Organisation internationale du Travail

Bureau d'évaluation

i-eval Discovery

# STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**ILO TC/SYMBOL :** RAF/19/10/KOR

**Type d'évaluation :** Project

**Horaire d'évaluation :** Final

**Mode d'évaluation :** Indépendant

**Pay(s):** Algérie, Tunisie, Maroc

**Résultat(s) du P&B :** Résultat 5.

**ODD(s) :** 4 et 8

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur :** 02 May 2025

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL :** 27 July 2025

**Bureau Administratif :** Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, la Tunisie

**Bureau Technique :** Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, la Tunisie

**Agences d'évaluation conjointes :** N/A

**Durée du projet :** 61 mois

**Donateur et budget :** 5.289.036,59 US$

**Nom(s) du consultant :** Belgacem ZITOUNI

**Gestion de l'évaluation :** Pacome DESSERO

**Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman**

**Budget de l'évaluation: USD 19,040**

*Mots clés:* Skills, Decent Work, Employment, Employment Service, Employment Creation, Employment Policy, Skills, Institutional Capacities, training, Workers' education, Youth Employment

# TABLES DES MATIERES

**RESUME EXECUTIF** ..... **5**
**I. Contexte du projet** ..... **12**
**II. Objectifs, étendue et clients de l'évaluation** ..... **13**
**III. Méthodologie et limitations de l'évaluation** ..... **16**
**IV. Résultats de l'évaluation** ..... **18**
4.1 Pertinence stratégique et alignement du projet ..... 18
4.2 Validité de la conception du projet ..... 25
4.3 Efficacité du projet ..... 27
4. 4 Efficience des ressources utilisées ..... 37
4.5 Orientation vers l'impact et la durabilité ..... 39
4.6 Dimensions transversales ..... 41
**V. Conclusions** ..... **43**
**VI. Recommandations** ..... **44**
**VII. Les leçons apprises et les bonnes pratiques** ..... **46**
**ANNEXES** ..... **49**

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

| | |
|---|---|
| **ANAPEC** | Agence Nationale de Promotion des Emplois et des Compétences |
| **BIT** | Bureau International du Travail |
| **CAD** | Comité d'Aide au Développement |
| **CGEM** | Confédération Générale des Employeurs du Maroc |
| **CSF** | Contrats Spéciaux de Formation |
| **CSTO** | Comité de suivi technique et opérationnel |
| **EFTP** | Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels |
| **ESS** | Economie Sociale Solidaire |
| **EVAL** | Bureau d'Evaluation du OIT |
| **FENAGRI** | Fédération Nationale de l'Agroalimentaire au Maroc |
| **GIAC** | Groupement Interprofessionnelle d'Aide au Conseil |
| **ILO** | International Labor Organisation |
| **IPDLI** | Initiative Pilote pour un Développement Local Intégré |
| **KOICA** | Agence Coréenne de Coopération Internationale |
| **MFP** | Ministère de l'Economie et de la Planification |
| **OCDE** | Organisation de Coopération et de Développement Economiques |
| **OdB** | Observatoire Métiers et Compétences des Branches Professionnelles |
| **ODD** | Objectifs de Développement Durable |
| **OESS** | Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire |
| **OIT** | Organisation Internationale du Travail |
| **ONG** | Organisation Non Gouvernementale |
| **PAMT** | Politiques Actives du Marché du Travail |
| **PGF** | Productivité Globale des Facteurs |
| **PNUAD** | United Nations Développement Programme |
| **PPTD** | Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent |
| **SE** | Services de l'Emploi |
| **SNE** | Stratégie Nationale pour l'Emploi |
| **STED** | Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique |
| **STED-AMT** | Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie |
| **TdR** | Termes de Références |
| **TUN** | Tunisia |
| **UGP** | Unité de Gestion du Projet |
| **UNEG** | United Nations Evaluation Group |
| **USD** | United Nations Development Assistance Framework |
| **UNSDCF** | Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable |
| **UGP** | Unité de Gestion de Projet |
| **UGTT** | Union Générale Tunisienne du Travail (Tunisie) |
| **USD** | Dollar Américain |
| **UTAP** | Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche |
| **UTICA** | Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (Tunisie) |

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Détail des acteurs interviewés et leur répartition par pays et par genre .....17
Tableau 2 : Axes et principales actions du Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie (BP-Alger)..... **Error! Bookmark not defined.**
Tableau 4 : Taux de décaissement par résultat.....38

# RESUME EXECUTIF

**Contexte du projet**

Les pays d'Afrique du Nord se trouvent à un tournant crucial de leur développement, où leur capacité à diversifier l'économie et à générer des emplois durables pour les jeunes déterminera leur trajectoire future. Le chômage, particulièrement élevé parmi les diplômés hautement qualifiés, représente non seulement un gisement de potentiel économique inexploité, mais aussi un gaspillage considérable sur les plans social et économique.

Bien que ces pays aient connu une croissance des exportations, ils souffrent encore de balances commerciales négatives et d'un potentiel sous-exploité en matière de commerce et de diversification économique, notamment au niveau régional. Une grande partie de la main-d'œuvre est employée dans des services à faible valeur ajoutée et dans des conditions de travail médiocres.

**Le Projet STED-AMT**

Le projet STED-AMT « Compétences pour le commerce et la diversification économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie », piloté par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) sur une période de 61 mois (Janvier 2020 à Janvier 2025), vise à améliorer la compétitivité et la création d'emplois en Algérie, Maroc et Tunisie, par la mise en œuvre de stratégies efficaces de développement et d'utilisation des compétences dans certains secteurs d'exportation (Objectif 1) et le renforcement de la collaboration et de l'apprentissage mutuel entre ces trois pays (Objectif 2).

Les résultats attendus de ce projet sont :

- L'élaboration de stratégies de compétences efficaces dans certains secteurs économiques, priorisant la diversification économique et/ ou les secteurs d'exportation ;
- Le développement des capacités des parties prenantes à combler les lacunes en matière de compétences et à concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'anticipation des besoins en compétences ;
- Le sensibilisation et l'encouragement à l'échange de connaissances sur les bonnes pratiques et les modèles de mise en œuvre réussis entre les pays participants.

L'atteinte et la durabilité des résultats du projet sont conditionnées par la **mise en place de stratégies** efficaces pour assurer :

- Un transfert de compétences à travers un renforcement des capacités des acteurs locaux basée sur une approche participative, inclusive et par un apprentissage par l'action « Learning by doing » ;
- Une communication claire, efficace et adaptée à tous les groupes cibles du projet, permettant de :
    - Informer et promouvoir ;
    - Sensibiliser, persuader, motiver, fédérer et mobiliser ;
    - Changer et développer.
- Un système de Suivi et Évaluation spécifique à l'approche méthodologique STED basé sur la Gestion Axée sur les Résultats et tenant compte de la théorie du changement, impliquant l'ensemble des parties prenantes du projet dans chacun des trois pays.

**Structure de gestion du projet**

L'équipe du projet est constituée de huit personnes réparties au niveau des trois pays :

Algérie : 1 Cheffe de projet ; 1 Assistant Admin/Fin ; 1 Projet Assistant (e) Communication

Maroc : 1 Coordinatrice Nationale ; 1 Assistante Admin/Fin et 1 Chauffeur

Tunisie : 1 Coordinateur National ; 1 Assistant Admin/Fin pour la Tunisie

**Contexte, Objectif, portée et clients de l'évaluation**

L'évaluation selon les principes de l'OIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

L'objectif général est de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficience, son impact et sa durabilité. Cette évaluation a examiné toute l'intervention du projet à partir de janvier 2020 jusqu'à janvier 2025. Les résultats de cette évaluation sont destinés : aux mandants tripartites de l'OIT en Algérie, Maroc et Tunisie, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et au donateur (KOICA).

**Critères et questions relatives à l'évaluation**

L'évaluateur aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, orientation à l'impact et durabilité, thèmes transversaux ; tels que définis dans le document « *ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4me édition* » (voir Annexe 1).

**Méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation a adopté une approche mixte, se fondant sur des méthodes de collecte des données quantitatives et qualitatives. Les données collectées auprès des différents acteurs et répondants de l'évaluation ont été triangulées afin de formuler les conclusions et recommandations de l'évaluation quoi ont été établies à partir de la combinaison comparative des différentes sources d'information, en particulier, la revue documentaire, les entretiens avec les membres de l'équipe du projet et les entretiens avec les différents partenaires institutionnels, sociaux, etc.

La phase terrain de l'évaluation s'est déroulée entre le 12 novembre et le 10 décembre 2024 pour la Tunisie, entre le 18 et le 23 novembre 2024 pour le Maroc et entre le 24 et 29 novembre 2024 pour l'Algérie. Des entretiens en ligne ont été conduits avec le gestionnaire de l'évaluation ainsi qu'avec les acteurs, partenaires au niveau des trois pays, l'équipe de gestion du projet et le Bailleur de fonds. Outre l'équipe du projet et le bailleur de fonds, les entretiens au niveau des institutions, des partenaires sociaux et des associations ont touché 71 personnes (35 femmes et 36 hommes).

**Principaux résultats de l'évaluation**

- **Pertinence du projet et adéquation stratégique**

Selon l'analyse documentaire et les données collectées auprès des parties prenantes, le Projet STED-AMT a été conçu en 2017 et lancé en janvier 2020. Afin de s'assurer de la cohérence des objectifs et des résultats attendus du projet avec les besoins des trois pays ciblés, le projet a réalisé, en 2020, en Algérie, Maroc et Tunisie une étude de contextualisation tenant compte des nouvelles orientations stratégiques et économiques. Cette étude a permis également de faire un benchmarking des différentes initiatives et travaux entrepris par d'autres projets ou structures afin de s'en inspirer et d'aller dans la continuité des travaux tout en capitalisant sur les ressources existantes. Par conséquent, il est possible d'affirmer la pertinence du projet avec les priorités économiques de chacun des trois pays y compris les cadres stratégiques du système des nations unies ainsi que les différents Programme & Budgets de l'OIT (2020-2021/ 2022-2023/ 2024- 2025).

Le projet est pertinent et s'aligne sur les stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois pays (Algérie, Maroc et Tunisie). En outre, il répond à la demande des mandants des trois gouvernements.

- **Validité de la conception du projet**

Le projet a lancé en fin 2021/ début 2022 une étude d'évaluabilité qui consiste à discuter et à valider avec l'ensemble des groupes de gouvernance du projet le cadre logique du projet, sa chaine des résultats, la matrice de suivi et de gestion des risques tenant compte de la théorie de changement du projet. Pour plus d'efficacité et d'implication des partenaires dans les trois pays, le projet a organisé une mission sous forme de Formation Action en ligne : formation sur les notions de GAR/ Cadre logique/ Chaine de résultats/ Indicateurs de suivi et évaluation/ Matrice de gestion et de suivi des risques. Cette mission a été suivie par une application pratique pour la mise à jour de ces outils pour le projet, ce qui a permis l'identification de 28 indicateurs et la mise à jour de la matrice de gestion et de suivi des risques, avec un accord à l'unanimité entre les partenaires d'un même pays et entre les trois pays. La conception du projet a été, donc, jugée par l'ensemble des répondants de l'évaluation comme pertinente et répondant à la problématique qu'il tente d'atténuer.

### ▶ Efficacité

Le projet STED-AMT s'est fixé pour objectif de répondre aux défis liés à l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins réels des marchés du travail dans trois pays d'Afrique du Nord : Algérie, Maroc et Tunisie. À travers des activités de renforcement des capacités, des analyses sectorielles et des initiatives de sensibilisation, le projet a également cherché à anticiper les compétences nécessaires dans les secteurs clés, tout en établissant un dialogue entre les parties prenantes nationales et internationales.

En suivant une démarche mixte entre un ''Full STED'' et un ''Rapid STED'', des **des secteurs prioritaires** ont été identifiés dans les trois pays, en étroite collaboration avec les différents acteurs et partenaires concernés, y compris les mandants de l'OIT.

Les capacités des diverses parties-prenantes et partenaires du projet ont été renforcées à travers la formation de 630 partenaires (dont 41,75% femmes et 58,25% hommes) nationaux institutionnels et sociaux ainsi que des experts nationaux sur l'anticipation des besoins en compétences, la démarche STED, la Gestion Axée sur les Résultats et le Suivi & Evaluation selon l'approche STED (STED-GAR-S&E) ; la formation de 48 partenaires nationaux sur « l'Impact du COVID-19 sur le Marché du travail en Afrique » ; l'organisation d'un voyage d'études en Corée du Sud pour le partage de l'expérience coréenne sur les mécanismes d'anticipation des besoins en compétences, la relation « Formation-Emploi » et le Système d'Information sur le Marché du Travail, ainsi que l'organisation de deux ateliers d'apprentissage mutuel sur le volet des compétences.

S'agissant de la maitrise de l'approche méthodologique STED, le projet a constitué un pool de 24 experts nationaux formés en STED réparties entre les trois pays

### ▶ Efficience des ressources utilisées (et modalités de gestion)

Selon l'examen de la documentation du projet et les opinions des répondants de l'évaluation, le projet a disposé des capacités techniques suffisantes et adéquates pour atteindre ses objectifs. Il était composé d'une équipe très motivée et fortement impliquée. L'analyse des documents budgétaires indique que le projet a été financièrement efficient. Dans le respect des principes de gestion de l'OIT, l'équipe a obtenu un taux de décaissement de 91,16% au 31 décembre 2024. Le projet a travaillé en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT en vue d'accroitre son efficacité et son impact. Au niveau technique, le projet a bénéficié de la mobilisation d'expertise au sein des bureaux de Genève et du Caire.

Globalement, les ressources (ressources humaines, temps, expertise, fonds, etc.) ont été efficacement allouées et utilisées pour fournir le soutien nécessaire à la réalisation des objectifs du projet

### ▶ Orientation vers l'impact et la durabilité

Des preuves substantielles d'impact potentiel ou de durabilité sont apparues au cours de l'évaluation. En effet, le projet a réuni, sur la question d'anticipation des compétences et des défis du chômage des jeunes et du manque d'adéquation entre les compétences enseignées et les besoins du marché du travail, plusieurs catégories de parties prenantes (gouvernement, organisations de travailleurs, organisations patronales, etc.) engagées dans une réflexion autour de la concrétisation d'une nouvelle approche d'anticipation à travers la création d'un Comité des Compétences au niveau des trois pays

Des effets du projet sont visibles, dont :

- Le renforcement des capacités des partenaires sur l'anticipation des besoins en compétences
- La création de bassins d'experts nationaux sur cette thématique
- Le lancement du processus de création du mécanisme sectoriel des compétences
- L'esprit collaboratif et du travail en partenariat avec la plupart des mandants dans les trois pays, et
- L'élaboration d'un projetde feuille de route pour la mise en œuvre et l'opérationnalisation des recommandations prioritaires par la création d'un Comité National des Compétences

### ▶ Thèmes transversaux

Les questions liées au genre ont été traitées de manière peu satisfaisante dans le cadre du projet. Il est à noter qu'au cours de la mise en œuvre des activités du projet STED-AMT dans les trois pays (Algérie, Maroc et Tunisie), la dimension genre est prise en compte ; car dans le Comité de Pilotage du projet, les femmes sont représentées. Par ailleurs, la présence des femmes a été significative dans la participation aux actions de formation dans les trois pays.

L'une des réussites du projet réside dans son approche tripartite. L'équipe du projet s'est engagée, et a bien réussi, à appuyer le tripartisme dans les trois pays en adoptant une approche dans chaque pays consistant à travailler avec des points focaux au niveau de chaque entité tripartite intervenante et en instaurant un comité de suivi technique tripartite.

Il faut également prendre en considération le fait que les ateliers régionaux exécutés par le projet STED-AMT rassemblant des représentants tripartites des trois pays ont été une excellente approche pour le renforcement du tripartisme au niveau de chacun de ces pays en présentiel à Séoul en 2023.

Les questions liées à l´environnement et au développement durable ont été intégrées dans les études sectorielles des chaines de valeur en analysant la situation actuelle des secteurs ainsi que les futurs besoins en compétences pour améliorer l'impact des secteurs sur l'environnement et le développement durable.

### ▶ Conclusions

Malgré les retards accusés dans sa mise en œuvre, le projet a globalement atteint son objectif et réalisé les résultats prévus initialement.

***Validité de la conception du projet, pertinence du projet et adéquation stratégique***

Au regard des données collectées auprès des parties prenantes, le projet apparait pertinent et a contribué à la mise en œuvre des stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois pays. Le projet a contribué à la réalisation des objectifs des gouvernements, de l'OIT, et des partenaires sociaux.

**Efficacité**

Le projet a été globalement efficace. Les activités ont été réalisées à 87% au 31 décembre 2024. Le projet a été très efficace dans l'organisation des formations, des ateliers de renforcement des capacités des acteurs et dans la réalisation des études.

**Efficience des ressources utilisées (et modalités de gestion)**

Le projet a été globalement efficient en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières. Le taux de réalisation financière de 90,27% au 15 décembre 2024 est satisfaisant. Toutefois le projet a connu des retards dus entre autres à la pandémie Covid-19.

**Orientation vers l'impact et la durabilité**

Des preuves substantielles d'impact potentiel ou de durabilité sont apparues au cours de l'évaluation. En effet, le projet a réuni plusieurs catégories de parties prenantes (gouvernement, organisations de travailleurs,

organisations patronales, etc.), autour de la question d'anticipation des compétences, des défis du chômage des jeunes et du manque d'adéquation entre les compétences enseignées et les besoins du marché du travail. Ces parties prenantes ont été engagées dans une réflexion autour de la concrétisation d'une nouvelle approche d'anticipation à travers la création d'un Comité des Compétences au niveau des trois pays.

### ▶ Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

**Leçon 1 : Placer le capital humain au centre des préoccupations des planificateurs ne peut aboutir qu'à des retombées favorables au niveau socioéconomiques.** Le projet STED-AMT est adapté dans le sens où sa démarche s'aligne parfaitement avec les stratégies sectorielles où on accorde une importance cruciale au capital humain. Cette démarche vise à promouvoir la proximité entre professionnels et institutionnels et aboutir également à de nouvelles compétences et à l'instauration d'un mécanisme sectoriel des compétences.

**Leçon 2** : **L'importance d'une collaboration efficace entre les acteurs concernés par le développement des compétences.** Cette collaboration (de la phase des analyses stratégiques STED jusqu'à la mise en œuvre des recommandations) a généré une cohérence dans les choix (priorisation des recommandations et de leur mise en œuvre).

**Leçon 3 : Les situations de crise ou de pandémie peuvent être considérées, parfois, comme des opportunités**. Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des mesures de distanciations consécutives à la survenue du Covid-19, le projet STED-AMT a su s'adapter à cette situation pour assurer la continuité de la mise en œuvre des activités du projet, même si le rythme ait été relativement en baisse.

**Leçon 4** : **La pertinence de l'approche qui combine l'implémentation de la démarche STED et le dialogue avec les parties prenantes**. La mise en œuvre du projet s'est appuyée sur l'implémentation de l'approche STED. Lors de deux phases importantes de cette implémentation, notamment le choix des secteurs et la priorisation des recommandations, le projet a combiné la démarche du dialogue avec les parties prenantes au sein du comité et une démarche scientifique basée sur une notation des différentes propositions par les parties prenantes pour arriver à un résultat ayant le consensus de l'ensemble des membres de ce comité

### ▶ Bonnes pratiques

1. **La cohérence et la complémentarité de structure du pilotage du projet rendent plus efficace la mise en œuvre des activités.** La mise en place de deux comités de gouvernance du projet a facilité sa mise en œuvre dans le sens où le comité de suivi technique et opérationnel (CSTO) était une extension de l'équipe du projet.
2. **Les analyses des acteurs et l'appropriation du projet sont impactées positivement par les formations réalisées au préalable.** L'organisation des formations sur la démarche STED en amont du processus de réalisation des analyses sectorielles a eu un impact positif aussi bien sur l'adhésion au projet, l'appropriation de la démarche que sur la mise en œuvre des recommandations.
3. **La formation de formateurs sur l'approche STED est un gage d'impact durable de cette approche.** L'implication de certains experts nationaux dans l'animation des actions de formation d'autres groupes de bénéficiaires a permis de constituer un noyau dur de spécialistes nationaux STED dans chaque pays, capables de diffuser la démarche auprès de nouveaux publics.

### ▶ Recommandations

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier devrait être mis sur les conclusions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats attendus. Les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

**Recommandation 1 : Poursuivre les actions déjà mises en place par le projet STED-AMT pour permettre l'ancrage de l'approche STED dans les trois pays**. La continuation dans le temps de l'usage de

cette approche est de nature à rendre plus efficace les activités menées dans les secteurs concernés par ce projet, voire dans d'autres secteurs qui pourraient bénéficier de l'approche. En effet, il faudrait prendre en considération le fait qu'il soit nécessaire d'agir sur le long et moyen terme afin d'avoir un impact tangible au niveau des politiques nationales, en ce qui concerne l'anticipation des besoins en c*ompétences pour le commerce et la diversification économique.*

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernements /OIT | Haute | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 2 : Mettre en place un cadre juridique et institutionnel adéquat pour une intégration durable de l'approche STED dans les trois pays.** Le projet STED-AMT a offert de nouveaux éléments notamment à travers l'analyse des chaines de valeur par secteur. La mise en place de ce cadre juridique et institutionnel permettra la reconnaissance et la valorisation de la dimension humaine pour un travail décent, la transparence dans la gestion des entreprises, et l'engagement de toutes les parties prenantes.

| Adressé à | Priorité | Ressource | temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernements /BIT | Haute | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 3 : Renforcer les systèmes de partage et de mobilisation des connaissances**. Malgré la bonne visibilité, certains interviewés souhaitent davantage d'échange des informations et des acquis liés à la thématique du projet. L'accent a été particulièrement mis sur le partage de tous les documents produits par le projet pour une éventuelle valorisation au niveau d'autres projets dans le futur.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| OIT | Haute | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 4 : Renforcer les capacités des acteurs nationaux pour une meilleure intégration de l'approche STED.** Certains interviewés au niveau des partenaires institutionnels souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des thèmes relatifs à l'économie verte, la culture entrepreneuriale, formation des formateurs en approche STED et l'entreprenariat vert.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernement | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 5 : Généraliser l'approche participative pour une meilleure intégration des partenaires.** La réussite de l'approche STED au niveau de chacun des trois pays dépend de la prise en compte des besoins spécifiques des entreprises, de la promotion de la justice sociale et de la durabilité environnementale. Il est donc crucial de mener des consultations inclusives et de créer des mécanismes permettant à ces entreprises de participer activement et de jouer pleinement le rôle de partenaire effectif.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernement | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 6 : Renforcer le système de suivi-évaluation de ce type de projet en affectant du personnel spécialisé.** Le projet n'a pas bénéficié de personnel dédié au suivi de sa mise en œuvre dans les trois pays. On peut considérer que ce suivi n'a pas été fait de manière rigoureuse.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| OIT | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 7 : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication relative à la démarche STED.** Cette stratégie, de préférence régionale, comblera le déficit d'information de beaucoup d'acteurs socioéconomiques en ce qui concerne la démarche STED.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernements/OIT | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 8 Développer les échanges avec des projets similaires mis en œuvre par d'autres organisations.** Bien que les projets OIT soient mis en œuvre en synergie et avec des échanges internes significatifs, les autres projets (mis en œuvre par d'autres organismes tels que la GIZ, la JICA, la Union Européenne, …) n'ont pas de liens ni d'échanges avec le projet STED-AMT.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| OIT | Moyen | Moyen | Court-terme |

# I. Le projet

## 1.1 Contexte global du Projet STED-AMT

Les pays d'Afrique du Nord traversent une phase critique de leur développement au cours de laquelle les capacités nationales détermineront si la progression vers des secteurs secondaire et tertiaire plus diversifiés et à forte intensité de qualifications se fera, occasionnant la création d'emplois pour les jeunes femmes et jeunes hommes au chômage dont le nombre ne fait que croître. Les diplômés hautement qualifiés sont particulièrement touchés par le chômage dans la sous-région ; ils représentent un potentiel économique énorme, mais qui, faute d'être utilisé, entraînera un gaspillage important en coûts économiques et sociaux.

En misant sur les secteurs marchands de l'économie, il est possible d'amorcer un effet d'apprentissage par le canal des chaînes d'approvisionnement internationales et les demandes de qualifications. Pour appuyer et soutenir un développement dynamique à forte intensité de qualifications, les pays doivent consolider leurs systèmes pour pouvoir coordonner l'offre de formation et les services de l'emploi avec les stratégies de développement sectoriels. Les difficultés de la transition du système éducatif vers le monde du travail constituent un des défis actuels pour les jeunes diplômés partout dans le monde, notamment dans la région MENA.

La méthodologie de l'OIT sur les Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique (ci-après nommée « STED : Skills for Trade and Economic Diversification ») permet de relever ce défi et fournit une orientation stratégique à l'intégration du développement des compétences dans les politiques sectorielles. Elle est conçue pour appuyer la croissance et la création d'emplois décents dans les secteurs qui ont le potentiel d'augmenter les exportations et contribuer à la diversification économique. STED a une perspective tournée vers l'avenir, en prévoyant le développement du secteur et des opportunités de croissance quant à sa position compétitive dans le monde et le développement de son marché. Ensemble avec une analyse de l'offre et la demande actuelles des compétences, elle fournit des perspectives des pénuries de la main d'œuvre qualifiée. Ainsi, STED soutient la formation des compétences dont il existe un besoin sur le marché du travail et aide à éviter toute discordance des compétences, cause du chômage, surtout parmi les jeunes.

## 1. 2 Objectifs, résultats attendus du projet

Le projet STED-AMT, financé par la KOICA à hauteur de 5.289.036,59 USD, est piloté par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Il a pour objectif général de renforcer les capacités nécessaires à l'adoption d'une approche tournée vers l'avenir pour le développement des compétences. Ce développement passe par l'application de l'outil STED en vue d'intégrer la question des compétences dans des stratégies de développement sectoriel aux fins de la création d'emplois décents pour les jeunes, femmes et hommes. Il permet également d'introduire un processus continu et dynamique de développement économique à l'échelle nationale en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Deux objectifs spécifiques contribueront à la réalisation de l'objectif général :

**Objectif spécifique 1 :** Améliorer la compétitivité et la création d'emplois en Algérie, au Maroc et en Tunisie, par la mise en œuvre de stratégies efficaces de développement et d'utilisation des compétences dans certains secteurs d'exportation

**Objectif spécifique 2 :** Renforcer la collaboration et l'apprentissage mutuel entre ces trois pays.

Les résultats attendus de ce projet sont :

- L'élaboration de stratégies de compétences efficaces dans certains secteurs économiques, priorisant la diversification économique et/ ou les secteurs d'exportation,

- Le développement des capacités des parties prenantes à combler les lacunes en matière de compétences et à concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'anticipation des besoins en compétences ;
- La sensibilisation et l'encouragement à l'échange de connaissances sur les bonnes pratiques et les modèles de mise en œuvre réussis entre les pays participants ;
- La sensibilisation et la prise de conscience des femmes et hommes chefs d'entreprise, employés, chercheurs d'emploi, jeunes diplômés et étudiants de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, des futurs besoins en compétences pour les deux secteurs sélectionnés dans le cadre du projet, au niveau des trois pays cibles : Algérie, Maroc et Tunisie.

