



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 : Mi-parcours**

**Mode d'évaluation : Indépendant**

**Pays: Algérie, Tunisie, Maroc**

**Résultat(s) du P&B : Outcome 5**

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

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 30 January 2023**

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

**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 : [Si pertinent, indiquez toutes les agences des Nations Unies qui ont participé à l'évaluation]**

**Durée du projet : Oct. 2019 - Sept. 2023**

**Donateur et budget : Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) 5.2 M USD**

**Nom(s) du consultant : Rafael Munoz-Sevilla**

**Gestion de la l'évaluation: François Murwanashyaka**

**Supervision du Bureau de l'évaluation : Naomi Asukai**

**Budget de l'évaluation: US\$20,400**

**Mots clés:** Skills, Decent Work, Employment, Employment Service, Employment Creation, Employment Policy, Skills, Institutional Capacities, training, Workers' education, Youth Employment [Utilisez les thèmes fournis dans i-eval Discovery](#)

## Table des Matières

REMERCIEMENTS .....	3
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....	5
1. LE PROJET STED-AMT .....	9
2. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION .....	10
3. MÉTHODOLOGIE .....	11
3.1. Méthodologie de l'évaluation .....	11
3.2. Limites de l'évaluation .....	12
4. CONSTATS .....	12
4.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet .....	12
4.2. Validité du projet .....	19
4.3. Performance et efficacité du projet .....	22
4.4. Efficacité des ressources utilisées .....	27
4.5. Efficacité du dispositif de gestion .....	28
4.6. Orientation à l'impact et durabilité du projet .....	31
5. CONCLUSIONS .....	33
6. RECOMMANDATIONS .....	36
7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES .....	39
7.1. Leçons Apprises .....	39
7.2. Bonnes Pratiques .....	40
ANNEXES .....	41
Annexe 1: Termes de référence .....	42
Annexe 2 : Critères et questions d'évaluation .....	58
Annexe 3 : Indicateurs du projet .....	61
Annexe 4 : Matrice d'évaluation .....	62
Annexe 5 : Outils de collecte des données .....	69
Annexe 6: Liste des documents révisés .....	72
Annexe 7: Liste des personnes interviewées .....	74
Annexe 8 : Chronogramme de l'évaluation .....	77
Annexe 9 : Leçons Apprises .....	78
Annexe 10 : Bonnes Pratiques .....	83

## REMERCIEMENTS

---

Ce rapport décrit en détail l'évaluation indépendante 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* ». L'évaluation a été réalisée par Rafael Muñoz Sevilla en collaboration avec l'équipe du projet et les parties prenantes. L'évaluateur souhaite exprimer ses sincères remerciements à toutes les parties impliquées dans cette évaluation, pour leur soutien et leurs précieuses contributions.

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

---

ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Maroc)

BBC : Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie

CAD : Comité d'aide au développement

CETIA : Centre technique de l'industrie agroalimentaire du Maroc,

CdP : Comité de Pilotage du projet

CIF : Centre de Formation Internationale de l'OIT

CTAA : Centre technique agroalimentaire tunisien

GIZ : Agence Allemande de Coopération Internationale

IAA: Industries Agro alimentaires

ITO: IT-Offshoring

KOICA : Agence Coréenne pour la Coopération Internationale

NIT : Normes internationales du travail

NMD : Nouveau modèle de développement (Maroc)

MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OFPPPT : Office de la Formation Professionnelle de la Promotion du Travail (Maroc)

ONS : Office National des Statistiques (Algérie)

OIT : Organisation Internationale du Travail

PAMT : Politiques Actives du Marché du Travail

P&B : Programme & Budget de l'OIT

PPTD : Programme Pays de promotion du Travail Décent

SNE : Stratégie Nationale pour l'Emploi

S&E : Suivi et évaluation

STED : Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique (méthodologie de l'OIT)

TdR : Termes de référence

UGTA : Union générale des travailleurs algériens

UNDAF: United Nations Development Assistance Framework (en Français: PNUAD)

UNEG : Groupe d'Evaluation des Nations Unies

UNSDCF : Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

### 1. Le projet STED-AMT

Le projet STED-AMT<sup>1</sup>, piloté par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) 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 et le renforcement de la collaboration et de l'apprentissage mutuel entre ces trois pays.

### 2. Contexte de l'évaluation

Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation de l'OIT le projet doit faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours indépendante.

Les objectifs de l'évaluation indépendante à mi-parcours sont les suivants : a) Établir la pertinence du projet ; b) Évaluer la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs fixés; c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet incluant la structure institutionnelle et la capacité d'exécution du projet y compris sa synergie avec d'autres projets et programmes ; d) Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ; e) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, f) Fournir des recommandations pour orienter les prises de décisions en vue d'améliorer la mise en œuvre du projet.

Les utilisateurs de l'évaluation sont les mandants tripartites de l'OIT en Algérie, Maroc et Tunisie, l'équipe de mise en œuvre du projet, les partenaires techniques locaux, et le donateur (KOICA).

Le champ d'application de l'évaluation à mi-parcours couvre la période du projet écoulée à partir de Janvier 2020 jusqu'en Septembre 2022. L'évaluation concerne les 3 pays cibles: Algérie, Maroc et Tunisie.

### 3. Méthodologie de l'évaluation

La collecte d'informations à partir de sources secondaires a été réalisée à partir d'analyses documentaires, tandis que celle des sources primaires a été effectuée par le biais d'entretiens en face à face Algérie, Maroc et Tunisie et par d'entretiens virtuels de groupe avec le personnel Spécialistes Techniques de la Branche SKILLS de l'OIT.

### 4. Constats et conclusions

#### Pertinence stratégique et cohérence du projet

Le projet STED-AMT répond aux priorités des gouvernements et alignées sur les stratégies nationales de développement et de l'emploi. L'ensemble des partenaires ont souligné la pertinence du contenu du projet STED-AMT qui vient en complément des initiatives nationales pour l'anticipation des besoins en compétences. Le Projet STED-AMT est aussi bien aligné sur les priorités de l'OIT, les Objectifs de Développement Durable, les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

#### Validité du projet

Le projet est adapté aux besoins des pays ciblés. Néanmoins, le fait que les résultats escomptés et les activités soient les mêmes pour les différents pays peut être considéré comme une faiblesse, ces pays se trouvant dans des situations et des contextes très différents. Aussi, 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.

#### Performance et efficacité du projet

Le projet a contribué au renforcement des capacités des partenaires nationaux en matière d'anticipation des besoins en compétences ; d'approche méthodologique STED ; de Gestion Axée sur les Résultats et du Suivi ; de l'Evaluation selon l'approche STED. Le projet a aussi mené à bonne fin des études d'évaluation des besoins en compétences et a réussi élaborer les feuilles de route de mise en œuvre des recommandations pour les secteurs de l'Agroalimentaire et de l'IT-Offshoring au Maroc; et dans les secteurs de l'Agroalimentaire et du Plastique Technique en Tunisie. En Algérie le Projet a lancé des études

---

<sup>1</sup> *Compétences pour le commerce et la diversification économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie.*

dans le secteur de l'Agroalimentaire et dans le secteur des Industries Sidérurgiques, Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques. Par contre, la pandémie du COVID-19 a empêché la réalisation des activités prévues en matière d'échange de connaissances et de bonnes pratiques et le voyage d'études en Corée du Sud prévu par le Projet.

#### Efficiences des ressources utilisées

Selon les différentes sources consultées, globalement, les ressources (financières, humaines, expertise, etc.) du projet ont été allouées de manière stratégique. La mise en œuvre du projet a été menée avec un bon degré d'efficacité.

#### Efficacité du dispositif de gestion

Le Maroc et la Tunisie ont des coordinateurs nationaux, ce qui n'est pas le cas en Algérie. La cheffe de projet intervient en tant que coordinatrice générale du projet tout en assurant « de facto » la coordination nationale en Algérie. Ceci réduit sa disponibilité pour assurer une gestion plus stratégique du Projet dans les trois pays. De plus, l'absence d'un coordinateur national en Algérie entrave la gestion opérationnelle du projet et son rythme de mise en œuvre. D'autre part, bien que le projet ait développé un plan de suivi et évaluation (S&E), celui-ci n'a pas pu être mis en œuvre en raison du manque de personnel de S&E et aussi, en partie, en raison de la surcharge de travail de la cheffe de projet.

#### Orientation à l'impact et durabilité du projet

Le projet STED-AMT a réussi à impliquer autour du développement et de l'anticipation des compétences, toutes les parties prenantes dans les trois pays cibles. En outre, les capacités techniques des acteurs nationaux ont été renforcées en termes de collecte et d'analyse des données ainsi que de formulation de recommandations et de plans d'action pour leur opérationnalisation ; et dans le futur, éventuellement, pour la formulation des stratégies sectorielles/nationales d'anticipation des compétences.

Le projet a adopté une approche et une démarche orientées vers la participation, l'appropriation et l'institutionnalisation nationale de l'approche STED. Néanmoins, un soutien technique et financier externe sera nécessaire dans le futur pour que les résultats du projet soient consolidés et génèrent des impacts durables.

### 5. Recommandations

#### A) Recommandations générales

**Recommandation 1.** Accorder au Projet une extension (sans coût additionnel) de six mois afin de consolider les résultats jouissant d'une forte appropriation au niveau des parties prenantes nationales, en mettant l'accent sur la pérennité des acquis du projet.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
OIT et KOICA	Haute	--	Court-terme

**Recommandation 2.** Mise en œuvre du plan de suivi développé par le projet pour répondre à ses besoins d'information et aussi afin de bien identifier les résultats, les objectifs et les impacts qui sont un effet direct du projet. La mise en œuvre du plan de suivi implique, forcément, l'embauche de personnel dédié au suivi-évaluation du projet.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
OIT et KOICA	Haute	Bas/Moyen	Court-terme

**Recommandation 3.** Échanges de bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce. Il est recommandé : d'organiser des ateliers pour l'échange des connaissances et des enseignements tirés; de réaliser des voyages d'étude; d'élaborer, valider et diffuser des publications sur les enseignements tirés; et, de diffuser l'approche STED-AMT à travers l'organisation d'ateliers/conférences régionales.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, KOICA, partenaires nationaux	Haute	Haut	Court-terme

**Recommandation 4. Plan de durabilité et stratégie de sortie.** Il est recommandé que le Projet élabore un plan de durabilité et sortie. Ce plan devrait définir aussi une vision stratégique et un cadre de programmation à moyen terme de l'OIT.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, KOICA, OIT, partenaires nationaux	Haute	Bas	Court-terme

## B) Recommandations spécifiques

### Algérie

**Recommandation 5. Études sectorielles.** Le projet STED-AMT et les partenaires nationaux doivent faire les efforts nécessaires afin de finaliser les études sectorielles ; de parvenir à la validation et à la priorisation des recommandations de ces études ; et de procéder à l'élaboration des feuilles de route pour la mise en œuvre des recommandations.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 6. Renforcement des capacités des Ingénieurs pédagogiques.** Il est recommandé que STED-AMT soutienne le renforcement des capacités des Ingénieurs pédagogiques de la formation professionnelle afin d'élaborer des cartes de formations qui répondent aux besoins identifiés suite aux études d'anticipation des besoins en compétences.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	Moyenne	Moyen	Moyen-terme

**Recommandation 7. Introduction de modules d'anticipation des compétences dans les enquêtes entreprises – enquête emploi de l'ONS.** Il est recommandé de renforcer les questionnaires « enquête des ménages et enquête entreprises » de l'ONS avec des modules spécifiques relatifs aux compétences.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, ONS	Moyenne	Bas	Moyen-terme

**Recommandation 8. Renforcement des capacités de l'UGTA.** Il est recommandé de réaliser un diagnostic des capacités institutionnelles de l'UGTA et par la suite de concevoir et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités du syndicat.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, UGTA	Moyenne	Bas	Moyen-terme

### Maroc

**Recommandation 9. Suivi du Plan d'action de la mise en œuvre des recommandations prioritaires** pour l'ITO (IT Offshoring) et la Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie (BBC).

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Moyenne	Haut	Moyen-terme

### Tunisie

**Recommandation 10. Recommandations des études sectorielles.** Le projet et les partenaires nationaux doivent se concentrer sur la révision, la validation et la priorisation des recommandations des études des chaînes de valeur déjà finalisées, ainsi que sur l'élaboration des Plans d'action pour l'opérationnalisation des feuilles de route pour la mise en œuvre desdites recommandations.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 11.** Mise en œuvre des recommandations prioritaires de la chaîne de valeur Plastique technique. Il est recommandé que le projet soutienne la mise en œuvre des recommandations 2 et 3 de la chaîne de valeur Plastique technique.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Moyenne	Moyen	Moyen-Terme

Algérie, Maroc, Tunisie

**Recommandation 12.** Support à la mise en place des mécanismes nationaux d'anticipation des compétences. Dans le court terme, le projet STED-AMT doit s'investir de manière prioritaire dans la mise en place des mécanismes nationaux d'anticipation des compétences.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Haute	Moyen	Court-terme

## 6. Leçons apprises et bonnes pratiques

### Leçons Apprises

**Leçon Apprise 1.** En l'absence d'une « ligne de base » commune aux trois pays, on peut s'attendre à des résultats différents d'un pays à l'autre. Bien que la conception du projet ait inclut les mêmes résultats et activités pour tous les pays, les contextes d'intervention sont différents et, par conséquent, le rythme de mise en œuvre et d'atteinte des résultats escomptés du projet diverge d'un pays à l'autre.

**Leçon Apprise 2.** La consolidation des approches, mécanismes et stratégies nationales de diversification des compétences implique des processus complexes et à long terme. D'une part, de tels processus nécessitent le soutien et l'engagement continu de multiples parties prenantes. D'autre part, ces processus demandent le développement de stratégies nationales/sectorielles qui combinent le perfectionnement des compétences et l'innovation technologique avec des investissements dans des secteurs non traditionnels, à plus forte valeur ajoutée (diversification) ce qui est d'une grande complexité.

**Leçon Apprise 3.** Le succès du projet STED-AMT dépend de sa capacité à fournir une assistance technique efficace et de qualité. Il est donc essentiel que des ressources humaines suffisantes soient allouées à des futurs projets « STED » dans la Région.

### Bonnes Pratiques

**Bonne Pratique 1.** Le processus « tripartite » de participation et de recherche de consensus utilisé par le STED-AMT a été un facteur important pour son succès. L'approche participative du projet a contribué à renforcer l'appropriation nationale des études sectoriels/des chaînes de valeur et des recommandations; à accroître l'intérêt, la coordination et la promotion de l'approche de diversification des compétences parmi les partenaires nationaux; et a fourni une base factuelle pour l'intégration de la dimension « développement des compétences » dans les politiques/stratégies sectorielles.

**Bonne Pratique 2.** Malgré son insuffisance, la qualité et le dévouement du personnel du projet STED-AMT ont été décisifs pour la bonne performance du projet jusqu'à présent. L'intensité des processus respectifs de négociation, de consultation et d'adaptation aux différents contextes a exigé un haut niveau de dévouement et beaucoup d'énergie de la part du personnel du projet, ainsi que des niveaux élevés d'assistance technique pour établir les « agendas nationaux » en matière d'anticipation des compétences.

**Bonne Pratique 3.** Faire preuve d'une « diplomatie discrète ». Le personnel du projet STED-AMT a dû à plusieurs reprises s'adapter et réagir, parfois rapidement et avec diplomatie, aux changements/décisions/événements politiques, ainsi qu'aux changements de personnel dans les institutions partenaires dans les trois pays.



## 1. LE PROJET STED-AMT

---

### 1.1. Contexte<sup>2</sup>

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.

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.

La méthodologie de l'OIT sur les Compétences pour le commerce et la diversification économique (ci-après nommée «STED : Skills for Trade and Economic Diversification») 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

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 48 mois (Octobre 2019 à Septembre 2023, bien que le projet a été lancé en Janvier 2020),  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;

---

<sup>2</sup> Source: Adapté des Termes de Reference et Document du Projet

- 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.

### 1.3. Les principaux 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.

## 2. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

---

### 2.1. Contexte et Objectif général 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.

### 2.2. Objectifs Spécifiques

Les objectifs de l'évaluation indépendante à mi-parcours sont les suivants : a) Établir la pertinence du projet ; b) Évaluer la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs fixés; c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet incluant la structure institutionnelle et la capacité d'exécution du projet y compris sa synergie avec d'autres projets et programmes ; d) Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ; e) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, f) Fournir des recommandations pour orienter les prises de décisions en vue d'améliorer la mise en œuvre du projet.

### 2.3. 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 pourront être utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets.

### 2.4. Champ / Portée de l'évaluation

Le champ d'application de l'évaluation couvre la période du projet écoulée à partir de Janvier 2020 jusqu'en Septembre 2022. L'évaluation concerne les trois pays cibles couverts par le projet: Algérie, Maroc et Tunisie.

### 2.5. Critères et questions relatives à l'évaluation

Conformément aux termes de référence de l'évaluation (TdR), les questions et les critères d'évaluation ont été examinés, discutés et convenus entre l'OIT et l'évaluateur au cours de la

phase préparatoire de cette évaluation. Les critères et questions convenus sont détaillés dans l'annexe 2.

