet : l'ANEM, le MESRS, les 3 universités des 3 wilayas pilotes et ce non seulement à l'échelon décisionnel mais aussi à l'échelon technique. Tous les autres membres du comité de pilotage ont été approchés en face à face ou à distance (UGTA, CGEA, MTESS, MAE). La consultante s'est entretenue par téléphone également avec 3 bénéficiaires finaux : des diplômés universitaires et avec des bénéficiaires directs, membres des institutions partenaires : membres du BLEU notamment de Tlemcen et de Béjaïa.

Enfin, elle a rencontré à 2 reprises, au début et à la fin de la mission, le directeur du Bureau de l'OIT à Alger.

Difficultés rencontrées : le manque de données synthétisées

Le projet a été mis en œuvre dans un délai très court. La plupart des activités de la phase 1 étaient en cours de finalisation au moment de la mission d'évaluation. Peu de produits « finis » ou de rapports synthétiques étaient exploitables. À la difficulté d'analyser les données brutes du projet s'est ajouté le peu de partage de la part de certains partenaires algériens de leurs documents stratégiques et rapports internes.

3. Analyse par critère d'évaluation

3.1 Pertinence et cohérence

3.1.1 Pertinence au regard du contexte algérien

Le contexte algérien : un enjeu sociétal fort celui de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'université

Un pays à revenu intermédiaire, à l'économie dépendante du pétrole

L'Algérie est classée parmi les pays à revenu intermédiaire avec un PIB qui s'élevait en 2013 à 5600 USD. Au regard d'autres pays du Sud (les PMA, pays les moins avancés), il dispose d'un niveau d'infrastructures et de services publics (notamment éducation) appréciables. Cependant, le développement économique repose sur les revenus des hydrocarbures qui connaissent une chute des prix. L'Algérie, pays exportateur de pétrole, est désormais confronté au défi de la diversification de son économie, jusqu'alors fortement dépendante¹. Elle fait face au défi de l'emploi structurel et du développement des affaires. Parmi les pays du MENA, elle a un des taux les plus faibles de création d'entreprise (moins de 0,5 nouvelles entreprises à responsabilités limitées enregistrées pour 1000 personnes en âge de travailler)². Les dernières statistiques de l'ANEM de décembre 2016 suggèrent un déficit d'emplois disponibles en rapport au nombre de demandeurs³. Si elles ne prennent pas en compte le marché caché ni le secteur informel, elles montrent néanmoins une certaine tendance.

La peur d'une instabilité

Comme dans de nombreux pays MENA, des sondages d'opinion mettent en lumière le sentiment que les bénéfices de la croissance ne sont pas partagés par l'ensemble de la population. A l'instar de ses voisins, l'Algérie a besoin de miser sur une croissance inclusive, de viser une répartition plus efficiente et plus fluide des ressources et un accès plus équitable aux opportunités. Une crainte perceptible réside dans le fait que la dépendance à l'égard des rentes pétrolières ne crée pas suffisamment d'emplois de qualité pour une population croissante.

Le chômage des jeunes et notamment des diplômés universitaires

Le chômage et la pauvreté des jeunes sont malheureusement un des traits caractéristiques de la situation socio-économique actuelle. Les derniers chiffres du chômage de septembre 2016 indiquent un taux global de 10,5 %. Ce taux passe à 26,7 % pour les 16-24 ans⁴. Au niveau de l'ANEM, 70 % des inscrits ont 18-35 ans⁵. Mais ces chiffres masquent l'ampleur du problème puisque le taux de participation des moins de 30 ans au monde de l'emploi est inférieur à 50 %.

1 Emploi, justice et le printemps arabe, rétablir une croissance inclusive en Afrique du Nord – Banque Africaine de Développement – 2012

2 Jobs or Privileges – Banque Mondiale - 2015

3 69 681 nouvelles inscriptions en décembre 2016 comme demandeurs d'emploi pour 33 380 offres d'emploi enregistrées

4 Statistiques ONS septembre 2016

5 Sources ANEM lors des entretiens

La part des diplômés de l'enseignement supérieur au sein des chômeurs augmente. Ils forment 28,2 % des chômeurs. Avoir un diplômé universitaire n'est pas synonyme d'accès à l'emploi plus rapide. Au contraire, le taux de chômage de diplômés de l'enseignement supérieur a grimpé de 13,2 % (avril 2016) à 17,7 %. 98 % des bacheliers vont à l'université et parmi eux 55 % s'orientent dans les filières des sciences sociales et humaines⁶. Entre 250 000 et 300 000 étudiants sortent chaque année et se retrouvent sur le marché du travail. (Et parmi eux, les diplômés en sciences sociales et humaines trouvent plus difficilement une solution). L'État a énormément investi dans l'enseignement et la formation. L'accès à l'école et l'université est gratuite. Mais face à l'ampleur de la croissance du nombre de jeunes et parmi eux de diplômés universitaires, une réflexion de fonds entre autres sur l'orientation professionnelle, la valorisation des métiers, l'adéquation entre formation et emploi s'impose.

Par ailleurs, en moyenne, 2 chômeurs sur 3 sont des chômeurs de longue durée (cherchant un emploi depuis une année ou plus). Le chômage n'est pas seul en cause. L'étude de 2011 de la BAD⁷ rappelle également qu'en Afrique du Nord, plus d'un tiers des jeunes ayant un emploi vivent encore avec leurs familles, avec un revenu familial de moins de 2 dollars par jour par membre de la famille. Plus des 2/3 des chômeurs qui acceptent des postes acceptent des emplois inférieurs à leurs aptitudes professionnelles ou qui ne correspondent pas à leur profil ou encore sont mal rémunérés.

Les difficultés de la jeunesse en Algérie ne sont pas qu'économiques. Globalement les jeunes peinent à s'insérer dans une société encore très gérontocratique, qui leur laisse peu d'espace et répond mal à leurs aspirations⁸.

La disparité hommes-femmes face à l'emploi

Une nette distinction s'opère entre hommes et femmes. Le chômage s'élève à 8,1 % pour les hommes contre 20 % pour les femmes (ONS, septembre 2016). Ces taux passent respectivement à 10,2 % et 24,7 % pour les diplômés de l'enseignement supérieur. Le taux de chômage des femmes n'a cessé d'augmenter en 10 ans. Au sein de la population féminine au chômage, 54,2 % sont des diplômées universitaires. Parmi les raisons de non recherche d'emploi, 27,9 % des hommes pensent qu'il n'y a pas d'emploi, tandis que 61,3 % des femmes invoquent des raisons familiales. Les barrières sociales et culturelles font partie des principaux déterminants des parcours d'insertion professionnelle des jeunes femmes algériennes. Néanmoins, les ménages ont désormais besoin de 2 salaires. Le tabou sur le travail des femmes s'étiole face aux contraintes économiques et à la cherté de la vie.

Perceptions des contraintes d'accès à un emploi

Enfin, il est intéressant de noter encore quelques chiffres qui démontrent les perceptions et mentalités, qui jouent aussi sur l'accès à l'emploi. Dans les statistiques de l'ANEM sur la période 2016, sur les raisons de refus d'une offre d'emploi (quand l'information est renseignée), 67 % expliquent de refuser

6 Sources MESRS lors des entretiens

7 « Comment lutter contre le chômage des jeunes au Maghreb », Note économique de l'AFD-BAD, 2011, 36 pages.

8 « Être jeune au Maghreb », Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique, Bureau pour l'Afrique du Nord, 2013, 122 pages.

de travailler dans le secteur privé, beaucoup préférant un emploi dans le secteur public Plus d' 1/4 pensent que les emplois sont offerts uniquement aux personnes ayant des relations et 20 % qu'il n'y a pas de bon emploi disponible.

Le problème du chômage est donc très complexe et multi-sectoriel.

Les priorités des politiques nationales

Dans ce contexte, la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage constituent l'un des objectifs stratégiques de la politique nationale de développement de l'Algérie.

Le plan d'action 2014 du gouvernement consacre un chapitre entier à la « poursuite des efforts de développement humain pour une prise en charge efficace et rigoureuse des besoins des citoyens ». Il précise notamment pour le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique son souhait « d'encourager ... la professionnalisation d'une partie des offres de formation pour améliorer l'employabilité des diplômés », « de développer des mécanismes permettant de soutenir et accompagner l'étudiant tout au long de sa formation et dans son insertion dans le monde du travail ». Une des priorités du gouvernement est aussi de s'employer à la « mise en place de mécanismes adéquats, assurant l'implication du secteur socio-économique dans l'élaboration des contenus de formation, l'accueil des étudiants en milieu professionnel »⁹.

Il entend poursuivre son programme de modernisation et de renforcement du service public de l'emploi en vue de favoriser le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi.

Enfin dans le cadre de la promotion de la femme, le gouvernement algérien souhaite privilégier « l'insertion de la femme dans les circuits économiques, adopter des mesures d'adaptation d'aide et de soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat au profit de la femme ».

Pertinence du projet : emploi des diplômés via l'amélioration de leur employabilité, le rapprochement de l'université et de l'entreprise et le renforcement des services d'intermédiation

L'objectif général du projet « De l'Université au monde du travail » apparaît donc particulièrement pertinent au regard de la situation économique et sociale de l'Algérie et des priorités stratégiques du gouvernement. La stabilité et l'avenir de l'Algérie dépendront en grande partie de sa capacité à valoriser les potentiels de sa jeunesse et parmi elle, les diplômés de l'université de plus en plus nombreux. Le projet s'inscrit pleinement dans les axes de modernisation de l'ANEM et des réformes du MESRS. Le renforcement des services publics de l'emploi mais aussi des universités dans l'accompagnement des étudiants et diplômés universitaires converge avec leurs préoccupations.

