



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



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

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Algérie-Maroc et Tunisie

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

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: Cliquez ici pour entrer la date

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

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.

Gestion d'évaluation : Pacome DESSERO

Nom(s) de l'évaluateur : Belgacem ZITOUNI

Code du project: RAF/19/10/KOR

Donateur(s) & budget : Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) 5.289.036,59 USD

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

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

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 :
 - o Informer et promouvoir ;
 - o Sensibiliser, persuader, motiver, fédérer et mobiliser ;
 - o 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.

Situation actuelle du projet

Le projet STED-AMT est arrivé à terme le 31-1-2025 après 61 mois de mise en œuvre (de janvier 2020 au janvier 2025). L'approche innovante apportée par ce projet s'est avérée très utile pour les trois pays et son utilisation pourra être continuellement utilisée après l'achèvement du projet. Le Bureau d'évaluation du BIT.

But, destinataire et portée de

L'évaluation finale du projet STED-AMT vise un principal objectif : l'apprentissage par la création d'un processus continu et dynamique de développement économique

L'évaluation	d'anticipation des besoins en compétences à l'échelle nationale en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Elle permettra d'analyser les résultats atteints, d'identifier les difficultés rencontrées et les leçons apprises, et de formuler des recommandations pour améliorer les interventions dans les secteurs de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal, en Gambie et en Afrique de l'Ouest. 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). Elle a examiné toute l'intervention du projet à partir de janvier 2020 jusqu'à janvier 2025
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 qui 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).
Résultats principaux et Conclusions	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 chaîne 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/ Chaîne 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 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 maîtrise 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. 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'accroître 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 projet de feuille de route pour la mise en œuvre et l'opérationnalisation des recommandations prioritaires par la création d'un Comité National des Compétences

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

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 compétences pour le commerce et la diversification économique.

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 chaînes 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.

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.

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'entrepreneuriat vert.

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.

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.

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.

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.

**Principales leçons
appries et
bonnes pratiques**

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.