### 3. MÉTHODOLOGIE

---

#### 3.1. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a utilisé des méthodes de collecte de données qualitatives. Des données quantitatives ont été extraites, également, des documents du projet et des rapports, dans la mesure où elles étaient disponibles et incorporées dans l'analyse. Les méthodes de collecte de données et les perspectives des parties prenantes ont été triangulées pour augmenter la crédibilité et la validité des résultats. Les processus d'entretien ont été flexibles pour permettre l'inclusion de questions supplémentaires, afin de s'assurer que les informations clés ont été obtenues.

**Calendrier d'évaluation.** L'évaluation a été réalisée entre le 16 Novembre 2022 et le 15 Février 2023. L'évaluateur a examiné les documents de projet, mené des travaux de préparation (entretiens et réunions avec l'équipe du projet et *l'évaluation manager*), mis au point les instruments de collecte des données et préparé le travail de terrain au cours de la semaine du 21 Novembre 2022. Le travail sur le terrain a été réalisé du 28 Novembre au 2 Décembre au Maroc, du 5 au 9 Décembre en Tunisie et du 11 au 15 Décembre en Algérie. Le calendrier des activités d'évaluation apparaît dans les termes de référence (TdR), en annexe 1. Le rapport d'évaluation a été rédigé au mois de décembre 2022.

**Méthodes de collecte de données.** Pour le relevé des données primaires et secondaires l'évaluateur a utilisé différentes techniques et méthodes d'évaluation. Les données primaires sont constituées d'informations recueillies directement auprès des intervenants, au sujet de leur expérience directe dans les interventions. Pour la quête de ces données, l'évaluateur s'est servi de réunions individuelles, réunions de groupe et d'entrevues à distance avec les différents intervenants. Les entretiens ont facilité une compréhension profonde du projet et de ses résultats et ont, aussi, permis d'identifier les facteurs qui ont contribué aux changements produits par le projet. La collecte de données à travers des entretiens et des groupes de discussion a été réalisée de manière confidentielle. Les données secondaires font référence à différentes sources documentaires qui ont un rapport direct avec le projet et qui ont été produites par le projet, l'OIT, et d'autres personnes ou organismes, à des fins autres que celles de l'évaluation.

Les techniques et méthodes de l'évaluation comprennent les éléments suivants :

**L'analyse documentaire.** Des documents clés, comprenant le document du projet, les rapports de suivi, les études élaborées par le projet, etc. Voir l'annexe 6 : Liste des documents examinés.

**Les entretiens.** L'évaluateur a mené des entretiens avec des intervenants clés. Ces entretiens se sont faits en face à face au Maroc, en Tunisie et en Algérie et à distance via des échanges Zoom/Teams avec les spécialistes techniques « backstopping » de l'OIT. Voir l'annexe 7 pour une liste détaillée des intervenants qui ont été interviewés.

**Echantillon d'informateurs.** Les données qualitatives ont été obtenues au moyen d'entretiens menés avec un échantillon d'informateurs clés fournis par le projet/OIT conformément aux termes de référence de l'évaluation. Ceux-ci incluent : a) l'Equipe STED-AMT ; b) les spécialistes techniques « backstopping » de l'OIT ; c) le bailleur de fonds (KOICA) ; d) les parties prenantes en

Algérie, Maroc et Tunisie. L'évaluateur a mené des entretiens avec 58 interlocuteurs, dont 29 hommes et 29 femmes.

Interlocuteurs			
Catégorie	Hommes	Femmes	Total
OIT	3	10	13
KOICA	5	2	7
Parties prenantes Algérie	6	3	9
Parties prenantes Maroc	10	8	18
Parties prenantes Tunisie	5	6	11
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>58</b>

**Réunion de restitution pour les parties prenantes.** L'évaluateur a restitué les résultats et recommandations préliminaires aux parties prenantes clés de l'Algérie, Maroc et Tunisie, lors des réunions avec les Comités de Pilotage du projet à la fin des missions dans chaque pays.

### 3.2. Limites de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation reposent sur des données recueillies à partir de documents d'information et d'entretiens avec les parties prenantes et le personnel du projet. L'exactitude des résultats de l'évaluation est déterminée par l'intégrité des informations fournies à l'évaluateur par ces sources et la capacité de l'évaluateur de trianguler ces informations.

Bien qu'un cadre logique du projet et un plan de suivi ont été développés, une limitation importante a été constatée par l'absence de la mise en œuvre du plan de suivi du projet ainsi que des lacunes dans les rapports d'avancement du projet (voir la section 4.5. *Performance et efficacité du projet* pour plus de détails). Néanmoins, l'évaluateur a obtenu des informations et des données sur la base d'autres documents préparés par le projet et a utilisé des approches rétrospectives pour tenter d'établir la base analytique de l'évaluation. De même, les méthodes de collecte de données et les points de vue des intervenants ont été triangulés afin de renforcer la crédibilité et la validité des résultats de l'évaluation.

D'un autre côté, les complexités administratives en Algérie ont rendu difficile de rencontrer quelques informateurs prévus initialement par l'évaluation. Aussi, le calendrier de l'évaluation (qui coïncidait avec les fêtes/vacances de Noël et de la nouvelle année) rendu difficile la réalisation de certains entretiens avec du personnel de l'OIT. Cependant, l'évaluateur a pu interviewer des représentants de toutes les catégories de répondants identifiées. Dans ce sens, l'échantillon des informateurs représente fidèlement les points de vue et les expériences des parties prenantes du projet.

## 4. CONSTATS

Cette section présente les résultats de l'évaluation basés 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 : Pertinence stratégique et cohérence du projet ; Validité du projet ; Performance et efficacité du projet ; Efficacité des ressources utilisées ; Efficacité du dispositif de gestion ; Orientation à l'impact et durabilité du projet.

### 4.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet

La présente section examine dans quelle mesure le projet est aligné avec les cadres de développement des Gouvernements (Algérie, Maroc, Tunisie), les objectifs et PPDTs de l'OIT, les

*ODD et les UNSDCF en cours, ainsi qu'avec les besoins des institutions partenaires et des groupes cibles. La présente section examine aussi la participation des institutions nationales à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet; ainsi que la cohérence ou complémentarité du projet STED-AMT avec d'autres projets de l'OIT ou d'autres partenaires humanitaires et de développement.*

L'analyse documentaire et les entretiens avec les différents acteurs nationaux confirment que le projet STED-AMT répond aux priorités des gouvernements et est aligné sur les stratégies nationales de développement et de l'emploi et contribue à l'atteinte des résultats qu'elles visent.

### **Les priorités des Gouvernements (Algérie, Maroc, Tunisie)**

L'**Algérie** 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 gouvernement algérien vise également, à travers le Plan d'Action du Gouvernement 2020-2024, la construction d'une économie émergente diversifiée, créatrice d'emplois décents et de richesses, reposant sur une stratégie de performance et de développement durable, inclusif et équitable.

Pour impulser le renouveau économique, le plan du Gouvernement articule une politique économique structurée autour de grandes orientations stratégiques à savoir (i) Structurer l'économie autour des secteurs pourvoyeurs d'emploi, porteurs d'intégration et valorisant en priorité toutes les ressources du pays, tournés à terme vers l'exportation ; (ii) Créer un environnement des affaires transparent et équitable, favorable à l'investissement et à l'entrepreneuriat ; (iii) Mettre en place un nouveau mode de gouvernance économique et de management de l'entreprise ; (iv) Faire émerger une nouvelle économie fondée sur l'innovation, la compétitivité, la qualité et le savoir.

D'autre part, la stratégie nationale en matière de politique de l'emploi est basée sur le plan d'action pour la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage adopté par le Conseil du gouvernement du 1<sup>er</sup> avril 2008. Elle adopte une approche inclusive et globale qui encourage l'investissement productif, basée sur différents principes: 1) la lutte contre le chômage par une approche économique; 2) l'adaptation des formations et des profils aux besoins de l'emploi; 3) la promotion d'une main d'œuvre qualifiée à court et moyen terme; 4) le renforcement de la promotion de l'emploi des jeunes et l'amélioration du taux de permanence; 5) le soutien aux investissements générateurs d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat<sup>3</sup>.

Au **Maroc**, le nouveau modèle de développement (NMD)<sup>4</sup> propose un nouveau référentiel de développement qui vise à pallier les fragilités causées par les mutations qui ont marqué le contexte socioéconomique du pays au cours des deux dernières décennies et les nouveaux défis qui en ont résulté. Publié en mai 2022, le nouveau modèle de développement définit quatre principaux axes de transformation pour réaliser des progrès soutenus au niveau économique, humain, social et territorial à l'horizon 2035. Le projet STED-AMT s'aligne sur deux de ces quatre 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 Programme Gouvernemental 2016-2021 s'articule autour de cinq axes majeurs dont le troisième concerne le développement du modèle économique et la promotion de l'emploi et du

---

<sup>3</sup> Source : Algérie. Évolutions en matière d'éducation, de formation et d'emploi 2021. Fondation européenne pour la formation, 2021

<sup>4</sup> Nouveau modèle de développement (NMD) Résumé du Rapport Général de la CSMD. Maroc, 2021

développement durable, et le quatrième, le renforcement du développement humain et de la cohésion sociale et territoriale.

La Stratégie Nationale pour l'Emploi du Maroc (SNE) 2015-2025 vise à développer la création d'emplois suffisants et de qualité, notamment pour les jeunes, et corriger les inégalités entre les sexes et les territoires. La valorisation du capital humain et le développement des compétences jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de la SNE.

Par ailleurs, les sources primaires et secondaires montrent que l'État marocain a placé la formation et le développement de compétences au cœur 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.

En **Tunisie** le Parlement a adopté début 2014 une nouvelle Constitution, dont l'article 40 dispose que « Tout citoyen et toute citoyenne ont le droit au travail dans des conditions décentes et à salaire équitable »<sup>5</sup>.

Au début de l'année 2016, le gouvernement a invité les partenaires sociaux à participer au « Dialogue national sur l'emploi », qui a abouti à la publication de la Déclaration de Tunis pour l'emploi (2016). La Déclaration invite le gouvernement à adopter un modèle de développement permettant: de créer des emplois décents, notamment à l'intérieur du pays; d'améliorer le climat des affaires et des investissements; de renforcer le dialogue social ; de réformer le système d'éducation et de formation afin d'améliorer la complémentarité entre les différents volets du système de développement des ressources humaines ; et d'établir aux niveaux sectoriel et régional un système permettant d'identifier et de mettre à profit de nouvelles pistes de création d'emplois<sup>6</sup>.

En juillet 2016, le gouvernement a publié son dernier Plan quinquennal de développement (2016-2020)<sup>7</sup> dont un des objectifs fondamentaux 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 ainsi que l'augmentation de la valeur ajoutée des secteurs exportateurs. 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.

La Stratégie nationale pour l'emploi (SNE) de la Tunisie a comme objectif ultime de répondre à la nécessité d'offrir des emplois décents pour tous. La Stratégie 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 outre, la stratégie de réforme de la formation professionnelle de 2014 met l'accent sur l'introduction de mécanismes d'évaluation des besoins en compétences et sur le renforcement

---

<sup>5</sup> Source : L'état des lieux du système de formation professionnelle. Tunisie. Organisation Internationale du Travail (sans date)

<sup>6</sup> Source : L'état des lieux du système de formation professionnelle. Tunisie. Organisation Internationale du Travail (sans date)

<sup>7</sup> Source : L'état des lieux du système de formation professionnelle. Tunisie. Organisation Internationale du Travail (sans date)

du rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration des stratégies de développement des compétences.

### ***Les Institutions partenaires et les groupes cible***

L'ensemble des partenaires interviewés par l'évaluateur lors des missions en Algérie, Maroc, et Tunisie ont souligné la pertinence du contenu du projet STED-AMT qui vient en complément des initiatives nationales pour l'anticipation des besoins en compétences.

Aussi, les différentes parties prenantes ont signalé que la mise en œuvre du projet STED-AMT a été marquée par une logique participative et inclusive. Dans ce sens, plusieurs des acteurs interviewés ont souligné que l'une des caractéristiques du projet est sa flexibilité et sa capacité de répondre aux besoins et attentes des partenaires nationaux grâce à une écoute active permanente.

A cet égard, bien que le nombre d'acteurs impliqués dans les trois pays soit très élevé, l'évaluateur peut citer, à titre d'exemple pour illustrer la cohérence du Projet par rapport aux besoins des institutions partenaires, les représentants des partenaires sociaux, les prestataires de formation professionnelle, les entreprises et les services publics de l'emploi.

L'analyse documentaire et les entretiens avec les différentes parties prenantes montrent que les prestataires de formation et les organismes gouvernementaux régissant les activités de développement des compétences n'ont pas les capacités requises pour mener à bien des exercices d'anticipation des besoins en compétences concluants, faute d'avoir les bons outils, les ressources ou le pouvoir décisionnel nécessaires à cet effet.

Les sources primaires et secondaires montrent aussi que le développement des compétences a un rôle important à jouer en tant qu'instrument d'expansion commerciale. Il peut permettre d'améliorer davantage l'environnement des entreprises exportatrices et des entreprises ayant un potentiel d'exportation, et peut aussi profiter aux petites et microentreprises incorporées dans les différentes chaînes d'approvisionnement et dont les capacités techniques, la productivité et la qualité d'exécution comptent pour beaucoup dans la compétitivité des exportateurs.

Enfin, les sources d'information consultées par l'évaluateur ainsi que les entretiens confirment que les services publics de l'emploi, responsables de la mise en œuvre des Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT), ont des capacités et des ressources limitées pour analyser les informations du marché du travail ou pour inciter les employeurs à recueillir des données supplémentaires sur l'emploi et les besoins en compétences.

En ce qui concerne les besoins des bénéficiaires, les différents acteurs consultés par l'évaluateur s'accordent sur le fait que les jeunes, les travailleurs et les chômeurs, femmes et hommes, dans les trois pays, ont besoin d'acquérir des compétences pertinentes et de qualité afin d'augmenter leurs opportunités d'obtenir un emploi décent. Ils ont besoin d'informations sur les possibilités existantes, les métiers et les compétences en demande, les secteurs d'activité stratégiques pour l'économie de demain ou les possibilités d'emploi à venir ; ainsi que d'une offre de formation alignée sur les demandes du marché du travail.

### ***Les Priorités de l'OIT***

L'analyse des sources secondaires ainsi que les entretiens avec le personnel de l'OIT montrent que le Projet STED-AMT est bien aligné avec les priorités de l'OIT

- Programme & Budget (P&B) de l'OIT

Le programme et budget de l'OIT définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus du travail accompli par l'Organisation, et est approuvé tous les deux ans par la Conférence internationale du Travail. Au niveau global le projet s'aligne avec le Résultat 5 du Programme & Budget (P&B)<sup>8</sup> de l'OIT 2020-2021 et 2022-2023, soit : « Des compétences et un apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter l'accès au marché du travail et les transitions professionnelles ».

- Les priorités de l'OIT au Niveau régional

Le Projet STED-AMT est bien aligné avec plusieurs des axes principaux d'action du BP-Alger, comme souligné dans le tableau ci-dessous :

Axes principales actions du Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie (BP-Alger) (Biennium 2020-2021)		
Algérie	Maroc	Tunisie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités accrues des mandants et prestataires de formations pour anticiper les besoins de compétences et améliorer l'accès au marché du travail</li> <li>• Les capacités des Etats membres de ratifier et d'appliquer les normes internationales du travail ainsi que de s'acquitter de leurs obligations en matière de présentation de rapports sont renforcées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités des mandants d'anticiper les compétences et formuler des stratégies inclusives d'acquisition des compétences renforcées</li> <li>• Un système efficace et efficient de santé et sécurité au travail est promu au Maroc par les mandants tripartites</li> <li>• Les capacités institutionnelles des organisations d'employeurs sont renforcées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités des partenaires nationaux en matière d'insertion professionnelle et d'adéquation de l'offre de compétence aux besoins du marché du travail sont renforcées</li> <li>• Les capacités institutionnelles sont renforcées pour la promotion de politique et de programme d'emploi et pour l'amélioration des systèmes d'information et d'analyse du marché du travail en faveur de l'Emploi décent</li> <li>• Promotion de l'emploi des jeunes et des femmes grâce à l'esprit d'entreprise, au développement des chaînes de valeur, aux entreprises vertes, aux entreprises sociales, aux coopératives et aux programmes de développement des entreprises.</li> <li>• La capacité des acteurs principaux est renforcée au niveau national et régional à travers des approches, innovatrices et productives, d'investissements publics à fort coefficient d'emploi</li> <li>• Capacités des mandants renforcées pour une meilleure gouvernance de la migration de main d'œuvre et la protection des travailleurs migrants</li> <li>• Une politique nationale de lutte contre le travail des enfants est développée et mise en œuvre par les mandants tripartites</li> <li>• Les capacités des Etats membres de ratifier et d'appliquer les normes internationales du travail ainsi que de s'acquitter de leurs obligations en matière de présentation de rapports sont renforcées</li> <li>• Capacités du Ministère en charge du travail en matière d'administration, d'inspection du travail et de SST renforcées</li> <li>• Les mandants disposent des capacités renforcées pour améliorer les conditions de travail des travailleurs informels, y inclus ceux employés par les ménages, et faciliter leur transition vers la formalité</li> </ul>

Source : ILO Development Cooperation Dashboard Decent Work Results - International Labour Organization - 2020-2021

- 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. »*

<sup>8</sup> Source : OIT : <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/programme-and-budget/lang--fr/index.htm>



- Les Objectifs des Programmes Pays (CPOs en Anglais)

Le projet est bien aligné avec les CPOs de l'OIT dans les trois pays. En Algérie, avec le CPO DZA102: Capacités accrues des mandants et prestataires de formations pour anticiper les besoins de compétences et améliorer l'accès au marché du travail ; au Maroc, avec le CPO MAR103 : Capacités des mandants d'anticiper les compétences et formuler des stratégies inclusives d'acquisition des compétences renforcées ; et en Tunisie avec le CPO TUN101 : Les capacités des partenaires nationaux en matière d'insertion professionnelle et d'adéquation de l'offre de compétence aux besoins du marché du travail sont renforcées.