Le projet répond aux fortes attentes des jeunes étudiants et diplômés de l'université en matière d'information, d'orientation, de formation et d'emploi, en les armant mieux pour choisir et en améliorant leur employabilité. Les jeunes expriment un fort besoin d'avoir des perspectives d'avenir. Comme les derniers chiffres de l'ONS l'indiquent, être diplômé de l'enseignement supérieur ne signifie pas forcément un accès plus rapide à l'emploi. La population des diplômés ne cesse

9 Pour l'ensemble du paragraphe, source : Plan d'action 2014 du gouvernement

d'augmenter en proportion au sein des chômeurs, et parmi elle, plus particulièrement les femmes. Les cibler est donc fortement porteur de sens.

Il répond également aux besoins des entreprises, pour lesquelles notamment l'inadéquation des compétences est considérée comme un obstacle à leur développement.

3.1.2 Cohérence au regard des autres cadres de développement et programmes

Cohérence avec la stratégie de l'OIT dans sa globalité et celle du système des Nations Unies en Algérie

Le projet s'inscrit dans le résultat 1 du Programme et Budget 2016-2017 de l'OIT qui vise « Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes ». Le projet s'aligne avec le Cadre de Coopération Stratégique 2016-2020 entre l'Algérie et le SNU et s'intègre aux axes « Diversification économique », « Développement social » et à son axe transversal « Jeunesse ».

Cohérence avec les autres initiatives et programmes relatifs à l'enseignement supérieur et à l'emploi

Les secteurs de l'emploi et de la formation bénéficient de multiples interventions par les partenaires techniques et financiers. Le PASEA et le PAPS-ESRS, à titre d'exemple, se sont achevés récemment. De nombreux autres programmes et initiatives relatifs à l'employabilité et l'emploi des jeunes ont pris le relais. Plusieurs axes dans la politique de l'emploi se dessinent dont celui de l'adaptation des qualifications aux besoins du marché du travail, la modernisation du SPE, et notamment le déploiement de nouvelles missions de l'ANEM en terme d'accompagnement des demandeurs d'emploi ou encore l'emploi des jeunes.

Le PAJE, programme ambitieux d'Appui à la Jeunesse Emploi, cofinancé par l'Algérie et l'Union européenne à hauteur de 26 millions d'euros sur 72 mois, vise à appuyer les efforts dans le domaine de l'employabilité et de l'insertion des jeunes notamment à travers 3 axes : favoriser la participation des jeunes dans la société, améliorer l'employabilité des jeunes¹⁰ et développer la coopération intersectorielle pour la mise en œuvre des politiques nationales de la jeunesse. Il cible quatre wilayas pilotes (Annaba, Bechar, Khenchela et Oran).

Les thèmes d'adaptation du système de formation aux besoins qualitatifs et quantitatifs spécifiques de tous les secteurs productifs, et la réorientation du secteur éducatif vers la demande du marché, concerne plusieurs projets. C'est le cas du programme AFEQ, financé par l'Union européenne, dont l'objectif est d'assurer une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi par une plus grande implication des entreprises et des secteurs économiques dans la formation et l'insertion des jeunes. Ce programme a une forte dimension intersectorielle et implique le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, le MESRS et le MTESS.

¹⁰ Cet axe est abordé sous l'angle de l'appui aux associations algériennes qui œuvrent pour l'emploi et l'employabilité.

Dans le domaine de l'emploi, le PROFAS C+ vise à vulgariser de l'offre de service du SPE et notamment à vulgariser la NAME qui vient d'être finalisée.

Dans le domaine de l'employabilité au sein des universités, on peut citer encore le projet ISTA, financé par l'ambassade de France sur 4 ans, qui vise à créer des instituts sur le modèle des IUT français. 7 ISTA sont actuellement opérationnels et 3 nouvelles ouvertures sont prévues en ouverture. Toujours au niveau des universités, un nouveau projet avec la GIZ va démarrer. L'ONG américaine World Learning ou le projet du British Council travaillent sur les Centres de Carrière à Ouargla pour l'un, à Blida, Constantine et Tlemcen notamment pour l'autre. Le projet du British Council s'appuie sur des expériences anglaises intéressantes notamment en matière d'employabilité des étudiants en sciences humaines. La liste ne s'arrête pas là. On peut mentionner le projet « semsen », ou le projet COFFEE qui est un projet national structurel financé par le programme Erasmus + Capacity Building pour une durée de 3 ans depuis octobre 2015, piloté par l'université de Montpellier. Sa finalité est de « se faire rencontrer les universitaires et les professionnels pour construire ensemble des licences professionnalisantes » visant une forte employabilité des diplômés. Les objectifs sont de renforcer la coopération au niveau national entre les représentants du monde socio-économique et les représentants du monde universitaire.

Face à l'ampleur et la complexité du phénomène du chômage et sous-emploi des jeunes, toutes les initiatives sont bonnes. Le projet « De l'Université au monde du travail » du BIT s'inscrit en complément avec ces autres programmes et initiatives. Des interactions existent entre ce projet et d'autres. La réponse du BIT, à travers le projet « De l'Université au monde du travail », recherche la complémentarité avec ces autres programmes existants, et ceci depuis sa formulation. Il se distingue par son approche ciblée sur les étudiants et diplômés de l'université et le développement de partenariat pluri-acteurs.

L'intérêt porté à l'amélioration de l'employabilité est donc manifeste. En témoigne le mot de bienvenue du recteur de l'université de Béjaïa dans le préambule de l'édition 2016-2017 de son guide de l'étudiant : « l'ambition de notre université est l'amélioration de l'employabilité de ses diplômés et leur insertion professionnelle ». Cette préoccupation est partagée par l'ensemble des établissements universitaires.

Le projet « De l'université au monde du travail » s'inscrit dans la vision de l'État algérien. En améliorant les compétences des étudiants, en renforçant le lien Université-entreprises, en renforçant les services d'intermédiation, le projet participe à l'amélioration des compétences et contribue à l'effort du gouvernement visant à faciliter l'accès à un emploi décent.

Le projet « De l'université au monde du travail » est positionné en cohérence à la fois avec les objectifs de modernisation de l'ANEM et avec les priorités stratégiques du MESRS mais aussi en complémentarité avec les initiatives des principaux acteurs en matière d'employabilité et d'appui à l'insertion des jeunes.

Son enveloppe budgétaire n'est pas forcément importante au regard d'autres programmes, notamment de l'UE mais sa valeur ajoutée réside dans sa vision externe et son expertise.

3.2 Efficacité

Des réalisations en cours dans un timing très serré, sur 3 wilayas

Des produits en cours de finalisation

Bien que la date de démarrage du projet fût le 1^{er} septembre 2016, le paiement de la part du bailleur de fonds effectué fin octobre a eu comme conséquence la prise de fonction effective de l'ensemble de l'équipe de projet en décembre 2016. Ceci a eu une incidence non négligeable sur la livraison des produits prévus au 31 mars. Le temps pour la mise en œuvre étant d'emblée raccourci.

Au moment de la mission d'évaluation, les produits étaient en cours de finalisation et attendus courant avril. Néanmoins, la majeure partie des activités prévues dans la phase 1 était quasi finalisée. Deux activités ont été reportées en phase 2 : les outils d'évaluation du DAIP et la mise à jour du guide d'orientation professionnelle pour les jeunes. Le tableau « Activités et résultats obtenus – au 12/04/2017 » récapitule l'état d'avancement par grands axes. Faute de temps d'une part mais aussi dans le souci d'adopter une démarche en adéquation avec les besoins et le contexte, des ajustements ont été opérés par l'équipe du projet. Comme il sera démontré dans le prochain chapitre, un processus constant de co-construction et de partage de la décision avec les parties prenantes algériennes a prévalu à la réalisation des différents outils et instruments proposés dans la phase 1 du projet. Ainsi, au-delà de la contextualisation indispensable, plus de temps a été nécessaire pour favoriser l'appropriation des outils. Pour les manuels TRE et CRE, la méthodologie habituelle du BIT de contextualiser et de former en même temps à l'outil a donc été revue. L'accent a été porté sur le développement des contenus. Malgré ces contre-temps, il est à saluer le nombre d'actions engagées en un laps de temps très court. Cela démontre la capacité de mobilisation des parties prenantes et de l'équipe du projet.

Tableau : Activités et résultats obtenus – au 12/04/17¹¹

Activités initiales (pour la phase 1)	Degré de réalisation
Résultat 1 : Les étudiants universitaires et diplômés chômeurs améliorent leurs compétences en recherche d'emploi, employabilité de base et entrepreneuriat	
1. TRE : adapter un outil, former à l'outil, le tester sur 150 étudiants	1. Mallette d'outils TRE en cours de finalisation, tests effectués avec les étudiants des trois Wilayas, formation des conseillers à l'outil reportée en phase 2
2. CRE : adapter la méthode, former à la méthode, la tester sur 150 étudiants	2. Méthodologie CRE réalisée, en cours de validation, formation reportée en phase 2
3. Application mobile sur les TRE : définition du contenu	3. Proposition d'un MOOC à la place de l'application mobile en cours de validation
4. Compétences entrepreneuriales : adapter le cursus	

¹¹ Pour rappel, les produits ont été finalisés au-delà de la mission d'évaluation.