### 1.2 Structure de gestion du projet

L'équipe du projet est constituée de huit personnes réparties au niveau des trois pays :

Algérie : 1 Cheffe de projet ; 1 Assistant Admin/Fin ; 1 Projet Assistant (e) Communication

Maroc : 1 Coordinatrice Nationale ; 1 Assistante Admin/Fin et 1 Chauffeur

Tunisie : 1 Coordinateur National ; 1 Assistant Admin/Fin pour la Tunisie

### 1.4 Bénéficiaires du projet

Les groupes bénéficiaires ciblés par les activités et résultats du Projet STED-AMT en Algérie, Maroc et Tunisie sont: les mandants de l´OIT, Gouvernement (Ministères, Services d'emploi, Observatoires du marché du travail…), Représentants des employeurs et Syndicats; les opérateurs économiques sectoriels, les entreprises publiques et privées au niveau sectoriel; les fournisseurs de formation, Universités; Centres de formation professionnelle, établissements publics et privés de formation; et les bénéficiaires ultimes, Employés, Chercheurs d'emploi diplômés et étudiants universitaires et de la formation professionnelle.

## II. Objectifs, étendue et clients de l'évaluation

### 2.1 Cadre de l'évaluation

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation de l´OIT, le projet doit faire l'objet de deux évaluations indépendantes : une à mi-parcours et une finale. L'objectif de l'évaluation au sein de l´OIT est la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances.

L'évaluation à mi-parcours du projet a permis de faire des constats et de formuler des recommandations (dont notamment celle liée à l'extension (sans coût additionnel) de six mois afin de consolider les résultats jouissant d'une forte appropriation au niveau des parties prenantes nationales, l'élaboration d'un plan de durabilité et de sortie, l'organisation d'ateliers pour l'échange des connaissances et des enseignements tirés).

L'évaluation finale se concentrera sur la pertinence du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires, la validité de la conception du projet, l'efficacité et l'efficience du projet, l'impact des résultats et le potentiel de durabilité. Les éléments transversaux relatifs à l'égalité des genres et la non-discrimination, aux normes internationales du travail, au tripartisme, et à une transition juste vers la durabilité environnementale, seront considérés également dans cet exercice d'évaluation.

## 2.2 Objectifs spécifiques de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante a pour objectifs de :

a. Établir la pertinence et la cohérence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), au Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF), les Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTDs), aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;

b. Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelle mesure observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social, politique et économique et la pandémie de la COVID-19) ;

c. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).

d. Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;

e. Analyser le niveau d'efficience de l'implémentation du projet ;

f. Examiner les stratégies de durabilité du projet ;

g. Examiner l'impact potentiel du projet ;

h. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;

i. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le OIT de nouveaux projets similaires.

## 2.3 Champs et Portée de l'évaluation

Le champ d'application de l'évaluation couvre la période du projet allant de janvier 2020 à janvier 2025. L'évaluation concerne les trois pays cibles couverts par le projet : l'Algérie, le Maroc et la Tunisie.

L'évaluation prend également en compte l'évolution du contexte des trois pays ciblés aux niveaux politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire.

## 2.4 Clients de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné à l'OIT, aux mandants tripartites de l'OIT en Algérie, au Maroc et en Tunisie, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et au donateur (KOICA). Elle servira au bureaux pays de l'OIT dans les trois pays ciblés, aux unités spécialisées de l'OIT, ainsi qu'au bureau régional de l'OIT en Afrique. Les recommandations, les leçons apprises et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer une éventuelle 2ème phase du projet ainsi que d'autres futurs projets similaires.

## 2.5 Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluateur a examiné les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, orientation à l'impact et durabilité et thèmes transversaux ; tels que définis dans le document « ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4me édition ». Les critères et questions convenus sont détaillés comme suit :

- **Pertinence et alignement stratégique et validité du projet**

- Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement (Algérie, Maroc, Tunisie), les PPTDs, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à les UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les principales parties prenantes cibles considèrent-elles l'intervention comme utile et précieuse ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles y-compris les mandants de l'OIT se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets de l'OIT ou des autres partenaires humanitaires et de développement ?

- **Performances et efficacité du projet**

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs ont été atteints ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?
- La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
- Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet tout au long de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

- **Efficacité du dispositif de gestion**

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a t- il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions ? Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations de développement, et d'autres donateurs dans les pays pour accroître son efficacité et son impact ?
- La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés des trois pays, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?
- La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays et parmi les partenaires coopérants ?

- **Efficience des ressources utilisées**

- Les ressources (financières, humaines, expertises…) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des

groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

➢ **Orientation vers l'impact et durabilité du projet**

- Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir concernant la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?
- Est-ce que les conditions pour avoir une pérennité des réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes du projet ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

➢ **Thèmes transversaux**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?
- Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

# III. Méthodologie et limitations de l'évaluation

## 3.1 Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée selon une méthodologie participative utilisant des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives suivant les critères et approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

La méthodologie de mise en œuvre de la mission d'évaluation est articulée en cinq phases principales :(i) Briefing avec le gestionnaire de l'évaluation, (ii) la revue des documents, (iii) la collecte des données sur le terrain, (iv) l'analyse des données et (v) l'atelier de restitution pour les parties prenantes.

**Le briefing avec le gestionnaire de l'évaluation** : Et les entretiens préliminaires avec les coordinateurs nationaux ont permis de préparer les phases suivantes. La revue des documents a permis de maîtriser la logique d'intervention du projet et prendre connaissance de son approche et les différents paquets d'activités réalisées avec chaque type d'acteur cible dans les trois pays. *Les documents clés consultés et analysés* comprennent le document du projet, les rapports de suivi, les études élaborées par le projet, etc. (Voir l'annexe 3 : Liste des documents consultés).

**La collecte des données sur le terrain :** Une étape prépondérante de cette phase d'évaluation consistait à collecter des informations sur le terrain afin de documenter davantage les questions de l'évaluation à partir des données recueillies à l'aide d'outils appropriés aux exigences et à l'approche de l'évaluation. Un total de 71 entretiens ont été menés auprès des différentes catégories de répondants de l'évaluation tel que résumé dans le tableau en bas :

**Tableau 1 : Détail des acteurs interviewés et leur répartition par pays et par genre**

| Catégories | Algérie | | Maroc | | Tunisie | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Homme | Femme | Homme | Femme | Homme | Femme | |
| Equipe de gestion du projet | 3 | 1 | | 3 | 2 | 2 | **11** |
| Points Focaux OIT dans les pays | | | 1 | | 1 | | **2** |
| KOICA | 2 | | | 1 | 2 | | **5** |
| Consultants | | | | 2 | 1 | | **3** |
| Partenaires dans les pays | 8 | 9 | 8 | 12 | 8 | 5 | **50** |
| Total | 13 | 10 | 9 | 18 | 14 | 7 | **71** |

La phase pratique de l'évaluation s'est déroulée entre le 12 novembre et le 10 décembre 2024 pour la Tunisie, entre le 18 et le 23 novembre 2024 pour le Maroc et entre le 24 et 29 novembre 2024 pour l'Algérie. Les rencontres physiques dans les trois pays et les entretiens en ligne (Algérie, Maroc et Tunisie) avec les différents partenaires du projet se sont faites dans la transparence et chacun a pu s'exprimer librement au cours de ses rencontres directes (59) ou en ligne (12).

Des entretiens en ligne ont été également réalisés avec les acteurs, partenaires au niveau des trois pays, les équipes de gestion du projet au niveau des trois pays et le Bailleur de fonds. Par ailleurs, certains entretiens ont mené en groupes (binômes). Ces entretiens se répartissent entre l'Algérie (2 (2F et 2 H)), le Maroc (4 : (5 F et 3 H)) et la Tunisie (1 : (1F et 1 H)).

La sélection des acteurs a été basée sur le choix d'un échantillon raisonné. Les cibles ont été fixées au regard des acteurs les plus importants du projet (institutions des gouvernements, partenaires sociaux, consultants du projet et des experts du OIT). Ce choix a été fait par les équipes du projet au niveau des trois pays. Il est en parfaite cohérence avec la méthodologie de l'évaluation que nous avons adoptée. (Voir annexe 4) y compris dans la matière.

**Traitement et analyse des données collectées :** Les données, principalement qualitatives, ont été analysées selon la méthode d'analyse du contenu, en prenant pour cadre général de l'analyse les questions de l'évaluation et le cadre logique du projet. L'évaluateur a procédé à la triangulation des différentes données afin de renforcer la crédibilité et la robustesse de l'évaluations et ses conclusions. Des données supplémentaires issues de la littérature ont complété celles recueillies lors des enquêtes menées auprès des parties prenantes et des acteurs clés.

Particulièrement, l'évaluateur a documenté les recommandations, les leçons apprises et les bonnes pratiques découlant de l'expérience de mise en œuvre des activités du projet. L'accent a été mis sur ce qui a bien fonctionné et pourrait être bénéfique pour la mise en œuvre d'autres projets futurs. De plus, les aspects qui n'ont pas fonctionné sont identifiés afin de suggérer les adaptations nécessaires qui permettent d'éviter leur répétition à l'avenir.

**Atelier de restitution pour les parties prenantes** : Le consultant a restitué les résultats préliminaires et les recommandations aux principales parties prenantes, incluant les équipes de gestion du projet (5 participants) et le *Comité de Pilotage National « COPIL »* (15, dont notamment les Ministères de l'emploi, de l'Enseignement supérieur et de l'Agriculture, les syndicats et le patronat), le bailleur de fonds (2) lors de trois réunions en présentiel et en ligne, prévues à cet effet pour les trois pays.

### 3.2 Limites de l'évaluation

La première limite rencontrée est le temps disponible. L'évaluation a été conduite sur une période de 2 mois, avec un nombre de jours assez restreint. En plus une partie des entretiens a été menée à distance au niveau des trois pays, avec toutes les difficultés que cela comporte en termes de disponibilité des personnes et obtention des rendez-vous. Les entretiens reposent sur un échantillonnage, et les résultats ne peuvent donc rendre compte de la totalité des actions menées par le projet pendant 61 mois du projet. Les conclusions de l'évaluation représentent fidèlement les points de vue et les expériences des parties prenantes du projet.

La seconde limite est liée au manque de certains documents de synthèse (Niveaux de réalisation des activités, consommation détaillée du le budget, etc.) sur les résultats obtenus et quelques actions réalisées par le projet. Le consultant a dû, avec l'aide très appréciée des coordinatrices, les assistantes administratives et financières et du CTP du projet, récapituler les grandes étapes et les résultats obtenus au cours des 61 mois de travail du projet pour combler le manque en information. Aux vues de tout ce qui précède, l'on considère ce rapport comme valide.

## IV. Résultats de l'évaluation

Cette partie présente les résultats de l'évaluation basées sur les données recueillies lors d'entretiens avec les intervenants du projet, l'analyse des sources secondaires et l'examen des documents et des rapports du projet. Les résultats sont présentés pour chaque critère d'évaluation.

### 4.1 Pertinence stratégique et alignement du projet

Les personnes enquêtées déclarent que le projet a été cohérent et est en lien avec les objectifs des gouvernements des trois pays, de l'OIT et des partenaires sociaux. Le projet a contribué principalement à l'objectif 8 de développement durable (Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous).

#### ▶ Pertinence par rapport à l'orientation stratégique politique et économique en Algérie, au Maroc et en Tunisie

**En Algérie**, le Projet STED-AMT s'aligne parfaitement avec les orientations stratégiques de l'Algérie qui a adopté, en 2016, « un nouveau modèle de croissance » qui s'appuie sur une perspective de diversification et de transformation structurelle de son économie à l'horizon 2030. Le document de synthèse de ce modèle, publié par le ministère des Finances, vise une transformation structurelle de l'économie algérienne en ciblant un taux de croissance soutenue du PIB hors hydrocarbures de 6,5% par an sur la période 2020-2030, une augmentation sensible du revenu du PIB par habitant qui devrait être multiplié par 2,3 fois, et l'augmentation de la contribution du secteur industriel dans le PIB, soit 10% à l'horizon 2030. Ce modèle ambitionne également de faire passer le chômage sous la barre des 7 pour cent d'ici 2030.

Pour réaliser l'objectif de diversification, cette stratégie prévoit notamment d'appuyer les secteurs dans lesquels l'Algérie a des avantages comparatifs naturels, par une intégration en aval allant de la production de ressources naturelles (Agriculture, Elevage, Exploitation Minière, Hydrocarbures) à des segments à haute valeur ajoutée (Industries Agroalimentaires, Pétrochimie et Fertilisants, et secteurs des Ressources Minérales). D'autres secteurs prioritaires sont ceux dans lesquels l'Algérie a déjà des avantages comparatifs comme celui de l'électronique, ou sur lesquels elle entend miser pour profiter des effets d'apprentissage et des retombées qui en découlent sur l'économie dans son ensemble, comme l'Economie Numérique et le Tourisme.

Le nouveau modèle de croissance économique prévoit la réalisation de l'ensemble de ces transformations structurelles via l'amélioration de la Productivité Globale des Facteurs (PGF) de production (Capital et Travail).

Cette amélioration de la PGF sera obtenue dans le cadre de ce nouveau modèle par :

- Une libération de l'investissement privé à travers l'initiation de transformations structurelles génératrices de croissance ;
- Une politique résolue de transferts technologiques et de densification des relations entre l'université et les entreprises.

En outre, le nouveau modèle de croissance table sur l'objectif de transition énergétique qui permettra notamment de réduire de moitié le taux de croissance de la consommation interne d'énergie.

Deux autres objectifs importants concernent la diversification des exportations pour soutenir le financement de la croissance économique accélérée ainsi que la modernisation du secteur agricole permettant d'atteindre l'objectif de sécurité alimentaire et de réaliser son potentiel de diversification des exportations.

**Pour le Maroc**, le projet STED-AMT est bien intégré dans les priorités du gouvernement où la thématique d'anticipation des besoins en compétence répond à la problématique nationale d'adéquation formation emploi. La stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, qui a été développée depuis 2021, dont le plan d'action s'articule autour de six axes. Le projet STED-AMT s'articule bien avec cinq axes de ce plan d'action : (i) Offre de formation étendue et inclusive, (ii) Offre de formation guidée par la demande, (iii) L'Entreprise au cœur du dispositif, (iv) Dispositif de formation axé sur l'amélioration continue de la qualité, et (v) Gouvernance intégrée et rénovée pour une meilleure efficacité et efficience du dispositif de la formation professionnelle.

Le Programme Gouvernemental 2016-2021 s'articule autour de cinq principaux axes dont le troisième concerne le développement du modèle économique et la promotion de l'emploi et du développement durable, et le quatrième, le renforcement du développement humain et de la cohésion sociale et territoriale. Le projet STED-AMT s´aligne sur deux de ces cinq axes de transformation, à savoir, l´Axe 1 : Une économie productive, diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de qualité et l´Axe 2 : Un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir

Le ministère de l'Industrie et du commerce a élaboré la Stratégie Digitale MOROCCO 2030 qui place le numérique au centre des priorités nationales. Cette stratégie a été entérinée par le Nouveau Modèle de Développement (2021) [1] qui érige le numérique en un véritable levier de développement social et économique pour le Royaume et qui s'intègre parfaitement dans la problématique du projet STED-AMT.

La Stratégie Nationale pour l'Emploi du Maroc (SNE) 2015-2025 propose une nouvelle approche de la politique de l'emploi visant à aller au-delà des traditionnelles politiques actives du marché du travail et de la question du chômage. Elle vise, au contraire, à mettre l'emploi au centre de l'action publique et adopte une approche globale intégrant notamment les dimensions économiques, financières, budgétaires et institutionnelles prenant en compte l'ensemble des déficits d'emplois et des catégories de la population touchées par ces déficits. L'objectif général du projet STED-AMT, « renforcer les capacités nécessaires à l'adoption d'une approche tournée vers l'avenir pour le développement des compétences par l'application de l'outil STED en vue d'intégrer la question des compétences dans des stratégies de développement sectoriels aux fins de la création d'emplois décents pour les jeunes, femmes et hommes », s'intègre parfaitement dans la SNE.

Par ailleurs, les entretiens avec les parties prenantes montrent que le Royaume marocain a placé la formation et le développement de compétences au centre de sa stratégie d'encouragement des investissements afin de garantir la disponibilité et la qualité des ressources humaines et dans la perspective que la destination Maroc soit plus attractive, grâce au renforcement de la productivité des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité. En vue de répondre à cet objectif ambitieux, le Maroc a lancé en 2019 une feuille de route de la formation professionnelle en tant que levier essentiel pour prévoir les compétences et profils nécessaires pour le marché du travail.

[1] Le nouveau modèle de développement-Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous- rapport général 2021

**Pour la Tunisie**, le projet s'inscrit dans la volonté de l'Etat tunisien de développer une économie plus équilibrée et solidaire par une croissance durable, basée sur le développement social, la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté. L'objectif majeur du Plan National de Développement de la Tunisie 2016-2020 est de transformer l'économie tunisienne d'une "Économie à faible coût à un hub économique", à travers la diversification de l'économie et la création d'emplois à plus forte valeur ajoutée. Le plan vise à porter la part des secteurs à fort contenu technologique de 20% du PIB en 2015 à 30% en 2020, l'augmentation de la valeur ajoutée des secteurs exportateurs de 15% à 20% sur la même période et l'amélioration de la productivité à un rythme de 2,5% durant la durée du plan.

Un autre objectif important du plan est d'assurer le développement humain et l'inclusion sociale en améliorant la qualité du système éducatif pour stimuler l'employabilité. Le plan prévoit d'atteindre un taux de croissance économique moyen de 4% permettant de créer 400.000 emplois et de faire passer le chômage de 15.4% à 12% entre 2016 et 2020. Pour ce faire, des plans sectoriels ont été élaborés sous la houlette des ministères compétents, en plus de plusieurs stratégies de réformes économiques et sociales dans différents domaines.

En outre, le plan de Développement 2023-2025 vise à construire une économie compétitive, diversifiée et capable de se positionner à l'échelle mondiale et régionale en s'adaptant aux crises et aux chocs et en créant une transformation structurelle qui permet l'adhésion dans les chaînes de valeur mondiales tout en privilégiant les secteurs à forte valeur ajoutée et à fort contenu tels que la digitalisation, la transformation énergétique, la recherche scientifique et l'innovation qui sont des piliers essentiels pour soutenir la compétitivité et diversifier les marchés, ainsi que pour ouvrir des horizons d'investissement et d'exportation importants pour les secteurs prioritaires (huile d'olive, dattes, plasturgie, etc…).

Par ailleurs, la plupart des interviewés soumettent l'idée à l'évaluateur que la problématique du projet STED-AMT s'inscrit parfaitement dans les priorités de l'état tunisien, à sa vision actuelle pour l'avenir concernant le développement durable et l'atteinte des ODD conformément à l'Agenda 2030 et la promotion du travail décent inscrit dans la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE).

Les orientations stratégiques des trois pays placent l'emploi et le renforcement des capacités au centre des préoccupations des 3 gouvernements. Parallèlement, le besoin de recourir à un processus continu et dynamique de développement économique dans les 3 pays se fait sentir.

Le projet correspond parfaitement aux attentes des 3 pays. L'expression des intentions de renforcer les systèmes d'anticipation des besoins en compétences et les services de l'emploi est clairement affichée dans leurs stratégies. Ces pays expriment clairement leur volonté de lutter contre le chômage et promouvoir l'emploi. Cette volonté s'apparente avec une économie émergente diversifiée, créatrice d'emplois décents et de richesse, reposant sur une stratégie de performance et de développement durable, inclusive et équitable.

Le projet STED-AMT vise à renforcer les capacités nécessaires à l'adoption d'une approche tournée vers l'avenir pour le développement des compétences au profit des secteurs ayant potentiellement une grande employabilité et à valeur ajouté et ce pour les jeunes, femmes et hommes. L'application de l'outil STED, prônée par le projet, contribue à l'intégration de la question des compétences dans les stratégies de développement sectoriel et de la création d'emplois décents.

Le projet s'aligne aux priorités des trois gouvernements et répond aux besoins des institutions partenaires, dans le sens où la démarche STED proposée par le projet apporte une réponse à la problématique de l'adéquation formation emploi. Il y a un besoin important de renforcer les capacités des partenaires sur la méthodologie d'anticipation des besoins en compétences au niveau des trois pays. Par ailleurs, la sélection des secteurs étudiés (chaînes de valeur de l'huile d'olive, dattes et produits électroménagers (Algérie), biscuiterie/confiserie/chocolaterie et IT Offshoring (Maroc) et plasturgie, chaîne de valeur des dattes et dérivés et de l'huile d'olive (Tunisie)est venue en complément aux stratégies et programmes nationaux des trois pays. Il s'agit des secteurs prioritaires dans la politique de développement de chaque pays tel que mentionné dans le nouveau modèle de croissance 2016-2030 (Algérie), le Plan Gouvernemental 2016-2021 (Maroc) et le plan de Développement 2023-2025 (Tunisie).

### ▶ Pertinence par rapport à l'importance accordée à l'anticipation des besoins en compétences

**En Algérie**, l'insertion économique des diplômés est devenue une priorité ces dernières années sous la conjugaison de plusieurs facteurs dont :

- La massification de l'effectif (diplômés) de l'enseignement supérieur ;
- La faiblesse des opportunités d'emploi notamment pour les diplômés des universités ;
- L'inadéquation entre les formations dispensées aux niveaux des universités et les besoins du marché du travail.

Durant ces dernières décennies l'Algérie a lancé plusieurs dispositifs d'emploi pour améliorer l'intermédiation sur le marché du travail afin de réduire le chômage, notamment celui des jeunes. Ces dispositifs visent à la fois la promotion de l'entrepreneuriat (travail indépendant) et l'emploi salarié. Pour cela, un Plan d'action pour la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage a été adopté par le Gouvernement en 2008, mais demeure d'actualité, qui privilégiait l'intégration des jeunes sur le marché du travail. Ce plan d'action reste l'unique référence en matière d'orientation et de stratégie pour promouvoir l'emploi, l'adaptation des filières et profils de formation aux besoins du marché du travail, le soutien de l'investissement générateur d'emploi, la création des organismes de coordination intersectoriels et l'amélioration et la consolidation de l'intermédiation sur le marché du travail.

Le système d'enseignement et de formation professionnelle en Algérie a été profondément remanié au cours des dernières décennies. En 2008, une loi sur l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) a été adoptée, suivie d'un certain nombre de décrets redéfinissant les différents types d'EFTP et de qualifications afférentes. Le Plan Gouvernemental 2014-2018 visait à améliorer l'offre d'EFTP, les partenariats avec les milieux d'affaires et l'assurance de la qualité et la formation en situation de travail. Les modalités de formation sont diverses : cours conventionnels (en résidence), cours du soir ; télé apprentissage (formation à distance) et apprentissage.

**Le Maroc** a élaboré une stratégie nationale de l'emploi et de l'entreprenariat (2015-2025) qui est en cours de validation par le gouvernement et qui prévoit des axes relatifs à la formation et employabilité et également à la question d'adéquation offre et demande des compétences. Pour la mise en œuvre de ces axes, cette politique prévoit des mécanismes tels que le partenariat public privé au niveau sectoriel pour assurer une veille sur le marché de travail.

En parallèle, la stratégie nationale de l'enseignement supérieur (2015-2030) vise l'adaptation aux besoins du marché en alignant les programmes éducatifs avec les besoins du marché du travail pour assurer que les diplômés possèdent les compétences requises. Cette stratégie prévoit également le développement des compétences du digital.

Une stratégie nationale pour l'emploi (2015-2025) soulignant le rôle des politiques en faveur de la création d'emplois et du marché du travail pour garantir un développement national durable, et prévoyant un accroissement de la population active occupée et une baisse du chômage d'ici 2025. Le gouvernement est en train de régionaliser cette stratégie, en vue de remédier aux différences territoriales importantes constatées concernant la situation du marché du travail et les possibilités qu'il offre. Pour renforcer ces acquis, le Département de la Formation Professionnelle a prévu dans sa stratégie (2015-2030), la mise en place d'un cadre intégré d'identification des besoins et de construction de l'offre de formation aligné sur les meilleures pratiques internationales. Ce nouveau modèle devrait compléter les outils existants.

Par ailleurs, l'Agence Nationale de Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC) réalise annuellement des enquêtes prospectives auprès des entreprises pour mieux connaître le marché de l'emploi et son évolution et surtout anticiper les besoins en recrutements. Ce système de veille constitue un outil stratégique et structurant d'aide à la prise de décision dans le domaine des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

Du côté des employeurs, la Confédération Générale des Employeurs du Maroc (CGEM) a créé, en 2014, l'Observatoire Métiers et Compétences des Branches Professionnelles (OdB) qui vise à doter les

branches/associations professionnelles de capacités de veille stratégique permanente et de gestion prévisionnelle des compétences. Il a été institué suite à la révision des manuels des procédures des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) et des Contrats Spéciaux de Formation (CSF).

**Pour la Tunisie**, la stratégie de réforme de la formation professionnelle (2014-2018) met l'accent sur l'introduction de mécanismes d'évaluation des besoins en compétences et sur le renforcement du rôle des partenaires sociaux à l'appui de l'élaboration de stratégies de développement des compétences.

Différents ministères et agences nationales ont des stratégies sectorielles, mais celles-ci n'intègrent pas toujours l'évaluation des besoins en compétences et des stratégies de développement des compétences.

En août 2017, le gouvernement a lancé un processus en vue de la rédaction d'une stratégie nationale d'emploi. Cette stratégie de l'emploi, dont la mise en application est prévue pour 2020-2030, vise à adapter la formation des étudiants de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur aux nouveaux besoins du marché de l'emploi afin d'améliorer le taux d'intégration dans le marché de l'emploi.

En 2016 et 2017, l'OIT a appuyé deux évaluations sectorielles des besoins en compétences, en Tunisie, selon la méthodologie STED, dans les secteurs de la Métallurgie et Construction Métallique, et de l'Agroalimentaire. Le rapport d'évaluation indique que les parties prenantes apprécient l'approche utilisée et les initiatives prioritaires retenues et mises en pratique, mais elles préconisent la poursuite de l'appui au renforcement des capacités nationales requises en vue de son institutionnalisation.

Le projet STED-AMT a apporté, pour les trois pays, son approche innovante d'anticiper les besoins en formation pour les secteurs prioritaires sélectionnés. Ceci démontre la pertinence de cet apport innovant pour un renforcement adéquat des compétences de demain. Le développement adéquat des compétences aide à la mise en œuvre des orientations stratégiques des pays (déjà mentionnées ci-avant).

### ▶ Alignement avec les Priorités de l´OIT

L´analyse des sources secondaires ainsi que les entretiens avec le personnel du OIT montre que le Projet STED-AMT est bien aligné avec les priorités de l´OIT.

#### a) Programme & Budget (P&B) de l'OIT

Le programme et budget de l'OIT définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus du travail à accomplir par l'Organisation par biennium, et est approuvé par la Conférence internationale du Travail. Au niveau global le projet s´aligne avec le **Résultat 5** « Des compétences et un apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter l'accès au marché du travail et les transitions professionnelles » du Programme & Budget (P&B)[2] de l'OIT 2020-2021 et 2022-2023 et au niveau **résultat 3** du Programme & Budget (P&B)[3] de l'OIT 2024-2025 et ceci au niveau de son **produit 3.2** « Capacité accrue des membres à élaborer des systèmes inclusifs, durables et résilients de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie ».

#### b) Les programmes par pays pour la promotion du travail décent (PPTD)

Les Programmes par Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) représentent l'instrument de programmation de l'OIT au niveau des pays. Dans le cas des pays couverts par le projet STED-AMT, seule la Tunisie a développé un PPTD. Le PPTD pour la Tunisie 2017-2022 inclut cinq priorités nationales identifiées par les mandants, dont la Priorité 2 : Emploi et formation professionnelle, qui vise à « *remédier à l'incapacité des dispositifs actuels de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur à répondre aux exigences du marché du travail et à assurer l'insertion rapide de leurs diplômés*. »

[2] Source : OIT : https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/programme-and-budget/lang--fr/index.htm
[3] Source : OIT : https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/programme-and-budget/lang--fr/index.htm

Le présent projet vise à renforcer les capacités nécessaires à l'adoption d'une approche tournée vers l'avenir pour le développement des compétences par l'application de l'outil STED en vue d'intégrer la question des compétences dans des stratégies de développement sectoriel aux fins de la création d'emplois décents pour les jeunes, femmes et hommes, et d'introduire un processus continu et dynamique de développement économique à l'échelle nationale

### ▶ Alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODDs)

La revue documentaire et les entretiens avec les acteurs clés du projet ont attesté l´alignement du Projet STED-AMT avec les Objectifs de Développement Durable « ODD », notamment avec l'Objectif 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, l'emploi et un travail décent pour tous », et avec l'Objectif 4 : « Assurer à tous l'accès à une éducation de qualité sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

### ▶ Pertinence par rapport aux plans cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

En **Algérie** le projet s'inscrit dans le cadre du Résultat 1 du Cadre de Coopération Stratégique convenu entre les Nations Unies et l'Algérie (« UNDAF » 2016-2020) : *« D'ici 2020, les secteurs économiques mettent en œuvre des stratégies de croissance axées sur la diversification économique et le renforcement des capacités de promotion de l'emploi* ». La durée de ce cadre de coopération UNDAF-Algérie a été prolongée jusqu´en 2021.