### ***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 2030», 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 ».

### ***Les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD/UNSDCF)***

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'à 2021.

Également, le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable de l'Algérie 2023-2027 inclut des résultats visant d'une part 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; et d'autre part, le renforcement des systèmes éducatif et de formation.

Concernant le Cadre de Développement Durable des Nations Unies au **Maroc** 2017-2021, le Projet STED-AMT contribue à l'atteinte de l'Effet 5 : « Inclusion économique et la réduction des inégalités et des vulnérabilités » et particulièrement au Résultat 5.5 : « Les dispositifs institutionnels favorisant l'emploi décent, l'entrepreneuriat et l'employabilité sont mis en place et opérationnels ». L'Effet 5 s'aligne avec les priorités nationales relatives au développement du modèle économique du Maroc, la promotion de l'emploi et du développement durable.

En **Tunisie**, au moment de sa conception et du démarrage, le projet était aligné sur le Résultat 1 de l'axe « *Modèle économique inclusif, durable et résilient*» du Plan-Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en Tunisie (UNDAF 2015-2019). Ce résultat 1 est : « L'État met en œuvre un nouveau modèle de développement économique équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesse et d'emplois ».

Aussi, le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2021 – 2025 inclut l'*Effet 1 relatif au développement socio-économique de la Tunisie* qui vise à réduire la pauvreté, ainsi qu'à orienter les ressources du pays au service d'un développement socio-économique durable et inclusif. L'Effet 3 relatif à la santé, l'éducation et la protection sociale envisage qu'en 2025 les systèmes de santé, d'éducation et de protection sociale soient résilients et assurent un accès

équitable et des services de qualité, particulièrement pour les populations vulnérables, tout en veillant à garantir un engagement effectif de la population.

### ***Participation des institutions nationales à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet***

Selon les déclarations des acteurs interviewés, le concept original du projet était conçu par la Branche SKILLS de l'OIT. Bien que le projet STED-AMT ait été dessiné sur la base de la méthodologie STED déjà testée dans plusieurs pays par l'OIT, l'ensemble des acteurs nationaux des trois pays n'a pas pu être consulté durant la phase de conception du projet faute de ressources financières, humaines et de temps.

Cette situation a initialement contribué à retarder le démarrage du projet, et par exemple en Tunisie les partenaires sociaux ont exprimé leur mécontentement du fait de ne pas avoir participé à la phase de conception du projet. Néanmoins, en 2020 l'équipe du projet a mené à bien des réunions et des actions de coordination avec les mandants de l'OIT pour présenter et valider le projet, et pour constituer les Comités de Pilotage du Projet avec la participation, en moyenne, d'une vingtaine des partenaires dans chaque pays.

En ce qui concerne la mise en œuvre du projet, les visites sur le terrain et les entretiens avec les différents partenaires dans les trois pays confirment qu'ils sont fortement impliqués dans la mise en œuvre des actions du Projet STED-AMT.

Dans ce sens, le projet a pu réaliser les analyses sectorielles (au Maroc et en Tunisie, en cours pour l'Algérie) grâce aux contributions des partenaires lors des différents ateliers et réunions organisés par le projet. Au Maroc et en Tunisie ces analyses sectorielles ont débouché sur un ensemble de recommandations qui ont été validées par toutes les parties prenantes, et qui par la suite seront développées en feuilles de route à partir des apports des différents partenaires du projet. Dans le cas de l'Algérie, les analyses sectorielles sont en cours d'élaboration au moment de cette évaluation avec la participation des partenaires du projet.

Aussi, la mise en place des comités sectoriels de compétences (pour l'élaboration des analyses sectorielles) avec l'implication des experts et partenaires nationaux dans chaque pays, est, selon les acteurs consultés, un des points forts du projet STED-AMT.

En effet, le projet a réussi à mobiliser tous les partenaires concernés par l'anticipation des compétences et à les mettre autour de la table et à partager le même langage, ce qui est déjà un acquis très important à ce stade de la vie du projet.

A travers une forte mobilisation des partenaires, le projet STED-AMT a construit le socle sur lequel bâtir la coordination nécessaire pour combler le gap entre la demande de compétences et l'offre de formation. Il est important de souligner que cet objectif est partagé par les différentes parties prenantes dans les trois pays, ce qui, selon les déclarations des différents acteurs consultés par l'évaluateur, est un autre acquis fondamental du projet.

Concernant la participation des partenaires au suivi du projet, dans chacun des trois pays, un Comité National Tripartite de Pilotage du Projet (CdP), composé de représentants des principales parties prenantes, c'est à dire le Gouvernement, les Organisations d'Employeurs et de Travailleurs, KOICA et l'équipe de gestion du projet, a été créé et est chargé de superviser la mise en œuvre du projet. L'évaluateur ayant été présent à des réunions des CdPs en Algérie,

Maroc et Tunisie a pu constater que les partenaires du projet dans les trois pays adhèrent activement au suivi du projet à travers leur participation dans lesdits comités nationaux.

#### 4.2. Validité du projet

*Cette section analyse la cohérence de la théorie du changement et du cadre logique du projet ainsi que l'environnement /les facteurs externes affectant la stratégie du projet ; le réalisme de la conception du projet ; les apports et complémentarités du projet aux dispositifs nationaux ; et, finalement, l'intégration des thèmes transversaux : genre et non-discrimination ; dialogue social et normes internationales du travail (NIT) ; et, transition juste sur l'environnement.*

##### **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 (diversification), 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) ; (4) les mandats 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'évaluateur conclut que la théorie du changement et la logique d'intervention du projet (cadre logique) sont techniquement solides (cohérence interne) et, globalement, adaptées aux besoins des pays ciblés (cohérence externe). Aussi, l'évaluateur considère que, d'une manière générale, les indicateurs et les objectifs du projet correspondent logiquement à la chaîne de résultats.

##### **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 (par exemple le degré de stabilité politique et institutionnelle, les capacités -techniques, institutionnelles, 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.

### ***Réalisme dans la conception du projet***

Les parties prenantes qui ont participé à cette évaluation se montrent d'accord sur le fait que le Projet STED-AMT est 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, comme par rapport aux ressources techniques/humaines mises à disposition du projet et son calendrier de mise en œuvre. La totalité des acteurs concernés se sont montrés d'accord sur le fait que la consolidation et la durabilité des acquis du Projet STED-AMT demandera encore un support continu de la part de l'OIT à court et à moyen terme.

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

Le Projet STED-AMT vise à identifier et à contribuer à réduire les obstacles à la concrétisation du droit des jeunes chômeurs, femmes et hommes, en Algérie, au Maroc et en Tunisie, d'accéder au marché du travail et d'obtenir un emploi décent.

L'analyse des sources primaires et secondaires montre qu'un des problèmes de fond dans ce contexte est le désalignement de l'offre des compétences par rapport aux demandes du marché du travail. Ceci constitue l'un des facteurs contribuant à ce que les jeunes et, en particulier, les diplômés hautement qualifiés, demeurent sans emploi ou sous-employés. Cette situation s'explique, d'une part, par les diverses formes d'inadéquation des compétences qui entravent le développement sectoriel, le commerce et la diversification économique en Algérie, au Maroc et en Tunisie ; et, d'autre part, par une insuffisance des capacités nationales, régionales et sectorielles pour définir des stratégies de développement des compétences et pour combler les déficits entre l'offre et la demande.

En outre, les organismes gouvernementaux régissant les activités de développement des compétences, les prestataires de formation et les agences nationales d'emploi, n'ont pas les capacités requises pour mener à bien des exercices d'anticipation des besoins en compétences concluants, faute d'avoir les bons outils, les ressources ou le pouvoir décisionnel nécessaires à cet effet.

Par ailleurs, il arrive que plusieurs agences se sentent responsables de l'évaluation des besoins en compétences, mais ne parviennent pas à s'entendre sur une démarche commune ni à coordonner leurs efforts en ce sens car les mécanismes de coordination sont insuffisants.

Il y a un consensus parmi les acteurs nationaux interviewés par l'évaluateur sur le fait que le Projet STED-AMT s'inscrit dans la complémentarité avec les dispositifs nationaux à plusieurs niveaux, mais aussi qu'il leur apporte une forte valeur ajoutée.

Par exemple, en termes d'implication des partenaires, le projet se base sur une approche tripartite qui implique l'Etat, les représentants des Employeurs et ceux des Travailleurs durant tout le processus d'analyse et d'implémentation. De façon complémentaire, l'approche STED adopte une démarche prospective, ce qui n'est pas le cas des études sectorielles menées par les différentes institutions nationales (formation professionnelle/supérieure, instituts de statistique, agences nationales d'emploi, observatoires du marché du travail, etc.).

Il existe aussi une complémentarité en termes d'horizon prospectif. En effet, les démarches des agences publiques (par exemple, agences nationales d'emploi ou observatoires de l'emploi) portent souvent sur le court terme et ne peuvent donc pas apporter suffisamment de visibilité à moyen terme pour aider à la mise en œuvre d'actions d'anticipation des changements futurs. L'approche STED, quant à elle, se projette dans le moyen et le long terme, et permet de renseigner sur les tendances d'évolution des professions, utiles pour les démarches prospectives.

Par ailleurs, il y a des complémentarités en termes de vision. Souvent, les démarches adoptées par les acteurs nationaux sont plutôt orientées vers des missions propres de chaque porteur institutionnel. Cependant, la démarche STED a une portée plus holistique dans la mesure où elle s'intéresse à toutes les dimensions de développement des compétences d'un secteur donné (formation interne aux entreprises, modalités de recrutement, formation professionnelle initiale et qualifiante, enseignement supérieur, formation continue, mécanismes d'anticipation des besoins en compétences, coordination et dialogue entre acteurs...etc.).

Il existe aussi une complémentarité en termes d'informations et de contenu puisque STED peut apporter en amont une vision plus large et cohérente de développement des compétences dans un secteur donné pour améliorer sa performance.

Enfin, les acteurs nationaux 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.

### ***Thèmes transversaux***

#### Genre et non-discrimination

Selon l'analyse documentaire et les entretiens avec les parties prenantes du Projet STED-AMT, l'égalité entre hommes et femmes ainsi que la jeunesse sont des dimensions essentielles du projet. Plusieurs moyens ont été déployés pour que le projet profite autant aux femmes qu'aux hommes ainsi qu'aux jeunes, une condition d'une importance cruciale dans les pays visés où la participation des femmes et des jeunes au marché du travail est faible. Dans ce sens, les bénéficiaires ultimes/futurs du projet seront des femmes et des hommes à égalité ainsi que des jeunes.

L'analyse des secteurs intègre donc une dimension genre. Le choix des secteurs a en effet été basé, entre autres critères, sur les possibilités de croissance de l'emploi des femmes et des jeunes. En outre, pour les analyses sectorielles/des chaînes de valeur, le projet a utilisé systématiquement des indicateurs ventilés par sexe. Aussi, les études prennent en compte la situation des jeunes pour l'accès à l'emploi dans les secteurs cibles; les barrières actuelles et les opportunités futures. Selon les déclarations de l'équipe du projet, cette démarche est importante pour que la planification et la gestion des résultats prennent en compte les besoins spécifiques des femmes et des jeunes.

Bien que les dimensions genre et jeunesse aient été bien intégrées, les besoins des personnes handicapées et d'autres catégories de personnes vulnérables n'ont pas été préalablement identifiés par le projet.

#### Dialogue social et Normes Internationales du Travail (NIT)

L'évaluateur a aussi pu confirmer, à travers des entretiens et l'analyse documentaire que le projet STED-AMT est fortement ancré dans le tripartisme et le dialogue social. Dans les trois pays le projet a fortement promu une approche participative et tripartite et a fourni un appui substantiel pour favoriser et renforcer le dialogue social autour des questions liées au développement et à l'anticipation des besoins en compétences. En effet, la méthodologie STED est fondée sur le dialogue social, à toutes ses étapes, favorisant ainsi les échanges et le renforcement des capacités entre les trois partenaires, qui s'engagent alors dans le dialogue, la réflexion conjointe et l'action concertée. Par contre, le projet n'a pas pris en compte dans sa conception et sa mise en œuvre les NIT.

#### 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 chaînes 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. Dans ce sens le projet a du potentiel pour contribuer effectivement à l'action contre le changement climatique dans le futur.

### **4.3. Performance et efficacité du projet**

*Cette section de l'évaluation analyse les principaux résultats obtenus par le Projet STED-AMT, les principaux défis rencontrés, ainsi que la probabilité d'atteindre les résultats et les objectifs à la fin du projet. D'autre part, le plan de suivi et la répliquabilité/mise à l'échelle du modèle d'intervention sont examinés à la fin du chapitre.*

#### **Principaux résultats atteints**

Le calendrier de mise en œuvre du projet accusait un retard par rapport au plan de travail initial, pour trois raisons principales :

- a) Le déboursement de la première tranche du budget a été effectué à la fin du mois d'octobre 2019 et par la suite le processus de recrutement de la cheffe de projet a été finalisé en fin décembre 2019. Ainsi, le début du plan de travail et l'exécution du budget ont été déplacés de facto d'octobre 2019 comme prévu dans la documentation du projet, à janvier 2020 ;
- b) La nécessité d'adapter le Projet aux orientations politiques et économiques stratégiques en vigueur en 2020 dans les pays cibles, en lançant dans chaque pays (Algérie, Maroc et Tunisie) une étude préliminaire sur « État des lieux en matière des secteurs exportateurs prioritaires et d'anticipation des besoins en compétence » ; et,
- c) Un confinement quasi total à l'échelle mondiale et donc au niveau des trois pays cibles du projet, en raison du COVID-19, ce qui a empêché l'organisation de réunions, d'ateliers et de formations en présentiel.

À partir de l'analyse des principaux résultats atteints, au moment de la présente évaluation l'évaluateur est arrivé à la conclusion que, malgré les retards initiaux, le Projet STED-AMT a fait des avancées significatives vers l'atteinte de l'Objectif 1. En revanche, ce constat ne s'applique pas totalement quant à l'atteinte de l'Objectif 2.

**Objectif 1 « Mise en œuvre de stratégies efficaces de développement, d'utilisation et de pérennisation des compétences aux niveaux sectoriels »**

À travers des activités de e-learning, le projet, avec l'appui du Centre International de Formation (CIF) de l'OIT, a contribué au renforcement des capacités des partenaires nationaux en **Algérie, au Maroc et en Tunisie** en matière d'anticipation des besoins en compétences ; d'approche méthodologique STED ; de Gestion Axée sur les Résultats et du Suivi et Evaluation selon l'approche STED. Même si les partenaires ont exprimé leur préférence pour une formation en présentiel (ce qui n'était pas possible en raison des restrictions du COVID-19) ils ont été satisfaits par la formation dispensée en ligne par l'ITC.

De manière additionnelle, au **Maroc**, le projet est en train de développer un programme de formation sur l'approche méthodologique STED (en format mixte en ligne et présentiel) pour les cadres de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT) ainsi qu'un programme de formation des formateurs des cadres de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur sur l'ingénierie de formation basée sur l'Approche Par Compétences.

Le Projet a établi des Comités de Pilotage du Projet et constitué des Groupes Techniques de Travail par secteur/chaîne de valeur dans chaque pays.

Le projet a aussi mené à bien des études d'évaluation des besoins en compétences, avec le support des groupes (nationaux) de travail sectoriels; et a réussi à faire valider les recommandations des études par les partenaires nationaux et à élaborer les feuilles de route de mise en œuvre des recommandations pour les secteurs de l'Agroalimentaire (Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie) et de l'IT-Offshoring (ITO) au Maroc; et dans les secteurs de l'Agroalimentaire (Dattes et ses dérivés, Huile d'Olive) et du Plastique Technique en Tunisie.