	4. Proposition d'adapter le programme CLE réalisée, en cours de partage et de validation avec le partenaire
Résultat 2 : L'inadéquation des compétences entre l'enseignement supérieur et les besoins du marché du travail est réduite	
1. Enquête de besoins en compétences auprès des entreprises	1. Méthodologie adaptée, enquête en cours de réalisation
2. Étude de suivi des diplômés universitaires	2. Étude de suivi des diplômés universitaires réalisée en cours de validation (environ 1500 réponses)
3. Mise à jour de l'outil d'orientation professionnelle pour les jeunes à l'école	3. Mise à jour du guide reportée à la phase 2
Résultat 3 : Les institutions d'appui à l'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail sont plus efficaces	
1. Évaluation des dispositifs de l'emploi (ANSEJ, CNAC)	1. 1ère étape de l'évaluation de l'ANSEJ et de la CNAC réalisée en cours de partage et de validation avec le partenaire
2. Évaluation des capacités des CDC, BLEU et maison de l'entrepreneuriat existants	2. Diagnostic des CDC, BLEU réalisé, en cours de partage et de validation avec le partenaire
3. Former les personnels des institutions d'appui	3. Formation GAR réalisée

Un défi relevé : impliquer les 3 wilayas

Un vrai challenge relevé par l'équipe du projet a été d'impliquer dans toutes les activités des participants issus des 3 wilayas pilotes de Béjaïa, Biskra et Tlemcen et des différentes institutions locales (université, Alem, direction régionale de l'emploi...). Cela a demandé une logistique et une organisation importante. Cela peut expliquer aussi pourquoi pour certaines activités, le nombre d'ateliers prévus initialement a été réduit. Les groupes de travail se sont tenus à Alger mais des visites de terrain ont tout de même été effectuées sur les 3 sites par l'équipe du projet. L'enquête des besoins en compétences auprès des entreprises se déroule au niveau local par des agents de l'ANEM du territoire concerné. Elle est vecteur de renforcement des capacités locales et de dialogue entre les acteurs d'un même territoire.

Cet ancrage local est essentiel notamment pour minimiser l'écart qui existe entre le central et le local. Les tables rondes et comités locaux de l'emploi notamment y contribueront et pourront favoriser une présence et un appui de proximité.

Difficulté : un délai très court

La durée d'ensemble du projet est ressentie comme une limite par certains partenaires pour atteindre l'ensemble des objectifs du projet et mener à bien autant d'activités dans un délai jugé court. Le temps très réduit de la phase 1 a d'ailleurs été perçue comme gênant voir comme une vraie contrainte pour certaines parties prenantes qui ont dû s'organiser dans un délai très bref pour mettre à disposition du

personnel pour participer aux groupes de travail et aux ateliers. Certains, comme l'Université de Tlemcen, ont pu s'appuyer sur une équipe en place déjà imprégnée de la problématique et consciente des enjeux et ont pu ainsi être très réactifs.

Un processus itératif s'appuyant sur l'existant : structurer, enrichir et valoriser des dynamiques présentes

Le projet dans les activités de la phase 1 a suivi une démarche à la fois itérative et comprenant une forte dimension participative pour permettre l'appropriation des résultats par les acteurs du projet. L'équipe a adopté un processus de travail non linéaire, faisant des allers et retours à la lumière d'informations complémentaires, d'interrogations apparaissant au fur et à mesure des avancées, ou encore des problèmes rencontrés ou des résultats obtenus. Partant d'une idée initiale, la méthodologie s'est enrichie et affinée au fur et à mesure de l'avancement de la plupart des activités de la phase 1, avec le souci de s'appuyer sur l'existant. Nombre d'activités de la phase 1 du projet ont rencontré des initiatives et dynamiques présentes en cours au sein des universités ou de l'ANEM et ont donc constitué des opportunités pour les améliorer. C'est d'ailleurs ce qui a présidé aux choix des 3 wilayas : sélectionner des universités qui cherchent à développer à des degrés divers des liens université-entreprise.

Structurer

Les universités, par exemple, ont développé chacune à leur façon des activités en lien avec l'employabilité, la création d'entreprise, le lien avec le monde de l'entreprise : forum de l'emploi, journée de l'entreprise, formation en entrepreneuriat au sein de la maison de l'entrepreneuriat, BLEU... Dès cette 1ère phase, le projet cherche à apporter un contenu et un contenant, à structurer ces outils, ces dispositifs ou initiatives plus ou moins disparates. Le projet engage des actions concrètes et intégrées à caractère structurant pour aller au-delà d'initiatives ponctuelles ou individuelles de personnel engagé auprès des jeunes.

Les BLEU ou les CDC créés de façon spontanée, portés par des bonnes volontés personnelles vont s'appuyer sur le diagnostic et la feuille de route réalisés lors de la phase 1 pour mieux définir leurs missions. De même, le module CLE sur l'entrepreneuriat, à intégrer et généraliser dans tous les cursus universitaires, peut permettre d'aller plus loin que les formations ponctuelles, par exemple des maisons de l'entrepreneuriat avec l'ANSEJ ou encore le master spécifique sur l'entrepreneuriat. Le MESRS souhaite déployer au niveau national dans toutes les universités un module transversal en entrepreneuriat au sein des différents cursus.

Enrichir

Pour l'ANEM, les activités TRE, CRE ou encore l'enquête en besoin de compétences auprès des entreprises convergent pleinement avec son plan d'action actuel.

Depuis 2006, l'ANEM suit une stratégie de modernisation qui est passé par plusieurs étapes : infrastructures des structures d'accueil, formation et professionnalisation des conseillers, conception d'un système d'information. Elle s'attelle désormais à la diversification de son offre de services. Ainsi, dans ce cadre, une des grandes lignes directrices poursuivies par le SPE est l'accompagnement

personnalisé du demandeur d'emploi. Depuis 2014, le SPE a testé des ateliers technique de recherche emploi et a confectionné un manuel et guide d'utilisation¹² à destination des animateurs d'atelier. En 2014, il a expérimenté des ateliers TRE (ATRE) à Tipaza, Blida et Alger. Puis, il a testé les outils au niveau du SALEM, salon de l'emploi, de 2015. Et, depuis octobre 2015, la pratique des ATRE a été généralisée à l'ensemble du réseau des agences de l'ANEM. 2000 ateliers ont été tenus en 2016 qui ont touché 40 000 demandeurs d'emploi.

Le projet BIT, à point nommé, permet d'enrichir les modules proposés par l'ANEM. Celle-ci disposait de 3 modules sur le CV, la LM et l'entretien d'embauche. Le BIT lui permet de les améliorer techniquement et de les compléter notamment par des modules sur la connaissance de soi, mais aussi sur les réseaux sociaux, l'orientation et l'information sur l'entrepreneuriat et les droits et obligations des employés. Ces ajouts ont été proposés en co-construction entre les experts, l'équipe du BIT et les agents de l'ANEM et des universités impliqués dans le groupe de travail TRE. Intégrer un module d'orientation et d'information sur l'entrepreneuriat dans ce manuel TRE est un vrai plus car il permet d'intégrer les différentes options d'insertion, pas seulement l'insertion par l'emploi salarié. Cela fait partie du rôle du conseiller de l'ANEM d'informer le demandeur d'emploi sur les différentes possibilités et de faciliter l'intermédiation vers l'emploi salarié mais aussi vers l'entrepreneuriat. Ce nouvel outil TRE complet va pouvoir être utilisé dans le travail à la fois en présentiel : en individuel (en entretien) et en collectif (avec les ateliers TRE et les futurs CRE) mais aussi à distance via le MOOC qui a été décidé dans le cadre du projet.

Après discussion et échange et à la demande de l'ANEM, le projet s'oriente vers une plateforme d'e-learning à la place de l'application mobile prévue initialement. Le contenu du MOOC s'inspirera des modules de la mallette TRE produite. L'application mobile pourra venir après, comme un sous-produit exploitable de la plateforme d'e-learning. Ce MOOC permettra aussi d'améliorer le trafic sur les sites de l'ANEM et des universités. Avec le PASEA ou encore PROFAS ++, le SPE connaît une avancée technique exponentielle ces 2 dernières années. Le projet du BIT s'engouffre là encore dans cette lignée avec cette activité de plateforme d'e-learning et de MOOC, formation en ligne à distance reprenant les modules TRE développés par le projet. Cette ré-orientation en cours témoigne une fois encore de la démarche itérative et participative qui a prévalu dans cette phase 1.