Également, le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable de l'Algérie 2023-2027 inclut au niveau de l'axe 1, « Diversification économique et promotion de l'investissement » et au niveau du résultat 1, « La population, y compris les personnes vivant en situation de vulnérabilité, bénéficie des conditions nécessaires au développement d'une économie plus résiliente et diversifiée en s'appuyant sur un environnement favorable à l'investissement et au développement des entreprises durables créatrices de valeurs ajoutées et génératrices d'emplois décents ». Ce résultat vise le développement d'une économie plus résiliente et diversifiée en s'appuyant sur un environnement favorable à l'investissement et au développement des entreprises durables créatrices de valeurs ajoutées et génératrices d'emplois décents.

**Au Maroc,** le Projet STED-AMT contribue à l'atteinte de l'effet 1 du Cadre de Développement Durable des Nations Unies au **Maroc** 2017-2021, Transformation économique inclusive et durabilité et l'Output 1.1 : Les capacités des parties prenantes nationales sont renforcées pour accompagner une transformation structurelle vers une économie verte, compétitive, innovante, inclusive et à faible émission de carbone.

**Le plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie (2021-2025)** est conçu autour de deux priorités: (1) Accompagner les choix pour des politiques publiques performantes et tenant compte des risques et (2) des actions pour contribuer à réduire les inégalités et améliorer la résilience de la Tunisie aux crises et risques climatiques, Le projet STED-AMT contribue à la réalisation de l'effet 1, « les institutions, menant des politiques publiques performantes et tenant compte des risques en partenariat avec les acteurs économiques et sociaux, mettent les ressources du pays au service d'un développement socio-économique inclusif, durable, résilient et générateur d'emplois décents, particulièrement pour les plus vulnérables »

### ▶ Cohérence et complémentarité avec d'autres programmes et projets du OIT dans les pays cibles

**En Algérie**, Le projet STED-AMT visant l'anticipation des besoins en compétences est un projet qui est en cohérence et complémentarité avec les projets ProgAgro- jeunes (2023-2026) « Renforcement de l'employabilité des jeunes dans le secteur agroalimentaire » et le projet SOLIFEM (2021-2024 ) « Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans le voisinage méridional » qui soutiennent la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle à travers le renforcement des systèmes de formation et de reconnaissance et de valorisation des compétences pour permettre aux jeunes et aux femmes de l'économie informelle d'accéder à un emploi formel. Avec ce dernier, le projet STED-AMT a collaboré aussi sur la question de validation des compétences et des acquis d'expériences. Aussi, le projet STED-AMT a collaboré avec le projet « Emploi vert

pour les jeunes hommes et femme en Algérie pour une transition juste vers un avenir professionnel durable », notamment, sur la compréhension de l'approche méthodologique STED et son exploitation.

**Au Maroc** le projet STED-AMT vient en complémentarité aux actions lancées par le OIT dans le pays avec une emphase sur les compétences, l'entreprenariat, le commerce et l'emploi vert. Il s'agit notamment du projet METI (2022-2024) portant sur l'élaboration de la politique nationale de l'emploi, du commerce et de l'investissement, du projet PROAGRO (2020-2025) sur la transition verte, le renforcement des compétences, de l'entreprenariat, du dialogue social et de l'agroalimentaire et le projet Green for youth (2024-2026) portant sur le verdissement de l'emploi et formation professionnelle.

En outre, le projet STED-AMT vient en appui au projet THAMM$^{+}$ et le projet METI au niveau de sa démarche. Pour le projet THAMM$^{+}$, l'appui du projet STED-AMT est manifesté à travers deux points : implication de la coordination nationale du projet dans l'animation du volet compétences dans l'atelier de programmation et planification THAMM$^{+}$ et dans la rédaction du projet THAMM+ les outputs du projet STED-AMT ont été intégrés comme inputs de ce projet. Le projet THAMM$^{+}$ utilisera les analyses sectorielles réalisées par le projet STED-AMT, il continuera aussi le travail sur les compétences en appuyant le comité sectoriel des compétences. Pour le projet METI, le projet STED a apporté un appui technique au projet METI dans la mise en œuvre de la démarche STED.

**En Tunisie,** le projet STED-AMT est en appui du **projet THAMM**$^{+.}$ Lors de sa session de planification stratégique, ce projet a adopté l'utilisation des analyses sectorielles réalisées par le projet STED-AMT. Le projet **THAMM**$^{+}$ appuie les activités liées au développement des compétences conformément à l'approche innovante apportée par le projet STED-AMT.

Afin de partager les connaissances de l'approche STED – AMT, le projet METI a bénéficié d'un apport pour enrichir les discussions sur les résultats des études relatives au secteur des plantes aromatiques et médicinales.

Dans le cadre de la valorisation des études et travaux des projets de l'OIT sur le secteur dattes et dérivés, le projet STED-AMT avait organisé conjointement avec le projet Initiative Pilote pour un Développement Local Intégré « IPDLI » au niveau de la région de Kebili un atelier portant sur la valorisation de la chaine de valeur dattes et dérivés afin de développer un plan d'action en s'inspirant de la démarche STED.

Par ailleurs, le projet STED-AMT est en parfaite cohérence avec le programme Score [4]de l'OIT (Des Entreprises Durables, Compétitives et Responsables) et notamment son deuxième objectif : Renforcer les capacités des partenaires locaux.

Toutefois, il apparait que le projet n'a pas eu d'échanges conséquents avec des projets similaires aussi bien à l'échelle régionale que nationale. Ces échanges auraient apporté un plus à la mise en œuvre du projet. Bien que les projets OIT soient mis en œuvre en synergie et avec des échanges significatifs, les autres projets (mis en œuvre par d'autres organismes tels que la GIZ, la JICA, la Union Européenne, etc.) n'ont pas de liens ni d'échanges avec le projet STD-AMT.

A l'opposé de certains projets initiés dans d'autres contextes sans concertation avec les différents partenaires, le projet STED-AMT est un projet régional, conçu à partir de la vision des différents états concernés par la thématique d'anticipation des compétences et mis en œuvre par le OIT en partenariat avec des structures publiques et privées au niveau des pays concernés par le projet.
Un projet conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent. La réponse d'un interviewé à la question « le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ? » confirme bien la pertinence de ce projet. Il affirme : « ***Absolument, puisqu'il s'introduit dans la stratégie nationale de développement des compétences qui a fait l'objet d'un diagnostic des états des lieux de certains secteurs au niveau du pays. Ceci a permis une harmonisation au niveau des données et de la nomenclature auprès des différentes institutions gouvernementales, des organisations syndicales et patronales***. »

[4]Le programme SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) est une initiative mondiale de l'Organisation internationale du travail (OIT)

### 4.2 Validité de la conception du projet

Etant un projet de plus de 5 millions d'USD et tenant compte des procédures internes de l'OIT, le projet a lancé en fin 2021 début 2022 une étude d'évaluabilité qui consiste à discuter et à valider avec l'ensemble des parties prenantes du projet le cadre logique, la chaine des résultats, la matrice de suivi et gestion des risques tenant compte de la théorie de changement du projet. Pour plus d'efficacité et d'implication des partenaires tripartites nationaux, le projet a organisé la mission sous forme de Formation-Action en ligne : formation sur les notions de GAR (Gestion Axée sur les Résultats) : cadre logique, chaine de résultats, indicateurs de suivi et évaluation, matrice de gestion et de suivi des risques. Cette formation a été suivie d'une mise en pratique de ces notions ce qui a permis la mise à jour de 28 indicateurs et de la matrice de gestion et de suivi des risques, avec un accord à l'unanimité entre les partenaires d'un même pays et entre les trois pays.

#### ▶ Cohérence de la théorie du changement et du cadre logique du projet

La théorie du changement du projet s'appuie sur le principe qu'une stratégie de développement qui combine le perfectionnement des compétences et l'innovation technologique avec des investissements dans des secteurs non traditionnels, à plus forte valeur ajoutée, contribue à une croissance de la productivité accompagnée d'une croissance de l'emploi. De manière complémentaire, en vue de renforcer l'adéquation Formation-Emploi, le projet propose d'élaborer des mécanismes nationaux de renforcement du système d'anticipation des besoins en compétences.

A partir de cette théorie du changement, le projet a développé un cadre logique structuré autour de quatre axes d´intervention (Résultats): (1) Des stratégies de compétences efficaces dans les deux secteurs sélectionnés dans 3 pays sont convenues par les principales parties prenantes ; (2) Les stratégies pour combler les lacunes en matière de compétences et les défis d'utilisation sont conçues et mises en œuvre par les principales parties prenantes ; (3) L'Algérie, le Maroc et la Tunisie engagent un dialogue durable sur les bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce, les Services de l'Emploi (SE) et les Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT) ; et (4) les mandants de l'OIT en Algérie, au Maroc et en Tunisie ont une meilleure compréhension des lacunes et des opportunités de compétences dans certains secteurs économiques / d'exportation.

Sur la base de la revue documentaire et des entretiens avec les principales parties prenantes, l'évaluation conclut que la théorie du changement et la logique d´intervention du projet) sont techniquement solides (cohérence interne) et, globalement, adaptées aux besoins des pays ciblés (cohérence externe). Aussi, l´évaluation considère que, d´une manière générale, les indicateurs et les objectifs du projet correspondent logiquement à la chaîne de résultats d'une part et qu'ils sont bien construits d'autre part.

#### ▶ L'environnement /les facteurs externes affectant la stratégie du projet

Bien que la théorie du changement et la logique du projet aient été solidement définies, le fait que les résultats escomptés et les activités du projet soient les mêmes pour différents pays (Algérie, Maroc, Tunisie) peut être considéré comme une faiblesse dans la conception du projet, ces pays se trouvant dans des situations et des contextes très différents, en l'occurrence le degré de stabilité politique et institutionnelle, les capacités techniques, institutionnelles, et budgétaires des parties prenantes nationales, ou les processus bureaucratiques des institutions étatiques. En outre, le fait de faire adhérer et participer activement au projet une vingtaine d´institutions partenaires dans chaque pays demande un investissement énorme en termes de temps et d'efforts de la part du personnel du Projet.

Les facteurs mentionnés ci-dessus (les hypothèses de développement) ont fortement affecté le rythme de mise en œuvre du projet dans les différents pays, et n'ont pas été pris en compte lors de la phase de conception du projet. Néanmoins, l´équipe STED-AMT, à travers un dialogue intense et persévérant avec les parties prenantes nationales, ainsi qu´une écoute active et une réactivité constante aux besoins exprimés par les partenaires, a réussi à les impliquer fortement dans la mise en œuvre et le suivi du projet dans les trois pays. Ceci a aussi contribué à faire avancer le projet, bien qu'à des vitesses différentes dans chaque pays.

La principale contrainte non prise en compte lors de la conception du projet a été la crise sanitaire du COVID-19, ainsi que les fréquences importantes de changements gouvernementaux impactant des changements des points focaux au niveau de la Tunisie.

### ▶ Apports et complémentarités du projet aux dispositifs nationaux

L'analyse des résultats du Projet STED-AMT révèle un désalignement entre l'offre de compétences et les besoins du marché du travail, contribuant au chômage et au sous-emploi des jeunes diplômés. Cette situation est due à des inadéquations des compétences et à un manque de capacités pour élaborer des stratégies de développement des compétences.

Les organismes gouvernementaux et les agences nationales d'emploi manquent des outils et ressources nécessaires pour anticiper efficacement les besoins en compétences. Plusieurs agences peinent à coordonner leurs efforts en raison de mécanismes de coordination insuffisants.

Les acteurs nationaux reconnaissent que le Projet STED-AMT complète les dispositifs nationaux et apporte une valeur ajoutée significative. Le projet adopte une approche tripartite impliquant l'État, les représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi qu'une démarche prospective, contrairement aux études menées par les institutions nationales. Ces efforts permettent d'améliorer l'adéquation formation-emploi et de renforcer les capacités nationales pour répondre aux besoins du marché du travail.

L'engagement et la participation des professionnels dans la mise en œuvre de cette phase de conception étaient différents selon les secteurs. Au Maroc par exemple, depuis les premières étapes des diagnostics, il a été constaté un engagement plus fort dans le secteur de l'ITO (Information Technologies Offshoring) que dans celui de la Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie (BCC). Ceci pourrait s'expliquer en partie par le fait que le secteur de l'ITO connait une grande pénurie de talents et cherche par tous les moyens à mobiliser les gisements de compétences potentiels. Ce contexte l'a amené à adhérer complètement au Projet STED et à contribuer activement à toutes les phases. Le secteur de la BCC, par contre est un secteur plus fermé, qui a plutôt une tradition de formation de ses compétences en interne. Les résultats de l'enquête montrent en effet, que 5% seulement de leurs recrutements proviennent directement du système d'éducation et de formation.

L'analyse des complémentarités met en lumière plusieurs points clés qui renforcent la pertinence et la valeur ajoutée de l'approche STED :

**Perspective temporelle élargie** : Contrairement aux démarches à court terme des agences publiques, l'approche STED offre une vision prospective à moyen et long terme. Cette capacité d'anticipation est cruciale pour identifier les changements à venir sur le marché du travail et pour permettre aux acteurs institutionnels de se préparer aux évolutions des compétences et des professions.

**Approche globale et transversale** : STED se distingue par son caractère holistique, en intégrant l'ensemble des dimensions du développement des compétences dans un secteur. Cela permet de dépasser les visions cloisonnées souvent adoptées par les institutions nationales et de favoriser une coordination plus efficace entre les différents acteurs.

**Apport stratégique en informations** : Grâce à une analyse approfondie et une vision intégrée, STED fournit aux parties prenantes des orientations stratégiques pour améliorer les performances sectorielles. Cette capacité à intervenir en amont constitue un levier important pour la planification et la mise en œuvre d'actions concertées.

**Renforcement des synergies entre acteurs** : L'approche STED favorise une collaboration et une coordination accrue entre les parties, en s'appuyant sur des mécanismes d'anticipation des besoins et en encourageant le dialogue. Cela contribue à mieux aligner les efforts des institutions publiques et des entreprises privées autour d'une vision commune.

### ▶ Réalisme dans la conception du projet

Les parties prenantes qui ont participé à cette évaluation s'accordent sur le fait que le Projet STED-AMT soit un projet très ambitieux, tant en raison de la complexité de ses objectifs, de sa large couverture géographique, du

nombre élevé d'acteurs nationaux impliqués que des ressources techniques/humaines mises à disposition du projet et son calendrier de mise en œuvre. La totalité des acteurs concernés suggèrent une reconduction du projet pour consolider et rendre durables les acquis enregistrés.

Les acteurs nationaux dans les trois pays ont souligné qu´un apport très important du projet STED-AMT a été d´avoir catalysé la convergence des différents acteurs concernés par l´anticipation des compétences (Ministères, Organisations d´Employeurs et Travailleurs, Agences Nationales d´Emploi, Formation Professionnelle, Enseignement Supérieur, Agences Techniques, etc.). Ceci a permis à ces acteurs de partager un langage, des démarches et des objectifs communs, ce qui pourrait par la suite améliorer l'impact des politiques et des stratégies nationales d´anticipation des besoins en compétences.
Le projet STED-AMT est adapté dans le sens où sa démarche s'aligne parfaitement avec les stratégies sectorielles et où il accorde une importance cruciale au capital humain. Comme mentionné auparavant cette démarche vise à promouvoir la proximité entre professionnels et institutionnels et devrait aboutir à de nouvelles compétences et à l'instauration d'un mécanisme sectoriel des compétences.

## 4.3 Efficacité du projet

### ▶ Degré d'atteinte des résultats

L'analyse des principaux résultats mène à la conclusion que le projet a été marqué par une efficacité certaine par rapport à la réponse aux défis liés aux systèmes de production de données notamment en matière d'analyse des différents secteurs identifiés. L'introduction de la méthode STED d'anticipation de l'identification des besoins en compétences a contribué à la promotion de certaines chaines de valeurs jugées porteuses et à une meilleure compétitivité vis-à-vis des marchés internationaux. Le projet a également été efficace en termes de renforcement des capacités des mandants.

Le projet STED-AMT s'est fixé pour objectif de répondre aux défis liés à l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins réels des marchés du travail dans les trois pays d'Afrique du Nord : Algérie, Maroc et Tunisie. À travers des activités de renforcement des capacités, des analyses sectorielles et des initiatives de sensibilisation, le projet a également cherché à anticiper les besoins en compétences nécessaires dans les secteurs clés, tout en établissant un dialogue entre les parties prenantes nationales et internationales.

Globalement l'objectif général du projet est considéré atteint à la fin du projet. Les retards observés dans la mise en œuvre de certaines activités du projet sont dus essentiellement aux arrêts d'activités suite à l'instauration par le gouvernement dans les trois pays (Algérie, Maroc et Tunisie) des mesures de distanciation sociales liées au Covid-19 et aux changements fréquents des gouvernements notamment en Tunisie.

L'analyse détaillée de l'efficacité est décrite par résultats et par produit du projet dans le tableau en Annexe 7.

Au 31 décembre 2024, les activités menées ont permis la réalisation de l'ensemble des produits définis pour la période concernée par cette évaluation finale, ce qui représentent un taux de 87%. Au niveau des résultats 1, 2 et 3 : les réalisations sont à 100%.

**Résultat 1** : **Identification des secteurs prioritaires**

En Algérie, les chaînes de valeur de l'huile d'olive, des dattes et des produits électroménagers ont été sélectionnées. Au Maroc, le projet s'est concentré sur les secteurs de la biscuiterie/confiserie/chocolaterie et de l'IT Offshoring. Une évaluation rapide des besoins des entreprises, en matière de mise à niveau et requalification à la suite de l'impact COVID-19, a été menée pour les secteurs du Tourisme, Aéronautique et Plasturgie. Cette évaluation a généré un résultat probant pour les secteurs du Tourisme et de l'Aéronautique. En Tunisie, les secteurs prioritaires identifiés incluent la plasturgie, les dattes et dérivés et l'huile d'olive, avec un focus sur des chaînes spécifiques, comme la plasturgie technique.

**Secteurs Prioritaires dans les Trois Pays**

**Algérie :**

- Réalisation d'un Etat des lieux en matière d'anticipation des compétences: inventaire des principales démarches existantes et comparaison avec l'approche STED
- Identification des secteurs potentiels en se référant à la déclaration du gouvernement et aux stratégies nationales
- Sélection de deux secteurs en concertation avec les partenaires et en se basant sur les critères STED : Agroalimentaire (Dattes & Dérivé – Huile d'Olive) – ISMMEE (Electroménagers)

**Maroc** :

- Réalisation d'un Etat des lieux en matière d'anticipation des compétences: inventaire des principales démarches existantes et comparaison avec l'approche STED
- Identification des secteurs potentiels en se référant à la déclaration du gouvernement et aux stratégies nationales
- Sélection de deux secteurs en concertation avec les partenaires et en se basant sur les critères STED : Agroalimentaire (BCC) et IT (ITO).

**Tunisie**

- identification, en collaboration avec le partenaire institutionnel du projet, à savoir le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi,et les partenaires sociaux (UTICA, UTAP, UGTT, etc.), de deux instances d'orientation et de suivi (un comité de pilotage tripartite et deux comités techniques).
- Sélection des secteurs sur lesquels le projet a porté : l'agro-alimentaire et la chimie. Pour l'agro-alimentaire, il a été décidé de se centrer plus spécifiquement sur les chaînes de valeur de l'huile d'olives et des dattes et pour la chimiesur la chaîne de valeur de la plasturgie technique. Ce travail a été achevé à la mi-décembre 2021

La démarche suivie au niveau des trois pays pour l'identification des secteurs prioritaires est une démarche mixte **entre un ''Full STED'' et un ''Rapid STED''[5].**

Les analyses ont été réalisées en plusieurs étapes, allant de diagnostics approfondis à des enquêtes de terrain impliquant un large éventail de parties prenantes. Ces travaux ont permis d'élaborer des recommandations concrètes, comme le développement de stratégies de compétences spécifiques par secteur. La formulation de ses recommandations s'est faite en deux étapes :

- Selon la logique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en déclinant chacun des objectifs de la stratégie de développement des compétences du secteur en activités à mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte de l'objectif. Chacun des objectifs vise à atténuer les contraintes du secteur à l'accès à des compétences en quantité et qualité suffisantes.
- Les recommandations issues de la première étape ont été restructurées selon le modèle STED qui propose six dimensions :
    - Atténuer les déficits de compétences dans les principales professions ;
    - Renforcement des compétences professionnelles de base (transversales) ;
    - Collaboration entre employeurs et prestataires d'éducation et de formation ;
    - Mise en place/promotion des services de l'emploi ;
    - Anticipation des besoins en compétences et institutionnalisation des organismes sectoriels de compétences ;

[5] L'OIT a développé la démarche ''STED rapide'' qui présente plusieurs avantages par rapport à la démarche initiale ''Full STED'' en particulier en termes de temps et de coût de mise en œuvre. Alors que la démarche ''Full STED'' se base sur une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises, le ''STED rapide'' substitue l'enquête auprès des employeurs par un atelier technique et de politique de 2 à 3 jours. L'atelier composé majoritairement de représentants des entreprises consiste à adresser les questions soulevées dans chacune des six étapes du processus d'analyse stratégique STED, en les administrant méthodiquement à travers des outils de la démarche STED rapide (voir guide STED-Rapid pour plus d'informations). Cette deuxième démarche est recommandée en cas de disponibilité de données, d'études antérieures et d'informations suffisantes pour permettre aux participants de l'atelier d'effectuer les analyses requises, de dégager des conclusions pertinentes en termes de déséquilibres offre demande de travail et de faire des propositions pour les combler. Au Maroc, l'équipe technique a opté pour une démarche qui combine le ''full STED'' et le ''Rapid STED''. Tout en réalisant une enquête de terrain pour collecter des informations requises sur les deux branches

- Accès au développement de compétences, intégration sociale et apprentissage tout au long de la vie.

L'analyse des données collectées auprès des interviewés ont permis de montrer que l'engagement et la participation des professionnels dans la mise en œuvre de cette phase étaient différents selon les secteurs. Au Maroc par exemple, depuis les premières étapes des diagnostics, il a été constaté un engagement plus fort dans le secteur de l'ITO que dans celui de la Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie. Ceci pourrait s'expliquer en partie par le fait que le secteur de l'ITO connait une grande pénurie de talents et cherche par tous les moyens à mobiliser les gisements de compétences potentiels. Ce contexte a amené à une adhésion complète au Projet STED et a contribué activement à toutes les phases. Le secteur de la BCC est, quant à lui, un secteur plus fermé et a plutôt une tradition de formation de ses compétences en interne.

*Ces analyses sectorielles ont constitué une base solide pour orienter les politiques de formation et les initiatives de renforcement des capacités dans les trois pays.*

**Résultat 2 : Renforcement des capacités des parties prenantes**.

Le renforcement des capacités des partenaires institutionnels et des acteurs du marché du travail était essentiel pour assurer la pérennité des acquis du projet. Les formations dispensées ont largement dépassé les objectifs initiaux.

Les réalisations au niveau des trois pays sont très significatives, on note principalement :

- La formation de 630 partenaires (dont 41,75% femmes et 58,25% hommes) nationaux institutionnels et sociaux ainsi que des experts nationaux sur l'anticipation des besoins en compétences/ STED/ Gestion Axée sur les Résultats et Suivie & Evaluation selon l'approche STED (STED-GAR-S&E)
- La formation des partenaires nationaux institutionnels et sociaux (60 personnes) sur l'élaboration des cadres logiques ; des indicateurs de suivi et évaluation et matrices de gestion des risques
- La formation de 48 partenaires nationaux sur « l'Impact du COVID-19 sur le Marché du travail en Afrique »
- L'organisation d'un voyage d'études en Corée du Sud pour le partage de l'expérience coréenne sur les mécanismes d'anticipation des besoins en compétences, la relation « Formation-Emploi » et le Système d'Information sur le Marché du Travail
- L'organisation de deux ateliers d'apprentissage mutuel entre l'Algérie (54 participants dont 25 Hommes et 29 Femmes)., Maroc (53 participants dont 28 Hommes et 25 Femmes) et Tunisie (51 participants dont 29 Hommes et 22 Femmes) sur le volet des compétences.

**Renforcement des capacités des partenaire**

**Algérie** :

- Formation et sensibilisation de 18 journalistes représentants du paysage médiatique algérien (presse écrite, TV/Radio, Web, Revue), pour appuyer la promotion et la vulgarisation de l'anticipation des besoins en compétences auprès d'un large public intégrant les jeunes chercheurs d'emploi, étudiants, employés en poste, ainsi que les opérateurs économiques et représentants institutionnels
- Formation « dégustation » huile d'olive, qui rentre dans le cadre de l'évaluation qualité en amont et aval du produit final ;
- Formation valorisation des déchets des dattes et dérivés ;
- Session de formation à travers le Club de Recherche d'Emploi (CRE) dédié spécifiquement aux chercheurs d'emploi dans la filière des électroménagers. Formation en Soft Skills sur les Techniques de Recherche d'Emplois

**Maroc** :

- Formation des membres des commissions sectorielles sur l'approche STED " septembres novembre 2022(38 personnes)
- Formation de 57 personnes au Maroc (dont 21 femmes) des départements de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle en termes d'approches d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétence (APC)
- L'élaboration de deux référentiels métier et deux programmes de formation de deux nouvelles compétences identifiées par l'analyse sectorielle du secteur de l'ITO : Cyber Sécurité et Java Full Stack avec l'implication du DFP, OFPPT, les professionnels (APEBI), ANAPEC et le ministère de l'Enseignement supérieur

**Tunisie** :

- Formation en cours de 65 ouvriers dont uniquement 2 femmes sur les métiers en haute tension de plasturgie
- Dans le cadre de la recommanadtion 1 issue de l'étude sectorielle : Renforcer l'offre de formation initiale et continue dans les professions de Mouliste, Maintenancier et Régleur.

L'impact significatif de ce résultat est la constitution d'un pool de 24 experts nationaux formés sur l'approche méthodologique STED (Algérie 13 dont 10 Femmes/ Maroc 6 experts dont 02 femmes/ Tunisie 05 experts dont 02 Femmes).

**Résultat 3 : Un dialogue durable sur les bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce, les Services de l'Emploi (SE) et les Politiques Actives du Marché du Travail**

Le projet a mis en œuvre des initiatives visant à favoriser le dialogue et l'échange d'expériences entre les pays participants. Celles-ci comprennent

**Voyages d'étude en Corée du Sud :** Des délégations des trois pays (Algérie 05 participants/ Maroc 06 Participants / Tunisie 06 Participants) ont participé à un voyage d'étude pendant lequel elles ont exploré les approches innovantes en matière de compétences et de commerce, suivi par des ateliers de restitution dans chacun des pays où les participants au voyage d'étude ont présenté les résultats de ce voyege devant des participants représentants les différents mandants (chercheurs, syndicalistes, administrateurs et consultants). Ces ateliers de restitution des résultats du voyage d'étude ont permis d'identifier dans chacun des trois pays des opportunités de partenariat avec les institutions coréennes pour appuyer la mise en place des mécanismes de compétences ainsi que le système d'information sur le marché du travail.