De manière globale, les parties prenantes du projet se sont montrées très satisfaites par la pertinence et la qualité des études sectorielles, des recommandations, ainsi que des feuilles de route respectives.

En **Algérie** le Projet a lancé des études dans le secteur de l'Agroalimentaire (Huile d'Olive) et dans le secteur des Industries Sidérurgiques, Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques (Electroménager). Selon les informations transmises par le personnel du projet ces études seront terminées au mois d'avril de 2023.

Par la suite les partenaires du projet se sont mis d'accord lors de la dernière réunion du Comité de Pilotage (décembre 2022) pour lancer une deuxième étude (début de 2023) dans le secteur de l'Agroalimentaire (Dattes et ses dérivés).

Par ailleurs, **au Maroc**, le Projet STED-AMT a apporté des contributions visant à atténuer la crise produite par le COVID-19 en fonction des demandes spécifiques des mandants. En partenariat avec l'Agence de Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC) le projet a mené une étude « d'Evaluation rapide des besoins des entreprises en matière de mise à niveau et de requalification à la suite de l'impact du COVID-19 ». Cette étude visait à identifier les domaines d'action prioritaires en termes de requalification et de renforcement en compétences pour les secteurs de l'Aéronautique et du Tourisme, et à proposer les options et les recommandations pour répondre d'urgence à ces besoins prioritaires.

**Objectif 2 « Renforcement de la collaboration et de l'apprentissage mutuel entre les pays partenaires, pour le partage des bonnes pratiques et des leçons apprises et aussi pour une collaboration sous régionale »**

Le projet a mis en place un plan de communication qui a contribué à renforcer la participation et l'engagement des mandants de l'OIT dans chaque pays. Toutefois, la pandémie du COVID-19 a

empêché la réalisation des activités d'échange de connaissances et de bonnes pratiques entre les trois pays et dans la région ainsi que le voyage d'études en Corée du Sud prévu par le Projet. Selon les informations fournies par l'équipe du projet, ces activités seront menées en 2023.

### ***Probabilité d'atteindre les résultats et les objectifs à la fin du projet***

Le projet a fait face à de sérieux défis pendant la majeure partie de la période de mise en œuvre (v. la section suivante). Néanmoins, les intervenants interrogés ont souligné que le renforcement des capacités des parties prenantes ; la création et la consolidation des Comités de Pilotage du Projet; la production des études sectorielles et la création de groupes de travail sectoriels; la concrétisation des recommandations des études en feuilles de route précises et détaillées ainsi que le retour à la normale (post-pandémie) ont réussi à donner un nouvel élan à un projet qui est en train d'atteindre sa vitesse de croisière. Dans ce contexte, le projet dispose de réelles opportunités pour réaliser davantage de progrès pendant le temps de mise en œuvre restant.

Néanmoins, il y a un consensus parmi les parties prenantes consultées par l'évaluateur sur le fait qu'une extension du calendrier de mise en œuvre du projet (d'environ six mois) est nécessaire afin de consolider les résultats du projet et de favoriser la pérennité des acquis.

Il s'agit notamment (voir le tableau des indicateurs du projet en annexe 3) de : la certification des participants dans la formation STED ; la finalisation des études sectorielles (Algérie) ; la mise en place des mécanismes d'anticipation des besoins en compétences (sectoriels et nationaux) dans chaque pays; l'exécution des recommandations prioritaires des études dans chaque secteur/chaîne de valeur dans les trois pays ; la réalisation des échanges des bonnes pratiques (y compris le voyage d'études); ainsi que la réalisation des activités d'information et de sensibilisation sur les lacunes et les opportunités de compétences dans les secteurs analysés par le projet au profit des bénéficiaires ultimes du Projet.

Enfin, et selon de multiples témoignages recueillis par l'évaluateur, l'atteinte du But du Projet, c'est à dire, « contribuer à améliorer la compétitivité et la création d'emplois en Algérie, au Maroc et en Tunisie » nécessite des interventions et des processus à long terme qui vont au-delà du calendrier d'exécution du Projet STED-AMT et qui demanderont un soutien continu aux partenaires nationaux de la part du BIT.

### ***Défis et facteurs en faveur de la mise en œuvre du projet.***

#### Principaux défis dans la mise en œuvre du projet

Certains des acteurs interviewés par l'évaluateur ont identifié comme difficulté dans la mise en œuvre du projet le fait que celui-ci ait été conçu en 2017, que l'accord de financement ait été approuvé en Octobre de 2019, et que le lancement effectif du Projet ait eu lieu en Janvier 2020. En effet, au cours de cette période (2017-2020) des élections présidentielles et législatives ont eu lieu en Algérie et en Tunisie et la crise sanitaire du COVID-19 s'est déclenchée dans le monde entier. Ces facteurs ont généré de nouvelles orientations stratégiques, politiques et économiques dans les trois pays.

Bien que le nouveau contexte politique ait retardé le démarrage du projet, l'équipe STED-AMT a été capable d'adapter ses activités par l'élaboration des diagnostics nationaux en matière d'anticipation des besoins en compétences, et de maintenir un engagement continu avec les mandants de l'OIT dans les trois pays.



En ce qui concerne la crise sanitaire du COVID-19, les autorités des trois pays participant au Projet ont adopté des mesures de confinement, notamment le télétravail, la quarantaine ; ont suspendu tous les vols internationaux et nationaux ; et ont interdit tous les rassemblements publics (fermeture des écoles, universités, restaurants, etc.).

L'OIT a également pris des mesures face au COVID-19. Celles-ci ont inclus l'interdiction de voyager pour le personnel de l'OIT (jusqu'en février 2022), le report des réunions et des séances de formation présentiels, une utilisation plus large des réunions et des activités de formation virtuelles ainsi que le télétravail obligatoire pour le personnel de l'OIT (jusqu'à la fin du 3eme trimestre de 2021). Aussi des travaux de rénovation du Bureau d'Alger ont prolongé le retour du Staff d'Alger au bureau en Septembre 2022.

Les restrictions et les mesures adoptées par les gouvernements des différents pays et par l'OIT pour faire face à la pandémie ont eu un impact négatif sur le calendrier initial de mise en œuvre du Projet. Néanmoins, le projet a su s'adapter au contexte et a adopté des mesures correctives, notamment, la reprogrammation des plans de travail et la réalisation d'activités en format virtuel (réunions, ateliers, formations, etc.)

Ainsi, l'évaluateur, à travers l'analyse documentaire et les entretiens, a pu constater que l'équipe du projet a su s'adapter (dans la mesure du possible) et a été réactive face aux changements induits par la pandémie du COVID-19 afin de poursuivre, malgré les contraintes, la mise en œuvre du projet pendant la période de la pandémie.

Par ailleurs, 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. De même, le contrat de l'Assistant Administratif et Financier du projet en Tunisie (à temps partiel avec un autre projet) a pris fin en décembre 2021 et a été remplacé en juillet 2021 par une nouvelle Assistante Admin/Fin. Aussi, comme déjà mentionné auparavant, l'équipe du projet ne compte pas de Coordinateur National en Algérie ni de Responsable en Suivi-évaluation. L'Assistant Admin/Fin, le Chauffeur et l'Assistante en Communication et Information Publique ont pris leur fonction en Algérie, respectivement en Août 2020, Mars 2021 et Avril 2021.

Les changements institutionnels, notamment des équipes ministérielles ou du rattachement de certains départements, qui sont fréquents dans la région, ont été mentionnés comme un défi additionnel par les acteurs consultés. En réponse à ce défi, le projet a su faire preuve de flexibilité au cours de la mise en œuvre des activités, en priorisant celles jouissant d'un consensus des mandants. En outre, le projet a assuré une communication fluide et continue avec les premiers responsables techniques des départements concernés ainsi qu'avec les représentants des partenaires sociaux.

#### Principaux facteurs favorisant la mise en œuvre du projet

Un bon nombre de représentants des parties prenantes nationales ont souligné « l'approche STED » comme un facteur clé contribuant à la bonne mise en œuvre du projet. En effet, il s'agit d'une méthodologie développée et testée internationalement par l'OIT, qui permet de mener à bien, d'une manière systématique, des exercices stratégiques d'anticipation des besoins en compétences : faire le choix des secteurs prioritaires ; analyser la position et les perspectives d'un

secteur ; analyser comment les compétences peuvent contribuer au développement d'un tel secteur ; et quels types de stratégie et de plan d'action choisir.

L'ensemble des acteurs consultés par l'évaluateur a souligné aussi qu'un facteur décisif en faveur des réalisations du projet a été la participation des mandants et des institutions nationales concernées par le développement/l'anticipation des besoins en compétences dans toutes les étapes du projet: la sélection des secteurs/chaînes de valeur, l'élaboration des études sectorielles/des chaînes de valeur, la formulation des recommandations et l'élaboration de feuilles de route pour sa mise en œuvre (par secteur/chaîne de valeur) ainsi que sa participation aux exercices de définition des mécanismes sectoriels/nationaux d'anticipation des besoins en compétences.

Cette démarche participative a contribué à son tour à bien aligner le Projet sur les contextes et demandes nationales ainsi qu'à produire des études sectorielles/des chaînes de valeur de grande qualité, contenant à la fois des recommandations pertinentes et partagées par l'ensemble des partenaires nationaux. Aussi, l'implication de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre des activités a favorisé une forte appropriation nationale des objectifs du projet.

D'autre part, les répondants nationaux s'accordent largement sur le fait que les produits délivrés par STED-AMT (Etudes sectorielles, recommandations, feuilles de route) sont d'une très bonne qualité, répondent aux demandes nationales, et sont pertinents et adaptés aux différents contextes. De plus, l'ensemble des parties prenantes consultées dans les trois pays a souligné la qualité de l'appui apporté par le personnel du projet, ainsi que le professionnalisme des consultants nationaux chargés de l'élaboration des études sectorielles et de l'animation des groupes de travail.

### ***Plan de suivi du Projet***

Comme exposé dans la section 5 de ce rapport (Efficacité du dispositif de gestion), le Projet STED-AMT a mis en place des Comités Nationaux de Pilotage du Projet pour la gestion et le suivi au niveau national/stratégique.

En ce qui concerne le suivi et le rapportage des réalisations du Projet STED-AMT, le projet a élaboré un plan de suivi-évaluation détaillé. Ce plan contient une matrice de suivi-évaluation détaillant les indicateurs ; les valeurs de base et finaux ; ainsi que les responsabilités en matière de collecte et analyse des données ; une Matrice d'Evaluation et de Gestion des Risques ; des formats de rapports à utiliser ; et les outils de collecte, agrégation, analyse, contrôle de la fiabilité et dissémination des indicateurs à travers les « fiches d'identité » des indicateurs. Néanmoins, selon les déclarations du personnel du Projet STED-AMT, ce plan n'a pas pu être mis en œuvre en grande partie en raison de l'insuffisance des ressources humaines, y compris l'absence d'un poste de responsable du suivi -évaluation du projet.

L'équipe technique du projet est alors chargée d'élaborer les rapports annuels sur l'état d'avancement du projet et de les livrer à KOICA en tant que donateur. Ces rapports contiennent l'ensemble des activités et des produits développés au cours de l'année de référence. Toutefois, ces rapports ne tiennent pas compte des évolutions au niveau des résultats attendus/objectifs qui pourraient éventuellement résulter des différentes interventions du Projet.

### ***Réplicabilité/mise à l'échelle du modèle d'intervention***

Depuis plus d'une décennie l'OIT assiste les États Membres dans le diagnostic des compétences qu'ils doivent développer pour participer efficacement au commerce international et diversifier leurs économies, à travers son programme STED<sup>9</sup>.

L'analyse documentaire montre que l'approche STED 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. Aussi, l'approche STED a fait l'objet de projets pilotes dans plusieurs pays<sup>10</sup> au cours des dernières années en collaboration avec des partenaires nationaux.

Selon un bon nombre de témoignages recueillis par l'évaluateur, l'expérience du Projet STED en Algérie, au Maroc et en Tunisie démontre que l'approche STED est un modèle d'intervention qui s'adapte aux différents contextes nationaux. De plus, STED se révèle une approche pouvant être « nationalisée » et mise à l'échelle dans un secteur donné ou bien appliquée dans d'autres secteurs/chaînes de valeur au-delà des interventions « pilote » supportées par le Projet STED-AMT.

#### 4.4. Efficience des ressources utilisées

*Cette section analyse dans quelle mesure les ressources techniques, financières et humaines ont été utilisées efficacement, et si le projet aurait pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre.*

##### **Allocation et utilisation des ressources financières**

Le budget total du projet est de 5.011.517,00 USD. Comme détaillé dans le tableau ci-dessous, au mois de décembre 2022 le projet avait exécuté 69% de son budget global, sa date d'achèvement prévue étant septembre 2023. Ce pourcentage correspond bien à son niveau d'exécution technique et aux résultats atteints (section Efficacité).

Dépenses AMEM (USD) Juin 2022*		
	USD	%
<b>Budget Total</b>	<b>5.011.517,00</b>	<b>100%</b>
Dépensé + Engagé	3.448.327,84	69%

Source: ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category. Décembre 2023

Sur la base des informations financières fournies à l'évaluateur par le Projet STED-AMT (en décembre 2022) l'allocation des ressources et les dépenses par ligne budgétaire pour la mise en œuvre du projet se présentent ainsi :

Situation Budget STED AMT (Décembre 2023) (USD)				
Résultats	Budget	Dépenses	Engagé	Solde
<b>R1</b> Des stratégies de compétences efficaces dans les deux secteurs sélectionnés dans 3 pays sont convenues par les principales parties prenantes	1.341.618,39	1.068.378,99	127.316,71	145.922,69 (11%)
<b>R2</b> 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	1.500.212,59	938.134,76	350.376,51	211.701,32 (14%)

<sup>9</sup> Source: STED rapide: Guide pratique. Organisation internationale du Travail 2020

<sup>10</sup> Par exemple, Macédoine, Ukraine, Malawi, Egypte, Jordanie, Bangladesh, Kirgizstan, Viet Nam, Cambodge, Myanmar.

<b>R3</b> 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).	348.566,41	53.566,41	0	295.000 (76%)
<b>R4</b> 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	473.547,30	47.378,61	30.615,10	395.553,59 (83%)
Frais de fonctionnement et de S&E	699.568,58	401.475,89	104.923,06	193.169,63 (27%)
Frais d'appui au programme et provision pour l'augmentation des coûts	648.003,73	326.161,80	0	321.841,93 (47%)
<b>Total</b>	<b>5.011.517,00</b>	<b>2.835.096,46</b>	<b>613.231,38</b>	<b>1.563.189,16</b>

Source: ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category. Décembre 2022

Sur le budget total, 3.663.944,69 USD (73 %) ont été alloués directement à des activités ou à des produits ; et 1.347.572,31 USD (27 %) pour les « frais de fonctionnement et de suivi et évaluation » et les « frais d'appui au programme ». Comme le montre le tableau ci-dessus, le degré d'exécution budgétaire (dépenses + engagements) des résultats 1 et 2 est de 89% et 84% respectivement, tandis que les résultats 3 et 4 présentent, à ce stade, un niveau de dépenses plus modeste (24% et 17% respectivement). Il ressort du croisement de l'analyse de l'efficacité et de l'information financière fournie par le projet que le niveau d'exécution budgétaire (désagrégé par résultat) est équilibré et conforme aux activités menées par le projet.

### **Conclusions sur l'efficacité**

Selon les différentes sources consultées, globalement, les ressources (financières, humaines, expertise, etc.) du projet ont été allouées de manière stratégique. L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a été menée avec un bon degré d'efficacité et que les coûts sont justifiés par les résultats obtenus.

Enfin, compte tenu de la complexité, de l'extension géographique, du nombre élevé d'institutions impliquées et de l'insuffisance du personnel du projet (v. Section 4.5. Efficacité du dispositif de gestion), l'évaluateur partage l'avis de nombreuses personnes consultées, sur le fait que ce projet n'aurait pas pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre.

### **4.5. Efficacité du dispositif de gestion**

*Dans cette section l'évaluateur examine le dispositif de gestion du projet, les mécanismes de collaboration et de gouvernance du projet, la cohérence/complémentarité avec d'autres projets de l'OIT ou d'autres partenaires humanitaires et de développement, et finalement, la stratégie de communication du projet.*

#### **Dispositif de gestion du projet**

L'équipe de projet est constituée de huit personnes réparties au niveau des trois pays. Algérie : Cheffe de projet ; Assistant Admin/Fin Projet ; Assistante de Communication du Projet ; Chauffeur. Maroc : Coordinatrice Nationale du Projet pour le Maroc ; Assistante Admin/Fin pour le Maroc. Tunisie : Coordinateur National du Projet pour la Tunisie ; Assistant Admin/Fin pour la Tunisie (50% du temps)

Comme on peut le constater, le Maroc et la Tunisie ont des coordinateurs nationaux, ce qui n'est pas le cas en Algérie. L'équipe STED-AMT et plusieurs acteurs nationaux ont souligné que l'absence d'un Coordinateur National en Algérie constitue une faiblesse importante du projet.