Dans le même ordre d'idées, l'activité d'enquêtes sur les besoins des entreprises du projet correspond et s'inscrit pleinement dans le plan d'action de l'ANEM et de sa direction de l'information, des études et de la documentation, qui a pour objectif de maîtriser l'évolution du marché de l'emploi. L'activité du projet a coïncidé avec le lancement d'enquête inscrit dans le programme interne de l'ANEM et a présenté une opportunité pour l'ANEM d'améliorer et d'enrichir là encore ses pratiques. La méthode employée a consisté une fois de plus à s'appuyer sur l'existant. Ainsi, ont été impliqués des experts suédois, qui ont déjà soutenu l'ANEM auparavant pour mener des enquêtes « analyse et prévision du marché local de l'emploi ». Se greffant sur l'existant, l'activité du BIT l'actualise et l'améliore selon les besoins aussi du projet. Un travail de coopération avec les suédois, les agents de l'ANEM et les experts recrutés pour l'activité a permis de revoir, améliorer et actualiser la méthodologie en lien avec la mutation du marché de l'emploi. Cette activité présente aussi une opportunité de professionnaliser

12 en version arabe et française

et former les enquêteurs au niveau local, de renforcer leurs capacités en réseautage local, de rentrer en dialogue avec les entreprises du territoire et de connaître les fluctuations du marché de l'emploi local, Le personnel de l'ANEM au niveau local n'est pas habitué à réaliser ce type d'enquêtes. Ses tâches s'articulent surtout autour de la collecte de données et de l'intermédiation. A la différence de l'expérience avec les suédois où le travail s'opérait au niveau central, l'enquête du projet du BIT se déroule au niveau local.

Valoriser et optimiser

Le cas de la prise en compte de la NAME est un autre bon exemple de la démarche itérative du projet. La mise à jour du guide d'orientation professionnelle envoyé chaque année aux bacheliers a été reportée en phase 2 pour pouvoir mettre en évidence ce nouveau produit de l'ANEM qui pourra être utilisé par les acteurs du marché de l'emploi autre que l'ANEM, et notamment les universités. L'outil d'orientation s'élaborera en étroite collaboration entre le MESRS et l'ANEM. Il était donc nécessaire d'attendre les résultats de la NAME pour mettre à jour l'outil d'orientation du MESRS. La NAME vient d'être finalisée et présentée le 31 mars. L'équipe dédiée à cette activité est désormais disponible et prête à entamer le travail dès le démarrage de la phase 2. L'idée est d'intégrer dans le guide des informations sur les métiers et les débouchés possibles mais aussi les options proposées par la formation professionnelle et contribuer à améliorer l'image des métiers techniques. Il s'agit de coller au plus près des enjeux et de ne pas présenter l'université aux jeunes comme la « seule voie possible ».

Trouver des synergies et favoriser la continuité avec les autres programmes

Bien que la coordination entre bailleurs de fonds soit souvent faible en Algérie, l'équipe du projet a le souci constant de trouver des synergies avec les autres programmes similaires. Pour les BLEU et les CDC, l'équipe a cherché à travailler avec des experts qui connaissaient déjà le sujet via leur implication dans d'autres projets comme celui du British Council ou du PAPS. Ainsi, l'équipe a fait appel à la consultante qui a travaillé auparavant sur le programme PAPS de l'UE qui a appuyé les universités en matière d'employabilité des universités. Elle a notamment travaillé sur la stratégie développée pour renforcer les CDC au sein de l'université. Cette approche permet d'éviter la déperdition d'informations et de travailler dans la continuité des recommandations des programmes précédents ou en cours. L'équipe a cherché aussi à se coordonner avec le projet du British Council avec qui il partage le même bailleur de fonds. Des tentatives de synergie ont déjà été recherchées. Même si elles n'ont pas abouti, des contacts ont été pris avec des experts britanniques au sujet des enquêtes de suivi des diplômés, ou encore avec le consultant travaillant sur les CDC. Dans la suite du projet, l'équipe envisage éventuellement de formaliser cette coordination par une convention de partenariat avec le British Council comme le BIT l'a déjà sur d'autres projets.

L'équipe du projet pourra veiller aussi à poursuivre ses efforts de travail en synergie avec d'autres programmes qui ont des thématiques et/ou des wilayas communes. Par exemple, le PROFAS C+ qui dans le cadre de la vulgarisation de la NAME prévoit des ateliers métiers à Tlemcen ou encore dans le cadre de l'AFEQ et sa composante « développement des capacités d'un échantillon de structures Université-Entreprise et de nouveaux services d'insertion des jeunes diplômés ». Le projet COFFEE, dont l'Université de Tlemcen est partenaire, cherche à élaborer un répertoire des formations,

compétences et métiers permettant de mettre en visibilité la relation entre diplômes, compétences et emplois. Des passerelles peuvent être là aussi envisagées avec les outils proposés par le projet du BIT.

Des premiers résultats encourageants

Un travail collaboratif inter-secteur

Un des 1ers résultats atteints par le projet se caractérise par les relations institutionnelles et la collaboration développées entre le MTESS et ses agences et le MESRS au niveau de la gouvernance du projet d'une part mais au niveau également opérationnel dans le cadre des activités réalisées par le projet. Ce contact direct entre les services de l'emploi et le monde de l'université est un point fort salué par plusieurs parties prenantes. Le rôle du MAE est également instrumental dans le suivi coordonné de la participation des différents secteurs. Le développement d'un travail collaboratif entre secteurs n'est pas toujours aisé à mettre en œuvre en Algérie. Beaucoup de compétences individuelles co-existent de façon isolée mais peu sont collectives. Or, lors des ateliers pour le TRE, par exemple, le monde de l'université et les agents de l'ANEM se sont aperçus qu'ils partagent les mêmes préoccupations, les mêmes missions, les mêmes cibles et parfois les mêmes outils. L'apport du projet a été d'inculquer des méthodes de travail collaboratif, d'impliquer en faisant travailler ensemble, de fédérer autour d'un projet. Le projet permet aux différentes institutions de se parler des différentes actions engagées dans leur ministère, de se réunir et d'échanger des informations. Les activités ne sont pas isolées. C'est un gage de pérennité qui est déjà là. Le projet a permis aux différents partenaires d'engager des discussions et de partager leurs visions. Réunir le MESRS, le MTESS et leurs composantes et les faire discuter de la problématique est déjà une réussite en soi.

Insuffler sensibilisation, dynamisme et structuration sur l'employabilité au sein des universités

L'employabilité des jeunes diplômés est une thématique plus ou moins nouvelle pour le personnel universitaire. Le degré de maturation de cette thématique n'est pas identique dans les 3 universités. Le projet arrive à point nommé soit pour dynamiser des initiatives au sein d'équipe déjà consciente des enjeux comme à Tlemcen soit pour sensibiliser les personnel engagé auprès des jeunes comme à Biskra par exemple.

A Tlemcen, la réflexion a commencé il y a quelques années déjà pour faire face au tissu économique faible. C'est une grosse contrainte pour l'université de Tlemcen qui les oblige à innover et à adopter une stratégie différente des universités de Biskra et Béejaïa. Elle a cherché à devenir un acteur économique en professionnalisant son offre de formation. Clubs scientifiques dynamiques, formations à entrepreneuriat chaque année à la maison d'entrepreneuriat en collaboration avec l'ANSEJ, BLEU avec 15 personnes bénévoles pour dynamiser la relation université/entreprise sont autant d'initiatives prises par l'équipe enseignante.

A Biskra, le besoin de sensibiliser sur l'employabilité et d'être accompagné sur la question est plus fort. Et le projet a déjà permis prise de conscience et amorce d'appropriation par le personnel entre la 1ère et la 2ème réunion qui se sont tenues à l'université.

Un suivi-évaluation et des outils de communication perfectibles

Comme l'a reconnu justement le chef de projet, étant donné les délais très restreints pour lancer les activités, la priorité n'a pas été donnée au suivi-évaluation ni aux outils de communication.

La phase 1 consistant davantage en une période de démarrage et de préparation, ses objectifs étaient sanctionnés par des indicateurs de suivi d'activité plutôt que d'impact : nombre d'outils finalisés et testés, nombre de formations tenues, d'enquêtes, d'évaluations réalisées...

Il peut être souligné que certains indicateurs pourraient gagner à être plus « SMART ». Par exemple, pour le résultat 1 « le nombre d'étudiants et diplômés qui ont amélioré leurs compétences de recherche d'emploi, compétences clés et entrepreneuriat » est difficilement mesurable.

Par ailleurs, pour remédier au défaut de visibilité du projet, le dernier comité de pilotage a décidé l'organisation d'un grand événement public de communication sur le projet, qui sera l'occasion de présenter les « produits » déjà réalisés : outils TRE, CRE, résultats des enquêtes entreprises et jeunes diplômés etc.

3.3 Efficience

3.3.1 Ressources financières

Des ressources financières presque entièrement consommées

Un retard au démarrage comblé par une rapidité d'exécution

La mise en place des ressources allouées au projet, humaines et financières, a souffert d'un certain retard. Ce retard a eu une incidence assez tangible pour une phase de projet dont la durée initiale prévue était déjà très courte : 7 mois. Prévu pour un démarrage au 1^{er} septembre, la convention de partenariat entre le BIT et le FCO a finalement été signée le 21 septembre 2016. Les fonds ont été disponibles le 26 octobre 2016.

La subvention d'un montant total de 702 266 USD pouvait être versée en 3 tranches : 75 % à la signature du contrat, 20 % en janvier et 5 % sur demande. Le 1^{er} rapport financier au 31/12/2016 faisait état d'une consommation de 89 000 USD soit 12 % du budget initial global. L'équipe a réussi par la suite en 3 mois à rattraper le retard.

Le BIT n'a pas effectué la demande de la dernière tranche de 5 % et ne compte pas le faire. Il disposait donc de 621 257 USD. Le dernier rapport financier n'était pas encore prêt au moment de la mission d'évaluation. Néanmoins, selon les dernières estimations du chef de projet, 98 % des coûts liés aux activités du projet (sur les 95 % perçus) étaient engagés (auxquels il conviendra d'ajouter les 13 % de coûts administratifs du BIT). Ce qui n'a pas été dépensé sera remboursé par le BIT ou reversé au budget de la seconde phase.