**Ateliers régionaux et guide des bonnes pratiques :** Des ateliers d'échange ont été organisés à Séoul entre les trois pays pour partager les résultats du projet. Un guide des bonnes pratiques a également été élaboré pour documenter les enseignements et proposer des recommandations applicables dans d'autres contextes.

**Impact :** Ces activités ont renforcé la coopération régionale, tout en favorisant l'intégration des leçons tirées dans les politiques nationales.

**Algérie :**

- Une délégation algérienne de 5 personnes représentant le gouvernement, les syndicats des travailleurs et le patronat ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud mai 2023,
- Les travaux pour l'appui à la mise en place d'un mécanisme de compétences en Algérie ont abouti à l'adoption de conseil national
- Constitution d'un pool de 13 experts nationaux, dont 10 femmes, formés sur l'approche méthodologique STED
-

**Maroc :**

- Une délégation marocaine de 6 personnes représentant (ONMT, ANAPEC, DFP, APEBI, UMT) ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud mai 2023,
- Le projet a organisé deux ateliers de partage des connaissances et les enseignements retenus entre les trois pays suite à la mise en œuvre du projet (mai 2023); mobilisant 6 personnes représentant des partenaires marocains (ONMT, ANAPEC, DFP, APEBI, UMT)
- Un atelier d'échange des enseignements tirés du voyage d'étude en Corée du Sud a été organisé le 09 novembre 2023 avec 55 participants.
- Constitution d'un basin de 6 experts nationaux, dont 02 femmes, formés sur l'approche méthodologique STED

**Tunisie**

- Une délégation tunisienne de 6 personnes représentant (MEFP,ONEQ,MES, UTICA, UGTT) ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud en mai 2023
- Un atelier d'échange des enseignements tirés du voyage d'étude en Corée du Sud a été organisé le 15 novembre 2023 avec 34 participants
- Constitution d'un pool de 5 experts nationaux, dont 02 femmes, formés sur l'approche méthodologique STED.

**Résultat 4 : Sensibilisation et communication.**

Ce volet du projet est essentiel pour maximiser son impact. Il est à noter que ce résultat n'était pas intégré dans le cadre logique initial du projet et a été rajouté à la demande de la CTP du projet auprès du bailleur de fonds. Au niveau global, les réalisations se sont focalisées sur l'élaboration de la Stratégie et du Plan de communication du projet. Ceci a permis :

- L'élaboration d'outils de S&E de mise en œuvre de la stratégie et plan de communication
- L'élaboration d'un kit de communication pour appuyer la visibilité du projet lors des évènements
- La participation à divers émissions TV/Radio dans les 03 pays ainsi que des passages en direct sur les JT pour communiquer autour des thématiques techniques du projet
- La publication de divers articles presse papier et numérique sur les activités du projet et les aspects techniques
- La production de vidéos récapitulatives et d'albums photos pour couvrir toutes les activités du projet dans les 3 pays
- L'organisation de rencontres avec les fédérations professionnelles et représentants des syndicats pour parler de l'impact de l'anticipation des besoins en compétences, de l'adéquation Emploi-Formation et de l'intérêt de la mise en place des Conseils de Compétences.

Les activités liées aux produits 4.1 et 4.2 n'ont pas été réalisée. Ce retard au niveau des réalisations de ces produits a été expliqué par un répondant comme étant une conséquence du manque de ressources en temps et en fonds d'une part, et par la non disponibilité du partenaire d'autre part.

*« Ces activités n'ont pas été réalisées car, pour prendre un RDV avec le ministère de l'emploi il nous faut des mois pour arrêter une date et se mettre d'accord sur l'organisation des évenements ».* **Répondant de l'évaluation**.

**Pour le produit 4.3** (les chefs d'entreprise, les employés et les diplômés sont conscients des futurs besoins en compétences des trois secteurs dans les 03 pays) : le projet a organisé un premier atelier de restitution des résultats des études sectorielles des trois chaines de valeur identifiées dans chaque pays et un deuxième atelier de prospection technique concernant situation des chaines de valeurs, offre et demande de compétences et vision prospective.

En guise de conclusion, l'efficacité des degrés de réalisation des produits est satisfaisante. En effet, l'approche STED est saluée comme étant fortement appropriée par la plupart des partenaires institutionnels, syndicaux et patronaux. Ils œuvrent, pour le long terme, pour la création d'un dispositif sectoriel d'anticipation des besoins en compétences.

Le projet a obtenu la majorité des produits en lien avec l'anticipation des besoins en compétence. Le projet est également intervenu sur le renforcement des capacités des mandants pour la promotion de la méthode STED. Il a, ensuite, entamé un travail sur l'institutionnalisation de cette démarche par l'organisation de réunions de concertation et d'échanges entre les différents acteurs. En Algérie, il a été question de la mise en place de Conseils de Compétences, l'élaboration d'une note conceptuelle sur la mise en place des Conseils Sectoriels des Compétences dans les deux secteurs de l'IT et de l'Agroalimentaire. Au Maroc, il s'agit de l'élaboration d'une note conceptuelle sur la mise en place des Conseils Sectoriels des Compétences dans les deux secteurs de l'IT et de l'Agroalimentaire. En Tunisie, il a été question de l'appui à la mise en place d'un Conseil Régional de Compétences pour la chaîne de valeur des dattes et de l'appui à l'ONEQ (Observatoire National de l'Emploi et des qualifications) pour la mise en place de structure de veille et d'évaluation des besoins en compétences.

Globalement, le projet STED-AMT a permis des avancées significatives en matière d'anticipation des compétences et d'adéquation formation-emploi. Grâce aux analyses sectorielles, aux actions de renforcement des capacités et aux initiatives de partage des bonnes pratiques, les trois pays ont développé des outils concrets pour mieux répondre aux défis du marché du travail. Cependant, des efforts restent nécessaires pour renforcer les acquis et les mécanismes de communication et assurer une diffusion plus large des résultats obtenus.

### ▶ Efficacité du dispositif de gestion

Afin d'assurer une harmonisation dans le travail des différentes équipes et partenaires ainsi qu'une appropriation et une plus grande efficacité dans la gestion des processus de changement et un bon pilotage du projet, deux niveaux de déploiement distincts mais complémentaires sont mis en place au Maroc : (i) un Comité national d'orientation du projet et (ii) un Comité de suivi technique et opérationnel. Au niveau de l'Algérie et de la Tunisie un comité est mis en place, appelé Comité de Pilotage du Projet.

L'OIT coordonne, avec les ministères et institutions responsables, l'assistance technique apportée aux pays concernés. Toutes les activités et les missions sont mises en œuvre par l'OIT après concertation et validation du partenaire technique concerné. En effet, des rencontres périodiques sont organisées avec les membres des différents comités en ligne et en présentiel et des communications sont fréquemment partagées avec toutes les parties prenantes tripartites, y compris le bailleur de fonds, sur le niveau d'avancement de l'exécution des activités du plan de travail.

Toutefois, un membre du Comité de Pilotage (COPI, Tunisie) a déclaré qu'il était rarement impliqué et il qu'il n'avait jamais bénéficié des avantages du projet, notamment au niveau des actions de renforcement des capacités et des visités organisées par le projet.

#### a) L'équipe du projet

Depuis son lancement en janvier 2020, le projet STED-AMT s'est doté de trois structures situées

respectivement dans les trois pays Algérie, Maroc et Tunisie. Ces structures sont supervisées par une Cheffe de projet, basée en Algérie, qui se déplace continuellement entre les trois pays. Cette coordinatrice assure en même temps la coordination du projet au niveau de l'Algérie (Un interviewé, membre du COPIL en Algérie, a déclaré qu'il aurait été souhaitable d'avoir un coordinateur national du projet à l'instar des autres pays. Ceci aurait conféré plus d'efficacité à la mise en œuvre des activités du projet et aurait soulagé la charge de travail de la cheffe du projet). Chaque coordonnateur national (Maroc et Tunisie) avait pour mission de gérer les activités du projet dans le pays, d'assurer l'organisation et le suivi des activités et de s'occuper des relations avec les institutions de l'Etat et des autres parties prenantes. Tout le personnel travaille pour le projet à plein temps avec l'appui d'un assistant administratif et financier au niveau des trois pays et d'une assistante en communication basée à Alger pour appuyer les trois pays et d'un chauffeur basé à Alger.

L'évaluateur estime que cette structure a permis une bonne gestion du projet. Elle a également permis que le management du projet par pays soit mené dans les règles de l'art : documentation, diffusion, transparence, implication et prise en compte des observations, ce qui a favorisé le partage des connaissances par le biais d'ateliers notamment, et par le partage des rapports des experts.

Toutefois, l'équipe de gestion du projet au niveau de la Tunisie a connu un changement très fréquent de coordination (4 fois) et de l'assistance administrative/financière (2 fois) du projet, ce qui a impacté la mise en œuvre de certaines activités.

**b) <u>Coordination avec l'OIT</u>**

L'équipe du projet STED-AMT travaille sous la supervision du bureau de l'OIT à Alger. Au niveau technique, l'équipe du projet bénéficie d'un appui des experts respectivement en compétence (bureau pays de l'OIT à Alger) et sur l'approche STED au niveau du siège.

La mise en œuvre du projet a bénéficié de cet apport dès le lancement du projet. Le bureau OIT d'Alger a mobilisé l'expertise interne pour appuyer les équipes des trois pays. Le projet a également fait intervenir, lorsque nécessaire, un spécialiste technique représentant des employeurs (ACTEMP) et une spécialiste technique représentante des employés (ACTRAV). Une spécialiste basée au bureau du Caire (équipe du travail décent) et six au siège à Genève, ont été sollicités.

L'apport de l'expertise du OIT a été bien apprécié par la plupart des répondants. Ceci concorde avec la tenue de plusieurs réunions de suivi et de coordination organisées entre les experts de l'OIT et l'équipe du projet pour assurer le bon avancement de la mise en œuvre du projet, de la résolution des problèmes rencontrés et le respect des normes de l'OIT.

**c) <u>Coordination avec le bailleur du fond</u>**

Outre son siège en Corée, l'Agence KOICA, dispose de représentant en Algérie, au Maroc et en Tunisie. En principe, l'équipe du projet est censée faire des rapports annuels narratifs et un rapport biannuel sur fichier Excel selon le Template de la KOICA. Ses rapports sont transmis directement au bureau KOICA en Corée et aux représentants par pays dans un seul mail d'une part et via le canal officiel de l'OIT sur la plateforme dédiée aux donateurs d'autre part.

En plus du partage des rapports annuel et biannuel, l'équipe du projet a maintenu un canal de communication permanant avec les représentants de la KOICA en Corée, Algérie, Maroc et Tunisie à travers des réunions en ligne et en présentiel. L'équipe du projet a tenu également à informer le bureau de la KOICA dans chacun des trois pays des avancements des travaux du projet. Lors du voyage d'étude en Corée du Sud, une réunion d'échange a eu lieu au siège de la KOICA ainsi que la participation de la Coordinatrice du Projet au sein de la KOICA à l'atelier de clôture du voyage d'étude à Séoul.

Au niveau de la coordination entre les trois bureaux régionaux de KOICA, depuis 2023, un changement dans le mode de gestion a attribué à chaque pays la responsabilité exclusive de son projet. Bien que cette

autonomisation favorise une meilleure prise en compte des contextes locaux, elle a réduit les interactions et la synergie entre les trois pays concernés :

> « Cette indépendance a engendré un cloisonnement qui limite les opportunités de collaboration et d'apprentissage inter-pays ». **Représentant KOICA.**

### d) Les consultants et formateurs

Pour la mise en place des différentes formations, études et ateliers de travail au niveau de chaque pays, le projet STED- AMT a eu recours à différents experts et consultants. Selon les thèmes abordés et compte tenu de la disponibilité d'une expertise nationale, il y a eu recours à des intervenants nationaux et internationaux.

Le projet STED a eu recours à 32 consultants et experts dont 30 nationaux, au cours du déroulement du projet pour la dispense des formations et des études. Le projet STED-AMT a également mobilisé de l'expertise interne, via le recours aux spécialistes techniques de l'OIT tout au long du développement des activités. Particulièrement, sept spécialistes, en compétences STED dont une basée au bureau du Caire (équipe du travail décent) et six au siège à Genève, ont été sollicités. Le projet a également fait intervenir, lorsque nécessaire, un spécialiste technique représentant des employeurs (ACTEMP) et une spécialiste technique représentante des employer (ACTRAV). Ces deux spécialistes sont basés au bureau du Caire (équipe du travail décent).

S'agissant de la maitrise de l'approche méthodologique STED, le projet a constitué un pool de 24 experts nationaux formés en STED réparties entre les trois pays : Algérie 13, dont 10 femmes/ Maroc 06 dont 02 femmes/ Tunisie 05 dont 02 femmes

Les sessions de formation/ateliers/visites déjà organisés contribuent à renforcer la compréhension et l'adhésion au projet et participent à l'atteinte de l'objectif du projet. Ceci consiste à mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires répondant aux défis du chômage des jeunes et au manque d'adéquation entre les compétences enseignées et les besoins du marché du travail.

Malgré l'effort fourni par le projet STED-AMT au niveau renforcement des compétences, certains interviewés (Maroc et Tunisie) déclarent à l'évaluateur d'autres besoins en formation qui n'ont pas été pris en considération par le projet (changement climatique, économie verte, entreprenariat vert, création d'un master STARTUP, etc.).

### e) Approche participative

Le projet a eu pour objectif de travailler et d'agir sur toutes les entités tripartites existantes au sein des trois pays afin d'obtenir un effet maximum (appropriation et durabilité) sur les administrations, sur les institutions chargées de l'emploi et du développement des compétences, mais aussi sur les syndicats et au niveau de la société civile.

Le projet a développé une démarche participative inclusive permettant l'implication de toutes les parties prenantes et a utilisé un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques qui ont permis d'une part de répondre aux priorités de l'Etat, et d'autre part pouvant être utilisables par les partenaires (manuels, rapports de diagnostic des besoins en compétences selon l'approche méthodologique STED sur les chaines de valeur des secteurs étudiés dans chaque pays et des outils pédagogiques et de communication). Des enseignements peuvent être tirés de cette approche :

- Un effort significatif a été fait pour promouvoir un climat constructif de communication et d'échanges entre les différents partenaires du projet ;
- Les acquis et l'efficacité de ces pratiques sont visibles auprès de toutes les parties prenantes ;
- L'harmonisation de la compréhension du concept STED et les différentes nomenclatures utilisées auprès des acteurs impliqués dans le projet ;

- La traduction en français et arabe de tous les outils STED initialement conçus en anglais et leur distribution en version papier à l'ensemble des partenaires nationaux des trois pays, y compris les établissements de formation.

### f) Mécanismes de suivi et d'évaluation

Les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés par le projet incluent :

1- Un cadre logique conçu lors de la conception du projet et qui a été ajusté ultérieurement en 2020 à la d'une étude d'évaluabilité réalisée en 2021. Le cadre inclus de nombreux indicateurs pour le suivi des activités du projet (Voir Annexe 7).

2- Les rapports annuels qui utilisent le modèle standard du rapport annuel du KOICA

3- Les comptes rendus des réunions des COPIL.

4- Les rapports des activités de formation et des ateliers de travail. Ce sont des rapports qui ont été préparés par les formateurs en utilisant le format du projet avec charte graphique du projet standard.

5- Le rapport d'évaluation à mi-parcours du projet.

6- Des fiches techniques pour chacun des 28 indicateurs.

7- Des matrices de Suivi et Evaluation selon l'approche méthodologique STED.

Le projet n'a pas bénéficié de personnel dédié au suivi de sa mise en œuvre dans les trois pays. Les outils énumérés ci-avant ne peuvent pas suffire à considérer que ce suivi ait été fait de manière rigoureuse. Certains répondants ont estimé qu'ils auraient dû être continuellement informés et sollicités pour les ajustements nécessaires.

### g) Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles

Un des principaux obstacles résidait dans l'impact négatif de la crise de la pandémie COVID-19 sur le calendrier initial de mise en œuvre des activités STED-AMT. Les gouvernements ont été appelés à apporter des réponses rapides à la crise, dont certaines sont relatives à la protection des droits des travailleurs.

Du côté du OIT et pour gagner du temps sur le retard provoqué par la crise COVID-19, l'OIT a développé une démarche mixte entre le « Full STED » et le ''STED rapide''. Alors que la démarche ''Full STED'' se base sur une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises, le ''STED rapide'' substitue l'enquête auprès des employeurs par un atelier technique et de politique de 2 à 3 jours. L'atelier composé majoritairement de représentants des entreprises consiste à adresser les questions soulevées dans chacune des six étapes du processus d'analyse stratégique STED, en les administrant méthodiquement à travers des outils de la démarche STED rapide. Cette deuxième démarche est recommandée en cas de disponibilité de données, d'études antérieures et d'informations suffisantes pour permettre aux participants à l'atelier d'effectuer les analyses requises, de dégager des conclusions pertinentes en termes de déséquilibres offre demande de travail et de faire des propositions pour les combler. S'agissant des études réalisées dans le cadre du projet, une approche mixte entre les deux approches méthodologiques a été combinée profitant des avantages de chacune des approches.

Autre obstacle de nature politique, les changements politiques, notamment des équipes ministérielles ou au niveau de certains départements, restent fréquents au niveau des trois pays. Cela peut nécessiter des temps d'adaptation des départements techniques partenaires. Pour faire face à ce problème et avancer dans la mise en œuvre, les mesures suivantes ont été préconisées : i) une certaine flexibilité lors de la mise en œuvre en avançant sur les activités jouissant d'un consensus des mandants, ii) assurer une communication fluide et continue avec les premiers responsables techniques des départements concernés.

Pour finir, il convient de noter qu'au démarrage du projet l´équipe STED-AMT n´était pas complète, ce qui a induit un retard dans la mise en œuvre des activités du projet. La cheffe du projet et le personnel du projet au Maroc (Coordinatrice Nationale et Assistante Administrative et Financière) ont rejoint le projet en janvier 2020. En Tunisie, un premier Coordinateur National a été nommé en février 2020. Après sa démission en décembre 2020, un nouveau Coordinateur a été recruté en juin 2021. Aussi, comme déjà mentionné auparavant, l´équipe du projet ne compte pas de Coordinateur National en Algérie ni de Responsable en Suivi-évaluation.

Devant ces contraintes et obstacles liés au contexte dans les pays cibles, l'équipe du projet a pris en compte la nécessité de réajuster à chaque fois le plan du travail, en étroite collaboration avec les membres des COPIL du projet. A titre d'exemple, avec le contexte de la Covid 19, elle a donné la priorité aux activités qui ne nécessitaient pas des rencontres physiques, notamment les études et les formations, en faisant virtuellement le suivi et les réunions des comités de pilotages de ces activités et cela s'est révélé très efficace en terme gestion de temps.

### g) Visibilité et communication

Le Projet STED-AMT a conçu et mis en œuvre une stratégie de communication afin de faire connaître le projet, de diffuser les connaissances qu'il génère et de promouvoir son action en s'assurant que ses publics cibles s'en approprient. Cette stratégie se décline en trois objectifs spécifiques : (i) Valoriser les résultats et les impacts du projet dans chacun des pays cibles ; (ii) Améliorer la compréhension de la démarche STED ; et (iii) Sensibiliser les décideurs quant à l'impact potentiel de la mise en œuvre de la démarche STED.

Des outils et des supports spécifiques ont été développés par le projet. La publication de son plan de travail et une couverture médiatique adéquate lors des événements importants du projet ont été réalisées. Pour cela le projet a créé une page Facebook[6], une page Linkedin[7] et une page sur le site web de l'OIT[8]. Par ailleurs, le projet dispose d'un album photos sur la mise en œuvre de ses activités (cf. lien)[9]. Toutefois, certains interviewés, dans les trois pays, déclarent qu'ils n'ont pas reçu les études relatives aux différents secteurs étudiés[10].

La nécessité de se doter de données fiables propices à une planification précise impose la création de bases de données sectorielles dans les trois pays.

> « Des difficultés ont été rencontrées à cause du manque de données quantitatives désagrégées sur l'emploi dans les chaînes de valeur, ainsi que de l'indisponibilité des données relatives à la production dans la chaîne de valeur de l'électroménager par exemple ». **Gestion du projet, Alger.**

S'agissant d'une démarche innovante, le projet aurait gagné en visibilité en communiquant plus efficacement et plus largement auprès des acteurs socioéconomiques et de formation voire auprès du grand public.

**Prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-parcours**

L'évaluation à mi-parcours du projet a permis de faire des constats et de formuler des recommandations (dont notamment celle liée à l'extension (sans coût additionnel) de six mois afin de consolider les résultats jouissant d'une forte appropriation au niveau des parties prenantes nationales, l'élaboration d'un plan de durabilité et de sortie, l'organisation d'ateliers pour l'échange des connaissances et des enseignements tirés). Sur la base des informations fournies par la direction du projet, l'Équipe d'évaluation a constaté que six des

[6]https://www.facebook.com/projet.sted.am
[7]www.linkedin.com/company/projet-sted-amt
[8]https://www.ilo.org/africa/countries-covered/algeria/WCMS_741369/lang--fr/index.htm
[9]https://www.facebook.com/photo/?fbid=337817662230186&set=d41d8cd9
[10]Au Maroc les 03 rapports ont été imprimés et distribué à l'ensemble des partenaires entre Rabat et Casablanca. En Algérie et Tunisie les travaux de révision et mise en page ont pris plus de temps. Ils seront tous distribué en version papier et clés USB aux cérémonies de clôture

neuf recommandations avaient été pleinement mises en œuvre, tandis que trois avaient été partiellement mises en œuvre, comme détaillé ci-dessous :

i) l'extension (sans coût additionnel) de six mois afin de consolider les résultats jouissant d'une forte appropriation au niveau des parties prenantes nationales : Une extension sans cout a été accordée par KOICA allant du 1er octobre 2023 au 30 juin 2024 puis du 1er juillet 2024 au 31 janvier 2025, en raison du retard du lancement du projet prévu initialement en octobre 2019, et ce, pour les raisons suivantes :

- Prise de fonction de la Cheffe du Projet le 02 janvier 2020 ;
- Crise sanitaire COVID-19, induisant un long confinement dès le mois de mars 2020, suivi de plusieurs mesures de distanciation sanitaires strictes interdisant les rencontres, ce qui a impacté l'organisation des activités ;
- Démultiplication des remaniements ministériels induisant des changements des points focaux et impactant le lancement du projet. A noter la 1ère réunion du COPIL en décembre 2020 au Maroc, en septembre 2021 en Algérie et en octobre 2021 en Tunisie

ii) l'élaboration d'un plan de durabilité et de sortie : Le projet a organisé des réunions de COPIL dans chacun des 03 pays afin de discuter de la phase 2 du projet, le résultat des échanges a été traduit en un PRODOC et Note Conceptuelle sous-régional pour un projet regroupant les 3 pays (Algérie, Maroc, Tunisie) et aussi un PRODOC et Note Conceptuelle par pays. Au total 04 PRODOC et Note Conceptuelle. La mobilisation des fonds est toujours en cours.

iii) l'organisation d'ateliers pour l'échange des connaissances et des enseignements tirés) : 02 Ateliers d'échanges et partage de connaissances sur la question de l'anticipation des besoins et la gestion des compétences entre l'Algérie, le Maroc et la Tunisie ont été organisés en mai 2023 en marge du voyage en Corée du Sud.

### 4. 4 Efficience des ressources utilisées

#### ▶ Budget et financement du projet

Le projet a été conçu pour une période de 61 mois. Un budget de 5 289 036,59 USD a été alloué au projet financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA). Le projet a commencé effectivement en janvier 2020.

Le calcul de la performance du projet par rapport aux ressources allouées est difficile, en prenant en considération le fait que ses bénéfices et ses effets soient plutôt non-monétaires. Cependant par rapport aux enjeux et aux objectifs stratégiques à atteindre, l'investissement en STED-AMT est important et c'est un placement dans l'avenir où la rente du montant investi (Value for Money) ne pourra pas être mesurée dans l'immédiat.

La seule inadéquation besoins-ressources exprimée par les répondants concerne la formation (voyage en Corée), le nombre de bénéficiaires par pays ayant été jugé faible. L'équipe du projet a été contrainte d'utiliser des critères pour le choix des participants à cette formation (critères liés à la représentativité des partenaires dans les COPIL).

Au 31 décembre 2024, le taux de décaissement par résultat varie de 35% à 149%, tel que représenté en bas :

Tableau 2 : Taux de décaissement par résultat

| N° Résultat | Prévu | Réalisé | % |
|---|---|---|---|
| **Résultat 1** : Des stratégies de compétences efficaces dans les deux secteurs sélectionnés dans 3 pays sont convenues par les principales parties prenantes | 829,941.85 | 1, 240,273.50 | 149% |
| **Résultat 2 : Les** stratégies pour combler les lacunes en matière de compétences et les défis d'utilisation sont conçues et mises en œuvre par les principales parties prenantes | 2, 031,922.30 | 1, 628,980.33 | 80% |
| **Résultat 3 : Les** pays partenaires engagent un dialogue durable sur les bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce, les Services de l'Emploi (SE) et les Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT). | 503,043.47 | 318,858.60 | 63% |
| **Résultat 4 : Les** mandants de l'OIT dans les pays partenaires ont une meilleure compréhension des lacunes et des opportunités de compétences dans certains secteurs économiques / d'exportation | 510,000.00 | 177,304.58 | 35% |
| **Total (pour les 4 résultats)** | 3, 874,907.62 | 3, 365,417.01 | 94% |

Source : STED-AMT- novembre 2024

Les objectifs ciblés sont en cours d'être atteints et le taux de décaissement est de 94%. En effet, au 31 décembre 2024, le taux de réalisation physique des activités a atteint les 87% en comptabilisant la moyenne des taux réalisés par activité. Ce taux moyen dissimile toutefois une disparité notable ; les résultats R1, R2 et R3 ont vu leurs activités réalisées à 100% alors que le résultat R4 a enregistré un taux de moins de 20%. Ceci est expliqué par le fait que ce volet (R4 : sensibilisation et communication) ne soit pas intégré dans le cadre logique initial du projet et a été rajouté à la demande de la CTP du projet auprès du bailleur de fonds.

Le taux d'exécution financière est un indicateur pertinent de l'efficience lorsqu'on le lie au taux d'exécution physique qui est de 87% en fin décembre 2024. C'est une performance satisfaisante par rapport à d'autres projets de l'OIT.

STED-AMT a fonctionné avec des ressources humaines réduites malgré la perturbation très observée au niveau de la Tunisie par le changement fréquent des coordinateurs (4 coordinateurs et deux assistants), et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement de la cheffe de projet, installée en Algérie, qui a eu à assurer le rôle de coordinateur au niveau de STED-AMT en Tunisie. Par ailleurs, il faut noter que toutes les autres personnes (coordinatrice, assistantes techniques et administratives) engagées au niveau du projet STED-AMT ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

### ▶ Distribution des dépenses

Il est à noter qu'entre 2020 et 2024, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet STED-AMT a été de 24,14% de dépenses pour le personnel et 94% de dépenses opérationnelles. Donc, les dépenses pour le traitement du personnel se sont révélées raisonnables par rapport au taux habituels pour les projets de développement (entre 30-35%).

Les ressources financières, humaines et expertises ont été allouées pour atteindre les résultats dans la mesure où le projet a veillé à impliquer les partenaires dans toutes ses étapes et ce afin de permettre un renforcement des capacités « learing by doing ». En adoptant cette démarche, le projet n'a pas seulement réalisé les activités prévues mais a permis d'inculquer un souci d'anticipation des besoins en compétences chez tous les partenaires. Le voyage d'étude de certains représentants des parties prenantes des trois pays a permis de découvrir et de tirer profit de l'expérience coréenne en matière d'anticipation de formation des compétences.