La cheffe de projet intervient en tant que coordinatrice générale du projet, supervisant et soutenant le Maroc et la Tunisie, tout en assurant « de facto » la coordination nationale en Algérie. Ceci se traduit par une énorme surcharge de travail pour la cheffe de projet, dont la « double casquette » réduit sa disponibilité pour assurer une gestion plus stratégique du Projet dans les trois pays. De plus, l'absence d'un coordinateur national en Algérie entrave la gestion opérationnelle du projet et son rythme d'implémentation.

D'autre part, comme il a déjà été mentionné, bien que le projet ait développé un plan de suivi et évaluation (S&E), celui-ci n'a pas pu être mis en œuvre en raison du manque de personnel de S&E et aussi, en partie, en raison de la surcharge de travail de la cheffe de projet. De plus, le soutien administratif/financier en Tunisie est limité à 50% du temps d'un assistant admin/fin.

Compte tenu de l'extension géographique, de la complexité du projet ainsi que du nombre très élevé d'institutions partenaires dans les différents pays, l'évaluateur, sur la base des témoignages des multiples acteurs consultés, considère que les effectifs du projet STED-AMT sont insuffisants. Néanmoins, la compétence et les efforts de tous les membres du personnel (dans les trois pays) ont été décisifs pour l'exécution efficace du projet.

Le Projet STED-AMT est appuyé techniquement par le Bureau Régional de l'OIT à Alger, l'Equipe des Spécialistes Techniques SKILLS, basée au Caire, et l'Equipe de Spécialistes Techniques STED, basés au siège de l'OIT à Genève (SKILLS). Les membres de l'équipe STED-AMT ont exprimé leur satisfaction quant au soutien technique apporté par la Branche SKILLS.

### ***Mécanismes de collaboration et de gouvernance du projet***

Le projet est mis en œuvre dans les cadres nationaux en partenariat avec les ministères et partenaires sociaux compétents. En ce qui concerne la gouvernance du Projet, dans chacun des trois pays un Comité National Tripartite de Pilotage du Projet (COFIL) a été créé et chargé de superviser la mise en œuvre du projet. Ces comités de pilotage sont composés par des représentants des Ministères du Travail ; des Organisations d'Employeurs et de Travailleurs ; ainsi que par des représentants d'un large éventail d'institutions publiques et privées (Ministères de l'Economie ; l'Enseignement Supérieur ; la Formation Professionnelle ; les services publics d'emploi ; chambres professionnelles, etc.) ; KOICA et l'équipe de gestion du projet.

Le Projet STED-AMT a su impliquer et travailler en étroite collaboration avec les principales parties prenantes et institutions dans les trois pays. Les partenaires nationaux ont des rôles clés puisqu'ils sont conjointement responsables de la mise en œuvre des différentes interventions du projet. Les Ministères du Travail ainsi que d'autres Ministères, les Organisations de Travailleurs et d'Employeurs, et d'autres institutions liées à l'anticipation des besoins en compétences participent activement à la mise en œuvre et au suivi du projet.

Par ailleurs, les principaux intervenants interrogés au cours de l'évaluation ont corroboré le fait que le projet reçoit un soutien politique, institutionnel et technique adéquat de la part de ses partenaires nationaux. Les principaux acteurs interviewés s'accordent aussi sur le fait que la structure de gestion et de gouvernance mise en place par le Projet STED-AMT travaille de manière stratégique avec toutes les parties prenantes clés des trois pays, l'OIT et KOICA afin d'atteindre les résultats escomptés du projet.

### ***Cohérence/complémentarité avec d'autres projets de l'OIT ou d'autres partenaires humanitaires et de développement***

Bien que le projet ait développé quelques actions conjointes avec d'autres projets de l'OIT et participé à des activités d'autres partenaires de développement, il y a encore un potentiel important de renforcement des complémentarités, notamment entre les projets de l'OIT dans les trois pays ciblés par STED-AMT.

En **Algérie**, les Projets « Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans le voisinage méridional-SOLIFEM » et STED-AMT ont organisé un atelier conjoint autour de la reconnaissance des compétences et de l'appui aux processus de transition vers l'économie formelle. Cet atelier s'est également déroulé en collaboration avec le Centre de Formation Internationale de l'OIT à Turin (CIF-Turin) et avec l'intervention d'une spécialiste technique «compétences» de l'équipe du travail décent du Caire, ainsi que de la spécialiste technique Marché du Travail de Genève. (Mai 2022). STED-AMT a aussi collaboré avec le projet « Emplois verts pour les jeunes hommes et femmes en Algérie pour une transition juste vers un avenir professionnel durable » à travers la réalisation d'un atelier conjoint sur la reconnaissance des compétences et l'appui aux processus de transition vers l'économie formelle en Algérie (Juillet 2022).

Au **Maroc**, le projet STED-AMT a soutenu le Projet Thamm *Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa* par l'élaboration de vidéos de formation sur l'anticipation des besoins en compétences. Au-delà de ces collaborations, des représentants du projet consultés par l'évaluateur ont souligné le potentiel de collaboration et d'établissement de synergies avec d'autres projets de l'OIT. Par exemple avec le projet « ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie » afin de faire converger les deux projets (ProAgro et STED-AMT) pour renforcer l'accompagnement des jeunes entrepreneurs agricoles et agroalimentaires ; ou avec le projet « JEUN'ESS Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire et Création d'Emploi Décent pour la Jeunesse Tunisienne » afin de coopérer dans la mise en œuvre de sociétés de service/ d'économie sociale solidaire (ce qui est une des recommandations émanant de l'étude sectorielle STED-AMT dans la chaîne de valeur de l'huile d'olive en Tunisie).

S'agissant de la collaboration avec d'autres partenaires de développement, au **Maroc** le Projet STED-AMT et le Projet appui à la mise en œuvre de la formation professionnelle en milieu de travail (Tamheen), de l'Agence Allemande de Coopération Internationale (GIZ), sont en train de coordonner des efforts visant la mise en œuvre future des comités sectoriels de compétences. STED-AMT est aussi membre du Groupe de Travail sur la formation professionnelle mis en œuvre par la GIZ.

Au niveau **régional**, le Projet a participé au Webinaire « Développement des compétences pour les jeunes en région méditerranéenne », organisé en 2021 par l'UNESCO dans le cadre du projet *Emploi des jeunes dans la région méditerranéenne* (YEM), lancé en 2018 par l'UNESCO et financé par l'Union Européenne. La Cheffe du Projet STED-AMT a abordé la question des mécanismes d'anticipation et d'évaluation des compétences pour permettre l'employabilité des jeunes, notamment à travers les méthodologies élaborées par l'OIT, dont la méthodologie STED. En plus du Webinaire, le projet a également assuré l'animation de la formation "Anticipation des besoins en compétences et STED" en ligne avec le Centre CIF-Turin durant 5 semaines en 2021. Le projet a aussi participé à l'animation d'un module de formation en anticipation des besoins

en compétences dans le cadre du programme de formation de l'Union Européenne *Creating more and better jobs in Africa : promoting a job-rich and inclusive recovery from Covid 19*.

### **Stratégie de 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 : (1) Valoriser les résultats et les impacts du projet dans chacun des pays cibles ; (2) Améliorer la compréhension de la démarche STED ; (3) : Sensibiliser les décideurs à l'impact potentiel de la mise en œuvre de la démarche STED.

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

Le Projet STED-AMT a fait une utilisation efficace de la communication visuelle en documentant les moments phares de la vie du projet, aussi bien à travers des photos que des vidéos ; de la communication digitale, en utilisant de manière très active des réseaux sociaux tels que Facebook ce qui a permis d'atteindre et d'interagir avec un grand nombre de personnes ; l'implication des médias en tant qu'outils de communication mais aussi en tant que vecteurs de diffusion de l'approche et de sensibilisation des publics cibles du projet.

En outre, le projet a organisé un atelier de formation des acteurs des médias en Algérie en Novembre 2022 afin d'expliquer et de sensibiliser sur les enjeux et l'importance de l'évaluation des futurs besoins en compétences ainsi que des réponses stratégiques à mettre en place. L'intérêt étant de faire fédérer les acteurs des médias en tant que partenaires du projet.

Les acteurs consultés par l'évaluateur sont unanimes sur le fait que la stratégie de partage des connaissances et de communication développée par STED-AMT a été très efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays, parmi les parties prenantes nationales, ainsi qu'auprès du bailleur de fonds (KOICA).

## **4.6. Orientation à l'impact et durabilité du projet**

*Cette section vise à évaluer, d'une part, le niveau d'influence que le projet a eu et continuera d'avoir en matière d'anticipation des besoins en compétences et pour la définition des stratégies de réponse et, d'autre part, la durabilité du projet.*

### **Orientation à l'impact**

Les impacts du projet STED-AMT ne deviendront évidents qu'à long terme et il est donc peut-être trop tôt pour évaluer cet aspect au cours de la présente évaluation. Cependant, à ce stade (plus de la moitié de la période de mise en œuvre), l'évaluateur a trouvé les indications d'impacts émergents suivantes.

Sur la base des entretiens, l'évaluateur considère que le projet STED-AMT a réussi à impliquer autour du développement et de l'anticipation des besoins en compétences, toutes les parties prenantes, de nature très distincte et avec des mandats très différents, dans les trois pays cibles.

Les acteurs nationaux sont arrivés à partager un langage et des objectifs communs et ont fait preuve d'une interconnexion dans leurs discours et dans leurs actions, à travers leur participation dans les comités de pilotage du projet et dans les comités techniques sectoriels.

Ceci constitue une réalisation remarquable, car avant ce projet, dans la pratique, ils n'avaient jamais collaboré de cette manière sur ce sujet. A la suite du projet STED-AMT, les mandants de l'OIT et bien d'autres institutions publiques et privées ont eu l'occasion de i) s'interroger sur leurs différences ainsi que sur leurs complémentarités potentielles ; ii) analyser la valeur ajoutée de la participation des autres institutions au projet ; et iii) coordonner et collaborer, réduisant ainsi la concurrence et encourageant la collaboration entre institutions. Il s'agit en soi d'un impact positif pour toutes les agences et leurs pays.

La qualité des études sectorielles illustre dans quelle mesure les capacités techniques des acteurs nationaux ont été renforcées (et peuvent encore continuer à l'être) en termes de collecte et d'analyse des données ainsi que de formulation de recommandations et de plans d'action pour leur opérationnalisation ; et dans le futur, éventuellement, pour la formulation des stratégies sectorielles/nationales d'anticipation des besoins en compétences. Dans ce sens, le projet a fourni un cadre solide et des outils précis qui feront probablement avancer les agendas nationaux en la matière.

A partir de l'analyse documentaire et des entretiens avec les acteurs clés du projet, l'appropriation et l'institutionnalisation nationale de l'approche STED, comme système de *définition des besoins* en compétences et de planification stratégique de *développement des compétences*, a un fort potentiel pour contribuer, dans le futur, à la création d'emplois et à la compétitivité en s'attaquant aux déficits de compétences et en réduisant l'inadéquation des compétences dans les secteurs/chaînes de valeur retenus et dans les entreprises qui en font partie.

### ***Durabilité***

Bien que le Projet STED-AMT n'ait pas développé un plan de durabilité/stratégie de sortie, le projet a adopté une approche et une démarche orientées vers la participation, l'appropriation et l'institutionnalisation nationale de l'approche STED.

La stratégie du projet est alignée sur les stratégies sectorielles et de développement nationales. Aussi, le cadre institutionnel du projet est conçu de telle manière que les Comités de Pilotage rassemblent tous les partenaires nationaux clés en matière d'anticipation des compétences, ce qui permet de compter sur leur soutien pour l'institutionnalisation de l'approche STED.

Les capacités institutionnelles, autre ingrédient essentiel pour la durabilité du projet, ont été renforcées par les activités de formation menées dans le cadre du projet. En outre, la forte appropriation des objectifs du projet par les parties prenantes constitue l'un des principaux facteurs de durabilité. Ces acquis devraient faciliter l'intégration de l'anticipation et du développement des compétences dans les politiques/stratégies sectorielles nationales.

Néanmoins, la durabilité passe forcément par l'institutionnalisation et la « nationalisation » de l'approche STED. À court terme, il est essentiel que les partenaires nationaux, avec le soutien du projet, mettent en place des mécanismes sectoriels et nationaux d'anticipation et de



développement des compétences dans chacun des trois pays. A moyen et long terme, ils devront définir les systèmes de gouvernance, le rattachement institutionnel et les mécanismes de financement pertinents.

A cet égard, selon de multiples témoignages recueillis par l'évaluateur, la mise en œuvre de mécanismes nationaux fonctionnels et autonomes est un objectif stratégique à long terme qui doit être visé par les acteurs nationaux, avec l'appui de l'OIT et des bailleurs de fonds.

Dans ce sens, la plupart des acteurs interviewés sont d'avis qu'un soutien technique et financier externe sera nécessaire dans le futur pour que les résultats du projet soient consolidés et génèrent des impacts durables.

#### Effets de la COVID-19 sur l'approche de durabilité du projet

Comme détaillé dans la section 4.3. *Performance et efficacité du projet*, la pandémie du COVID-19 a eu des effets négatifs dans l'implémentation du projet. Cependant, une fois surmontés ces effets, la pandémie ne devrait, en principe, plus avoir d'implications négatives significatives dans l'approche de durabilité du projet.

## 5. CONCLUSIONS

---

*Le chapitre suivant présente une synthèse des conclusions tirées de l'analyse des constats et est organisé selon les critères d'évaluation : Pertinence stratégique et cohérence du projet; Validité du projet; Performance et efficacité du projet ; Efficience des ressources utilisées ; Efficacité du dispositif de gestion ; Orientation à l'impact et durabilité du projet.*

### **Pertinence stratégique et cohérence du projet**

Le projet STED-AMT répond aux priorités des gouvernements, est aligné sur les stratégies nationales de développement et de l'emploi. L'ensemble des partenaires ont souligné la pertinence du contenu du projet STED-AMT qui vient en complément des initiatives nationales pour l'anticipation des besoins en compétences. Le Projet STED-AMT est bien aligné avec les priorités de l'OIT, les Objectifs de Développement Durable, les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. En outre, les différents partenaires confirment qu'ils sont fortement impliqués dans l'implémentation et le suivi des actions du Projet.

### **Validité du projet**

La théorie du changement et la logique d'intervention du projet (cadre logique) sont techniquement solides (cohérence interne) et, globalement, adaptées aux besoins des pays ciblés (cohérence externe). Néanmoins, 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.

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. Ces facteurs ont fortement affecté le rythme d'implémentation du projet dans les différents pays, et n'ont pas été pris en compte lors de la phase de conception du projet.

En outre, un apport très important du projet STED-AMT a été d'avoir catalysé la convergence des différents acteurs concernés par l'anticipation des besoins en compétences. 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 compétences.

### **Performance et efficacité du projet**

Malgré les retards initiaux, le Projet STED-AMT a fait des avancées significatives vers l'atteinte de l'Objectif 1. En revanche, ce constat ne s'applique pas totalement quant à l'atteinte de l'Objectif 2.

Par rapport à l'Objectif 1 le projet a contribué au renforcement des capacités des partenaires nationaux en Algérie, au Maroc et en Tunisie en matière d'anticipation des besoins en compétences ; d'approche méthodologique STED ; de Gestion Axée sur les Résultats et du Suivi ; de l'Évaluation selon l'approche STED. Le projet a aussi mené à bien des études d'évaluation des besoins en compétences, avec le support des groupes (nationaux) de travail sectoriels; et a réussi à faire valider les recommandations des études par les partenaires nationaux et à élaborer les feuilles de route de mise en œuvre des recommandations pour les secteurs de l'Agroalimentaire (Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie) et de l'IT-Offshoring (ITO) au Maroc; et dans les secteurs de l'Agroalimentaire (Dattes et ses dérivés, Huile d'Olive) et du Plastique Technique en Tunisie. En Algérie le Projet a lancé des études dans le secteur de l'Agroalimentaire (Huile d'Olive, Dattes et ses dérivés) et dans le secteur des Industries Sidérurgiques, Métallurgiques, Mécaniques, Électriques et Électroniques (Electroménager).

En ce qui concerne l'Objectif 2 le projet a mis en place un plan de communication qui a contribué à renforcer la participation et l'engagement des mandants de l'OIT dans chaque pays. Toutefois, la pandémie du COVID-19 a empêché la réalisation des activités d'échange de connaissances et de bonnes pratiques entre les trois pays et dans la région, et le voyage d'études en Corée du Sud prévu par le Projet. Selon les informations fournies par l'équipe du projet, ces activités seront menées en 2023.

Le projet a fait face à de sérieux défis pendant la majeure partie de la période de mise en œuvre (v. section 4.3 dans le rapport). Néanmoins, le renforcement des capacités des parties prenantes ; la création et la consolidation des Comités de Pilotage du Projet; la production des études sectorielles et la création de groupes de travail sectoriels; la concrétisation des recommandations des études en feuilles de route précises et détaillées ainsi que le retour à la normale (post-pandémie) ont réussi à donner un nouvel élan à un projet qui est en train d'atteindre sa vitesse de croisière. Dans ce contexte, le projet dispose de réelles opportunités pour réaliser davantage de progrès pendant le temps de mise en œuvre restant. Néanmoins, une extension du calendrier de mise en œuvre du projet (d'environ six mois) est nécessaire afin de consolider les résultats du projet et de favoriser la pérennité des acquis.