Des contraintes administratives et fiscales de part et d'autre

L'urgence à réaliser la phase 1 s'explique par des contraintes fiscales du bailleur de fonds, son année fiscale s'arrêtant au 31/03/17. Il n'était pas pertinent d'envisager de prolonger la phase 1 car elle aurait alors couru sur la nouvelle année fiscale du bailleur, à savoir jusqu'au 31/03/18. Il a donc été préféré de s'astreindre à la mettre en œuvre dans les meilleurs délais possibles jusqu'au 31/03/2017.

A ces contraintes fiscales, se sont ajoutées des contraintes administratives notamment du côté du BIT. D'une part, les procédures de recrutement du BIT sont assez lourdes. D'autre part, ni la coordinatrice nationale ni une des assistantes recrutées pour le projet n'étaient familières des procédures internes administratives et financières du BIT et ont dû les apprivoiser sur le tas. Il est à noter ici que ces personnes ont reçues par la suite une formation de la part du BIT lors de la 1^{ère} phase.

Un projet « soft » dédié principalement à l'expertise, au budget plutôt flexible, qui s'est ajusté aux besoins

Projet « soft », le projet apporte essentiellement un appui technique aux institutions partenaires. Le budget prend principalement la forme d'expertises nationale et internationale, d'études, d'ateliers et séminaires et de formations.

Une révision budgétaire a été opérée en cours de la phase 1 pour prendre en compte un changement d'orientation intervenu suite aux avancées du projet. La flexibilité du CSSF a permis à l'équipe de réviser les lignes budgétaires et de les adapter au vu du réajustement des activités. Une part plus importante a été consacrée au renforcement en capacités matérielles des partenaires. Il a été convenu d'accorder aux alentours de 80 000 USD aux équipements : équipements des clubs de recherche d'emploi des universités pilotes et équipements de 35 tablettes pour les enquêteurs de l'ANEM. Comme déjà évoqué, la priorité de l'équipe a été de coller au plus près des besoins qui ont émergé au fur et à mesure des activités. Ainsi si les formations aux outils et l'édition des guides n'ont pas été réalisées, les efforts ont été concentrés pour enrichir et approfondir le contenu des instruments. Ainsi, il a été fait appel à des consultants supplémentaires par exemple non prévus initialement, pour mieux contextualiser les outils. Des binômes de consultants, associant un expert international à la maîtrise technique et aux connaissances des bonnes pratiques internationales et un expert national à la maîtrise de l'environnement algérien permet la réalisation de meilleurs produits et facilite aussi un transfert des compétences des deux côtés.

3.3.2 Ressources humaines

Des ressources humaines très impliquées

Une équipe du projet au complet en décembre, très complémentaire

L'équipe a été réellement complète en décembre, soit 3 mois après le démarrage prévisionnel début septembre. Mais tout un travail en amont avait néanmoins été réalisé par l'équipe permanente du BIT dès octobre. Malgré les contraintes administratives et financières, le projet a pu être lancé avec le 1^{er} comité de pilotage qui s'est tenu en octobre. Un travail préparatoire a pu être effectué par la spécialiste employabilité du BIT au Caire et par la chargée de partenariats du BIT à Alger, qui a assuré l'intérim dans l'attente de l'arrivée de la coordinatrice nationale début novembre puis du chef de projet début décembre. Les wilayas ont été choisies, les prises de contact ont été réalisées avec l'ensemble des universités, et les premiers termes de référence ont été rédigés pour les 1^{ères} activités.

L'équipe complète comprend 5 EETP : un chef de projet, une coordinatrice nationale, 2 assistantes et un chauffeur. Elle a dû supporter une charge de travail très importante contrainte de réaliser un grand nombre d'activités dans un laps de temps restreint.

Elle semble très complémentaire. Ainsi, la coordinatrice du projet apporte son réseau de relations, sa connaissance fine de l'entrepreneuriat et sa vision sur l'environnement national. Le chef de projet connaît quant à lui très bien le système des nations unies (dont une expérience de 4 ans au PNUD à Alger) mais aussi le secteur privé et le monde des affaires.

La force du BIT : sa grande capacité de mobilisation interne et externe

Une grande force du projet repose sur la capacité du BIT à mobiliser « quantitativement » et « qualitativement ». C'est un véritable avantage comparatif du BIT.

Une expérience sur ce type d'approches et de matériels dans la région et à l'international

Le BIT travaille depuis longtemps sur le type d'outils proposé par le projet. C'est une vraie plus-value pour le projet. Que ce soit sur les TRE, les CRE ou le CLE, le BIT s'appuie sur des expériences dans différents pays dans la sous-région et le monde entier. Les TRE ont eu des résultats en Tunisie de même que le programme CLE adopté dans les universités en Tunisie et adapté très rapidement au Maroc. L'équipe part donc avec une base d'instruments et de méthodes qu'il convient d'adapter et de contextualiser à l'Algérie. Le projet a pris comme base de départ le manuel de l'agence de l'emploi tunisien ANETI pour l'outil TRE. Pour le CRE, le projet à l'origine devait s'inspirer du manuel CRE élaboré pour l'Egypte. La consultante a préféré repartir de son expérience au Canada. La méthodologie des enquêtes de suivi des diplômés a pu s'inspirer d'un guide international du BIT utilisé au Liban, en Jordanie et en Egypte notamment. L'enquête sur les besoins des entreprises a pu s'enrichir des connaissances du BIT avec l'agence de l'emploi marocain ANAPEC. Même si elle a été finalement transformée, l'activité application mobile s'inspirait du cas tunisien.

Des expertises techniques multi disciplinaires à l'intérieur des services du BIT mais aussi à l'extérieur

Le projet a pu mobiliser l'expertise interne au sein du BIT : implication du spécialiste entreprises, des collègues du département des politiques de l'emploi, d'un projet arabe « Taqueem » du BIT sur l'évaluation autour de l'emploi des jeunes. La spécialiste en compétences et employabilité, basée au Caire, est en charge du suivi technique du projet et est fortement impliquée. Elle met son expertise, son expérience et ses connaissances d'autres pays au service du projet. Le projet a aussi bénéficié de l'appui du spécialiste à Genève en matière d'évaluation des dispositifs de l'emploi. Il a donné son avis sur les outils d'évaluation de l'ANSEJ et de la CNAC.

Par ailleurs, le projet est hébergé dans les locaux du Bureau de l'OIT à Alger, qui compte une équipe constituée notamment d'une unité programme (qui apporte son appui au niveau programmatique et stratégique), une unité « administrative et financière » (qui veille au bon suivi des règles et procédures du BIT en la matière), un chargé de communication (qui fournit un appui sur ce volet), une chargée de partenariats (qui gère les relations avec le bailleur de fonds) et un directeur qui oriente et conseille. Sont également hébergés dans ces bureaux les autres projets (3) actuellement mis en œuvre par le BIT en Algérie, ce qui permet entre autre un appui mutuel et un échange d'expériences et de conseils à tous les niveaux.

Le projet a pu aussi s'appuyer sur un réseau d'expertises externes sur ces thématiques pointues avec lesquelles le BIT a l'habitude de travailler.

L'intérêt prononcé des différents acteurs mais aussi la crédibilité dont jouit le BIT auprès des partenaires a sans doute permis aussi de mobiliser « quantitativement » les parties prenantes qui ont fait montre d'une grande capacité de réaction : 30 bénéficiaires pour la formation GAR, plus de 50 personnes pour l'atelier sur les enquêtes des besoins des entreprises.

Le projet tire donc profit de l'expertise technique, des expériences des différents pays et de la forte crédibilité du BIT.

Un fonctionnement et une collaboration efficiente avec les partenaires

Un fonctionnement participatif et un dialogue constructif

Comme classiquement dans les projets du BIT, l'équipe a demandé à ses principales institutions partenaires de désigner des points focaux pour faciliter la mise en œuvre du projet. La collaboration a été très participative. Elle a favorisé les discussions et les échanges et contribué à l'apprentissage des acteurs impliqués dans l'action. Comme déjà évoqué, ce fonctionnement participatif a permis de faire émerger de nouveaux besoins qui ont été identifiés pendant les groupes de travail et ont été pris en compte. A titre d'exemple, pour l'outil TRE, suite aux discussions, il a été décidé d'intégrer 3 nouveaux modules : sur les droits et obligations des employés, sur les réseaux sociaux et sur l'orientation en entrepreneuriat. Pour l'enquête entreprise, l'ANEM a proposé de faire intervenir des experts suédois. L'application mobile a été remplacée par un MOOC. Les souhaits émanant des parties prenantes sont donc écoutés et pris en compte. Les partenaires sont étroitement impliqués et à plusieurs niveaux. Ils participent à la planification commune et aux orientations prises.

Les ateliers et groupes de travail ont été formés au sein des partenaires et travaillent activement. Ils sont également source d'apprentissage et de renforcement de capacité pour les participants qui reçoivent l'appui d'experts mais ils sont aussi source d'expérimentation de travail collaboratif et en équipe.