### 4.5 Orientation vers l'impact et la durabilité

#### ▶ Impact

Ce Projet étant en fin d'exécution, les impacts finaux n'émergeront qu'après plusieurs années. Toutefois, il est intéressant de s'interroger sur la mesure dans laquelle on s'achemine vers ces impacts finaux, à travers des effets intermédiaires (qualité des actions, appropriation des actions, changements de comportements, émergence de changements même d'un point de vue embryonnaire). Ceci permet du même coup de voir la dynamique de progression depuis la réalisation des activités vers les effets recherchés.

Le projet a mis l'accent sur le renforcement des capacités et des connaissances. De nombreux efforts et beaucoup de travail en commun, impliquant les parties prenantes et tentant de créer des synergies entre elles ont eu peu d'impact visible jusqu'à présent.

> « Le projet a offert des éléments nouveaux notamment à travers l'analyse des chaines de valeur par secteur – des segments fragiles peuvent être mis à jour – d'où des mesures correctives sont à prévoir : réglementaires, ou mesures incitatives telle que des mesures de soutien pour améliorer la formation des employés ou autres mesures d'encouragement et d'incitation à la formation en entreprise » **Répondant de l'évaluation**.

En effet, STED-AMT a apparemment introduit le changement souhaité dans l'institutionnalisation de l'approche STED :

**En Algérie**, la plupart des interviewés déclarent que la volonté des chefs d'entreprises agroalimentaires (dattes et huiles d'olives) affichée lors des événements (salons, foires et expositions) constitue la porte d'entrée pour les inciter à investir davantage dans le facteur humain avant le produit. Ceci pourra booster l'exportation de leurs produits en se basant sur la qualité. La diversité des intervenants (professionnels, structures sous tutelle des départements ministériels, les partenaires sociaux) renforce l'appropriation de la démarche. Il est, en effet, plus facile d'adopter et de s'approprier cette démarche si le nombre d'intervenants est plus important et que la nature de ces intervenants est plus diversifiée. C'est un type d'intelligence collective qui permet de sortir des sentiers battus des dialogues sociaux. Le secteur du travail, de la formation professionnelle et les départements ministériels techniques constituent un noyau dur pour conceptualiser la démarche tout en tenant compte des spécificités de chaque secteur.

Par ailleurs, et comme exemple d'appropriation, deux activités sont prévues dans deux instituts de formation agricole. La première activité concerne le renforcement des jurys de dégustation de l'huile d'olive, et la deuxième cible la valorisation des résidus des palmeraies. Au niveau du ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique et de l'Agence Nationale de l'Emploi sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, il est à noter la mise en place d'un Club de Recherche d'Emploi dans la wilaya de Bordj bouarreridj, spécifique aux chercheurs d'emplois dans la filière de l'électroménagers (ceci est une réalisation du projet mais dont l'effet va durer après la fin du projet d'où la considération de l'appropriation).

Lors de la réunion du COPIL en décembre 2024, les membres ont adopté la mise en place d'un conseil national de compétences et de conseils de compétences wilayas sous format d'une plateforme digitale. Les membres du COPIL ont également sollicité l'appui du projet STED-AMT dans une phase 2 pour la mise en place de cette plateforme digitale. Ceci dénote d'un effet significatif de la démarche et de son appropriation par ces membres du COPIL.

Lors des assises organisées par le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels en décembre 2024, la mise en place d'un conseil national et de conseils sectoriels a été adoptée dans les recommandations. Ces recommandations vont constituer la nouvelle feuille de route stratégique du ministère en Algérie.

**Au Maroc,** le ministère de la transition numérique a élaboré sa stratégie nationale de transition numérique 2030, en se basant sur les recommandations de la stratégie de développement des compétences sur le secteur

de l'IT Offshoring que le projet STED-AMT a élaboré. Cette stratégie sur la transition numérique apportera une réponse aux besoins du marché de travail en profils sur le digital à travers son axe « talents digitaux ». Les programmes de formation ont été élaborés sur la base des nouvelles compétences. Ces programmes de formation seront déployés au niveau des établissements publics et privés et permettront de préparer des profils qui répondent mieux aux besoins du marché du travail.

**En Tunisie**, L'impact prévisible est illustré par les points suivants :

- Un renforcement des capacités des acteurs nationaux sur la démarche d'anticipation des compétences.
- Une sensibilisation des décideurs sur l'importance de tenir compte de la démarche d'anticipation des compétences dans la planification de la formation.
- Une sensibilisation sur le fait que la démarche d'anticipation des compétences soit une démarche holistique qui doit tenir compte de toute l'offre de formation à savoir la formation professionnelle et l'enseignement supérieur.

En outre, l'approche STED est saluée comme étant fortement appropriée par la plupart des partenaires institutionnels, syndicaux et patronaux. Ils œuvrent, pour le long terme, pour la création d'un dispositif sectoriel d'anticipation des besoins en compétences qui sera supervisé par un conseil national à l'instar de L'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ). Pour le court terme, ils poursuivent activement leurs engagements pour accélérer la création d'un comité national d'anticipation des compétences. Ces initiatives témoignent de l'engagement envers l'appropriation de cette approche STED pour répondre aux défis du chômage des jeunes et au manque d'adéquation entre les compétences enseignées et les besoins du marché du travail. Ils soulignent également l'importance de leur rôle dans le développement durable au niveau des pays concernés.

### ▶ Durabilité

Une évaluation de projet doit nécessairement se prononcer sur les probabilités de continuité des bénéfices résultant des actions du projet après la fin de sa mise en œuvre. Il s'agit, dans le cadre de l'évaluation finale, d'identifier des situations dans lesquelles les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Plusieurs éléments militent en faveur de la pérennité :

- Les mécanismes permettant de pérenniser les acquis relèvent pour l'instant d'un transfert de connaissances effectif selon les compétences des types d'acteurs qui prennent part au projet. Ainsi, les acteurs interrogés - aussi bien les organisations syndicales et patronales que les agents des différents secteurs administratifs (emploi, enseignement, agriculture, etc.) se révèlent généralement positifs quant à l'appropriation du projet notamment en ce qui concerne les éléments de connaissance délivrés lors des formations/ateliers et des études réalisées.

« Les résultats de l'analyse sectorielle sur le secteur de l'IT ont été utilisés dans la stratégie de la transition numérique 2030 » **Répondants de l'évaluation, Maroc**.

- Au-delà du transfert de connaissance, il s'agit également de développer un « état mental » pour que les mandants et les entreprises aient les réflexes de comportements inclusifs en matière d'anticipation des compétences pour répondre à un besoin des entreprises en main d'œuvre qualifiée afin de garantir la qualité des produits et de conquérir les marchés nationaux et internationaux. La plupart des interviewés, au niveau des trois pays, reconnaissent les interventions du projet et souhaitent les avoir pour une période plus longue afin de les appuyer dans l'implémentation des recommandations des différentes analyses menées. Cette période plus longue permettra également l'appropriation de la démarche d'anticipation des compétences par les parties prenantes. L'implication effective de ces acteurs dans toutes les activités (comme le montrent les

chiffres du nombre de participants aux ateliers, formation, etc.) est une preuve claire de tout l'intérêt qu'ils accordent au projet et à sa démarche STED.

Le potentiel de durabilité des retombées positives de ce projet est important, dans la mesure où les processus de l'anticipation des compétences sont systématisés et progressivement intégrés dans le tissu des relations entre les différentes institutions partenaires, par le biais des instances de formation et de développement. Un début d'ancrage institutionnel de l'approche du projet au sein des différentes structures concernées est observé. Par exemple l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC-Maroc) annonce le lancement d'un programme « Secteur+ »[11] ; une initiative destinée à répondre aux besoins sectoriels en matière de recrutement et de développement des compétences**.** Ces données permettent d'élaborer des plans d'accompagnement sectoriels adaptés aux réalités économiques. Ce propos de cet interviewé illustre bien ce qui précède

> « Puisque l'approche STED est une approche sectorielle, elle peut être utilisée dans d'autres secteurs économiques en s'appuyant sur l'expertise institutionnelle nationale et étrangère (à travers une deuxième phase du projet par exemple) » **Répondant du Maroc**.

Un autre élément important pouvant favoriser la pérennité est la capacité des structures et instance concernées à tirer profit de l'encadrement, à poursuivre et amplifier leurs activités au-delà du projet. Les trois pays travaillent sur la création de Comités de Compétences dont l'objectif est d'institutionnaliser les retombées du projet. Le Maroc a franchi des étapes importantes et a pris de l'avance par rapport à d'autres pays de la région concernant l'anticipation des compétences en créant des Comités Sectoriels Emploi et Compétences (CSEC). Ces comités réunissent l'ANAPEC, les représentants des secteurs d'activité concernés, et les institutions de formation. Leur mission est de transformer les données collectées en plans d'action concrets, comprenant des stratégies de recrutement et de formation sur mesure, tout en assurant un suivi rigoureux.

### 4.6 Dimensions transversales

#### ▶ Prise en compte du genre et des personnes en situation d'handicape

Le projet STED-AMT a pris en compte les aspects liés à la parité durant sa conception et sa mise en œuvre. Cela s'est concrétisé par l'importance du taux des femmes cadres et fonctionnaires travaillant dans les différentes institutions tripartites et autres. Ce taux a atteint environ 42% du total des bénéficiaires des activités de renforcement de capacité. On cite à titre d'exemple, en Algérie sur un total de 182 participants, 83 femmes sont des (45,6%), au Maroc où sur les 259 participants aux activités de renforcement des capacités il y a eu 107 femmes cadres (41,31%). En Tunisie, les femmes cadres ont été majoritaires dans certaines formations avec 73 femmes sur les 189 participants (62%).

Toutefois, une remarque doit être soulevée. Elle concerne le fait que la parité hommes/femmes n'a pas été bien reflétée dans l'emploi au niveau des secteurs étudiés pour les trois pays. Ce constat est expliqué par ce propos d'une coordinatrice du projet :

> « Comme le projet n'intervient pas directement sur les bénéficiaires ultimes, il ne peut pas renforcer l'égalité mais il a mis l'accent sur ce constat lors de la présentation des résultats de l'analyse des secteurs identifiés et a fait des recommandations dans ce sens ».

[11] https://www.challenge.ma/lanapec-lance-secteurs-un-dispositif-daccompagnement-pour-les-secteurs-en-croissance-292047/

Cette disparité est constatée dans certaines activités, souvent réalisées majoritairement par genre. L'exemple des secteurs agricoles où la femme joue un rôle prépondérant et se trouve représentée de manière plus importante que l'homme.

Il convient également de souligner que la première phase du projet s'est concentrée sur la dimension stratégique. Son objectif principal était d'élaborer une stratégie intégrant des structures et des outils permettant d'anticiper les besoins en compétences. Une deuxième phase est envisagée pour déployer concrètement les dispositifs préparés initialement, en ciblant l'ensemble des publics concernés – notamment les personnes en situation de handicap, qui n'ont pas été incluses dans cette première étape. Enfin, ce projet est lié au résultat 5 du P&B et donc n'implique pas les conventions ou recommandations de l'OIT.

### Prise en compte du tripartisme et du dialogue social

L'une des réussites du projet réside dans son approche tripartite. L'équipe du projet s'est engagée, et a bien réussi, à appuyer le tripartisme dans les trois pays en adoptant une approche dans chaque pays consistant à travailler avec des points focaux au niveau de chaque entité tripartite intervenante et en instaurant un comité de suivi technique tripartite. Les intervenants se sont impliqués dans les décisions et la validation des rapports des experts. Tous les évènements de formation et d'études et d'activités du projet ont été organisés et exécutés sous tripartisme.

Ainsi le projet avait activement œuvré à gérer les conflits en rassemblant les parties prenantes à travers le comité de suivi du projet d'une part et à travers les formations et ateliers de travail organisés au niveau national (Maroc) d'autre part.

Il faut également prendre en considération le fait que les ateliers régionaux exécutés par le projet STED-AMT rassemblant des représentants tripartites des trois pays ont été une excellente approche pour le renforcement du tripartisme au niveau de chacun de ces pays en présentiel à Séoul en 2023. Le projet a également amené les représentants tripartites de chaque pays à collaborer pour la prise de position nationale commune et ceci, notamment, à travers la visite organisée en Corée du Sud qui a créé un espace favorable de communication et d'échanges entre eux.

### ▶ Transition juste sur l'environnement

L´analyse des sources primaires et secondaires montre que les questions liées à l´environnement et au développement durable ont été intégrées dans les études sectorielles des chaines de valeur en analysant la situation actuelle des secteurs ainsi que les futurs besoins en compétences pour améliorer l'impact des secteurs sur l'environnement et le développement durable. Les secteurs agricoles concernés par le projet ont bénéficié de planifications stratégiques prenant en considération les préoccupations environnementales et l'adaptation au changement climatique. L'exemple du secteur des dattes et dérivés adopte en effet des mesures d'économie verte et de recyclage qui vont dans ce sens. Le projet a du potentiel pour contribuer effectivement à l'action contre le changement climatique dans le futur. Le projet STED correspond au 13ème et 15ème ODD et contribue à la préservation d'un environnement sain : parmi les objectifs du projet se trouve le développement d'une économie durable et saine basée sur l'agriculture biologique, la diminution des activités industrielles polluantes qui résultent de la chaine de valeur de plastique technique. Ceci est confirmé par ce propos d'un interviewé :

> «Anticipation des compétences pour réduire le gaspillage des ressources, développement des métiers verts et de l'économie circulaire, changement de pratiques agricoles pour assurer un rythme ''raisonnable'' de production et répondre aux besoins du marché national et international ».

Cette intégration n'a pas concerné la formation car, comme expliqué auparavant, certains interviewés (Maroc et Tunisie) ont exprimé d'autres besoins en formation qui n'ont pas été pris en considération par le projet (changement climatique, économie verte, entreprenariat vert, création d'un master STARTUP, etc.)

# V. Conclusions

Malgré les retards accusés dans sa mise en œuvre, le projet a globalement atteint son objectif et réalisé ses résultats prévus.

**Pertinence**

A l'opposé de certains projets initiés dans d'autres contextes sans concertation avec les différents partenaires, le projet STED-AMT est un projet régional, conçu à partir de la vision des différents états concernés par la thématique d'anticipation des compétences et mis en œuvre par l'OIT en partenariat avec des structures publiques et privées au niveau des pays concernés par le projet.

Ainsi, le projet s'aligne aux priorités des trois gouvernements et répond aux besoins des institutions partenaires, dans le sens où la démarche STED proposée par le projet apporte une réponse à la problématique de l'adéquation formation emploi.

**Validité de la conception du projet**

Etant un projet de plus de 5 millions d'USD et tenant compte des procédures internes de l'OIT, le projet a lancé en fin 2021/ début 2022 une étude d'évaluabilité qui consiste à discuter et à valider avec l'ensemble des groupes de gouvernance du projet, le cadre logique, la chaine des résultats et la matrice de suivi et de gestion des risques tenant compte de la théorie de changement du projet.

Le projet STED-AMT est adapté dans le sens où sa démarche s'aligne parfaitement avec les stratégies sectorielles où il accorde une importance cruciale au capital humain.

**Efficacité**

Sur le plan institutionnel, le projet a accompagné les efforts nationaux dans la réflexion sur un nouveau schéma institutionnel autour de l'anticipation des compétences. C'est ainsi qu'un ensemble d'études a été élaboré, discuté et finalisé durant la durée du projet pour les secteurs identifiés dans les trois pays.

Tenant compte du niveau d'avancement de l'exécution du projet, les activités ont permis la réalisation des produits définis pour chaque résultat ; des études élaborées qui ont permis de faire un état des lieux des systèmes d'informations sur les secteurs identifiés au niveau chaque pays d'une part et le renforcement des capacités des partenaires d'autre part.

Les résultats observés au niveau de chaque pays sont significatifs notamment au niveau de la formation, des analyses sectorielles et de l'institutionnalisation des conseils de compétences.

Le projet est considéré, de ce fait, comme étant efficace en matière d'anticipation des besoins en compétences.

**Efficience des ressources utilisées**

Le projet a été globalement efficient en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières. Le taux de réalisation financière est de 94% au 31 décembre 2024, jugé satisfaisant.

STED-AMT a fonctionné avec des ressources humaines réduites, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement des différentes équipes qui ont eu à assurer le rôle de coordination du projet. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

Toutefois, le projet a connu des perturbations observées dues entre autres à l'absence d'un coordinateur national en Algérie et le changement très fréquent du coordinateur (4 fois) et de l'assistante administrative et financière (2 fois) en Tunisie.

**Orientation vers l'impact et la durabilité**

Le projet, à n'en point douter, a eu un impact positif sur la problématique de l'anticipation des compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel dans les trois pays.

L'approche STED est saluée comme étant fortement appropriée par la plupart des partenaires institutionnels, syndicaux et patronaux. Ils œuvrent, pour **le long terme**, pour la création d'un dispositif sectoriel d'anticipation des besoins en compétences qui sera supervisé par un conseil national à l'instar de L'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ) en Tunisie, et pour le court terme, ils poursuivent activement leurs engagements pour accélérer la création d'un comité national d'anticipation des compétences.

Ces initiatives témoignent de l'engagement envers l'appropriation de cette approche STED pour répondre aux défis du chômage des jeunes et au manque d'adéquation entre les compétences enseignées et les besoins du marché du travail. Elles soulignent l'importance de leur rôle dans le développement durable au niveau des pays concernés.

Des indices de durabilité existent, grâce à la forte implication directe des mandants au niveau des trois pays.

L'appropriation de la démarche STED et son application à moyen et long terme nécessitent une continuation de cette démarche innovante. L'enthousiasme des acteurs majeurs impliqués dans le projet est un gage d'appropriation de la démarche STED et une volonté de renforcer son utilisation.

**Genre et non-discrimination**

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par le projet aussi bien au niveau des différents comités que dans la mise en œuvre des activités.

Par ailleurs, la présence des femmes a été significative dans la participation des actions de formation. Pour preuve, 630 personnes ayant bénéficié de la formation avec le projet, 263 sont des femmes soit 41,74% parmi lesquelles, 83 femmes algériennes, 107 femmes marocaines et 73 femmes tunisiennes,

## VI. Recommandations

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier devrait être mis sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats attendus. Les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

**Recommandation 1 : Poursuivre les actions déjà mises en place par le projet STED-AMT pour permettre l'ancrage de l'approche STED dans les trois pays**. La continuation dans le temps de l'usage de cette approche est de nature à rendre plus efficace les activités menées dans les secteurs concernés par ce projet, voire dans d'autres secteurs qui pourraient bénéficier de l'approche. En effet, il faudrait prendre en considération le fait qu'il soit nécessaire d'agir sur le long et moyen terme afin d'avoir un impact tangible au niveau des politiques nationales, en ce qui concerne l'anticipation des besoins en c*ompétences pour le commerce et la diversification économique.*

Tous les acteurs concernés se sont accordés sur le fait que la consolidation et la durabilité des acquis du Projet STED-AMT demande encore un support continu de la part de l'OIT à court et à moyen terme. Quoique les secteurs concernés par le projet varient d'un pays à l'autre et qu'il y ait des spécificités nationales, la démarche STED utilisée dans le cadre du projet mérite d'être reconduite et d'être extrapolée à d'autres secteurs.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernements /OIT | Haute | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 2 : Mettre en place un cadre juridique et institutionnel adéquat pour une intégration durable de l'approche STED dans les trois pays.** Le projet STED-AMT a offert de nouveaux éléments notamment à travers l'analyse des chaines de valeur par secteur. La mise en place de ce cadre juridique et institutionnel permettra la reconnaissance et la valorisation de la dimension humaine pour un travail décent, la transparence dans la gestion des entreprises, et l'engagement de toutes les parties prenantes. Ce cadre permettra de créer, entre autres, des structures nationales d'anticipation des compétences.

| Adressé à | Priorité | Ressource | temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernements /BIT | Haute | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 3 : Renforcer les systèmes de partage et de mobilisation des connaissances**. -Malgré la bonne visibilité, certains interviewés souhaitent davantage d'échange d'information et des acquis liés à la thématique du projet. L'accent a été particulièrement mis sur le partage de tous les documents produits par le projet pour une éventuelle valorisation au niveau d'autres projets dans le futur. La priorité doit être donnée au partage des documents clés tels que le diagnostic réalisé avec les partenaires impliqués dans le projet. Cette démarche permet d'extraire des leçons apprises et de mettre à disposition des partenaires des outils pertinents qui pourraient être utilisés dans d'autres initiatives similaires futures dans d'autres contextes nationaux et régionaux.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| OIT | Haute | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 4 : Renforcer les capacités des acteurs nationaux pour une meilleure intégration de l'approche STED.** Certains interviewés au niveau des partenaires institutionnels souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des thèmes relatifs à l'économie verte, la culture entrepreneuriale, formation des formateurs en approche STED et l'entreprenariat vert. Ils souhaitent que ses formations touchent un public large au niveau des différentes institutions de formation : Primaire, Professionnelle, Secondaire et Universitaire notamment les écoles de l'agriculture (création d'un master STARTUP). Il est à noter que ce renforcement des capacités est particulièrement orienté vers des thématiques environnementales (changement climatique, économie verte, entreprenariat vert, etc.).

Afin que ce renforcement de capacités soit le plus profitable possible, il faudrait procéder à une évaluation post formation pour mesurer les premiers impacts des formations effectuées dans le cadre du projet. A partir des résultats de cette évaluation, il sera possible d'identifier les besoins de formation et de mieux préciser les prochains ateliers de formation. En clair, il s'agit d'engager une réflexion sur la qualité des ressources humaines disponibles au niveau des différentes structures partenaires. Cette réflexion concerne les effets des formations déjà effectuées et les besoins actuels et futurs de renforcement de capacités (comparaison entre l'offre et la demande de formation) nécessaires à la compréhension, à l'appropriation et à la conduite efficace des activités des projets OIT à venir.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernement | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 5 : Généraliser l'approche participative pour une meilleure intégration des partenaires.** La réussite de l'approche STED au niveau de chacun des trois pays dépend de la prise en compte des besoins spécifiques des entreprises, de la promotion de la justice sociale et de la durabilité

environnementale. Il est donc crucial de mener des consultations inclusives et de créer des mécanismes permettant à ces entreprises de participer activement et de jouer pleinement le rôle de partenaire effectif.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernement | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 6 : Renforcer le système de suivi-évaluation de ce type de projet en affectant du personnel spécialisé.** Le projet n'a pas bénéficié de personnel dédié au suivi de sa mise en œuvre dans les trois pays. On peut considérer que ce suivi n'a pas été fait de manière rigoureuse.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| OIT | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 7 : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication relative à la démarche STED.** Cette stratégie, de préférence régionale, comblera le déficit d'information de beaucoup d'acteurs socioéconomiques en ce qui concerne la démarche STED. S'agissant d'une démarche innovante, le projet aurait gagné en visibilité en communiquant plus efficacement et plus largement auprès de ces acteurs socioéconomiques, voire auprès du grand public.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| Gouvernements/OIT | Moyen | Moyen | Court-terme |

**Recommandation 8 : Développer les échanges avec des projets similaires mis en œuvre par d'autres organisations.** Bien que les projets OIT soient mis en œuvre en synergie et avec des échanges internes significatifs, les autres projets (mis en œuvre par d'autres organismes tels que la GIZ, la JICA, la Union Européenne, …) n'ont pas de liens ni d'échanges avec le projet STED-AMT.

Afin d'aboutir à un bénéfice mutuel, il est nécessaire de créer un espace favorable de communication et d'échange avec ces projets. Ceci permettra d'éviter des redondances et des échecs et de profiter des leçons tirées ailleurs.

| Adressé à | Priorité | Ressource | Temps |
|---|---|---|---|
| OIT | Moyen | Moyen | Court-terme |

---

# VII. Les leçons apprises et les bonnes pratiques

### ▶ Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

**Leçon 1 : Placer le capital humain au centre des préoccupations des planificateurs ne peut aboutir qu'à des retombées favorables au niveau socioéconomique.** Le projet STED-AMT est adapté dans le sens où sa démarche s'aligne parfaitement avec les stratégies sectorielles où on accorde une importance cruciale au capital humain. Comme mentionné auparavant, cette démarche vise à promouvoir la proximité

entre professionnels et institutionnels et à aboutir également à de nouvelles compétences et à l'instauration d'un mécanisme sectoriel des compétences. L'appropriation de la démarche STED dans les trois pays traduit l'intérêt de renforcer les compétences et de les adapter aux changements dans les secteurs identifiés.

**Leçon 2** : **L'importance d'une collaboration efficace entre les acteurs concernés par le développement des compétences.** Cette collaboration (de la phase des analyses stratégiques STED jusqu'à la mise en œuvre des recommandations) a généré une cohérence dans les choix (priorisation des recommandations et de leur mise en œuvre). Le suivi de cette mise en œuvre des actions recommandées a été réalisé par le même comité de suivi de la phase des analyses stratégiques. Au Maroc, l'action d'élaboration de deux programmes de formation dans les domaines de la ''cybersécurité'' et du ''Java Full Stack'' a réuni pour la première fois des représentants de la formation professionnelle et ceux de l'enseignement supérieur autour des démarches d'ingénierie de formation adoptées pour les filières professionnalisantes. Cette action a été l'occasion également pour les spécialistes de l'ingénierie de formation de l'enseignement supérieur de découvrir et d'appliquer la démarche de l'approche par compétences, adoptée par la formation professionnelle depuis plusieurs années.

**Leçon 3 : Les situations de crise ou de pandémie peuvent être considérées, parfois, comme des opportunités**. Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des mesures de distanciations consécutives à la survenue du Covid-19, le projet STED-AMT a su s'adapter à cette situation pour assurer la continuité de la mise en œuvre des activités du projet, même si le rythme ait été relativement en baisse.

**Leçon 4** : **La pertinence de l'approche qui combine l'implémentation de la démarche STED et le dialogue avec les parties prenantes**. La mise en œuvre du projet s'est appuyée sur l'implémentation de l'approche STED. Lors de deux phases importantes de cette implémentation, notamment le choix des secteurs et la priorisation des recommandations, le projet a combiné la démarche du dialogue avec les parties prenantes au sein du comité et une démarche scientifique basée sur une notation des différentes propositions par les parties prenantes pour arriver à un résultat ayant le consensus de l'ensemble des membres de ce comité.

### ▶ Bonnes pratiques

Le projet a généré plusieurs bonnes pratiques dont les principales sont :

1. **La cohérence et la complémentarité de structure du pilotage du projet rendent plus efficace la mise en œuvre des activités.** La mise en place de deux comités de gouvernance du projet a facilité sa mise en œuvre dans le sens où le comité de suivi technique et opérationnel (CSTO) était une extension de l'équipe du projet. En effet, le projet STED-AMT s'est appuyé sur l'expertise nationale des membres de ce comité (CSTO). Ces membres ont contribué activement à la mise en œuvre des activités du projet STED-AMT (à travers l'appui à l'élaboration des termes de références, à l'examen des livrables, à la préparation de l'ordre du jour du comité national, à la réflexion sur le contenu des ateliers…). En revanche le Comité de Pilotage du Projet (COPIL) a été consacré à une communication large sur les activités du projet. Des comités *ad hoc* ont été également crées pour suivre l'implémentation des recommandations impliquant seulement les parties concernées par chaque recommandation.