Enfin, l'atteinte du But du Projet, c'est à dire, « contribuer à améliorer la compétitivité et la création d'emplois en Algérie, au Maroc et en Tunisie » nécessite des interventions complexes, de nature multidimensionnelle et des processus à long terme qui vont au-delà du calendrier d'exécution du Projet STED-AMT et qui demanderont un soutien continu aux partenaires nationaux de la part de l'OIT.

### **Efficacité des ressources utilisées**

Selon les différentes sources consultées, globalement, les ressources (financières, humaines, expertise, etc.) du projet ont été allouées de manière stratégique. L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a été menée avec un bon degré d'efficacité et que les coûts sont justifiés par les résultats obtenus.

Enfin, compte tenu de la complexité, de l'extension géographique, du nombre élevé d'institutions impliquées et de l'insuffisance du personnel du projet (v. Section 4.5. Efficacité du

dispositif de gestion) l'évaluateur partage l'avis de nombreuses personnes consultées, sur le fait que ce projet n'aurait pas pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre.

### **Efficacité du dispositif de gestion**

L'équipe de projet est constituée de huit personnes réparties au niveau des trois pays. Le Maroc et la Tunisie ont des coordinateurs nationaux, ce qui n'est pas le cas en Algérie. Ce fait constitue une faiblesse importante du projet. La cheffe de projet intervient en tant que coordinatrice générale du projet, supervisant et soutenant le Maroc et la Tunisie, tout en assurant « de facto » la coordination nationale en Algérie. Ceci se traduit par une énorme surcharge de travail pour la cheffe de projet, dont la « double casquette » réduit sa disponibilité pour assurer une gestion plus stratégique du Projet dans les trois pays. De plus, l'absence d'un coordinateur national en Algérie entrave la gestion opérationnelle du projet et son rythme d'implémentation.

D'autre part, bien que le projet ait développé un plan de suivi et évaluation (S&E), celui-ci n'a pas pu être mis en œuvre en raison du manque de personnel de S&E et aussi, en partie, en raison de la surcharge de travail de la cheffe de projet.

Compte tenu de l'extension géographique, de la complexité du projet ainsi que du nombre très élevé d'institutions partenaires dans les différents pays les effectifs du projet STED-AMT sont insuffisants. Néanmoins, la compétence et les efforts de tous les membres du personnel (dans les trois pays) ont été décisifs pour l'exécution efficace du projet.

En outre, le projet est mis en œuvre dans les cadres nationaux en partenariat avec les ministères et partenaires sociaux compétents. En ce qui concerne la gouvernance du Projet, dans chacun des trois pays un Comité National Tripartite de Pilotage du Projet (COFIL) a été créé et chargé de superviser la mise en œuvre du projet. Les Ministères du Travail ainsi que d'autres Ministères, les organisations de travailleurs et d'employeurs, et d'autres institutions liées à l'anticipation des besoins en compétences participent activement à la mise en œuvre et au suivi du projet.

Par ailleurs, les principaux acteurs interviewés s'accordent aussi sur le fait que la structure de gestion et de gouvernance mise en place par le Projet STED-AMT travaille de manière stratégique avec toutes les parties prenantes clés des trois pays, l'OIT et KOICA afin d'atteindre les résultats escomptés du projet.

En outre, bien que le projet ait développé quelques actions conjointes avec d'autres projets de l'OIT et participé à des activités d'autres partenaires de développement (v. section 4.5. Efficacité du dispositif de gestion), il y a encore un potentiel important de renforcement des complémentarités, notamment entre les projets de l'OIT dans les trois pays ciblés par STED-AMT.

Enfin, la stratégie de partage des connaissances et de communication développée par STED-AMT a été très efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays, parmi les parties prenantes nationales, ainsi qu'auprès du bailleur de fonds (KOICA).

### **Orientation à l'impact et durabilité du projet**

Le projet STED-AMT a réussi à impliquer autour du développement et de l'anticipation des besoins en compétences, toutes les parties prenantes, de nature très distincte et avec des mandats très différents, dans les trois pays cibles. Ceci constitue une réalisation remarquable, car avant ce projet, dans la pratique, ils n'avaient jamais collaboré de cette manière sur ce sujet.

En outre, la qualité des études sectorielles illustre dans quelle mesure les capacités techniques des acteurs nationaux ont été renforcées (et peuvent encore continuer à l'être) en termes de collecte et d'analyse des données ainsi que de formulation de recommandations et de plans d'action pour leur opérationnalisation ; et dans le futur, éventuellement, pour la formulation des stratégies sectorielles/nationales d'anticipation des besoins en compétences.

Enfin, le projet a un fort potentiel pour contribuer, dans le futur, à la création d'emplois et à la compétitivité en s'attaquant aux déficits de compétences et en réduisant l'inadéquation des compétences dans les secteurs/chaînes de valeur retenus et dans les entreprises qui en font partie.

Bien que le Projet STED-AMT n'ait pas développé un plan de durabilité/stratégie de sortie, le projet a adopté une approche et une démarche orientées vers la participation, l'appropriation et l'institutionnalisation nationale de l'approche STED.

Les capacités institutionnelles, autre ingrédient essentiel pour la durabilité du projet, ont été renforcées par les activités de formation menées dans le cadre du projet. En outre, la forte appropriation des objectifs du projet par les parties prenantes constitue l'un des principaux facteurs de durabilité. Ces acquis devraient faciliter l'intégration de l'anticipation et du développement des compétences dans les politiques/stratégies sectorielles nationales.

Néanmoins, la durabilité passe forcément par l'institutionnalisation et la « nationalisation » de l'approche STED. À court terme, il est essentiel que les partenaires nationaux, avec le soutien du projet, mettent en place des mécanismes sectoriels et nationaux d'anticipation et de développement des compétences dans chacun des trois pays. A moyen et long terme, ils devront définir les systèmes de gouvernance, le rattachement institutionnel et les mécanismes de financement pertinents. Ceci est un objectif stratégique à long terme qui doit être visé par les acteurs nationaux, avec l'appui de l'OIT et des bailleurs de fonds. Dans ce sens, un soutien technique et financier externe sera nécessaire dans le futur pour que les résultats du projet soient consolidés et génèrent des impacts durables.

## 6. RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont basées sur les constats faits dans cette évaluation et suivent les leçons apprises ainsi que les conclusions.

### A) Recommandations générales

**Recommandation 1.** Accorder au Projet une extension (sans coût additionnel) de six mois. L'extension du calendrier de mise en œuvre du projet est nécessaire afin de consolider les résultats jouissant d'une forte appropriation au niveau des parties prenantes nationales, en mettant l'accent sur la pérennité des acquis du projet, notamment : la finalisation des études sectorielles (Algérie); la mise en place des mécanismes d'anticipation des besoins en compétences (sectoriels et nationaux) dans chaque pays; et l'implémentation des recommandations prioritaires des études dans chaque secteur/chaîne de valeur dans les trois pays.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
OIT et KOICA	Haute	--	Court-terme

**Recommandation 2.** Mise en œuvre du plan de suivi développé par le projet. Il est fortement recommandé que le projet mette en œuvre le plan de suivi-évaluation pour répondre à ses besoins d'information et aussi afin de bien identifier les résultats, les objectifs et les impacts qui sont un effet direct du projet. En outre, ceci permettrait de déterminer ce qui fonctionne ou pas et pourquoi, de manière à ce que ces facteurs puissent être capitalisés / renforcés. La mise en œuvre du plan de suivi implique, forcément, l'embauche de personnel dédié au suivi-évaluation du projet.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
OIT et KOICA	Haute	Bas/Moyen	Court-terme

**Recommandation 3.** *Échanges de bonnes pratiques en matière de compétences et de commerce.* Il est recommandé : d'organiser des ateliers entre les trois pays pour l'échange des connaissances et des enseignements tirés; de réaliser des voyages d'étude (en Corée du Sud et/ou dans d'autres pays selon les recommandations des différents Comités nationaux de Pilotage du projet) ; d'élaborer, valider et diffuser des publications sur les enseignements tirés dans les trois pays ; et, de diffuser l'approche STED-AMT dans d'autres pays africains à travers l'organisation d'ateliers/conférences pour les experts nationaux.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, KOICA, partenaires nationaux	Haute	Haut	Court-terme

**Recommandation 4.** *Plan de durabilité et stratégie de sortie.* Il est recommandé que le Projet, avec la participation des parties prenantes nationales, élabore un plan de durabilité qui définisse ce qui devrait être institutionnalisé/continué/soutenu et une stratégie de sortie claire, identifiant le transfert progressif des responsabilités de l'OIT aux institutions nationales afin de capitaliser les expériences du Projet ainsi que d'institutionnaliser des mécanismes nationaux de réponse en matière d'anticipation des besoins en compétences. L'expérience cumulée ces dernières années grâce à la mise en œuvre du projet STED-AMT ainsi que le soutien continu de l'OIT sont essentiels pour guider les futurs efforts nationaux en matière d'anticipation des besoins en compétences. Dès lors, le plan de durabilité/sortie devrait définir une vision stratégique et un cadre de programmation à moyen terme de l'OIT afin que l'organisation puisse cibler son assistance future sur les contextes et acteurs nationaux, assurant ainsi la durabilité future de l'approche STED en Algérie, au Maroc et en Tunisie.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, KOICA, OIT, partenaires nationaux	Haute	Bas	Court-terme

## B) Recommandations spécifiques

### Algérie

**Recommandation 5.** *Études sectorielles.* Avant la fin de sa mise en œuvre, le projet STED-AMT et les partenaires nationaux doivent faire les efforts nécessaires afin de finaliser les études sectorielles ; de parvenir à la validation et à la priorisation des recommandations de ces études ; et de procéder à l'élaboration des feuilles de route pour la mise en œuvre des recommandations.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 6.** *Renforcement des capacités des Ingénieurs pédagogiques.* Suite aux échanges avec les partenaires du projet, et notamment avec le Ministère de la formation professionnelle, ainsi qu'avec l'équipe du projet, il est recommandé que STED-AMT soutienne le renforcement des capacités des Ingénieurs pédagogiques de la formation professionnelle sur « comment et avec quels outils » élaborer des cartes de formations qui répondent aux besoins identifiés suite aux études d'anticipation des besoins en compétences en intégrant la question du niveau de réactivité/ délai de réponse aux besoins en compétences identifiés à travers les études STED. Dans la mesure du possible, il est aussi recommandé de mettre en place une plateforme digitale pour remplir en ligne les cartes de formations et les rendre accessibles pour l'ensemble des cadres de la formation professionnelle au niveau national.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	Moyenne	Moyen	Moyen-terme

**Recommandation 7. Introduction de modules d'anticipation des besoins en compétences dans les enquêtes entreprises – enquête emploi de l'ONS.** Les échanges avec les représentants de l'Office National des Statistiques (ONS) et avec l'équipe du projet ont révélé l'opportunité de renforcer les questionnaires « enquête des ménages et enquête entreprises » avec des modules spécifiques relatifs aux compétences. Il est donc recommandé d'adapter aux besoins de l'ONS le questionnaire STED et aussi celui de l'évaluation rapide des besoins de mise à niveau et de requalification suite à l'impact du COVID-19.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, ONS	Moyenne	Bas	Moyen-terme

**Recommandation 8. Renforcement des capacités de l'UGTA.** Les échanges avec le représentant de l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA), les partenaires du projet et l'équipe STED-AMT en Algérie ont montré de faibles capacités institutionnelles au sein de l'organisation syndicale, ce qui entrave sa participation effective dans les processus d'anticipation des besoins en compétences lancés par le Projet. Il est donc recommandé de réaliser un diagnostic des capacités institutionnelles de l'UGTA et par la suite de concevoir et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités du syndicat.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, UGTA	Moyenne	Bas	Moyen-terme

## Maroc

**Recommandation 9. Suivi du Plan d'action de la mise en œuvre des recommandations prioritaires.** Un appui technique continu du projet STED-AMT est nécessaire afin de mettre en œuvre les recommandations prioritaires par les partenaires nationaux pour l'IT Offshoring (ITO) et la Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie (BBC). **Recommandations retenues pour l'ITO :** Renforcer l'apprentissage des langues étrangères, en particulier de l'anglais ; appuyer les opérateurs de l'enseignement supérieur en matière d'ingénierie de formation spécifique aux parcours de formation professionnalisants ; assurer la formation de formateurs et d'experts sur les nouvelles technologies de pointe requises par les entreprises ; assurer la formation/ reconversion des diplômés demandeurs d'emploi dans les domaines de l'IT ; instaurer un modèle de gouvernance multipartite (Comité sectoriel de Compétences). **Recommandations retenues pour la BBC :** assurer la formation de formateurs et d'experts dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie ; promouvoir la recherche et le développement de nouveaux produits dans la branche BCC ; établir des partenariats entre le centre technique de l'industrie agroalimentaire du Maroc (CETIA), et celui de la Tunisie (CTAA) ; et, mettre en place un Comité sectoriel de Compétences dans le secteur des IAA.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Moyenne	Haut	Moyen-terme

## Tunisie

**Recommandation 10. Recommandations des études sectorielles.** Avant la fin de sa période de mise en œuvre, le projet STED-AMT et les partenaires nationaux de la Tunisie doivent se concentrer de manière prioritaire sur la révision, la validation et la priorisation des recommandations des

études des chaînes de valeur déjà finalisées, ainsi que sur l'élaboration des Plans d'action pour l'opérationnalisation des feuilles de route pour la mise en œuvre des dites recommandations.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 11.** *Mise en œuvre des recommandations prioritaires de la chaîne de valeur Plastique technique.* Suite aux accords de la dernière réunion du Comité National de Pilotage du Projet (Décembre 2022), il est recommandé que le projet soutienne la mise en œuvre des recommandations 2 et 3 de la chaîne de valeur Plastique Technique. Recommandation 2 : *Renforcer l'offre de formation initiale et continue dans les professions de mouliste, de maintenancier et de régleur.* Recommandation 3 : *Améliorer l'attractivité des métiers du Plastique technique.*

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Moyenne	Moyen	Moyen-Terme

### Algérie, Maroc, Tunisie

**Recommandation 12.** *Support à la mise en place des mécanismes nationaux d'anticipation des compétences.* Dans le court terme, le projet STED-AMT doit s'investir de manière prioritaire dans la mise en place des mécanismes nationaux d'anticipation des besoins en compétences. Ceci inclut la définition et concrétisation de leurs : rôles et responsabilités ; missions de base, missions facultatives (négociables avec les Administrations concernées), et missions menées par les autres acteurs visant le développement des compétences auxquelles les mécanismes peuvent contribuer ; instruments de gouvernance, mode d'organisation, cadre institutionnel ; degré d'autonomie et rattachement institutionnel ; types de financement ; secrétariat /Equipe technique ; ainsi que la mise en place d'un Secrétariat permanent.

Adressé à	Priorité	Niveau de ressources nécessaires	Temps
Projet STED-AMT, partenaires nationaux	Haute	Moyen	Court-terme

## 7. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

Cette section de l'évaluation vise à mettre en évidence les leçons apprises les plus substantielles ainsi que les bonnes pratiques, afin qu'elles puissent être prises en considération dans les interventions actuelles ou futures.

### 7.1. Leçons Apprises

**Leçon Apprise 1.** *En l'absence d'une « ligne de base » commune aux trois pays, on peut s'attendre à des résultats différents d'un pays à l'autre.* Bien que la conception du projet ait inclut les mêmes résultats et activités pour tous les pays, les contextes d'intervention sont différents et, par conséquent, le rythme de mise en œuvre et d'atteinte des résultats escomptés du projet diverge d'un pays à l'autre.

**Leçon Apprise 2.** *La consolidation des approches, mécanismes et stratégies nationales de diversification des compétences implique des processus complexes et à long terme.* D'une part, de tels processus nécessitent le soutien et l'engagement continu de multiples parties prenantes, notamment des institutions gouvernementales ; organisations d'employeurs et de travailleurs ; établissements de formation publics et privés ; agences de promotion des échanges commerciaux et de développement industriel ; organes sectoriels ; prestataires de services d'emploi ; et entreprises des régions et des secteurs choisis dans les trois pays. D'autre part, ces

processus demandent le développement de stratégies nationales/sectorielles qui combinent le perfectionnement des compétences et l'innovation technologique avec des investissements dans des secteurs non traditionnels, à plus forte valeur ajoutée (diversification) ce qui est d'une grande complexité, notamment dans des pays confrontés à des défis multiples et récurrents (politiques, institutionnels, manque de capacités techniques, faible dialogue social, etc.).