Une instance de gouvernance représentative et contributive

Un des points forts du projet est la composition de son comité de pilotage – outil pour la gouvernance du projet – qui regroupe des décideurs. Souvent, les comités de pilotage sont composés de représentants sans capacité de décisions. La force du comité de pilotage du projet est qu'il regroupe des directeurs généraux des institutions partenaires. Le comité de pilotage s'est déjà réuni à 2 reprises en octobre 2016 pour lancer le projet et en janvier 2017 pour rendre compte de son état d'avancement. Il réunit MAE, MTESS et ses agences, MESRS, UGTA, CGEA, l'ambassade du Royaume Uni en tant que bailleur de fonds et le BIT en tant que partenaire de mise en œuvre. Il est l'occasion de présenter le bilan des activités, les activités prévues mais aussi de partager réflexion et informations. Des recommandations ont été énoncées et actées, notamment l'élargissement pour la phase 2 du comité de pilotage aux Ministères de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, de l'Éducation Nationale, de la Solidarité Nationale, de la Famille et de la Condition de la Femme, et de l'Industrie. Le comité a contribué à l'élaboration de la proposition de projet de la phase 2 soumis au bailleur de fonds (élargissement du comité de pilotage, organisation d'un grand événement de communication, élargissement de l'outil d'orientation au piste de la formation professionnelle).

L'engagement des mandants tripartites questionné

De par son mandat, le BIT implique les partenaires sociaux et le gouvernement dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de ses activités et projets. Pour ce projet-ci, les partenaires clés et bénéficiaires directs relèvent principalement du gouvernement à travers le MTESS, avec notamment l'ANEM, et le MESRS, avec notamment les universités. Si les partenaires sociaux, l'UGTA et la CGEA, ont été consultés lors de la conception du projet, sont membres du comité de pilotage du projet et participent au dialogue, leur implication demeure plutôt passive dans la mise en œuvre des activités. A ce stade, on peut donc s'interroger sur l'aspect formel de cette collaboration et sa valeur ajoutée au projet. Elle est plutôt signe de leur besoin de renforcement de capacité. Pourtant l'UGTA peut très bien apporter son expertise technique par exemple dans la conception du manuel TRE sur le module droits et obligations des employés qui va être ajouté dans la phase 2. La CGEA sera sans doute aussi beaucoup plus sollicitée dans la phase 2 qui prévoit de mobiliser un plus grand nombre d'entreprises.

3.4 Durabilité du projet

Le projet « De l'université au monde du travail » constitue avant tout une expérience pilote. De la réussite de l'expérimentation dépendra son déploiement. A ce stade, il est seulement possible d'estimer son potentiel de viabilité aux niveaux opérationnel, institutionnel et économique. Des indications positives sont d'ores et déjà présentes auxquelles il sera nécessaire d'accorder une vigilance particulière dans la seconde phase du projet pour veiller à leur confirmation.

Des indices prometteurs de durabilité à différents niveaux

Au niveau institutionnel : la convergence avec les préoccupations et plans d'action des institutions partenaires

Émanant directement d'une demande du gouvernement, le projet converge avec les feuilles de routes non seulement du MTESS mais aussi du MESRS.

Dans la stratégie globale de l'ANEM 2015-2019, la priorité est donnée à l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi. Les professionnels et formateurs de l'ANEM s'orientent dans le conseil et l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Les TRE, CRE, le MOOC s'inscrivent en parfaite cohésion avec la diversification de l'offre du SPE. L'ANEM cherche à extérioriser ces produits en animant des ateliers au niveau des universités, des centres de formation professionnelle en ciblant les promotions sortantes. C'est le rôle de l'ANEM en amont de proposer des TRE avant l'inscription à l'ANEM.

Au niveau des préoccupations du MESRS, le projet s'aligne pleinement avec la feuille de route que le ministère suit depuis janvier 2016 et la conférence nationale du secteur. Font partie des grands axes et recommandations sortis de cette évaluation du secteur : le lien université-entreprises, l'employabilité, les formations/métiers, la co-construction avec le secteur économique. L'employabilité est une préoccupation largement partagée par le MESRS et ses établissements et rentre dans sa feuille de route. Il a entamé des démarches avec les différents secteurs socio-économiques pour adapter son offre de formation. Une conférence inter-ministérielle sur le lien université-entreprises se tient en avril. Le MESRS a décidé de rendre obligatoire un module sur entrepreneuriat. Le module CLE proposé dans le cadre du projet BIT va pouvoir construire son

contenu et faciliter la mise en application de cette directive. Le MESRS travaille aussi pour adopter des nouveaux statuts de l'université en septembre 2017 dans lesquels notamment les BLEUS et CDS seront institutionnalisés et intégreront l'organigramme des établissements. Les activités du projet sur le module transversal entrepreneuriat et sur la structuration des BLEU et CDC participent pleinement à la réflexion du MESRS et l'alimentent.

Au niveau institutionnel, les gages de pérennité semblent donc réunis.

Au niveau opérationnel : adhésion et mobilisation des parties prenantes et collaborations intersectorielles

L'adhésion au projet autant au niveau décisionnel qu'au niveaux technique et opérationnel est un autre véritable atout. Le DG de l'ANEM a présidé le comité de pilotage pendant la phase I. Les directeurs de différentes directions de l'ANEM mais aussi des techniciens sont pleinement associés et impliqués dans le projet. De même au sein des universités, les recteurs ou doyens sont parties prenantes actives et mobilisent toute leur équipe exécutive. L'implication à différents niveaux hiérarchiques : direction générale, directions techniques, opérationnels est un bon indice de durabilité des activités et dispositifs expérimentés et d'appropriation du projet.

La mobilisation de personnel, dans un délai imparti très court pour participer aux activités montre un intérêt manifeste des partenaires. En témoigne le nombre de participants du côté ANEM et du côté MESRS/universités aux différents ateliers.

L'expertise technique fournie s'intègre complètement dans les pratiques des partenaires notamment au niveau des conseillers de l'ANEM. Les ateliers TRE par exemple font partie des activités déjà dispensées par les agences.

De plus la méthode employée par le projet de produire des outils méthodologiques diffusables dans la durée avec le souci d'une co-construction et non l'importation d'une méthode toute faite peut favoriser l'appropriation par les partenaires nationaux. Le manuel TRE est construit ensemble et non répliqué tel que. L'enquête auprès des entreprises est pilotée directement par des agents de l'ANEM plus à même de la reproduire par la suite. Elle est inscrite dans ses plans d'action.

Au niveau des universités, le potentiel de diffusion réside dans le fait que les 3 universités des régions pilotes sont membres chacune d'une conférence régionale. Les Conférences Régionales des Universités (CRUCentre – CRUEst – CRUOuest), créées et définies en 1999 par la loi N° 99 -05 du 4 Avril 1999, sont des organes qui constituent un cadre de concertation, de coordination et d'évaluation autour des activités du réseau de l'enseignement supérieur et de mise en œuvre de la politique nationale arrêtée en la matière. Les 3 universités pilotes peuvent donc être des vecteurs de diffusion et des ambassadeurs dans la dissémination des outils et dispositifs testés dans leurs universités.

Au niveau intersectoriel, la collaboration opérationnelle du MESRS et de l'ANEM s'est déjà concrétisée. Les 3 universités pilotes partenaires (Béjaïa, Biskra et Tlemcen), suite aux décisions prises en Comité de Pilotage, vont mettre à disposition un local destiné à abriter le Club de Recherche d'Emploi qui sera animé par l'ANEM et équipé par le BIT.

Au niveau économique : co-financement et présence des moyens humains et matériels

Un point fort à ce stade du projet est la mobilisation de cofinancement de la part d'un partenaire : l'ANEM prend en charge l'enquête des besoins des entreprises tandis que le BIT apporte un appui technique mais aussi un appui matériel avec la fourniture de tablettes pour les enquêteurs.

D'autres indices semblent indiquer un potentiel matériel et humain de viabilité des outils et dispositifs proposés par le projet. C'est surtout vrai pour l'ANEM qui peut mettre à disposition des moyens humains et matériels déjà existants pour pérenniser les dispositifs. Le projet ne propose, par ailleurs, pas des dispositifs lourds à financer mais plutôt des instruments qui s'intègrent dans des services, des missions et budget déjà prévus et planifiés. C'est moins le cas pour les universités.

Les formations (en cascade) chères à la méthode du BIT pour démultiplier et diffuser les outils prévues en phase 2 vont s'inscrire dans le plan de formation de l'ANEM. L'agence dispose d'un pool de formateurs. Depuis 2002, elle suit un plan de formation annuel qui a été renforcé depuis 2014. Tous les agents bénéficient au moins une fois par an d'une formation. La formation et la diffusion des TRE et du CRE s'effectueront dans ce cadre sur financement de l'ANEM,

Par ailleurs, la modernisation en cours de l'ANEM a permis la mise en place d'un système d'informations notamment du suivi des demandeurs d'emploi qui a considérablement allégé la charge de travail des conseillers. Auparavant, le reporting s'effectuait de façon manuelle. En 10 ans, le portefeuille d'un conseiller a fortement diminué et est passé à 183 demandeurs d'emploi par conseiller alors que c'était le triple il y a 10 ans. Une fois formées, les ressources humaines seront disponibles pour mettre en œuvre les ATRE ou les CRE. Les ATRE et CRE ne constitueront pas une charge humaine supplémentaire pour l'ANEM, qui dispose de conseillers à la charge de travail moindre.