2. **Les analyses des acteurs et l'appropriation du projet sont impactées positivement par les formations réalisées au préalable.** L'organisation des formations sur la démarche STED en amont du processus de réalisation des analyses sectorielles a eu un impact positif aussi bien sur l'adhésion au projet, l'appropriation de la démarche que sur la mise en œuvre des recommandations. Ces formations ont touché l'ensemble des acteurs concernés par le projet, en l'occurrence les représentants des institutions ministérielles et agences sou tutelle, les représentants des employeurs, les représentants des employés, les experts consultants mobilisés dans la mise en œuvre du Projet.
3. **La formation de formateurs sur l'approche STED est un gage d'impact durable de cette approche.** L'implication de certains experts nationaux dans l'animation des actions de formation

d’autres groupes de bénéficiaires a permis de constituer un noyau dur de spécialistes nationaux STED dans chaque pays, capables de diffuser la démarche auprès de nouveaux publics. Pour des situations similaires (notamment de nouveaux projets), le réseau d’experts nationaux peut être considéré comme étant un facteur de réussite de la mise en œuvre.

# ANNEXES

## Annexe n°1 : Termes de références de l'évaluation

### STED-AMT « *Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement de compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie* »

| | |
|---|---|
| **Titre du projet objet de l'évaluation** | STED-AMT « *Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie* » |
| **Code de coopération technique du projet** | RAF/19/10/KOR |
| **Unité administrative responsable pour la gestion du projet** | Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Lybie, la Maroc, la Mauritanie et la Tunisie. |
| **Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet** | SKILLS |
| **Pays ciblés par le projet** | Algérie, Maroc, Tunisie |
| **Durée du projet** | 61 mois |
| **Accord de financement** | 22.10.2019 |
| **Date de démarrage du projet** | 02.01.2020 |
| **Date de clôture du projet** | 31.01.2025 |
| **Budget du projet** | 5 288 518,59 USD (5.220.000 + 68 518,59) |
| **Type d'évaluation** | Evaluation finale indépendante |
| **Période et nombre de jours prévus pour l'évaluation** | Octobre 2024 à Janvier 2025<br>30 Jours |
| **Donateurs** | Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) |
| **Gestionnaire de l'évaluation** | Pacome DESSERO |

### I. Contexte global du Projet STED-AMT

Dans un monde en évolution rapide et fortement intégré, les entreprises ont un besoin croissant de compétences à tous les niveaux, pour rester performantes et concurrentielles sur le marché mondial. Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée leur facilite l'accès à de nouveaux marchés étrangers, leur permet de survivre et de prospérer localement, et de s'adapter aux conditions changeantes des marchés mondiaux.
Au cours des dernières décennies, le commerce et la technologie ont été des moteurs importants de l'augmentation des revenus et du développement économique, améliorant les conditions de vie d'un grand nombre de personnes et réduisant la pauvreté. Toutefois, pour que ces effets positifs se concrétisent, les économies doivent s'adapter, ce qui peut impliquer des changements importants pour les entreprises et pour les travailleurs. Tout en créant de nouvelles possibilités, le commerce et la technologie exercent aussi plus de pression sur les entreprises et les secteurs moins compétitifs.

Les compétences sont importantes pour permettre aux entreprises de s'adapter à la demande du marché et à la concurrence, d'accroître leur productivité, de participer effectivement au commerce international et de faire face à la concurrence des importations.
Les gouvernements jouent un rôle important à cet égard, dans la mesure où ils influent notablement sur l'offre de compétences dans la plupart des pays, et financent les systèmes d'enseignement et de formation; en outre, les institutions publiques prennent souvent des décisions liées à la conception des programmes.

Le défi consiste à s'assurer que les jeunes et les travailleurs en cours de formation acquièrent aujourd'hui les compétences qui seront recherchées demain sur le marché du travail.

Les pays d'Afrique du Nord traversent une phase critique de leur développement au cours de laquelle les capacités nationales détermineront si la progression vers des secteurs secondaire et tertiaire plus diversifiés et à forte intensité de qualifications se fera, occasionnant la création d'emplois pour les jeunes femmes et jeunes hommes au chômage dont le nombre ne fait que croître. Les diplômés hautement qualifiés sont particulièrement touchés par le chômage dans la sous-région ; ils représentent un potentiel économique énorme, mais qui, faute d'être utilisé, entraînera un gaspillage important en coûts économiques et sociaux.

En misant sur les secteurs marchands de l'économie, il est possible d'amorcer un effet d'apprentissage par le canal des chaînes d'approvisionnement internationales et les demandes de qualifications. Pour appuyer et soutenir un développement dynamique à forte intensité de qualifications, les pays doivent consolider leurs systèmes pour pouvoir coordonner l'offre de formation et les services de l'emploi avec les stratégies de développement sectoriels. Les difficultés de la transition du système éducatif vers le monde du travail constituent un des défis actuels pour les jeunes diplômés partout dans le monde, notamment dans la région MENA.

La méthodologie de l'OIT sur les Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique (ci-après nommée « STED : Skills for Trade and Economic Diversification ») permet de relever ce défi et fournit une orientation stratégique à l'intégration du développement des compétences dans les politiques sectorielles.
Elle est conçue pour appuyer la croissance et la création d'emplois décents dans les secteurs qui ont le potentiel d'augmenter les exportations et contribuer à la diversification économique. STED a une perspective tournée vers l'avenir, en prévoyant le développement du secteur et des opportunités de croissance quant à sa position compétitive dans le monde et le développement de son marché. Ensemble avec une analyse de l'offre et la demande actuelles des compétences, elle fournit des perspectives des pénuries de la main d'œuvre qualifiée. Ainsi, STED soutient la formation des compétences dont il existe un besoin sur le marché du travail et aide à éviter toute discordance des compétences, cause du chômage, surtout parmi les jeunes.
Le présent projet vise à renforcer les capacités nécessaires à l'adoption d'une approche tournée vers l'avenir pour le développement des compétences par l'application de l'outil STED en vue d'intégrer la question des compétences dans des stratégies de développement sectoriels aux fins de la création d'emplois décents pour les jeunes, femmes et hommes, et d'introduire un processus continu et dynamique de développement économique à l'échelle nationale en Algérie, Maroc et Tunisie.

### Projet STED-AMT

Le projet STED-AMT « *Compétences pour le commerce et la diversification économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie* », piloté par l'organisation Internationale du Travail (OIT) et financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale(KOICA) sur une période de 61 mois (Janvier 2020 à Janvier 2025), vise à améliorer la compétitivité et la création d'emplois en Algérie, Maroc et Tunisie, par la mise en œuvre de stratégies efficaces de développement et d'utilisation des compétences dans certains secteurs d'exportation (Objectif 1) et le renforcement de la collaboration et de l'apprentissage mutuel entre ces trois pays (Objectif 2).

Les résultats attendus de ce projet sont :

- L'élaboration de stratégies de compétences efficaces dans certains secteurs économiques, priorisant la diversification économique et/ ou les secteurs d'exportation ;
- Le développement des capacités des parties prenantes à combler les lacunes en matière de compétences et à concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'anticipation des besoins en compétences ;

- Le sensibilisation et l'encouragement à l'échange de connaissances sur les bonnes pratiques et les modèles de mise en œuvre réussis entre les pays participants ;
- La sensibilisation et la prise de conscience des femmes et hommes chefs d'entreprise, employés, chercheurs d'emploi, jeunes diplômés et étudiants de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, des futurs besoins en compétences pour les deux secteurs sélectionnés dans le cadre du projet, au niveau des trois pays cibles : Algérie, Maroc et Tunisie.

L'atteinte et la durabilité des résultats du projet sont conditionnées par la mise en place de stratégies efficaces pour assurer :

- Un transfert de compétences à travers un renforcement des capacités des acteurs locaux basée sur une approche participative, inclusive et par un apprentissage par l'action « Learning by doing » ;
- Une communication claire, efficace et adaptée à tous les groupes cibles du projet, permettant de :
    - Informer et promouvoir;
    - Sensibiliser, persuader, motiver, fédérer et mobiliser ;
    - Changer et développer.
- Un système de Suivi et Évaluation spécifique à l'approche méthodologique STED basé sur la Gestion Axée sur les Résultats et tenant compte de la théorie du changement, impliquant l'ensemble des parties prenantes du projet dans chacun des trois pays.

Les groupes bénéficiaires ciblés par les activités et résultats du Projet STED-AMT en Algérie, Maroc et Tunisie sont :

- **Groupe des mandants :** Gouvernement (Ministères, Services d'emploi, Observatoires du marché du travail…), Représentants des employeurs et Syndicats.
- **Groupe des opérateurs économiques sectoriels :** les entreprises publiques et privées au niveau sectoriel.
- **Groupe des fournisseurs de formation :** Universités ; Centres de formation professionnelle, établissements publics et privés de formation.
- **Groupes des bénéficiaires ultimes :** Employés, Chercheurs d'emploi diplômés et étudiants universitaires et de la formation professionnelle.

Une attention particulière est donnée tout au long du projet aux axes transversaux suivants :

- **Genre :** situation des femmes dans les secteurs cibles et quelles sont les barrières actuelles et futures opportunités d'accès des femmes à ces secteurs ;
- **Jeunes diplômés :** situation des primo demandeurs pour l'accès à l'emploi dans les secteurs cibles/quelles sont les barrières actuelles et futures opportunités ?
- **Environnement et développement durable :** situation actuelle des secteurs et quelles sont les futurs besoins en compétences pour améliorer l'impact des secteurs sur l'environnement et le développement durable ?
- **Nouvelles technologies :** situation actuelle des secteurs vis-à-vis de l'utilisation des nouvelles technologies et comment améliorer la chaine de valeur des deux secteurs via leur utilisation ?
- **Impact COVID-19 :** quel a été l'impact de la pandémie sur la croissance et l'employabilité dans les deux secteurs ? Quelles compétences futures nécessaires pour anticiper d'éventuelles futures crises ?

Le projet a reporté jusqu'à **septembre 2024** les principaux résultats suivants :

- Des stratégies en matière de compétences dans des secteurs d'exportation sélectionnés sont élaborées
    - **Algérie :** Agroalimentaire (Dattes & ses dérivés, Huile d'Olive), ISMMEE (Electroménagers)
    - **Maroc :** Agroalimentaire (Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie), IT (IT-Offshoring) ;
    - **Tunisie :** Agroalimentaire (Dattes & ses dérivés, Huile d'Olive) et Plastique Technique.

- Les capacités des partenaires nationaux (Institutions Gouvernementales, Partenaires Sociaux, Experts nationaux) en Algérie, Maroc et Tunisie sont renforcées sur :
    - L'anticipation des besoins en compétences ;
    - L'approche méthodologique STED ;
    - La Gestion Axée sur les Résultats et Suivi et Evaluation selon l'approche STED.
- Des recommandations issues des études sur les chaines de valeurs suivant l'approche STED sont mises en œuvre.

### 1.1 Contexte de l'évaluation

L'évaluation selon les principes de l'OIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.8 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Dans sa stratégie et ses directives d'évaluation, l'Unité d'Évaluation de l'OIT (EVAL) souligne la nécessité pour tous projets financés à hauteur de 5 Millions USD ou plus d'établir un système de suivi et évaluation du projet qui intègre une étude d'évaluabilité1 et deux évaluations indépendantes l'une à mi-parcours et l'autre à la fin du projet. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un évaluateur indépendant recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/OIT n'ayant aucune relation avec le projet.
Le Projet a réalisé en 2021 l'étude d'évaluabilité du projet qui a permis la mise à jour des indicateurs de suivi et la matrice de gestion des risques en collaboration avec l'ensemble des partenaires du projet des trois pays et a abouti à la réalisation du Manuel « Suivi et Évaluation STED-AMT ». En 2022, le projet a réalisé une évaluation indépendante à mi-parcours.

### 1.2 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante a pour objectifs :

a. De faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficience, son impact et sa durabilité. Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont : Établir la pertinence et la cohérence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), au Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF), les Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTDs), aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
b. Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelle mesure observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social, politique et économique et la pandémie de la COVID-19) ;
c. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
d. Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;

e. Analyser le niveau d'efficience de l'implémentation du projet ;
f. Examiner les stratégies de durabilité ;
g. Examiner l'impact potentiel du projet ;
h. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
i. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le OIT de nouveaux projets similaires.

### 1.3 Utilisateurs de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné : aux mandants tripartites de l'OIT en Algérie, Maroc et Tunisie, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et au donateur (KOICA).
Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer une éventuelle phase 2 du projet ainsi que d'autres futurs projets similaires.

### 1.4 Portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation plutôt formative pour l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de janvier 2020 jusqu'à janvier2025 Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte des trois pays ciblés Algérie, Maroc et Tunisie aux niveaux politiques, sociaux, économiques, sécuritaires et sanitaires. L'évaluation devra analyser comment et particulièrement pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

### 1.5 Couverture géographique

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir l'Algérie (Alger), le Maroc (Rabat et Casablanca) et la Tunisie (Tunis). Elle comportera des visites de terrain ainsi que des entretiens avec les parties prenantes, et bailleurs de fonds dans les trois pays.

## II. Tâches attendues

### 2.1 Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluateur aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, orientation à l'impact et durabilité, thèmes transversaux ; tels que définis dans le document « *ILO policy guidelines for Evaluation, principles,rationale, planning and managing for evaluations 4me édition* » (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes2 d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE.

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci.

### a. Pertinence stratégique et cohérence du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement (Algérie, Maroc, Tunisie), les PPTDs, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à les UNSDCFs en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les principales parties prenantes cibles considèrent elles l'intervention comme utile et précieuse ?
2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles y-compris les mandants de l'OIT se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
3. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets de l'OIT ou des autres partenaires humanitaires et de développement ?

### b. Validité du projet

4. Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérent aux niveaux interne et externe ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'enivrement du projet/les facteurs externes.)
5. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
6. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

### c. Performances et efficacité du projet

7. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs ont été atteints ?
8. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?
9. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
10. Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
11. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet tout au long de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
12. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
13. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
14. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire

### d. Efficacité du dispositif de gestion

15. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
16. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y at-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-

ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en oeuvre du projet ? Y a t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

17. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions ? Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations de développement, et d'autres donateurs dans les 3 pays pour accroître son efficacité et son impact ?
18. La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés des trois pays, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?
19. La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays et parmi les partenaires coopérants ?

**e. Efficience des ressources utilisées**

20. Les ressources (financières, humaines, expertises…) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

**f. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet**

21. Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir concernant la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?
22. Est-ce que les conditions pour avoir une pérennité des réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes du projet ?
23. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?
24. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

**g. Thèmes transversaux**

25. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?
26. Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?
27. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
28. Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

### Aspects méthodologiques de l'évaluation

L'évaluation est indépendante et la méthodologie finale et les questions d'évaluation seront déterminées par l'évaluateur en consultation et concertation avec le gestionnaire d'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

La démarche méthodologique prendra en compte les points suivants :

a. **Briefing méthodologique** Au démarrage de la mission des séances de réunion préparatoire qui impliquent, la première, Gestionnaire de l'évaluation et du/de la Consultant(e) pour démontrer la méthodologie de l'OIT et les démarches à suivre en matière d'évaluation et expliquer les clauses du contrat. Une deuxième réunion aura lieu avec l'équipe du projet pour mettre à la disposition du/de la consultant(e) les informations clés sur la vie du projet, les documents du projet et planifier la phase de collection de données. Une troisième avec le bailleur de fonds pour discuter leurs attentes sur cette évaluation.
b. **Revue documentaire** : notamment des documents de projet, des rapports spécifiques d'activité, des études réalisées, rapports d'activités trimestriels, plans de travail, le PPTD, l'UNSDCF etc. Cette phase sera couplée avec un entretien à distance avec l'équipe du projet, le personnel technique de l'OIT au niveau du bureau pays, du bureau régional et du siège pour permettre aux évaluateurs de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation inclus dans le rapport de démarrage qui doit être finalisé en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.
c. **Préparation du rapport de démarrage**, l'évaluateur développera ce document suivant les directives du OIT/EVAL pour opérationnaliser les TdRs. L'approbation du rapport de démarrage est une condition nécessaire pour passer à la prochaine étape de récolte des donnes.
d. **Collecte des données,** par l'entremise d'entretiens et groupes de discussion avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant de l'OIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux, et des autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, ainsi que les bénéficiaires directs et indirects y compris les bénéficiaires finaux (L'évaluateur doit indiquer les critères de sélection des personnes à interroger et la sélection des lieux de visite sur le terrain).
e. **Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation –** Des ateliers de restitution (03) seront organisés dans chacun des pays de mise en œuvre, avec les parties prenantes pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain.

À la fin du processus de collecte des données et à la suite des trois ateliers de restitution, l'évaluateur élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le Gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le Gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par le département EVAL/OIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation.

### III. Principaux livrables

1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 3 Writing the inception report » précisant l'envergure et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail, etc. Le rapport de démarrage devra être approuvé par le Gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.

2) Un atelier de présentation de résultats préliminaires aux parties prenantes qui aura lieu par pays à la fin de la mission de terrain.
3) Une première version du rapport d'évaluation final (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée (cf. annexe 3) dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT. Le rapport répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous, sera envoyé au Gestionnaire de l'évaluation.
    - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation ;
    - Acronymes ;
    - Résumé exécutif ;
    - Description du projet ;
    - But, champ et clients de l'évaluation ;
    - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
    - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation ;
    - Conclusions ;
    - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute);
    - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
    - Annexes (incluant les TdRs ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenus avec commentaires courts pour chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport aux formats de l'OIT/EVAL ; etc.) ;
4) Un résumé du rapport final de l'évaluation (format d'EVAL), sera transmis en même temps que le rapport final au responsable de l'évaluation. Ce résumé devra être rédigé sur la base du sommaire exécutif.
5) Un rapport final de l'évaluation selon la même structure requise pour la version draft.

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigées en français. Une version Anglaise du rapport final d'évaluation (ainsi que du sommaire exécutif) est aussi exigée comme livrable de l'évaluation. Le rapport final devra comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises. La qualité du rapport sera évaluée sur la base des listes de contrôle 5 et 6 d'EVAL/OIT.

La propriété des données de l'évaluation appartient à l'OIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement à l'OIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit de l'OIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

## IV. Conduite et gestion de l'évaluation

**Le Gestionnaire de l'évaluation**

L'évaluation sera gérée par M. Pacome DESSERO, (dessero@ilo.org) Monitoring and Evaluation, Knowledge Management Officer du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Le gestionnaire d'évaluation n'a pas d'implication préalable dans le projet. L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets de l'équipe du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger.

**Responsabilité de l'équipe du Projet STED-AMT**

L'équipe de gestion du Projet STED-AMT basée en Algérie, Maroc et Tunisie fournira un soutien logistique à l'équipe d'évaluation et l'aidera à organiser un agenda détaillé de la mission d'évaluation. Le projet s'assurera également que toutes les documentations pertinentes sont à jour et facilement accessibles à l'évaluateur/trice.

**Dispositions légales et éthiques**

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. L'évaluateur/trice peut se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (GNUE) : http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines et les Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations la Guide.

## V. Chronogramme de l'évaluation

| Phase | Tâches | Personne responsable | Délais indicatifs |
|---|---|---|---|
| **1. Briefing** | Briefing avec l'Evaluateur | Gestionnaire de l'évaluation | 11/11/2024 |
| **2. Phase de démarrage** | Revue documentaire<br>Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du OIT et du bailleur<br>Préparation et soumission du rapport de démarrage. | Evaluateur | 11-15/11/2024 |
| | Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage | Gestionnaire de l'évaluation | |
| **3. Collecte de données sur le terrain** | Collecte des données sur terrain avec les parties prenantes Alger - Rabat/Casablanca-Tunis | Consultant | 12-29/11/2024 et 02 au 12/12/2024 |
| | 03 Ateliers de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes Alger- Rabat - Tunis | | |
| **4. Rapport préliminaire** | Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution | Consultant | 13- 31/12/2024 |
| | Révision méthodologique du rapport<br>Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport | Gestionnaire de l'évaluation | |
| **5. Rapport final** | Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant | | |
| | Intégration des commentaires dans le rapport | Consultant | 13-15 /01/2025 |
| | Révision du rapport version finale<br>Préparation et soumission à EVAL | Gestionnaire de l'évaluation et parties prenantes | |
| | Révision par EVAL pour commentaires finaux | SMEO/EVAL et Consultant | 22-28/01/2025 |

## VI. Durée et modalités de couverture du budget

La durée de la prestation est de **30 jours allant du 07 Octobre 2024 au 25 Janvier 2025.**
Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le Projet STED-AMT et doit couvrir :

- Les frais de consultance de l'évaluateur/trice pour 30 jours ;
- Le voyage international et local ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain ;
- Les frais de VISA;
- L'appui logistique voyage sur le terrain ;
- L'appui pour l'organisation des ateliers avec les parties prenantes.

### Livrables et modalités de paiement

Le paiement de la prestation sera établi par tranches à la suite de la validation des livrables, selon le tableau « Chronogramme » ci-dessus et les modalités suivantes :

| Dates livrables | Livrables | % Paiement |
|---|---|---|
| 12/11/2024 | - Rapport de démarrage en Français. | 20% Après validation finale par le Gestionnaire de l'Évaluation (Voir dates de validation dans le tableau « Chronogramme ») |
| 31/12/2024 | Mission terrain du 11 au 29 novembre 2024 (Alger - Rabat/ Casablanca –Tunis);<br>- 03 Ateliers de restitution des résultats préliminaires à la fin de chaque mission à Alger -Rabat – Tunis;<br>- Draft rapport préliminaire d'évaluation en Français intégrant : revue documentaire + missions terrain. | 30% Après validation finale par le Gestionnaire de l'Évaluation (Voir dates de validation dans le tableau « Chronogramme ») |
| 28/01/2025 | Rapport final de l'évaluation en Français et en Anglais (l'avant dernière version avant version finale sera élaborée en Français et en Anglais). | 50% Après validation finale par le Département EVAL (Voir dates de validation dans le tableau « Chronogramme ») |

**Qualifications et expérience du cabinet/ consultant (e)**

L'évaluation sera conduite par un cabinet ou Consultant/e jouissant d'une bonne réputation et démontrant de l'expertise nécessaire au bon déroulement de cette évaluation. Il coordonnera avec le Gestionnaire d'évaluation, l'équipe de projet et les parties prenantes pour mener à bien l'ensemble du processus d'évaluation.

L'évaluateur responsable de la conduite de l'évaluation justifiera des qualifications suivantes :

- Diplôme universitaire avec au moins 7 ans d'expérience dans l'évaluation de projets/programmes ;
- Compétences et expérience avérées dans la réalisation d'évaluations de projets similaires, de préférence en l'Afrique du Nord ou régions similaires ;
- Solide expérience sur les thématiques en lien avec la diversification économique, le marché du travail et le développement des compétences à travers des mécanismes d'anticipation des besoins en compétences seront un atout ;
- Expérience de l'utilisation de l'approche de la théorie du changement dans l'évaluation ;
- Connaissance approfondie et expérience de l'application des méthodologies de recherche qualitative et quantitative ;
- Une expérience de l'observation directe et participative au sein de la communauté, et une expérience des techniques d'évaluation participative seraient un atout ;
- Une connaissance des rôles et du mandat de l'OIT et de sa structure tripartite ainsi que des normes d'évaluation de l'ONU et de sa programmation est souhaitable ;
- Excellentes capacités d'analyse et de communication ;
- Excellente aptitudes orale et écrite en Français et en Anglais. Une connaissance orale de l'Arabe sera un atout ;
- Excellentes compétences en matière de rédaction de rapports d'évaluation.

## Annexe n°2 : Matrice d'évaluation

| Critères d' évaluation | *Questions d'évaluation* | Mesures/indicateurs | Sources d'information | Méthodes de collecte des données | Parties prenantes/informateurs | Analyse et évaluation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pertinence et adéquation stratégique** | ***1. Les objectifs et les activités du projet sont-ils suffisamment pertinents/stratégiques selon le contexte national des 3 pays ?*** | - Pertinence par rapport aux réalisations de la stratégie, de la politique et du plan du gouvernement et du PPTD<br>- Pertinence par rapport à d'autres engagements régionaux et mondiaux pertinents tels que les PNUAD, les cibles des ODD et les objectifs stratégiques de l'OIT. | - Stratégie, politique et plan du gouvernement, le PPTD, les priorités de la stratégie, l'UNDAF, les cibles nationales des ODD | - Consultation des documents<br>- Entretiens avec des informateurs clés | - Stratégies, politiques, plans<br>- Informateurs clés | - Identification des plans et politiques pertinents, y compris le cadre de coopération pour le développement des Nations Unies et le PPTD<br>- Analyse des résultats des entretiens<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |
| | ***2. Dans quelle mesure le projet tient-il compte des besoins des bénéficiaires et des parties prenantes dans les trois pays ?*** | - Pertinence par rapport aux besoins ressentis par les parties prenantes nationales et les bénéficiaires finaux<br>- **Adéquation de l'analyse des** problèmes et des besoins<br>- Inclusion des questions liées à l'inclusion du genre et du handicap et des lacunes à combler (par exemple, genre, jeunesse) ?<br>- Participation des mandants tripartites de l'OIT à la conception du projet | - Document de projet et rapports d'avancement<br>- Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés<br>- Discussions de groupe | - Informateurs clés : Représentants des organisations partenaires<br>- Représentants des bénéficiaires<br>- Équipes de gestion des deux projets | - Analyse du cadre logique et d'autres documents de planification (analyse de la situation)<br>- Analyse des résultats des entretiens<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |

| Critères d' évaluation | *Questions d'évaluation* | Mesures/indicateurs | Sources d'information | Méthodes de collecte des données | Parties prenantes/informateurs | Analyse et évaluation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **3. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle valide?** | - Validité des facteurs/hypothèses externes, identification des risques, changements dans les contextes nationaux et en réponse à la gestion adaptative du projet<br>- Résultats et extrants réalisables clairement définis et potentiel d'optimisation<br>- Utilité du cadre de S&E avec des indicateurs de résultats contenant des références et des cibles, la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe, handicap et autres critères pertinents<br>- Inclusion d'une stratégie de sortie et d'une stratégie de durabilité | - Document de projet et cadre logique, y compris les indicateurs de performance<br>- Équipes de gestion de projet | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés dans les 3 pays | - Documents de projet<br>- Équipes de gestion du projet dans les 3 pays | - Analyse du cadre logique et d'autres documents de planification (analyse de la situation)<br>- Analyse des résultats des entretiens<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |
| **Résultats et efficacité du projet** | **4. Dans quelle mesure le projet est-il susceptible d'atteindre ses résultats au niveau des résultats et des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs du projet ? Comment ça pourrait être amélioré?** | - Principaux facteurs contributifs et difficiles à la réussite du projet dans l'atteinte de ses objectifs, y compris COVID 19<br>- Atténuation des effets du COVID-19 et capacité du projet à s'adapter aux changements<br>- Capacité des partenaires du projet (en particulier les partenaires gouvernementaux,) à **utiliser l'assistance technique et les produits de l'OIT** pour remplir les rôles attendus dans la stratégie du projet<br>- Efficacité et pertinence de la formation et des conseils fournis aux partenaires du projet (en particulier le gouvernement et les partenaires) par le projet | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites dans les 3 pays | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés dans les 3 pays<br>- Discussions de groupe | - Documentation du projet et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion du projet et partenaires | - Analyse des rapports d'avancement<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |

| Critères d' évaluation | *Questions d'évaluation* | Mesures/indicateurs | Sources d'information | Méthodes de collecte des données | Parties prenantes/informateurs | Analyse et évaluation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | - Utilisation des opportunités pour promouvoir l'égalité des sexes et l'inclusion du handicap et les besoins stratégiques dans les domaines de résultats du projet | | | | |
| | **5. Comment les facteurs positifs et négatifs indépendants de la volonté du projet ont-ils affecté les résultats, et comment le projet a-t-il géré ces facteurs externes ? À l'avenir, comment ceux-ci peuvent-ils être optimisés/répliqués** | - Facteurs positifs<br>- Facteurs négatifs<br>- Stratégie d'atténuation du projet | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes du projet en particulier les mandants tripartites dans les 3 pays | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés<br>- Discussions de groupe | - Documentation du projet et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion des deux projets et partenaires | - Analyse des rapports d'avancement<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |
| | **6. Quels sont, le cas échéant, les résultats imprévus du projet qui ont été identifiés ou perçus ?** | - Liste des résultats inattendus positifs<br>- Liste des résultats inattendus négatifs | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés<br>- Discussions de groupe | - Documentation des projets et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion du projet et partenaires | - Analyse des rapports d'avancement<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |
| **Efficience** | **7. Comment les ressources financières et humaines sont-elles utilisées dans le projet pour obtenir les résultats ? Existe-t-il des possibilités d'améliorer l'efficience ?** | - Mobilisation de ressources (monétaires ou en nature) pour soutenir la mise en œuvre des activités<br>- Les décaissements et les dépenses du projet sont-ils conformes aux plans budgétaires attendus ? | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes du projet, | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés | - Documentation des projets et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion des deux projets et partenaires | - Analyse des rapports financiers<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion |

| Critères d' évaluation | *Questions d'évaluation* | Mesures/indicateurs | Sources d'information | Méthodes de collecte des données | Parties prenantes/informateurs | Analyse et évaluation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | - Robustesse du dispositif de gestion et de gouvernance<br>- Clarté de la compréhension des rôles et des responsabilités par toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre et le suivi<br>- Qualité des relations et de la coopération avec les acteurs nationaux et régionaux concernés | en particulier les mandants tripartites | | | - Triangulation basée sur différentes sources de données |
| **Orientation des impacts** | **8. Dans quelle mesure existe-t-il des preuves de changements positifs initiaux ou potentiels dans les parties prenantes nationales et dans la vie des bénéficiaires finaux du projet dans les 3 pays ?** | - Indicateurs au niveau des objectifs du cadre logique du projet | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes du projet, en particulier les mandants tripartites | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés<br>- Discussions de groupe | - Documentation du projet et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion des deux projets et partenaires | - Analyse des rapports d'avancement<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |
| **Progrès vers la durabilité** | 9. **Dans quelle mesure les résultats prévus du projet STED-AMT sont-ils susceptibles d'être soutenus (changements socio-économiques et institutionnels) et/ou étendus et reproduits par les parties prenantes ?** | - *Intérêt et participation au niveau national des institutions clés pour la reproduction des résultats du projet*<br>- *Promotion de l'appropriation nationale*<br>- *Robustesse de la stratégie de sortie/stratégie de durabilité*<br>- *les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs au niveau des 3 pays* | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes des deux projets, en particulier les mandants tripartites | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés<br>- Discussions de groupe | - Documentation des projets et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion du projet et partenaires | - Analyse des rapports d'avancement<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |

| Critères d' évaluation | *Questions d'évaluation* | Mesures/indicateurs | Sources d'information | Méthodes de collecte des données | Parties prenantes/informateurs | Analyse et évaluation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genre et non-discrimin | **10. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés dans le contexte des politiques sur genre du OIT et du bailleur ?** | - *Equité des bénéfices du projet au profit des hommes et des femmes*<br>- *Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?*<br>- *Degré de sensibilisés et de formation des partenaires sur la problématique genre*<br>- *Nombre des outils, intégrant les questions de genre, développés par le projet*<br>- | - Rapports d'avancement du projet<br>- Partenaires et parties prenantes des deux projets, en particulier les mandants tripartites | - Consultation de document<br>- Entretiens avec des informateurs clés<br>- Discussions de groupe | - Documentation des projets et rapports d'avancement<br>- Equipes de gestion du projet et partenaires | - Analyse des rapports d'avancement<br>- Analyse des résultats des entretiens et des groupes de discussion<br>- Triangulation basée sur différentes sources de données |