**Leçon Apprise 3.** *Le succès du projet STED-AMT dépend de sa capacité à fournir une assistance technique efficace et de qualité.* A l'avenir, les bailleurs de fonds et l'OIT devront tenir compte du fait que ce type de projet repose en grande partie sur la fourniture d'une assistance technique spécialisée et de qualité aux parties prenantes nationales. Il est donc essentiel que des ressources humaines suffisantes soient allouées à des futurs projets « STED » dans la Région. Il conviendrait dès lors de prévoir dans ce type de projets un budget réaliste suffisant pour financer les ressources humaines requises.

## 7.2. Bonnes Pratiques

**Bonne Pratique 1.** *Le processus « tripartite + » de participation et de recherche de consensus utilisé par le STED-AMT a été un facteur important pour son succès.* Les démarches consultatives ont permis d'identifier les secteurs/chaînes de valeur dans chaque pays ; de développer des études approfondies des secteurs/chaînes de valeur respectives ; et d'établir avec l'ensemble des partenaires les feuilles de route pour la mise en œuvre des recommandations émanant des études. De même, l'approche participative du projet a contribué à renforcer l'appropriation nationale des études et des recommandations; à accroître l'intérêt, la coordination et la promotion de l'approche de diversification des compétences parmi les partenaires nationaux; et a fourni une base factuelle pour l'intégration de la dimension « développement des compétences » dans les politiques/stratégies sectorielles.

**Bonne Pratique 2.** *Malgré son insuffisance, la qualité et le dévouement du personnel du projet STED-AMT ont été décisifs pour la bonne performance du projet jusqu'à présent.* L'intensité des processus respectifs de négociation, de consultation et d'adaptation aux différents contextes a exigé un haut niveau de dévouement et beaucoup d'énergie de la part du personnel du projet, ainsi que des niveaux élevés d'assistance technique pour établir les « agendas nationaux » en matière d'anticipation des besoins en compétences.

**Bonne Pratique 3.** *Faire preuve d'une « diplomatie discrète ».* Le personnel du projet STED-AMT a dû à plusieurs reprises s'adapter et réagir, parfois rapidement et avec diplomatie, aux changements/décisions/événements politiques, ainsi qu'aux changements de personnel dans les institutions partenaires dans les trois pays.



## **ANNEXES**

## Annexe 1: Termes de référence

**Termes de Référence pour l’Evaluation indépendante à mi-parcours 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 »**

**Version 23 septembre 2022**

<b>Titre du projet objet de l'évaluation</b>	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 »
<b>Code de coopération technique du projet</b>	RAF/19/10/KOR
<b>Unité administrative responsable pour la gestion du projet</b>	Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Lybie, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie.
<b>Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet</b>	SKILLS
<b>Pays</b>	Algérie, Maroc, Tunisie
<b>Durée</b>	48 mois
<b>Date de démarrage</b>	22.10.2019
<b>Date de fin</b>	30.09.2023
<b>Budget du projet</b>	5.22 Millions USD
<b>Type d'évaluation</b>	Evaluation à mi-parcours indépendante
<b>Date prévue pour l'évaluation</b>	<b>7 Novembre 2022 au 27 Janvier 2023.</b>
<b>Donateur</b>	Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA)
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	François MURWANASHYAKA

## **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 économique (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 48 mois (Janvier 2020 à Septembre 2023), 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 chaîne 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 enregistré, jusqu'en Août 2022, les principaux résultats suivants :

- Finalisation des études d'évaluation des besoins en compétences, validation des recommandations par les partenaires nationaux et élaboration des feuilles de route de mise en œuvre des recommandations pour les secteurs :
  - **Maroc :** Agroalimentaire (Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie), IT (IT-Offshoring) ;
  - **Tunisie :** Agroalimentaire (Dattes et ses dérivés, Huile d'Olive) et Plastique Technique.

- Réalisation de l'étude d'évaluation rapide des besoins des entreprises en matière de mise à niveau et requalification à la suite de l'impact COVID-19 :
  - Maroc : Tourisme (Tourisme, Hôtellerie et Restauration) et Aéronautique.
- Renforcement des capacités des partenaires nationaux (Gouvernement, Partenaires Sociaux, Experts nationaux) en Algérie, Maroc et Tunisie 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.

## II. Objectifs de l'évaluation

### 2.1 Objectif général

L'évaluation à 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 à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'ÉVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Dans sa stratégie et ses directives d'évaluation, l'Unité d'Évaluation de l'OIT (ÉVAL) 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'évaluabilité<sup>11</sup> et deux évaluations indépendantes l'une à mi-parcours et l'autre à la fin du 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 ».

### 2.2 Objectifs spécifiques

Plus précisément, cette évaluation à mi-parcours devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les réalisations et les défis opérationnels - s'ils existent - qui pourraient entraîner des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

---

<sup>11</sup> ÉVAL définit le terme « Evaluabilité » comme étant la mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de manière fiable et crédible. La revue de l'évaluabilité va déterminer dans quelle mesure un projet est prêt pour une évaluation et identifie tout changement/ajustement nécessaire pour améliorer le système de S&E et de renforcer les mesures de performance.

- 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 ; 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'efficacité 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 afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet pour la réalisation des objectifs du projet.

### **2.3 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 améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets.

### **2.4 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'en Septembre 2022. 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 au niveaux politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire.

L'évaluation devra analyser comment et particulièrement pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

### **2.5 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.

### **III. Tâches attendues**

#### **3.1 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 normes 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.

#### **Pertinence stratégique et cohérence du projet**

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement (Algérie, Maroc, Tunisie), les PPDTs, 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?

#### **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'environnement 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 ?

### **Performances et efficacité du projet**

7. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
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 durant la première phase 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 ?

### **Efficacité des ressources utilisées**

15. 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 efficace ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

### **Efficacité du dispositif de gestion**

16. 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 ?
17. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

18. 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 humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?
19. 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 ?
20. 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 ?

### **Orientations sur l'impact et la durabilité du projet**

21. Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir dans la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?
22. Est-ce que les conditions pour avoir les 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 de travail 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'Etat? 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 ?

### **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 bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils 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.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT « Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation ».

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 l'équipe de consultant(e) pour démontrer la méthodologie du BIT et les démarches à suivre en matière d'évaluation et expliquer les clauses du contrat. Une deuxième réunion aura lieu avec le 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 les bailleurs 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 BIT/EVAL pour opérationnaliser les TdRs. L'approbation du rapport de démarrage est une condition nécessaire pour passer à la prochaine étape de recollection es donnes.

**Réalisation de contacts, 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 impliqués dans la mise en œuvre du projet et 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 pendant la étape c).

### **3.2 Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation**

Un atelier mix (virtuel-présentiel) avec les parties prenantes sera organisé 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.

#### **IV. Principaux livrables (en Français)**

1. Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 3 Writing the inception report » précisant l'envergure de l'évaluation 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... Le rapport de démarrage devra être approuvé par la 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 à la fin de la mission de terrain.
3. Une première version du rapport d'évaluation à mi-parcours (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 responsable 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 à mi-parcours (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 rédigés en français. 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.

## **V. Conduite et gestion de l'évaluation**

### **Le gestionnaire de l'évaluation**

L'évaluation sera gérée par M. François MURWANASHYAKA, ([murwanashyaka@ilo.org](mailto:murwanashyaka@ilo.org)) basé à Kigali. 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 et l'appui technique du Responsable principal du suivi et de l'évaluation (M. Ricardo FURMAN : [furman@ilo.org](mailto:furman@ilo.org)) du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

### **L'évaluateur (Cabinet ou 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/le cabinet responsable de conduire 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;
- Excellentes compétences en matière de rédaction de rapports d'évaluation;
- Excellentes aptitudes à s'exprimer oralement en Français, Arabe sera un atout.

### **Les tâches du projet**

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'équipe d'évaluation.

### **Dispositions légales et éthiques**

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs/trices peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (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.

## VI. Chronogramme de l'évaluation

Tâches	Responsable	Période (dates indicatives)	Nombre de jours Évaluateur
<b>Finalisation des termes de références</b>	Gestionnaire Évaluation	14 – 21/09/2022	0
<b>Circulation des TdRs aux parties prenantes clés</b>	Gestionnaire Évaluation	23/09 – 7/10/2022	0
<b>Publication des termes de références</b>	Gestionnaire Évaluation	23/09 – 10/10/2022	0
<b>Évaluation des offres et établissement du contrat avec le cabinet retenu</b>	Gestionnaire Évaluation avec l'appui logistiques du projet	11/10 – 04/11/2022	0
<b>Réunion préparatoire avec l'évaluateur</b>	Gestionnaire Évaluation	07/11/2022	0
<b>Revue documentaire ; Conception des outils ; Consultations préliminaires avec l'équipe du projet De l'OIT et du bailleur</b>	Évaluateur	08 – 10/11/2022	3
<b>Élaboration du rapport de démarrage y compris les outils de collecte des données</b>	Évaluateur	11– 12/11/2022	2
<b>Approbation du rapport de démarrage et des outils de collecte des données</b>	Gestionnaire Évaluation	14/11/2022	0
<b>Collecte de données</b>	Évaluateur	15/11 – 2/12/2022	14
<b>Ateliers de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes</b>	Évaluateur	05 - 7/12/2022	3
<b>Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution</b>	Évaluateur	8 – 14/12/2022	5
<b>Révision méthodologique du rapport</b>	Gestionnaire Évaluation	15/12/2022	0
<b>Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport</b>	Gestionnaire Évaluation	16/12/2022 - 06/01/2023	0
<b>Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant</b>	Gestionnaire Évaluation	9/01/2023	0
<b>Intégration des commentaires dans le rapport</b>	Évaluateur	10 – 12/01/2023	3
<b>Révision et Transmission de la version finale du rapport</b>	Gestionnaire Évaluation	13 – 16/01/2023	0
<b>Révision EVAL pour commentaires finaux et publication en ligne</b>	SMEO/EVAL	17/01/2023 – 27/01/2023	0

<b>Total jours :</b>	<b>30</b>
----------------------	-----------

La durée de la prestation est **du 7 Novembre 2022 au 27 Janvier 2023.**

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le Projet STED-AMT et doit couvrir :

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



## Annexe 1 : Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020)	<a href="http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm">http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm</a>
Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm</a>
Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm</a>
Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm</a>
Liste de contrôle 6 : Évaluation de la qualité du rapport d'évaluation	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm</a>
Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm</a> <a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm</a>
Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm</a>
Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm</a>
Modèle pour la page de titre de l'évaluation	<a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/">http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/</a>

## Annexe 2 : Critères et questions d'évaluation

Critères et questions relatives à l'évaluation	
Critères	Questions
<b>Pertinence stratégique et du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement (Algérie, Maroc, Tunisie), les PPDTs, 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?</li> <li>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?</li> <li>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?</li> </ol>
<b>Validité du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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'environnement du projet/les facteurs externes)</li> <li>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 ?</li> <li>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 ?</li> </ol>
<b>Performance et efficacité du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?</li> <li>8. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?</li> <li>9. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?</li> <li>10. Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</li> <li>11. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?</li> <li>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 ?</li> <li>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 ?</li> <li>14. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?</li> </ol>

<b>Efficiences des ressources utilisées</b>	<p>15. 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 ?</p>
<b>Efficacité du dispositif de gestion</b>	<p>16. 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 ?</p> <p>17. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?</p> <p>18. 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 humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?</p> <p>19. 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 ?</p> <p>20. 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 ?</p>
<b>Orientation à l'impact et durabilité du projet</b>	<p>21. Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir dans la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?</p> <p>22. Est-ce que les conditions pour avoir les 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 de travail du projet ?</p> <p>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'Etat? 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 ?</p> <p>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 ?</p>
<b>Thèmes transversaux</b>	<p>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 ?</p>

	<p>26. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?</p> <p>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 ?</p> <p>28. Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?</p>
--	--

## Annexe 3 : Indicateurs du projet

Chaîne de résultats	Indicateurs	Valeurs de base	Cible fin du projet	Atteint 27 Dec. 2022	Cible/Atteint
<b>INDICATEURS D'EFFET FINAL DES OBJECTIFS DU PROJET</b>					
<b>OBJ 1</b> La mise en œuvre de stratégies efficaces de développement, d'utilisation et de pérennisation des compétences aux niveaux sectoriels	06 Dispositifs sectoriels de compétences en Algérie, Maroc et Tunisie sont opérationnels, d'ici la fin du projet (T3/2023)	0	6	0	0%
<b>OBJ 2</b> Le renforcement de la collaboration et de l'apprentissage mutuel entre les pays partenaires, pour le partage des bonnes pratiques et des leçons apprises et aussi pour une collaboration sous régionale	50% des partenaires institutionnels et sociaux appuyés par le projet à travers les ateliers d'échanges de bonnes pratiques entre les trois pays et voyage d'étude ont amélioré leurs compétences sur la démarche méthodologique d'anticipation des besoins en compétences et l'implémentation des stratégies de réponses en Algérie, Maroc et Tunisie, d'ici la fin du projet (T3/2023)	0	50%	0	0%
<b>INDICATEURS DES RÉSULTATS</b>					
<b>R1</b> 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	0	80	100	125%
	06 Rapports d'analyse sectorielle STED sont validés par les organisations clés respectives en Algérie, Maroc et Tunisie d'ici le T2/2022	0	6	5	83%
<b>R2</b> 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	90 Représentants des partenaires (Institutions Gov, Représentants Employeurs et Employés) des 03 pays <u>formés</u> sur l'approche méthodologique STED par le projet, sont <u>certifiés</u> par l'OIT, d'ici la fin du projet (T3/2023)	0	90	0	0%
	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)	0	3	0	0%
	06 Dispositifs sectoriels de compétences sont renforcés/mis en place d'ici T2/2023	0	6	0	0%
<b>R3</b> 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)	0	20%	0	0%
<b>R4</b> 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).	0	50%	0	0%

Source: STED-AMT

## Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Méthodes	Parties prenantes
<b>Pertinence stratégique et cohérence du projet</b>		
1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement (Algérie, Maroc, Tunisie), les PPDTs, 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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Les équipes d'autres projets OIT/BP-Alger ou d'autres institutions</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<b>Validité du projet</b>		
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays dans les pays</li> </ul>

<p>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'environnement du projet/les facteurs externes)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays dans les pays</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> </ul>
<p>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 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<p>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 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<p><b>Performance et efficacité du projet</b></p>		
<p>7. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<p>8. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
9. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
10. Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
11. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
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 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
13. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> </ul>



le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
14. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<b>Efficiences des ressources utilisées</b>		
15. Les ressources (financières, humaines, expertises, etc.) sont-elles allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<b>Efficacité du dispositif de gestion</b>		
16. 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
17. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> </ul>

une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?		
18. 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 humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT, Projets)</li> <li>▪ Agences des Nations Unies, d'autres organisations humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays</li> </ul>
19. 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
20. 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> </ul>
<b>Orientation à l'impact et durabilité du projet</b>		
21. Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir dans la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>

<p>22. Est-ce que les conditions pour avoir les 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 de travail du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<p>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'Etat? 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 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>
<p><b>Thèmes transversaux</b></p>		
<p>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 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> </ul>

<p>26. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> </ul>
<p>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 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> </ul>
<p>28. Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les parties prenantes</li> <li>▪ Ateliers d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'équipe du projet / de l'OIT</li> <li>▪ Staff OIT (CO, RO, HQ, DWT)</li> <li>▪ Les partenaires institutionnels et opérationnels du projet dans les pays</li> <li>▪ Les mandants de l'OIT dans les pays</li> <li>▪ Les Comités de Pilotage</li> <li>▪ Le donateur (KOICA)</li> </ul>

## Annexe 5 : Outils de collecte des données

### Introduction à la guide d'entretien/FG

Les éléments inclus dans le guide d'entretien sont exhaustifs, mais génériques. Comme le guide d'entretien est destiné à aider l'évaluateur à mener des entretiens semi-structurés, **il sera adapté en fonction du contexte de chaque pays** et du degré de mise en œuvre du projet; **le profil et les attitudes des répondants; ainsi qu'aux résultats d'entrevues antérieures avec d'autres intervenants;** afin d'aider à cibler chaque entrevue.

L'évaluateur pourrait poser la même question à des différentes personnes ou catégories d'informateurs pour comparer leurs réponses et analyser comment ces différences individuelles peuvent se refléter sur le projet.

### Introduction à l'entretien/FG

Merci de participer à cette interview. Je m'appelle Rafael Munoz. Je suis l'évaluateur qui est en train de mener l'évaluation finale du projet STED-AMT, au nom de l'OIT

Le but de cette interview est de m'aider à mieux comprendre le projet STED-AMT, ses résultats et ses effets en **<spécifier le nom du pays>**. Pour ce faire, j'aimerais que vous répondiez à quelques questions, **toujours en fonction de votre expérience et de votre point de vue.**

Vos réponses seront traitées avec la plus stricte **confidentialité**.

**L'évaluateur demandera au répondant de se présenter et de présenter son rôle ou sa participation au projet.**

Avez-vous des questions avant de commencer?

### Questionnaire

#### **Pertinence et adaptation stratégique du projet**

1. Dans quelle mesure le projet s'aligne-t-il :
  - aux priorités de développement du Gouvernement ?
  - au PPDT ?
  - aux ODDs ?
  - à l'UNDAF/UNSDCF ?