Ce potentiel de durabilité opérationnelle et financière reste évidemment à confirmer. Et il est bien moindre au niveau des universités qui ne disposent pas de la même masse critique de personnel disponible.

A confirmer en perspective du déploiement du projet

Il sera nécessaire de veiller à la concrétisation de ces indices prometteurs. Dans la seconde phase, il semble notamment important de procéder à une analyse économique à moyen long terme des nouveaux modèles et services mis en place. Ainsi, les coûts humains et financiers des CRE, des ATRE, des BLEU, des CDC doivent être abordés de façon concrète pour que leur pérennité financière soit assurée et leur budget intégré de façon récurrente dans les budgets des institutions qui les accueille (ANEM / Universités). Ce souci est à prendre en compte au niveau des BLEU et CDC, qui jusqu'alors fonctionnent sur du bénévolat. Les universités auront sans doute plus à faire face à la pérennisation de ces dispositifs en leur sein et notamment à déléguer ces missions à du personnel dédié à qu'il faudra dégager du temps.

La collaboration opérationnelle entre l'ANEM et les 3 universités, la mise à disposition de personnel et l'équipement des CDC – BLEU est à chiffrer. Cette analyse du modèle économique sera indispensable notamment dans une perspective de passage à l'échelle et de déploiement à l'ensemble des 45 autres wilayas.

Par ailleurs, institutionnaliser n'est pas un gage suffisant de pérennité. A titre d'exemple, le comité local de la promotion de l'emploi existe dans les textes, présidé par le wali avec tous les ministères au niveau déconcentré. Le projet envisage de le redynamiser dans les phases suivantes et de le renforcer. Cela témoigne qu'institutionnaliser les BLEU et les CDC est certes un bon indice de durabilité mais pas suffisant pour les pérenniser. Une fois, les Centres de Carrière et Bureaux de Liaison Entreprises-Universités reconnus dans les textes, ils devront aussi faire l'objet d'une allocation de moyens. Dépendant du bénévolat de quelques personnels, ils sont encore fortement limités dans leurs capacités à rapprocher l'université du monde de l'entreprise. Ce problème a été mis en exergue lors de la dernière Conférence Nationale des universités et sera normalement pris en charge par le Ministère au cours de cette année.

Enfin, dans un souci de pérennisation, l'équipe de projet a également réfléchi à comment associer davantage les universités dans la réalisation de l'enquête de suivi des diplômés pour qu'elle soit instituée comme un véritable outil récurrent de suivi et d'aide à la décision au niveau de l'université. Dans la phase 1, elle a été menée par un centre de recherche. Dans la phase suivante, il serait sans doute fécond de penser à comment l'université pourrait s'approprier cet outil et l'intégrer dans ses pratiques. En ce sens, la phase 2 prévoit d'organiser des formations au sein des universités pour que les centres de carrières qui font le lien avec les anciens diplômés fassent eux même cette enquête sur la base d'un fichier mis à jour. Dans un souci d'approche globale, il pourrait être bon d'ailleurs d'intégrer des questions sur l'entrepreneuriat dans le questionnaire.

3.5 Genre

Des besoins différenciés préalablement identifiés

La forte disparité entre hommes et femmes dans le taux de chômage et le taux d'activité en Algérie et particulièrement chez les diplômés de l'enseignement supérieur a été clairement identifiée et prise en compte au moment de la formulation du projet. Le projet a ainsi ciblé 50 % de femmes comme bénéficiaires et a prévu une activité spécifique dédiée aux femmes dans la phase 2 : l'organisation d'activités de mentoring dédiées aux jeunes femmes par le biais d'associations d'anciens diplômés de l'université. Animer des CRE spécifiques aux femmes a aussi été évoqué.

L'intégration du genre dans les outils perfectible

Le projet ne peut pas agir sur l'ensemble des leviers et déterminants des parcours d'insertion. Néanmoins, les barrières spécifiques des femmes pourraient être davantage abordées dans les outils créés. Le programme CLE intègre un module sur les femmes. Mais les outils TRE et CRE sont plus génériques. En touchant la confiance en soi, ils peuvent certes être bénéfiques pour mieux armer les femmes. Il est bon de rappeler que parmi les raisons de non recherche d'emploi, 61,3 % des femmes évoquent des raisons familiales. L'éloignement du domicile est un autre frein. Il peut être fructueux de s'interroger sur comment davantage sensibiliser et prendre en compte ces barrières culturelles et sociales au sein des outils et dispositifs expérimentés dans le cadre du projet.

L'exemplarité du projet à améliorer

L'équipe du projet du BIT est plus que paritaire : 3 femmes et 2 hommes la composent. Par contre, la participation des femmes aux différentes activités mises en œuvre par le projet pourrait être améliorée. Il est à saluer qu'un outil de suivi a désagréé le taux de participation des bénéficiaires selon le genre : la liste de présence du 1^{er} groupe de travail TRE. Cet effort louable n'a pas été généralisé à l'ensemble des activités du projet faute de temps. A titre indicatif, il est à noter que seulement 23 % de femmes sont membres du groupe de travail TRE. Pour l'atelier sur les besoins des entreprises, les femmes représentent 1/4 des participantes. L'équipe du projet n'a pas la main sur la sélection des bénéficiaires des ateliers. Mais, il pourrait inciter ses institutions partenaires à tendre vers la parité dans la sélection des bénéficiaires des ateliers et au sein des groupes de travail.

4. Conclusion

Projet pilote ciblant les étudiants et les diplômés de l'université, le projet « De l'université au monde du Travail » présente un intérêt et une pertinence manifestes au regard du contexte algérien. Il correspond aux besoins actuels et rencontre, à ce titre, l'adhésion des partenaires qui ont déjà fait montre de mobilisation et d'implication. Après quelques mois de mise en œuvre, le projet a préparé et lancé un nombre d'activités qu'il reste à confirmer et compléter dans la phase 2 du projet. Cette phase 1 de démarrage intense a déjà permis de faire émerger un travail collaboratif entre secteurs MTESS et MESRS. Le caractère structurant de ces activités est très attendu ainsi que le déboucher de produits concrets sur des dispositions réglementaires et statutaires. Le projet bénéficie par ailleurs sans nul doute de l'avantage comparatif de l'expertise du BIT sur la thématique de l'employabilité.

5. Recommandations

■ Impliquer les jeunes dans la mise en œuvre du projet

Les jeunes peu présents dans la 1ère phase

La représentation et la participation des principaux concernés : les jeunes étudiants et diplômés universitaires dans la mise en œuvre du projet est la grande absente de cette 1ère phase. Ils ont été assez peu impliqués dans les activités menées alors qu'il apparaît opportun d'écouter et prendre en compte leur point de vue. Même si cela est à nuancer. L'étude de suivi des diplômés a permis notamment de cerner les défis qu'ils rencontrent dans leur transition vers le marché du travail. Les outils TRE ont également pu être testés sur des jeunes chercheurs d'emploi. Enfin, la visite de terrain à Tlemcen a intégré aussi un temps de discussion avec un groupe d'étudiants. Toutes les instances internationales et nationales de coopération s'accordent à recommander d'associer les jeunes à la conception et au pilotage des politiques, programmes et projets les concernant. Impliquer effectivement les étudiants et diplômés de l'université non seulement dans l'instance de gouvernance du projet mais aussi davantage dans les activités mises en œuvre afin de prendre en compte leurs préoccupations mais aussi comme vecteur potentiel de changement et d'autonomisation est la première recommandation de cette évaluation.

Associer les jeunes au pilotage et à la mise en œuvre du projet

Dans la seconde phase du projet, il est prévu notamment de constituer des associations d'anciens diplômés universitaires. Cette action spécifique contribuera déjà fortement à améliorer l'implication des jeunes. Au-delà de cette action dédiée, l'équipe pourrait essayer d'associer les jeunes de façon plus généralisée et transversale : (i) dans la mise en œuvre du projet, en prévoyant leur participation lors de l'ensemble des activités mais aussi (ii) dans le pilotage du projet en proposant un siège à un représentant étudiant au sein du comité de pilotage.

L'idée d'ouvrir le comité de pilotage à un représentant étudiant/diplômé a été soulevée lors de la 1ère phase du projet. Cette idée demeure très pertinente. Sa réalisation est plus complexe. L'équipe a, en effet, été confrontée à la difficulté de trouver un représentant qui soit légitime auprès de ses congénères mais aussi aux yeux des institutions partenaires. Malgré la difficulté, il convient de creuser davantage la question.

En s'appuyant sur l'existant

La démarche à adopter peut être celle suivie depuis le début par le projet : s'appuyer sur l'existant même si cet existant est très fragile pour ce qui concerne la représentation du monde étudiant. Les associations de résidents et non-résidents des campus universitaires semblent peu actives. Et les tentatives de créer des associations d'anciens de l'université n'ont pas vraiment abouti. La phase 2 du projet prévoit expressément d'appuyer l'émergence de ces structures. Par contre et d'ores et déjà, il pourrait être opportun de se rapprocher des clubs estudiantins. Même s'ils se focalisent sur des activités culturelles, sportives ou scientifiques, ces clubs sont des espaces qui ont pour but de rendre la vie estudiantine plus dynamique et favorisent l'apprentissage, l'innovation, l'échange d'idées et le partage entre les étudiants. Le projet pourrait s'atteler à identifier, en collaboration avec les universités et notamment les sous-directions des activités scientifiques, culturelles et sportives de l'université, les clubs scientifiques les plus dynamiques et actifs des 3 wilayas pilotes et parmi eux des étudiants en mesure de participer aux ateliers et réunions de travail pour la suite du projet. Même s'ils ne relèvent pas d'associations formelles, les intégrer dans la suite du projet participerait aussi de la dynamisation et de l'autonomisation des jeunes. Faire participer des représentants d'étudiants, par exemple donc des membres actifs des clubs scientifiques des universités aux ateliers sur la création d'outils et dispositifs dont ils sont les destinataires et bénéficiaires finaux permettra de confronter et partager leur point de vue en tant que jeune. C'est aussi une opportunité pour eux de faire entendre leur voix dans des projets, de participer et ainsi de renforcer le dialogue dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de projets qui les concerne.