## Annexe n° 3 : Documents examinés

- Anticipation et adéquation des compétences dans le contexte d'un monde en mutation, OIT, Mai 2023
- Activités de l'OIT au Maroc- avril 2024
- Algérie. Évolutions en matière d´éducation, de formation et d´emploi 2021. Fondation européenne pour la formation, 2021
- Aperçu des projections à moyen et long terme concernant la population active et l'emploi, Service d'Information sur l'Emploi en Corée, 2024
- Cadres de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (Algérie, Tunisie, Maroc
- Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique: Alignement des Compétences sur les Stratégies de Développement Sectoriel en Algérie, Maroc et Tunisie STED-AMT, voyage d'études, Mai 2023
- Dispositif de veille prospective, Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences au Maroc
- Directives sur l'évaluation rapide des besoins en matière de requalification et de perfectionnement des compétences en réponse à la crise de COVID(19
- Dossier Evaluabilité du Projet
- Efforts pour réduire l'inadéquation des compétences, Conseil des compétences de l'industrie chimique et biologique
- État des lieux en matière des secteurs exportateurs prioritaires et d'anticipation des besoins en compétence au Maroc. Projet STED-AMT de l'OIT au Maroc
- Feuille de route des recommandations relatives á la stratégie de développement des compétences dans la branche Plastique Technique en Tunisie Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie.
- Feuille de route des recommandations relatives á la stratégie de développement des compétences dans la chaine de valeur dattes et dérivées en Tunisie. Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie.
- Feuille de route des recommandations relatives á la stratégie de développement des compétences dans la chaine de valeur Huile d´Olive en Tunisie. Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie.
- Fiche Technique du Projet STED-AMT-Algérie
- Fiche Technique du Projet STED-AMT-Maroc
- Fiche Technique du Projet STED-AMT- Tunisie
- Introduction à la politique de l'enseignement secondaire professionnel MOE, promouvoir l'apprentissage personnalisé tout au long de la vie pour tous, ministère de l'éducation, république de la Corée, 2023
- Introduction de l'Autorité coréenne de qualité des compétences
- Introduction du lycée Software Meister SW Daedeok
- KRIVET et le développement des compétences professionnelles, Institut coréen de recherche sur l'enseignement et la formation professionnels
- L'apprentissage en Corée, Centre de coopération internationale, Institut coréen de recherche sur l'enseignement et la formation professionnels (KRIVET), Mai 2023
- L'état des lieux du système de formation professionnelle. Tunisie. Organisation Internationale du Travail (sans date)
- Le HDRK servira de tremplin pour aider les gens à améliorer leurs compétences professionnelles et leur employabilité tout au long de leur vie, Institut de développement des ressources humaines de Corée,
- Le Programme Gouvernemental 2016-2021. Royaume du Maroc. Le Chef du gouvernement, 2017
- Le service public de l'emploi en République de Corée, OIT, 2015
- Les dispositifs d'anticipation des emplois et compétences au Maroc, Royaume du Maroc, Mai 2023
- Perspectives nationales des compétences, KRIVET, OIT, Mai 2023
- Présentation de KRIVET, KRIVET-Operational Objectives
- Présentation de la délégation Algérienne, ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, Mai 2023
- Présentation de l'Université coréenne de technologie et d'éducation
- Programmes d'apprentissage qui convient à l'entreprise et aux travailleurs, Korea Dual Program, Mars 2022
- Programme de formation pour les participants de l'OIT-KOICA, l'Institut national pour l'éducation permanente
- Projet de soutien au système de formation continue de l'université (LiFE), ministère de l'éducation, 2023

- Project Proposal Form-Adjusted Budget Plan- KOICA- 2019
- Projet STED-AMT : Cadre logique 2022
- Projet STED-AMT : Manuel de SE- 2022
- Plan cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF)-2021
- Projet STED-AMT : Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie, OIT, Mai 2023
- Plan d'Action du Gouvernement 2020-2024. République Algérienne Démocratique et Populaire Services du Premier Ministre, 2021
- Programme par pays pour la promotion du travail décent (PPTD) pour la Tunisie 2017-2022
- Rapport de la conférence sur l'innovation en matière de formation professionnelle en entreprise : plan de d'innovation et de promotion de la formation professionnelle en entreprise
- Rapport de la Visite à l'Autorité coréenne de la qualité des compétences, Mai 2023
- Rapport de stratégie de développement des compétences dans la branche de l'IT-Offshoring. Projet STED-AMT de l'OIT au Maroc
- Rapport de stratégie de développement des compétences dans la branche de la Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie. Projet STED-AMT de l'OIT au Maroc
- Rapports de suivi au bailleur de fonds (KOICA) 2020, 2021, 2022, 2023, 2024')
- Restitution des résultats et des recommandations des études sectorielles. Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie
- Rapport de la Visite au Service d'information sur l'emploi de la Corée, Mai 2023
- Rapport des normes nationales de compétence
- STED rapide : Guide pratique
- Stratégie Nationale pour l'Emploi du Royaume du Maroc (SNE) 2015-2025. Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales.
- Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) en Tunisie. Ministère de l´Emploi et de la formation Professionnelle
- Skills for Trade and Economic Diversification – Aligning skills strategically with sector development in Algeria, Morocco and Tunisia. Project Proposal
- Présentation du Projet STED-AMT Algérie (Mise à Jour Octobre-2020)
- Présentation du Projet STED-AMT Maroc (Mise à Jour Octobre-2020)
- Présentation du Projet STED-AMT Tunisie (Mise à Jour Octobre-2020)

## Annexe n°4 : Liste des personnes interviewées

| S.N. | Nom | Organisation | Mode d'entrevue |
|---|---|---|---|
| | M.Ricardo | OIT | Présentiel |
| | M. Halim HAMZAOUI | | Présentiel |
| | Mme RachâaBEDJAOUI-CHAOUCHE | | Présentiel |
| | M. Charef Eddine MESSADI | | Présentiel |
| | Mme SafaaEL QADIM | | Présentiel |
| | Mme Aurélia SEGATTI | | Présentiel |
| | Mme Fatima ID AHMAD | | Présentiel |
| | Mme HoudaMESTIRI | | Présentiel |
| | Mme Wissal DRISSI | | Présentiel |
| | M Jad Boubaker | | Présentiel |
| | M Aymen ChahloulI | | Présentiel |
| | PARK, Eunbi | KOICA | En ligne |
| | M. rafik LAADJALI | | Présentiel |
| | M.Tae IL KIM | | Présentiel |
| | M. Mohamed HASSAN | | Présentiel |
| | M. Malek ATTALIA | ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale | Présentiel |
| | M. Bilal BOUCHEBOUT | | Présentiel |
| | M Charef-Eddine BOUDIAF | | Présentiel |
| | M. Mhafoud MEGATTELLI | confédération générale des Entreprises algériennes | Présentiel |
| | M. Tayeb LOUATI | Union Générale des travailleurs Algériens | Présentiel |
| | Mme. Soumia OURABIA | ministère du commerce et de la promotion des exportations / ALGEX | En ligne |
| | Mme. Hamama NACIB | Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels | En ligne |
| | Mme. Samira MAKDOUD | Conseil national économique, social et environnemental | En ligne |
| | Mme. Sarah BELMOULOUD | Conseil national économique, social et environnemental | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Mme. Samira CHADER | ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique | En ligne |
| | M. Hamid OULD-YOUCEF | ministère de l'agriculture et du développement rural | En ligne |
| | Mme SALMA KARIM | Agence Développement Digital | En ligne |
| | Mme HajarMortaji | Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail (ONMT) | En ligne |
| | M. Bensaga | | En ligne |
| | M. Daoudi | Département de la Formation Professionnel | Présentiel |
| | Mme IKRADINE | | Présentiel |
| | MmeYasmine BOUZINEB | division des Etudes Générales, Direction de la Prévision et de la Prospective | En ligne |
| | Mme Nour | ministère de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences Directrice de la coopération du ministère | En ligne |
| | M. Hansali | Syndicat UGTM | En ligne |
| | M. Hamid BENTAHAR | Confédération Nationale du Tourisme/ CNT | En ligne |
| | M. Aziz LEKTIBI | | En ligne |
| | Mme. GUERROUJ Latifa | Ministère de la transition numérique | Présentiel |
| | M. Felloun | Fédération Nationale de l'Agroalimentaire | Présentiel |
| | M. Alaoui | syndicat UMT | Présentiel |
| | MmeHindBoubia | Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences | Présentiel |
| | MmeSoumaya Samlali | Office de la Formation professionnelle et de Promotion et de promotion du travail | Présentiel |
| | MmeGhazouani | | Présentiel |
| | Mme. Selimani | | Présentiel |
| | M. Elhaloui | Fédération Des Technologies De L'Information De Télécommunication Et De L'Offshoring | En ligne |
| | M. Jessour | | Présentiel |
| | Mme Meriem. Gamm | Confédération Générale des Entreprises du Maroc | Présentiel |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Mme Aicha LAGDAS | | Présentiel |
| | Mme Souad OUAHBI | | Présentiel |
| | Mme FaizaKallel | Observatoire National de l'Emploi et de la Qualification (ONEQ) | Présentiel |
| | M. Mohamed Yahyaoui | | Présentiel |
| | M.AnouarKaddour | Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) | Présentiel |
| | M. Bakkay Mohamed | | Présentiel |
| | M. Derbali Sofiane | Institut National des Statistiques (INS) | Présentiel |
| | Mme Makhlouf Lilia | Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE)<br>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) | Présentiel |
| | M. GabsiHamouda | | Présentiel |
| | Mme Hajer Ben Salem | Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE)<br>Agence Tunisienne pour la Formation Professionnelle (ATFP) /CSFSOP | En ligne |
| | Mme AkidSahar | ATIP | En ligne |
| | Mme MAROUANI Kaouther | Ministère de l'enseignement supérieur | En ligne |

## Annexe n° 5 : Programme de la mission d'évaluation

| Tâches | Délais |
|---|---|
| ▪ Revue documentaire<br>▪ Conception des outils<br>▪ Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur<br>▪ Préparation et soumission du rapport de démarrage | Du 5 au 12 novembre 2024 |
| ▪ Consultations avec les parties prenantes dans les trois pays | Du 24 novembre au 9 décembre 2024 |
| ▪ Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes | 11 décembre 2024 |
| ▪ Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution | A partir du 12 décembre 2024 |
| | |

## Annexe 6. Leçons Apprises et Bonnes Pratiques

### <STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**Project de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**

**Nom de l'évaluateur : Belgacem ZITOUNI**

**Date : Novembre 2024 –Janvier 2025**

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| ENSEIGNEMENT TIRÉ | TEXTE |
|---|---|
| **Brève description de l'enseignement tiré** (lien avec une action ou une tâche donnée) | **Leçon 1 : Placer le capital humain au centre des préoccupations des planificateurs ne peut aboutir qu'à des retombées favorables au niveau socioéconomiques.** Le projet STED-AMT est adapté dans le sens où sa démarche s'aligne parfaitement avec les stratégies sectorielles où on accorde une importance cruciale au capital humain. Comme mentionné auparavant, cette démarche vise à promouvoir la proximité entre professionnels et institutionnels et aboutir également à de nouvelles compétences et à l'instauration d'un mécanisme sectoriel des compétences. L'appropriation de la démarche STED dans les trois pays et traduit l'intérêt de renforcer les compétences et de les adapter aux changements dans les secteurs identifiés |
| **Contexte et éventuelles conditions préalables** | Le projet intervient dans un contexte où les trois pays (Algérie, Maroc, Tunisie) cherchent à renforcer leur compétitivité économique en diversifiant leurs secteurs stratégiques et en alignant les compétences avec les besoins du marché du travail. Les préconditions incluent une volonté politique forte, l'existence de cadres stratégiques nationaux, et une collaboration tripartite avec des parties prenantes engagées. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires visés** | Les principaux bénéficiaires ciblés sont les gouvernements, les entreprises publiques et privées, les centres de formation professionnelle et universitaire, ainsi que les jeunes diplômés, en particulier les femmes et les personnes vulnérables. |
| **Difficultés rencontrées/Enseignements négatifs-Facteurs de causalité** | L'un des principaux défis identifiés est le manque de ressources et de temps pour institutionnaliser les mécanismes créés. La pandémie de COVID-19 a également ralenti la mise en œuvre des activités prévues. De plus, la coordination entre parties prenantes a parfois été complexe. |
| **Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité** | L'approche participative et la méthodologie STED ont permis une forte appropriation locale. Le projet a également réussi à réunir des parties prenantes de divers secteurs pour concevoir des solutions adaptées aux besoins spécifiques des trois pays. |

| | |
|---|---|
| **Questions administratives pour l'OIT**(personnel, ressources, conception, exécution) | Les ressources allouées au projet, bien qu'efficacement utilisées, étaient limitées par rapport aux ambitions du projet. Le personnel impliqué a démontré une forte capacité technique et un engagement important, mais des ressources supplémentaires auraient permis une institutionnalisation plus rapide et durable. |

## <STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**Project de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**

**Nom de l'évaluateur : Belgacem ZITOUNI**

**Date :Novembre 2024 –Janvier 2025.**

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| ENSEIGNEMENT TIRÉ | TEXTE |
|---|---|
| **Brève description de l'enseignement tiré** (lien avec une action ou une tâche donnée) | **Leçon 2** : **L'importance d'une collaboration efficace entre les acteurs concernés par le développement des compétences.** Cette collaboration (de la phase des analyses stratégiques STED jusqu'à la mise en œuvre des recommandations) a généré une cohérence dans les choix (priorisation des recommandations et de leur mise en œuvre). Le suivi de cette mise en œuvre des actions recommandées a été réalisé, en effet, par le même comité de suivi de la phase des analyses stratégiques. Au Maroc, l'action d'élaboration de deux programmes de formation dans les domaines de la ''cybersécurité'' et du ''Java Full Stack'' a réuni pour la première fois des représentants de la formation professionnelle et ceux de l'enseignement supérieur autour des démarches d'ingénierie de formation adoptées pour les filières professionnalisantes. Cette action a été l'occasion également pour les spécialistes de l'ingénierie de formation de l'enseignement supérieur de découvrir et d'appliquer la démarche de l'approche par compétences, adoptée par la formation professionnelle, depuis plusieurs années. |
| **Contexte et éventuelles conditions préalables** | La collaboration entre les acteurs a été facilitée par la création de comités dédiés et la tenue régulière de réunions et d'ateliers de dialogue. Les initiatives mises en œuvre s'inscrivent dans un cadre où les institutions cherchent à harmoniser les approches en matière de développement des compétences pour répondre aux besoins croissants des marchés du travail. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires visés** | Les principaux bénéficiaires sont les institutions de formation professionnelle et d'enseignement supérieur, les étudiants, les jeunes diplômés, et les spécialistes en ingénierie de formation dans les secteurs ciblés. Au Maroc, cette collaboration a particulièrement bénéficié aux secteurs de la cyber-sécurité et du développement. |
| **Difficultés rencontrées/Enseignements négatifs-Facteurs de** | Les différences méthodologiques entre l'approche de la formation professionnelle et celle de l'enseignement supérieur ont parfois ralenti le processus |

| | |
|---|---|
| **causalité** | d'harmonisation. De plus, les délais pour l'approbation des programmes élaborés ont posé des difficultés. |
| **Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité** | L'organisation d'ateliers conjoints a permis de surmonter les différences méthodologiques et de créer des synergies entre les acteurs. La collaboration a également favorisé une meilleure appropriation des concepts clés par les parties prenantes. |
| **Questions administratives pour l'OIT**(personnel, ressources, conception, exécution) | Les comités de suivi ont joué un rôle central dans la coordination. Cependant, une allocation plus importante de ressources pour le renforcement de capacités et le suivi aurait permis d'accélérer la mise en œuvre et d'améliorer encore les résultats. |

## <STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**Project de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**

**Nom de l'évaluateur :Belgacem ZITOUNI**

**Date :Novembre 2024 –Janvier 2025.**

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| ENSEIGNEMENT TIRÉ | TEXTE |
|---|---|
| **Brève description de l'enseignement tiré** (lien avec une action ou une tâche donnée) | **Leçon 3:Les situations de crise ou de pandémie peuvent être considérées, parfois, comme des opportunités**. Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des mesures de distanciations consécutives à la survenue du Covid-19, le projet STED-AMT a su s'adapter à cette situation pour assurer la continuité de la mise en œuvre des activités du projet, même si le rythme ait été relativement en baisse |
| **Contexte et éventuelles conditions préalables** | La pandémie de Covid-19 a bouleversé les plans initiaux, limitant les interactions physiques et retardant certaines activités. Cependant, les équipes ont utilisé les outils numériques pour organiser des réunions en ligne, mener des formations à distance, et maintenir une communication régulière avec les parties prenantes. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires visés** | Les principaux bénéficiaires incluent les représentants des gouvernements, des institutions de formation, et des partenaires sociaux, qui ont continué à participer activement via des plateformes virtuelles. Les jeunes diplômés et les experts nationaux ont également bénéficié de la poursuite des activités, même dans un format adapté. |

| | |
|---|---|
| **Difficultés rencontrées/Enseignements négatifs-Facteurs de causalité** | Les retards causés par les restrictions de déplacement et les difficultés d'accès aux outils numériques pour certaines parties prenantes ont limité l'efficacité des activités à distance. L'engagement des parties prenantes a été parfois plus difficile à maintenir dans un environnement virtuel. |
| **Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité** | L'utilisation rapide des technologies numériques et la capacité d'adaptation des équipes ont permis d'assurer une continuité. Les sessions en ligne ont réduit les coûts de déplacement et élargi la participation, tout en assurant un partage des connaissances efficace. |
| **Questions administratives pour l'OIT**(personnel, ressources, conception, exécution) | Le personnel a dû rapidement s'adapter aux nouvelles modalités de travail à distance. Bien que cela ait permis une certaine continuité, une meilleure préparation aux crises et des ressources supplémentaires en outils numériques auraient encore amélioré la résilience du projet. |

## <STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**Project de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**

**Nom de l'évaluateur : Belgacem ZITOUNI**

**Date : Novembre 2024 –Janvier 2025.**

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| ENSEIGNEMENT TIRÉ | TEXTE |
|---|---|
| **Brève description de l'enseignement tiré** (lien avec une action ou une tâche donnée) | **Leçon 4** : La pertinence de l'**approche qui combine l'implémentation de la démarche STED et le dialogue avec les parties prenantes** - La mise en œuvre du projet s'est appuyée sur l'implémentation de l'approche STED. Lors de deux phases importantes de cette implémentation, notamment le choix des secteurs et la priorisation des recommandations, le projet a combiné la démarche du dialogue avec les parties prenantes au sein du comité et une démarche scientifique basée sur une notation des différentes propositions par les parties prenantes pour arriver à un résultat ayant le consensus de l'ensemble des membres de ce comité. |
| **Contexte et éventuelles conditions préalables** | La mise en œuvre a eu lieu dans un contexte où la collaboration tripartite est cruciale. L'existence de comités structurés, l'engagement des parties prenantes, et la disponibilité d'outils scientifiques tels que le scoring ont facilité le processus. Cependant, ces efforts nécessitent un cadre institutionnalisé pour assurer leur pérennité. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires visés** | Les bénéficiaires incluent les membres des comités tripartites (représentants des gouvernements, employeurs, et travailleurs), les experts sectoriels, ainsi que les institutions de formation et les jeunes diplômés qui bénéficieront des politiques résultantes. |

| | |
|---|---|
| **Difficultés rencontrées/Enseignements négatifs-Facteurs de causalité** | L'absence d'un cadre institutionnel formel pour maintenir la participation et l'engagement des parties prenantes pose un risque pour la durabilité des résultats obtenus. Par ailleurs, les différences d'intérêts entre certains acteurs ont parfois ralenti les processus de prise de décision. |
| **Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité** | Le dialogue inclusif et le recours à des outils scientifiques pour la prise de décision ont permis d'atteindre un consensus entre des acteurs variés. Cette combinaison a renforcé la qualité et la légitimité des recommandations adoptées. |
| **Questions administratives pour l'OIT**(personnel, ressources, conception, exécution) | Bien que le personnel ait bien soutenu les activités, l'absence de ressources dédiées à l'institutionnalisation de l'approche participative a limité la capacité à pérenniser les structures mises en place. Un suivi renforcé et des ressources additionnelles sont nécessaires pour solidifier les acquis. |

## <STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**Projet de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**

**Nom de l'évaluateur : Belgacem ZITOUNI**

**Date : Novembre 2024 –Janvier 2025**

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| BONNE PRATIQUE | TEXTE |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique**(lien avec un objectif ou résultat tangible attendu le contexte, le but du projet, etc.) | **La cohérence et la complémentarité de structure du pilotage du projet rendent plus efficace la mise en œuvre des activités.** La mise en place de deux comités de gouvernance du projet a facilité sa mise en œuvre dans le sens où le comité de suivi technique et opérationnel (CSTO) était une extension de l'équipe du projet. En effet, le projet STED-AMT s'est appuyé sur l'expertise nationale des membres de ce comité (CSTO). Ces membres ont contribué activement à la mise en œuvre des activités du projet STED-AMT (à travers l'appui à l'élaboration des termes de références, à l'examen des livrables, à la préparation de l'ordre du jour du comité national, à la réflexion sur le contenu des ateliers…). En revanche le Comité de Pilotage du Projet (COPIL) a été consacré à une communication large sur les activités du projet. Des comités *ad hoc* ont été également crées pour suivre l'implémentation des recommandations impliquant seulement les parties concernées par chaque recommandation |
| **Conditions pertinentes et contexte :restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité** | Ce modèle est particulièrement efficace dans des contextes où les institutions nationales possèdent une expertise technique suffisante pour contribuer activement à la mise en œuvre. Cependant, il nécessite une bonne coordination entre les comités et un engagement clair des parties prenantes. Ce modèle est applicable dans des projets |

| | |
|---|---|
| | similaires, mais son efficacité dépendra de la qualité des membres du comité et de leur engagement. |
| **Établir un lien de cause à effet clair** | La division claire des rôles entre CSTO (technique) et COPIL (stratégique et communication) a permis de renforcer la qualité des activités et de garantir une meilleure appropriation des résultats par les parties prenantes nationales. Cette structure a également favorisé une exécution plus fluide et ciblée des recommandations. |
| **Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés** | - Impact mesurable : Meilleure qualité des livrables et des décisions stratégiques adoptées grâce à la participation technique du CSTO.<br>- Bénéficiaires ciblés : Gouvernements, représentants des employeurs, syndicats, et institutions de formation. |
| **Possibilité de reproduction et qui en sera responsable** | Ce modèle peut être reproduit par d'autres projets de l'OIT ou des agences similaires travaillant sur des initiatives multipartites. Il est particulièrement utile dans les projets nécessitant une coordination technique et stratégique rigoureuse. |
| **Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT** (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT) | Ce modèle soutient les résultats du cadre stratégique de l'OIT, notamment ceux relatifs au développement des compétences (P&B Résultat 5) et à l'intégration des politiques tripartites dans le renforcement des capacités pour l'emploi et la croissance économique inclusive. |
| **Autres documents ou commentaires pertinents** | Les rapports des comités (CSTO et COPIL) sont disponibles comme références pour illustrer le rôle de ces structures dans la mise en œuvre réussie du projet. Ces documents peuvent être partagés pour informer la mise en place de structures similaires dans d'autres contextes. |

## <STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

**Projet de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**

**Nom de l'évaluateur :Belgacem ZITOUNI**

**Date :Novembre 2024 –Janvier 2025**

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| BONNE PRATIQUE | TEXTE |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique**(lien avec un objectif ou résultat tangible attendu le contexte, le but du projet, etc.) | **Les analyses des acteurs et l'appropriation du projet sont impactées positivement par les formations réalisées au préalable.** L'organisation des formations sur la démarche STED en amont du processus de réalisation des analyses sectorielles a eu un impact positif aussi bien sur l'adhésion au projet, l'appropriation de la démarche que sur la mise en œuvre des recommandations. Ces formations ont touché l'ensemble des acteurs concernés par le projet, en l'occurrence les représentants des institutions ministérielles et agences sou tutelle, les représentants des employeurs, les représentants des employés, les experts consultants mobilisés dans la mise en œuvre du Projet STED-AMT |

| | |
|---|---|
| **Conditions pertinentes et contexte :restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité** | Cette pratique est particulièrement pertinente dans des contextes où les parties prenantes disposent d'un niveau de compréhension initial limité sur la démarche méthodologique. Cependant, pour maximiser son efficacité, les formations doivent être adaptées au contexte local et suivies d'un accompagnement technique continu pour garantir la mise en œuvre des acquis. |
| **Établir un lien de cause à effet clair** | Les formations ont permis aux parties prenantes de mieux comprendre la démarche STED, ce qui a renforcé leur engagement et leur capacité à contribuer efficacement aux analyses sectorielles. Cela a conduit à une meilleure qualité des recommandations et à une appropriation accrue des résultats par les acteurs locaux. |
| **Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés** | - Impact mesurable : Augmentation de la participation active et de la contribution des parties prenantes aux activités du projet.<br>- Bénéficiaires ciblés : Institutions gouvernementales, employeurs, employés, agences sous-tutelle, et consultants nationaux. |
| **Possibilité de reproduction et qui en sera responsable** | Cette pratique peut être reproduite dans tout projet nécessitant l'introduction d'une méthodologie nouvelle ou complexe. Les agences de développement, les gouvernements et les organisations internationales travaillant sur des initiatives similaires pourraient l'adopter. |
| **Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT** (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT) | Cette pratique soutient les objectifs stratégiques de l'OIT relatifs au développement des compétences (Résultat 5 du Programme & Budget) et à la promotion d'une approche participative dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sectorielles. Elle est également en lien avec les CPOs pour renforcer les capacités des mandants en matière de formation et d'emploi. |
| **Autres documents ou commentaires pertinents** | Les supports de formation utilisés et les retours des participants peuvent servir de base pour développer des modules standardisés, qui pourraient être adaptés pour d'autres contextes ou projets similaires. |

**<STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie » « STED-AMT**

**Projet de coopération pour le développement/SYMBOLE :AF/19/10/KOR**
**Nom de l'évaluateur : Belgacem ZITOUNI**
**Date : Novembre 2024 –Janvier 2025**

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

| BONNE PRATIQUE | TEXTE |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique**(lien avec un objectif ou résultat tangible attendu le contexte, le but du projet, etc.) | **La formation de formateurs sur l'approche STED est un gage d'impact durable de cette approche.** L'implication de certains experts nationaux dans l'animation des actions de formation d'autres groupes de bénéficiaires a permis **de constituer un noyau dur de spécialistes nationaux STED dans chaque pays, capables de diffuse**r la démarche auprès de nouveaux publics. Pour des situations similaires (notamment de nouveaux projets), le réseau d'experts nationaux peut être considéré comme étant un facteur de réussite de la mise en œuvre. |
| **Conditions pertinentes et contexte :restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité** | Cette pratique nécessite que les experts nationaux aient une maîtrise approfondie de la méthodologie STED et des compétences en pédagogie pour former efficacement d'autres groupes. Une limitation potentielle réside dans la disponibilité et la rétention de ces experts à long terme. |
| **Établir un lien de cause à effet clair** | En formant d'autres groupes de bénéficiaires, les experts nationaux ont joué un rôle clé dans la diffusion et l'adoption de la méthodologie STED à grande échelle. Cela a réduit la dépendance aux ressources externes et a accru la durabilité des résultats du projet. |
| **Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés** | - Impact mesurable : Augmentation du nombre de bénéficiaires formés à la méthodologie STED grâce aux experts locaux ; réduction des coûts liés à la formation par des consultants internationaux.<br>- Bénéficiaires ciblés : Institutions publiques, représentants des employeurs et des travailleurs, et futurs formateurs dans les pays cibles. |
| **Possibilité de reproduction et qui en sera responsable** | Cette pratique peut être reproduite dans d'autres projets nécessitant une diffusion rapide et efficace de méthodologies complexes. Elle est particulièrement pertinente pour les agences nationales de formation, les universités, et les institutions travaillant sur le développement des compétences. |
| **Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT** (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT) | Cette bonne pratique s'aligne avec le Résultat 5 du Programme & Budget de l'OIT, axé sur le renforcement des capacités pour le développement des compétences. Elle soutient également les CPOs visant l'autonomisation des acteurs locaux dans l'anticipation et la planification des besoins en compétences. |
| **Autres documents ou commentaires pertinents** | Les rapports des formations et les témoignages des experts impliqués pourraient être utilisés pour documenter et améliorer cette pratique, en fournissant des exemples concrets de mise en œuvre réussie et d'impact mesurable. |

## Annexe 7. Niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| **Résultat 1 : Des stratégies de compétences efficaces dans les deux secteurs sélectionnés dans 3 pays sont convenues par les principales parties prenantes** | 80% Organisations clés en Algérie, Maroc et Tunisie impliquées dans les processus de sélection des secteurs et validation des résultats et recommandations des analyses sectorielles, d'ici T2/2022 | **Algérie :**<br>- Réalisation d'un Etat des lieux en matière d'anticipation des compétences en Algérie: inventaire des principales démarches existantes et comparaison avec l'approche STED<br>- Identification des secteurs potentiels en se référant à la déclaration du gouvernement et aux stratégies nationales<br>- Sélection de deux secteurs en concertation avec les partenaires et en se basant sur les critères STED : Agroalimentaire (Dattes & Dérivé – Huile d'Olive) – ISMMEE (Electroménagers)<br>**Maroc** :<br>- Réalisation d'un Etat des lieux en matière d'anticipation des compétences au Maroc: inventaire des principales démarches existantes et comparaison avec l'approche STED<br>- Identification des secteurs potentiels en se référant à la déclaration du gouvernement et aux stratégies nationales<br>- Sélection de deux secteurs en concertation avec les partenaires et en se basant sur les critères STED : Agroalimentaire (BCC) et IT (ITO).<br>**Tunisie**<br>- identification, en collaboration avec le partenaire institutionnel du projet, à savoir le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi,et les partenaires sociaux (UTICA, UTAP, UGTT, etc.), deux instances d'orientation et de suivi (un comité de pilotage tripartite et deux comités techniques).<br>- Sélection des secteurs sur lesquels portera le projet : l'agro-alimentaire et la chimie. Pour l'agro-alimentaire, il a été décidé de se centrer plus spécifiquement | **Réalisé à 100%** |

[12]**Pourcentage de réalisation (réalisé, en cours, non réalisé)**

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | | sur les chaînes de valeur de l'huile d'olives et des dattes et pour la chimiesur la chaîne de valeur de la plasturgie technique. Ce travail a été achevé à la mi-décembre 2021 | |
| **Produit.1.1**. Des rapports analytiques STED et des stratégies de compétences dans 2 secteurs dans les trois pays sont disponibles | 02 Analyses sectorielles STED sont réalisées en Algérie d'ici T2 2022 | **Algérie :**<br>Réalisation des études d'évaluation des besoins en compétences sur les chaines de valeurs Huile d'Olive, Dattes & Dérives et Electroménagers | Réalisé 100% |
| | 02 Analyses sectorielles STED sont réalisées au Maroc d'ici T1 2022 | **Maroc :**<br>2 Analyses sectorielles au Maroc :<br>▪ Réalisation de l'analyse sectorielle au niveau des deux branches: IT Offshoring & Biscuiterie, chocolaterie confiserieen trois étapes:<br>- Etape 1: Réalisation des diagnostics au niveau des deux branches retenues;<br>- Etape 2: Réalisation d'une enquête au niveau d'une soixantaine des entreprises pour combler les lacunes en terme de manque des données<br>- Etape 3: Elaboration de la stratégie de développement des compétences au niveau des deux filières ; | Réalisé à 100% |
| | 02 analyses sectorielles STED sont réalisées en Tunisie d'ici T2 2022 | **Tunisie**<br><br>3 études sectorielles ont été réalisés<br><br>- Etude sectorielle Chaîne de valeur Dattes<br>- Etude sectorielle chaine de valeur huile d'olive<br>- Etude sectorielle chaine de valeur plastique technique | Réalisé à 100% |
| **Résultat 2 : Les stratégies pour combler les lacunes en matière de compétences et les défis d'utilisation** | 90 Représentants des partenaires (Institutions Gov, Représentants Employeurs et Employés) des 03 pays formés sur l'approche méthodologique STED par le projet, sont certifiés par l'OIT, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>02 Formations en ligne l'une de 04 semaines en 2020 et l'autre de 07 semaine en 2021 avec un taux de participation de 54 participants dont 25 Hommes et 29 Femmes.<br>**Maroc :** | **Réalisé 100%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| **sont conçues et mises en œuvre par les principales parties prenantes** | | 02 Formations en ligne l'une de 04 semaines en 2020 et l'autre de 07 semaine en 2021 avec un taux de participation de 53 participants dont 28 Hommes et 25 Femmes.<br><br>**Tunisie**<br><br>02 Formations en ligne l'une de 04 semaines en 2020 et l'autre de 07 semaine en 2021 avec un taux de participation de 51 participants dont 29 Hommes et 22 Femmes. | |
| | Adoption de la démarche d'anticipation des besoins en compétences (Approche STED) par au moins 01 partenaire (Institutions Gov, Représentants Employeurs et Employés), par pays (Algérie, Maroc et Tunisie), d'ici la fin du projet (T3/2023) | - **Algérie** : Adoption par le COPIL et à travers les assises du Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels de la mise en place d'un Conseil National de Compétences et des Conseils Sectoriels/ Wilayas à travers une plateforme digitale, sous la tutelle du Premier Ministère et gérée par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale. Plateforme à mettre en place dans le cadre d'une phase 2 du Projet STED-AMT.<br>- **Maroc :** Adoption de la mise en place d'un Conseil de Compétences Sectoriel IT, qui sera un conseil pilote, dans la perspective de développer d'autres Conseils Sectoriels de Compétences.<br>- **Tunisie :** Adoption par le COPIL pour la mise en place d'un Conseil d'Emploi et de Compétences National et Régionaux dont la structuration est en cours de discussion, dont l'ONEQ aura le rôle de Cellule de veille chargée de réaliser les études d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences à court/moyen et long terme. | Réalisé 100% |
| **Produit.2.1.** Les parties prenantes sont accompagnées dans l'utilisation de STED dans 2 secteurs prioritaires par pays | 150 Représentants des partenaires (Institutions Gov, Représentants Employeurs et Employés) formés au STED-GAR-S&E en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie** : 02 Formations en ligne l'une de 04 semaines en 2020 et l'autre de 07 semaine en 2021 avec un taux de participation de 54 participants dont 25 Hommes et 29 Femmes. (STED/ Anticipation des besoins en compétences/ GAR-S&E selon l'approche STED).<br>**Maroc** :02 Formations en ligne l'une de 04 semaines en 2020 et l'autre de 07 semaine en 2021 avec un taux de participation de 53 participants dont 28 Hommes et 25 Femmes. (STED/ Anticipation des besoins en compétences/ GAR-S&E selon l'approche STED).<br>**Tunisie** : 02 Formations en ligne l'une de 04 semaines en 2020 et l'autre de 07 semaine en 2021 avec un taux de participation de 51 participants dont 29 Hommes et 22 Femmes. (STED/ Anticipation des besoins en compétences/ GAR-S&E selon l'approche STED). | **Réalisé à 100%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | 15 Initiatives identifiées à l'issu des recommandations de l'analyse sectorielle STED sont implémentées en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>**Chaine de valeur Huile d'olive :** Mise en place d'un laboratoire d'assurance qualité pour la dégustation de l'huile d'olive à la wilaya de Tizi Ouzou,<br>-avec une formation programmée pour janvier 2025 au profit de 45 personnes.<br>**Chaine de valeur Dattes et dérivés :**<br>- Mise en place d'un laboratoire de formation sur la valorisation des déchets des dattes et dérivés à Touggourt, avec une formation programmée au profit de 45 personnes ;<br>- Réalisation d'une ébauche de stratégie d'exportation des Dattes « Deglet Ennour » en Corée du Sud ;<br>**Chaine de valeur Electroménagère :**<br>- Mise en place et équipement d'un Club de Recherche d'Emploi (CRE) dédié aux chercheurs d'emploi dans la chaîne de valeur électroménager à la wilaya de Bordj Bou Arreridj ;<br>- Formation au profit de 13 conseillers de l'ANEM sur la gestion du CRE Electroménagers, avec le lancement en janvier 2025 de la première session CRE au profit des chercheurs d'emplois de la filière.<br>**Actions transversales entre les 03 chaines de valeur :**<br>- Organisation d'un atelier d'échange Algérie- Corée en Algérie avec la participation de 25 chercheurs universitaires coréens et les représentants des opérateurs de formation algériens et sur le thème de l'Open Innovation ;<br>- Mise en relation et signature de convention entre l'Ecole Supérieure Algérienne des Affaires (ESAA) et Dongguk University (université coréenne) pour la mise en place d'un programme de formation et d'échange sur l'Open innovation ; | **Réalisé à 100%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | | - Formation et sensibilisation de 18 journalistes représentants du paysage médiatique algérien (presse écrite, TV/Radio, Web, Revue), pour appuyer la promotion et la vulgarisation de l'anticipation des besoins en compétences auprès d'un large public intégrant les jeunes chercheurs d'emploi, étudiants, employés en poste, ainsi que les opérateurs économiques et représentants institutionnels ;<br>- Travaux pour l'appui à la mise en place d'un mécanisme de compétences en Algérie qui ont abouti à l'adoption de conseils national et wilaya de compétences sous format d'une plateforme digitale, objet de mise en œuvre sollicité par les mandants pour une phase 2 du projet STED-AMT.<br><br>**Maroc :**<br>- La formation d'une cinquantaine de formateurs du département de la formation professionnelle et du département de l'enseignement supérieur sur l'approche par compétences ;<br>- L'élaboration de deux référentiels métier et deux programmes de formation de deux nouvelles compétences identifiées par l'analyse sectorielle du secteur de l'ITO : Cyber Sécurité et Java Full Stack avec l'implication du Direction de Formation Professionnelle (DFP), de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), la Fédération Professionnelle marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI), ANAPEC et le Ministère de l'Enseignement supérieur ;<br>- L'élaboration d'une note conceptuelle sur la mise en place des Conseils Sectoriels des Compétences dans les deux secteurs de l'IT et de l'Agroalimentaire. Cette note propose une architecture globale de Conseils Sectoriels de Compétences (CSC), définissant les objectifs attendus de ces CSC, missions, gouvernance et mode opérationnel. Les modalités de concrétisation d'un CSC-IT sont en cours de validation au niveau institutionnel. | |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | | - À la suite de la crise COVID-19, le projet a réalisé en collaboration étroite avec l'ANAPEC une étude sure « L'évaluation rapide des besoins des entreprises en requalification et mise à niveau à la suite de la crise COVID- 19 » en concertation avec l'ANAPEC. Cette étude a concerné deux secteurs : l'Aéronautique et le Tourisme. Le projet a appuyé la mise en œuvre d'une des recommandations de l'étude sur le Tourisme : Production de 06 capsules vidéo concernant les compétences retenues par les professionnels du Tourisme.<br><br>**Tunisie**<br><br>**Plastique Technique :**<br>- Formation sur les métiers Mouliste/ Maintenancier/Régleurs auprès de 65 Techniciens employés des entreprises membres de l'UTICA (l'Union Tunisienne de l'Industrie et du commerce et de l'Artisanat) et ATIP (Association professionnelles en Plasturgie) ;<br>- Renforcement de l'attractivité des métiers Mouliste/ Maintenancier/Régleurs ;<br>- Mise en place et équipement de 02 Laboratoires de formation d'Automatisme et Maintenance des équipements de l'industrie plastique au niveau du Centre de Formation Professionnelle de Plasturgie de Sousse, sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;<br>- Appui en équipement à l'Unité d'Appui à la Formation de la Chambre Syndicale des Fabricants Transformateurs de Plastique (CSFTP).<br><br>**Dattes & Dérivés :** Elaboration d'un business plan de création de Société de services agricoles spécialisées dans la mécanisation de la collecte des dattes – Nettoyage des palmeraies et utilisation d'engrais biologique, dans les régions de Tozeur, Kebili et Douz; | |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | | **Huile d'olive :** Elaboration d'un business plan de création de Société de services agricoles spécialisées dans la Taille des oliviers – Collecte des olives – Epandage de la margine dans les régions de Sfax et Kairouan ;<br>**Actions transversales aux 03 chaines de valeur :**<br>- Appui à l'ONEQ (Observatoire National de l'Emploi et des qualifications) pour la mise en place de structure de veille et d'évaluation des besoins en compétences ;<br>- Appui à la mise en place de mécanisme de compétences en Tunisie. | |
| **Produit.2.2.** Les services publics d'emploi sont soutenus pour combler les lacunes identifiées | 06 Curricula de formation pour les compétences identifiées par l'analyse sectorielle STED, mis à jour/conçues en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>- Formation « dégustation » huile d'olive, qui rentre dans le cadre de l'évaluation qualité en amont et aval du produit final ;<br>- Formation valorisation des déchets des dattes et dérivés ;<br>- Session de formation à travers le Club de Recherche d'Emploi (CRE) dédié spécifiquement aux chercheurs d'emploi dans la filière des électroménagers. Formation en Soft Skills sur les Techniques de Recherche d'Emplois.<br>**Maroc :**<br>- L'élaboration de deux référentiels métier et deux programmes de formation de deux nouvelles compétences identifiées par l'analyse sectorielle du secteur de l'ITO : Cyber Sécurité et Java Full Stack avec l'implication du DFP, OFPPT, les professionnels (APEBI), ANAPEC et le ministère de l'Enseignement supérieur ;<br>**Tunisie :**<br>- Dans le cadre de la recommanadtion 1 - Renforcer l'offre de formation initiale et continue dans les professions de Mouliste, Maintenancier et Régleur ; issue de l'étude sectorielle, 4 curricilars seront finalusés qui se rapporteront aux métires en tensions suivants<br>• Régleur en injection Niveau 1 ;<br>• Régleur en injection Niveau 2 ;<br>• Maintenance des presses d'injection ;<br>• Maintenance des moules d'injection | **Réalisé à 100%** |
| | | **Algérie :**<br>Formation et sensibilisation de 18 journalistes représentants du paysage médiatique algérien (presse écrite, TV/Radio, Web, Revue), pour appuyer la promotion et la | **Réalisé à 155%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | 90 Formateurs formés sur les nouveaux curricula en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | vulgarisation de l'anticipation des besoins en compétences auprès d'un large public intégrant les jeunes chercheurs d'emploi, étudiants, employés en poste, ainsi que les opérateurs économiques et représentants institutionnels<br>**Maroc :**<br>Formation de 57 personnes au Maroc (dont 21 femmes) des départements de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle en termes d'approches d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétence (APC)<br>**Tunisie :**<br><br>Formation en cours de 65 ouvriers sur les méeier en haute tension du plasturgie<br><br>✓ Régleur en injection Niveau 1 ;<br>✓ Régleur en injection Niveau 2 ;<br>✓ Maintenance des presses d'injection ;<br>✓ Maintenance des moules d'injection | |
| **Produit.2.3.** Les services publics d'emploi sont soutenus pour combler les lacunes identifiées | 120 Conseillers des agences d'emploi sont formés sur les nouvelles compétences identifiées pour les secteurs analysés en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) (40/Pays) | **Maroc :**<br>Formation des membres des commissions sectorielles sur l'approche STED " septembres novembre 2022(38 personnes) | **Réalisé à 100%** |
| | 20 Cadres/ Analystes/ Statisticiens des agences d'emploi sont formés à l'approche méthodologique STED d'anticipation des besoins en compétences en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Maroc :**<br>Formation des formateurs sur la démarche STED en réponse à la demande de l'OFPPT. Cette formation a été organisée en hybride du 03 novembre 2022 au 26 janvier 2023 (30 participants).<br>**Tunisie**<br><br>Formation des formateurs sur la démarche STED | **Réalisé à 100%** |
| | 03 Dispositifs nationaux de compétences sont renforcés/ mis en place en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici T2/2023 | | Non réalisé |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| **Produit.2.4.** Le système national d'anticipation des compétences est examiné | 06 Dispositifs sectoriels de compétences sont renforcés/mis en place d'ici T2/2023 | **Maroc :**<br>L'élaboration d'une note conceptuelle sur la mise en place des Conseils Sectoriels des Compétences dans les deux secteurs de l'IT et de l'Agroalimentaire. Cette note propose une architecture globale de Conseils Sectoriels de Compétences (CSC), définissant les objectifs attendus de ces CSC, missions, gouvernance et mode opérationnel. Les modalités de concrétisation d'un CSC-IT sont en cours de validation au niveau institutionnel sous forme d'un projet de convention impliquant les parties prenantes pour le secteur de l'IT à savoir : le ministère de l'emploi, l'enseignement supérieur, la transition numérique, les professionnels et le syndicat.<br>**Tunisie**<br>Le projet discute avec la Chambre Syndicale Nationale des Transformateurs de Plastique la possibilité de mettre en place un CSC au niveau du secteur plastique | Réalisé à 70% |
| **Résultat 3 : Les pays partenaires engagent un dialogue durable sur les bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce, les Services de l'Emploi (SE) et les Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT).** | 20 % des personnes ayant participé aux ateliers d'échanges de bonnes pratiques entre les trois pays et au voyage d'étude ont continué des activités visant le dialogue durable sur les bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce, les Services de l'Emploi (SE) et les Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT) entre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la Corée du Sud, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>- Une délégation algérienne de 5 personnes représentant le gouvernement, les syndicats des travailleurs et le patronat ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud mai 2023,<br>**Maroc :**<br>- Une délégation marocaine de 6 personnes représentant (ONMT, ANAPEC, DFP, APEBI, UMT) ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud mai 2023,<br>- Le projet a organisé deux ateliers de partage des connaissances et les enseignements retenus entre les trois pays suite à la mise en œuvre du projet (mai 2023); mobilisant 6 personnes représentant des partenaires marocains (ONMT, ANAPEC, DFP, APEBI, UMT)<br>- Un atelier d'échange des enseignements tiré du voyage d'étude en Corée du Sud a été organisé le 09 novembre 2023 avec 55 participants au Maroc<br>**Tunisie** | **Réalisé à 100%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | | - Une délégation tunisienne de 6 personnes représentant (MEFP,ONEQ,MES, UTICA, UGTT) ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud mai 2023<br>- Un atelier d'échange des enseignements tiré du voyage d'étude en Corée du Sud a été organisé le 15 novembre 2023 avec 34 participants en Tunisie | |
| **Produit.3.1.** L'expérience entre les pays sur les bonnes pratiques est partagée | 60 représentants des partenaires du projet ont participé aux ateliers de partage des bonnes pratiques et voyage d'étude en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>Une délégation algérienne de 5 personnes représentant les structures partenaires du projet STED ont participé au voyage d'étude<br>**Maroc :**<br>Une délégation marocaine de 6 personnes représentant (ONMT, ANAPEC, DFP, APEBI, UMT) ont participé au voyage d'étude,<br>Un atelier d'échange des enseignements tiré du voyage d'étude en Corée du Sud a été organisé le 09 novembre 2023 avec 55 participants au Maroc<br>**Tunisie**<br>- Une délégation tunisienne de 6 personnes représentant (MEFP,ONEQ,MES, UTICA, UGTT) ont participé au voyage d'étude au Corée du Sud mai 2023<br>- Un atelier d'échange des enseignements tiré du voyage d'étude en Corée du Sud a été organisé le 15 novembre 2023 avec 34 participants en Tunisie | **Réalisé à 100%** |
| **Produit 3.2.**<br>Publication sur les enseignements tirés dans les trois pays | 01 Guide de bonnes pratiques et leçons apprises de mise en œuvre du projet en Algérie, Maroc et Tunisie est élaborée, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>Travaux pour l'appui à la mise en place d'un mécanisme de compétences en Algérie qui ont abouti à l'adoption de conseil national<br>**Maroc :** | **Réalisé à 100%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| | | Une Note sur les enseignements tirés de l'expérience du Projet STED-AMT est élaboré par la consultante Aicha LAGDAS en janvier 2024<br><br>**Tunisie**<br><br>La noté développée au Maroc couvre essentiellement le Maroc mais avec quelques élèments pour la Tunisie | |
| **Produit 3.3** Création d'un réseau d'experts pour reproduire l'approche dans d'autres pays africains | Au moins 15 Experts nationaux (Consultants) sont formés à l'approche méthodologique STED en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023) | **Algérie :**<br>Constitution d'un pool de 13 experts nationaux dont 10 Femmes formés sur l'approche méthodologique STED<br>**Maroc :**<br>Constitution d'un pool de 6 experts nationaux dont 02 femmes formés sur l'approche méthodologique STED<br>Tunisie<br><br>Constitution d'un pool de 5 experts nationaux dont 02 Femmes formés sur l'approche méthodologique STED | **Réalisé 100%** |
| **Résultat 4 : Les mandants de l'OIT dans les pays partenaires ont une meilleure compréhension des lacunes et des opportunités de compétences dans certains secteurs économiques / d'exportation** | 50 % des Bénéficiaires ultimes (Chefs d'entreprises, Employés, Chercheurs d'emplois, Etudiants Univ/F.Prof) approchés pour les informer et sensibiliser aux résultats des travaux du projet ont une meilleure compréhension des lacunes et des opportunités de compétences dans les secteurs analysés par le projet en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023). | **Algérie :**<br>Pas de réalisations<br>**Maroc :**<br>Pas de réalisations, il n'ya pas de ressources en temps et en moyens financiers. Pour prendre un RDV avec le ministère de l'emploi il nous faut des mois arrêter une date de s évenements.<br>Aussi l'organisation de ce genre d'activitées ca nécessitent des supports de communication qui ne se relèvent de nos compétences (au niveau régional)<br>Certaines activités sont à caractères régionales<br>En plus l'effet de la covid a perturbée la mise en œuvre des activités planifiées au démarrage du projet<br>**Tunisie**<br><br>Atelier de Prospection technique: Situation des chaines de valeurs, Offre et demande deCompétences et vision prospective (16 au 18 mars 2022) avec 60 participants | **En cours à 10%** |

| Activités programmées | Indicateurs | Réalisations | Statut/écart[12] |
|---|---|---|---|
| **Produit 4.1** Les mandants de l'OIT dans les trois pays peuvent engager / participer / promouvoir les résultats du projet via un plan de communication stratégique du projet | 03 Plans de communication spécifiques à chaque pays (Algérie, Maroc et Tunisie), sont conçus d'ici le T1/2023) (01/Pays) | **Algérie :**<br>Pas de réalisations : Activité à caractère régionale<br>**Maroc :**<br>Pas de réalisations : Activité à caractère régionale<br>**Tunisie**<br><br>Pas de la plan de communication stratégique duprojet | Pas de réalisation |
| **Produit 4.2** Les bénéficiaires directs et ultimes sont outillés pour promouvoir, utiliser et appliquer les produits et résultats du projet | 01 Film Global + 03 Films Nationaux reprenant les activités du projet en Algérie, Maroc et Tunisie sont produits d'ici le T1/ 2023 | **Algérie :**<br>Pas de la plan de communication stratégique du projet<br>**Maroc :**<br>Pas de réalisations Activité à caractère régionale<br><br>**Tunisie**<br><br>Pas de réalisation activité est à carctère régional | Pas de réalisation |
| **Produit 4.3** Les chefs d'entreprise, les employés et les diplômés sont conscients des futurs besoins en compétences des deux secteurs dans les 03 pays | 180 Bénéficiaires ultimes (Chefs d'entreprises, Employés, Chercheurs d'emplois, Etudiants Univ/Prof) sont approchés pour les informer et sensibiliser aux résultats des travaux du projet d'ici la fin du projet (T3/2023) (60/Pays) | **Algérie :**<br>Atelier de restitution des résultats des études sectorielles des trois chaines de valeur - Alger – 55 participants<br>**Maroc :**<br>Atelier de restitution des résultats des études sectorielles des trois chaines de valeur - Rabat - 61 participants<br>**Tunisie :**<br><br>Atelier de restitution des résultats des études sectorielles des trois chaines de valeur - Tunis - 29 juin 2022 avec 49 participants | En cours 20% |