■ Impliquer davantage le secteur économique

A l'instar des étudiants et diplômés universitaires, les entreprises ont été peu présentes dans la mise en œuvre des activités de la 1ère phase du projet. Le monde des employeurs est certes représenté au sein du comité de pilotage à travers la CGEA. Mais il n'a participé qu'à un des deux comités de pilotage. Si dans la suite du projet, le monde socio-économique est davantage partie prenante notamment au sein des tables rondes, comités locaux sur l'emploi, étude RH et stages, il a été peu impliqué dans l'élaboration des outils pour faciliter la recherche d'emploi ou la création d'entreprises. Là aussi, il est dommage de ne pas saisir les ateliers et groupes de travail comme une opportunité de confronter l'ensemble des points de vue et comme espace de rencontres concrètes des universités,

services de l'intermédiation, entreprises et étudiants. Les tables rondes et comités locaux de l'emploi programmés dans la phase 2 sont certes prévus à cet effet. Mais, les entreprises ont été assez peu représentées lors de l'atelier sur l'enquête des besoins des entreprises alors que leur point de vue aurait pu être bénéfique aux débats et apporter un plus techniquement. Elles n'ont pas participé non plus directement au groupe de travail TRE mais les membres du groupe ont été invités à obtenir des informations auprès d'elles et à réseauter avec le secteur économique. La concertation pluri-acteurs est primordiale pour aborder la complexité du chômage. Toutes les occasions sont donc bonnes à prendre pour favoriser rencontre et dialogue entre secteurs et acteurs concernés. Les entreprises peuvent d'ores et déjà être plus étroitement associées par exemple aux ateliers de validation des produits de la 1ère phase : TRE, CRE, CLE, résultats des enquêtes entreprises et étudiants...

■ Prendre davantage en compte le genre dans la mise en œuvre du projet

Comme déjà abordé dans le paragraphe sur la question du genre, le projet a quelques marges de manœuvre pour prendre davantage en compte le genre dans sa mise en œuvre : s'interroger sur la prise en compte des barrières spécifiques dans les parcours d'insertion des femmes et comment mieux les intégrer dans les outils et dispositifs expérimentés, inciter ses partenaires à tendre vers la parité dans la sélection des bénéficiaires des activités du projet. Ces remarques sont évidemment à nuancer car le projet apporte déjà une attention particulière aux femmes et entend toucher 50 % de femmes bénéficiaires. Et il prévoit des activités dédiées aux femmes dans ses phases suivantes.

■ Poursuivre le travail collaboratif intersectoriel, le partage de connaissances et la concertation pluri acteurs

C'est un des grands résultats de la 1ère phase qu'il est indispensable de poursuivre dans les phases suivantes. Les activités prévues dans la suite du projet seront amenées à l'amplifier et à l'encourager. Le chômage des jeunes étudiants et diplômés est une problématique globale et multi-sectorielle. Adopter une démarche intégrée et concertée est indispensable pour faciliter les parcours d'insertion et réduire la durée de transition entre le monde de l'université et le monde du travail.

Pour pallier le manque de culture de partage des connaissances, il est recommandé aussi de tendre vers une meilleure capitalisation et un partage plus régulier des travaux des parties prenantes institutionnelles sur les mêmes sujets. Cela permettra de faciliter la continuité entre et après les projets, de favoriser la coordination et les passerelles entre projets et institutions et de s'appuyer sur les recommandations des projets et programmes précédents pour en fructifier les résultats.

■ Veiller à l'ancrage local des activités

Là encore, la phase 2 de par les activités à mener se déroulera plus souvent dans les wilayas pilotes. Il conviendra de veiller à différencier l'appui en fonction du degré de maturation de la problématique au sein des 3 wilayas. Un accompagnement plus régulier et en présentiel semble nécessaire à Biskra par exemple pour appuyer et soutenir le personnel local.

6. Points forts

Le projet est encore jeune. Et au-delà de réelles leçons apprises ou de bonnes pratiques à retenir, on peut d'ores et déjà mettre en exergue des points forts qu'il conviendra de confirmer dans la suite du projet :

- La promotion de l'intersectorialité et du travail collaboratif pluri-acteurs qui ira encore plus loin dans la phase 2 avec l'élargissement du comité de pilotage à d'autres ministères par exemple et avec une plus forte implication des entreprises dans les activités (tables rondes, stages, comité local, forum emploi, enquête RH...);
- La démarche itérative, intégrée, s'appuyant sur l'existant, comprenant une forte dimension participative pour permettre l'appropriation des résultats par les acteurs du projet et cherchant les synergies pour favoriser la continuité et la coordination des actions.
- L'avantage comparatif de l'expertise et de la multi-pluridisciplinarité du BIT qui apporte une plus-value au projet.

7. Annexes

7.1 Liste des personnes consultées

Nom	Organisme et fonction	Date
Jo De Hollander	BIT Chargée des partenariats et de la mobilisation de ressources	29/03/17 06/04/17
Roland Sarton	BIT Chef de projet	29/03/17 30/03/17 02/04/17
Rachâa Bedjaoui-Chaouche	BIT Coordinatrice Nationale de projet	05/04/17
Christine Hofmann	BIT Backstopper du projet Spécialiste en compétences et employabilité	06/04/17
Mohamed Ali Deyahi	BIT Directeur du Bureau de l'OIT à Alger	30/03/17 06/04/17
Djohar Mehidi	Ambassade du Royaume Uni Chef de programme	30/03/17
Professeur Saidani Boualem	Université de Béjaïa Recteur Point focal	30/03/17
Rezak Alkama	Université de Béjaïa Directeur du BLEU	02/04/17
Massicilya Derradj	Jeune diplômée universitaire	02/04/17
Miloudi Herifa	Jeune diplômée universitaire	02/04/17
Lyes Rezzoug	Jeune diplômé universitaire	02/04/17
Amazigh Dib	Université de Tlemcen Directeur du BLEU	02/04/17
Amine Bouayed	Université de Tlemcen Membre du BLEU	02/04/17
Boumediene Mahi	MAE Sous-directeur de la programmation de la coopération avec les fonds, programmes et institutions spécialisées du système des Nations Unies	03/04/17
Mama Lafjah	MESRS Assistante du DG de la coopération et des échanges inter-universitaires	03/04/17
Nouredine Ghouali	Directeur Général des enseignements et de la formation supérieure	
Mustapha Djafour	Recteur Université de Tlemcen	

Nom	Organisme et fonction	Date
Feiza Amine	Point focal MESRS	
Abdelhakik Ait Zai	Point focal MESRS	
Sif-Eddine Amara	Point focal MESRS	
El Mahfoudh Megateli	CGEA Secrétaire général	03/04/17
	ANEM	05/04/17
Kheira Feddal	Directrice de l'organisation du marché de l'emploi	
Fayçal Larabi	Sous-directeur de la gestion et du suivi des dispositifs	
Hakim Ibsaine	Point focal	
M. Khassoul	Sous-directeur du développement informatique	
Mohamed Arrache	Directeur de l'information, des Études et de la Documentation	
Abdelouahab Benbraika	Université de Biskra Doyen de la faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion	04/04/17
Tayeb Louati	UGTA Conseiller	05/04/17
Rabah Mekhazni	MTESS Directeur de la Régulation de l'Emploi	06/04/17

7.2 Liste des documents analysés

Documents du projet

Memorandum of Understanding on Project Funding –FCO/ILO

Document de projet (Prodoc)

Budget du projet

Cadre logique du projet

États financiers certifiés au 31/12/16

Rapport trimestriel d'activités au 15/12/16

Rapport trimestriel d'activités au 15/03/17

Compte-rendu du comité de pilotage d'octobre 2016

Compte-rendu du comité de pilotage de janvier 2017

Plan de travail mis à jour au 22 mars 2017

Listes de présence aux ateliers

Questionnaires des enquêtes entreprises et jeunes diplômés

Études et rapport pays

Cadre de Coopération Stratégique 2016-2020 entre l'Algérie et le Système des Nations Unies

Plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du Président de la République
– 2014 - Algérie

Jobs or Privileges – Mena Development Report – Banque Mondiale 2015

Emploi, justice et le printemps arabe, rétablir une croissance inclusive en Afrique du Nord –
Banque Africaine de Développement – 2012

L'emploi pour une prospérité partagée, le moment pour l'action au Moyen Orient et en Afrique du
Nord – Banque Mondiale – 2013

Activité, emploi et chômage en septembre 2016 – Office National des Statistiques – Algérie –
septembre 2016

Informations statistiques – décembre 2016 – ANEM - MTESS