Dans quelle mesure répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles?

2. Dans quelle mesure les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet?
3. Est-ce que les objectifs et produits sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets de l'OIT ou des autres partenaires humanitaires et de développement ?

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

4. Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérents ?
5. Est-ce que 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 ?

#### **Performance et efficacité du projet**

7. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
8. Est-ce que les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) sont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?
9. Est-ce que la quantité et la qualité des produits obtenus sont-elles été satisfaisantes ?
10. Est-ce que il-y-a eu des résultats inattendus développés ? Lesquels? Pourquoi ?
11. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
12. Est-ce que le projet a 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 influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements?
14. Est-ce que les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

#### **Efficience des ressources utilisées**

15. Est-ce que les ressources (financières, humaines, expertises..) ont 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 ?

#### **Efficacité du dispositif de gestion**

16. Est-ce que il-y-a 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 ?
17. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
18. 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 humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

19. Est-ce que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a 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 ?
20. Est-ce que 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 ?

#### **Orientation à l'impact et durabilité du projet**

21. Quel niveau d'influence le projet a eu et continuerait-il à avoir dans la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?
22. Est-ce que les conditions pour avoir les 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 de travail 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 ?

#### **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. Est-ce que les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
27. Est-ce que 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 ?

## Annexe 6: Liste des documents révisés

- 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)
- Fiche Technique du Projet STED-AMT-Algérie
- Fiche Technique du Projet STED-AMT-Maroc
- Fiche Technique du Projet STED-AMT- Tunisie
- Manuel de Suivi et Évaluation-STED-AMT
- Rapports de suivi au bailleur de fonds (KOICA) 2020, 2021, 2022
- Dossier Evaluabilité du Projet
- Nouveau modèle de développement (NMD) Résumé du Rapport Général de la CSMD. Maroc, 2021
- Le Programme Gouvernemental 2016-2021. Royaume du Maroc. Le Chef du gouvernement, 2017
- 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
- Plan d'Action du Gouvernement 2020-2024. République Algérienne Démocratique et Populaire Services du Premier Ministre, 2021
- Cadres de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (Algérie, Tunisie, Maroc
- Programme par pays pour la promotion du travail décent (PPTD) pour la Tunisie 2017-2022
- L'état des lieux du système de formation professionnelle. Tunisie. Organisation Internationale du Travail (sans date)
- Algérie. Évolutions en matière d'éducation, de formation et d'emploi 2021. Fondation européenne pour la formation, 2021
- Brochure de présentation du Bureau de l'OIT à Alger pour les pays du Maghreb : [https://www.ilo.org/africa/about-us/WCMS\\_703430/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/africa/about-us/WCMS_703430/lang--fr/index.htm)
- Restitution des résultats et des recommandations des études sectorielles. Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie
- 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
- 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



- Feuille de route des recommandations relatives à 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 à la stratégie de développement des compétences dans la chaîne de valeur dattes et dérivées en Tunisie. Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie.
- Feuille de route des recommandations relatives à la stratégie de développement des compétences dans la chaîne de valeur Huile d'Olive en Tunisie. Projet STED-AMT de l'OIT en Tunisie.

## Annexe 7: Liste des personnes interviewées

### OIT

Prénom & Nom	Fonction	Lieu
Rania BIKHAZI	Directrice BP-Alger	Alger/ Algérie
Rachâa BEDJAOUI-CHAOUCHE	Cheffe du Projet STED-AMT (Algérie, Maroc et Tunisie)	Alger/ Algérie
Fatima ID AHMAD	Coordinatrice Nationale Projet STED-AMT Maroc	Rabat/ Maroc
Saber SELLAMI	Coordinateur National Projet STED-AMT Tunisie	Tunis/ Tunisie
Ghania LASSAL	Assistante en Communication et Information Publique Projet STED-AMT (Algérie, Maroc et Tunisie)	Alger/Algérie
Charef Eddine MESSADI	Assistant ADMIN/FIN Projet STED-AMT Algérie	Alger/ Algérie
Jihane HANNANE	Assistante ADMIN/FIN Projet STED-AMT Maroc	Rabat/ Maroc
Wissal DRISSI	Assistante ADMIN/FIN Projet STED-AMT Tunisie	Tunis/ Tunisie
Jo de Hollander	Expert, Partnership and Resource Mobilization	Alger/ Algérie
Hae Kyeung, CHUN	Technical Officer SKILLS-Backstopper Projet STED-AMT. OIT-SKILLS	Genève-Suisse
Karine, SONIGO	Spécialiste en Skills Digitalisation. OIT-SKILLS	Genève-Suisse
Laura , SCHMID	Spécialiste Technique SKILLS/ Backstopper Projet STED-AMT. OIT-SKILLS	Genève-Suisse
Pedro Moreno de Fonseca	Technical Specialist on Lifelong Learning. OIT-SKILLS	Genève-Suisse

### Liste des parties prenantes: Algérie

Prénom	Nom	Organisation	Fonction
Bonghee	JANG	Bureau KOICA Algérie	Directeur / Country director of KOICA Algeria office
Rafik	LAADJALI	Bureau KOICA Algérie	Responsable de la coopération internationale
Charef Eddine	BOUDIAF	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale de l'Algérie	Directeur Général de l'Emploi et de l'Insertion
Ghanem	BELHAOUA	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale de l'Algérie	S/D des Programmes de Promotion d'Emplois et de l'Insertion
Abdelaziz	GUEND	Ministère de l'Industrie	Directeur General du développement et de la compétitivité industriels
Youcef	Laoufi	Ministère de l'Industrie	Sous-directeur, Valorisation des compétences
Saad	FRAHTA	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels (MFEP)	Directeur des Etudes et de la Coopération
Youcef	BAZIZI	Office National des Statistiques (ONS)	Directeur General par intérim
Assia	TAZDAIT	Office National des Statistiques (ONS)	Cheffe d'Etudes
Elmahfoudh	MEGATELI	Confédération Générale des Entreprises Algériennes (CGEA)	Secrétaire-Général
Tayeb	LOUATI	Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA)	Conseiller

## Liste des parties prenantes: Maroc

Prénom et Nom	Organisation	Fonction
Mohamed HAZIM	Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite entreprise de l'Emploi et des compétences	Directeur de l'Observatoire National du Marché de travail (ONMT)
Bousfiha Abdeljalil		Chef de la Division des Etudes de l'évaluation des programmes de l'emploi-ONMT
Assia NASRY	Département de la formation professionnelle	Chef de la Division de la Formation continue cadre au sein de la division des études
Naima Bentoudja		Chef de Service des Secteurs Primaire et Secondaire - Division des Études, Département de la Formation Professionnelle.
Mohamed Daoudi		Service Formation et programme
Mme. Rhazouani	Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail	Chef de la Division Modes et Méthodes
Hind Boubia	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences	chef de division Prospection et Marketing
		Chef de service marketing
		Chef Projet Répertoire des Emplois et Métier
Hamid FELLOUN	Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI)	Président FENAGRI
Redouane Elheloui Mme Benarafa Oumnia	APEBI	Président Directrice
Abderrazak BENSAGA	Département de l'enseignement supérieur	Chef de Division de l'Orientation et l'Information
Amal MANSOURI	Haut-Commissariat au Plan	Chef de la division des Etudes Générales, Direction de la Prévision et de la Prospective
Jasmine Bouzineb		Chargée d'études
Lahcen HANSALI	Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM)	Membre du Conseil
Mohamed Alaoui	Union Marocaine du Travail (UMT)	Chargé de la coopération internationale
Mohamed Nadir	Confédération démocratique du travail (CDT)	Conseil National de la CDT
M. Azelmat	Direction de l'économie numérique, Ministère de la transition numérique	Directeur de l'économie numérique (DEN)
Ibtissam Kaifouf		Cadre à la DEN
Salma Karim	Agence du développement du digital	Chef de département Capital Humain et innovation
Younseung Kim	KOICA	Chef du programme de coopération
Adam Mchaouar		Chargé du programme de coopération
Yousra Bouabbadi		Chargée du programme de coopération et administration

### Liste des parties prenantes : Tunisie

NOM	PRENOM	INSTITUTION/ORGANISATION	FONCTION
KALLEL	Faiza	Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (DGPE)	Directrice Générale de la Promotion de l'Emploi
Yahyouia	Mohamed	Observatoire Nationale de l'Emploi et des Qualifications ONEQ	Directeur de la Veille et de la Propective
MEZGHANI	Sahla	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche MARHP/DGEDA	Directrice des projets et programmes de développement
DOUIRI	Yosra	Observatoire National de l'Agriculture (ONAGRI)	Sous-directeur de la collecte et de l'analyse des données internationales
Boussaad	Madiha	Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole AVFA	Chef de service à la direction des affaires pédagogiques et techniques
Marouani	Kaouther	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directrice des Réformes Universitaires
Maddouri	Hanene		Cheffe de Service Rénovation pédagogique
Oueslati	Kais		Chef de service suivi de développement du système de formation
BEN Kaddour	Anouar	Union générale tunisienne du travail (UGTT)	Secrétaire Général Adjoint responsable des Etudes et de la Documentation
BEKEY	Mohamed		Département des Etudes et de la Documentation
Charfi	Zied	UTICA	Direction centrale des affaires sociales
Seoyeon	Oh	KOICA	Coordinatrice chargée des projets
Hassan	Mohamed Hedi		Chargé de programme Senior

## Annexe 8 : Chronogramme de l'évaluation

Tâches	Responsable	Période
Revue documentaire ; Conception des outils ; Consultations préliminaires avec l'équipe du projet De l'OIT et du bailleur	Évaluateur	16–18/11/2022
Élaboration du rapport de démarrage y compris les outils de collecte des données	Évaluateur	19–20/11/2022
Approbation du rapport de démarrage et des outils de collecte des données	Gestionnaire Évaluation	22/11/2022
Travail sur le terrain <b>Maroc</b> (collecte de données et Ateliers de restitution)	Évaluateur STED Maroc	28 Nov-2 Déc. 2022
Travail sur le terrain <b>Tunisie</b> (collecte de données et Ateliers de restitution)	Évaluateur STED Tunisie	5-9 Déc. 2022
Travail sur le terrain <b>Algérie</b> (collecte de données et Ateliers de restitution)	Évaluateur STED Algérie	11-16 Déc. 2022
Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'Ateliers de restitution	Évaluateur	9 Janvier 2023
Révision méthodologique du rapport	Gestionnaire Évaluation	12 Janvier 2023
Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire Évaluation	26 Janvier 2023
Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire Évaluation	27 Janvier 2023
Intégration des commentaires dans le rapport	Évaluateur	31 Janvier 2023
Révision et Transmission de la version finale du rapport	Gestionnaire Évaluation	10 Février 2023
Révision EVAL pour commentaires finaux et publication en ligne	SMEO/EVAL	15 Février 2023

## Annexe 9 : Leçons Apprises



# 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 DC/SYMBOL:RAF/19/10/KOR

Name of Evaluator: Rafael Munoz Sevilla

Date: 30.01.2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
<b>Brief description of lessons learned</b> (link to specific action or task)	En l'absence d'une « ligne de base » commune aux trois pays, on peut s'attendre à des résultats différents d'un pays à l'autre. Bien que la conception du projet ait inclus les mêmes résultats et activités pour tous les pays, les contextes d'intervention sont différents et, par conséquent, le rythme de mise en œuvre et d'atteinte des résultats escomptés du projet diverge d'un pays à l'autre.
<b>Context and any related preconditions</b>	Le concept original du projet était conçu par la Branche SKILLS du BIT. Bien que le projet STED-AMT ait été dessiné sur la base de la méthodologie STED déjà testée dans plusieurs pays par le BIT, l'ensemble des acteurs nationaux des trois pays n'a pas pu être consulté faute de ressources financières, humaines et de temps.
<b>Targeted users /Beneficiaries</b>	Équipes de projet participant aux phases de conception, de mise en œuvre et de suivi. Partenaires des projets. OIT et ses mandants.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Cette situation a initialement contribué à retarder le démarrage du projet, et par exemple en Tunisie les partenaires sociaux ont exprimé leur mécontentement du fait de ne pas avoir participé à la phase de conception du projet.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Dans sa phase de démarrage l'équipe du projet a mené à bien des réunions et des actions de coordination avec les mandants de l'OIT pour présenter et valider le projet, et pour constituer les Comités de Pilotage du Projet avec la participation, en moyenne, d'une vingtaine des partenaires dans chaque pays.
<b>ILO Administrative Issues</b> (staff, resources, design, implementation)	La flexibilité de l'équipe du projet pour s'adapter aux différents contextes ainsi qu'aux différents besoins et demandes des parties prenantes a été déterminante pour soutenir la mise en œuvre 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 DC/SYMBOL:RAF/19/10/KOR

Name of Evaluator: Rafael Munoz Sevilla

Date: 30.01.2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
<b>Brief description of lessons learned</b> (link to specific action or task)	<p>La consolidation des approches, mécanismes et stratégies nationales de diversification des compétences implique des processus complexes et à long terme. D'une part, de tels processus nécessitent le soutien et l'engagement continus de multiples parties prenantes, notamment des institutions gouvernementales ; organisations d'employeurs et de travailleurs ; établissements de formation publics et privés ; agences de promotion des échanges commerciaux et de développement industriel ; organes sectoriels ; prestataires de services d'emploi ; et entreprises des régions et des secteurs choisis dans les trois pays. D'autre part, ces processus demandent le développement de stratégies nationales/sectorielles qui combinent le perfectionnement des compétences et l'innovation technologique avec des investissements dans des secteurs non traditionnels, à plus forte valeur ajoutée (diversification) ce qui est d'une grande complexité, notamment dans des pays confrontés à des défis multiples et récurrents (politiques, institutionnels, manque de capacités techniques, faible dialogue social, etc.).</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>Les pays cibles se trouvent dans des situations et des contextes très différents (par exemple le degré de stabilité politique et institutionnelle, les capacités -techniques, institutionnelles, 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.</p>
<b>Targeted users /Beneficiaries</b>	<p>Équipes de projet participant aux phases de conception, de mise en œuvre et de suivi. Principaux acteurs des projets. OIT et ses mandants.</p>
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>Les facteurs mentionnés ci-dessus (les hypothèses de développement) ont fortement affecté le rythme d'implémentation du projet dans les différents pays, et n'ont pas été pris en compte lors de la phase de conception du projet.</p>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>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.</p>



---

**ILO Administrative Issues**  
(staff, resources, design,  
implementation)

Le projet a démontré l'importance d'allouer des niveaux appropriés de ressources (temps et ressources humaines, techniques et financières), car de tels processus ne peuvent, dans la plupart des contextes, pas être établis dans un laps de temps limité (par exemple pendant la durée de vie d'un programme ou d'un 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 DC/SYMBOL:RAF/19/10/KOR

Name of Evaluator: Rafael Munoz Sevilla

Date: 31.01.2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
<b>Brief description of lessons learned</b> (link to specific action or task)	Le succès du projet STED-AMT dépend de sa capacité à fournir une assistance technique efficace et de qualité.
<b>Context and any related preconditions</b>	Le Projet STED-AMT est 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, comme par rapport aux ressources techniques/humaines mises à disposition du projet et son calendrier de mise en œuvre.
<b>Targeted users /Beneficiaries</b>	Équipes de projet participant aux phases de conception, de mise en œuvre et de suivi. Principaux acteurs des projets. OIT et ses mandants.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Compte tenu de l'extension géographique, de la complexité du projet ainsi que du nombre très élevé d'institutions partenaires dans les différents pays on peut considérer que les effectifs du projet STED-AMT sont insuffisants.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	La compétence et les efforts de tous les membres du personnel (dans les trois pays) ont été décisifs pour l'exécution efficace du projet. En outre, le projet est mis en œuvre dans les cadres nationaux en partenariat avec les ministères et partenaires sociaux compétents. En ce qui concerne la gouvernance du Projet, dans chacun des trois pays un Comité National Tripartite de Pilotage du Projet (CdP) a été créé et chargé de superviser la mise en œuvre du projet.
<b>ILO Administrative Issues</b> (staff, resources, design, implementation)	À l'avenir, les bailleurs de fonds et l'OIT devront tenir compte du fait que ce type de projet repose en grande partie sur la fourniture d'une assistance technique spécialisée et de qualité aux parties prenantes nationales. Il est donc essentiel que des ressources humaines suffisantes soient allouées à des futurs projets « STED » dans la Région. Il conviendrait dès lors de prévoir dans ce type de projets un budget réaliste suffisant pour financer les ressources humaines requises.

## Annexe 10 : 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 DC/SYMBOL RAF/19/10/KOR

Name of Evaluator: Rafael Munoz Sevilla

Date: 30.01.2023

*The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.*

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
<b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le processus « tripartite + » de participation et de recherche de consensus utilisé par le STED-AMT a été un facteur important pour son succès.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Le projet est mis en œuvre dans les cadres nationaux en partenariat avec les ministères et partenaires sociaux compétents. En ce qui concerne la gouvernance du Projet, dans chacun des trois pays un Comité National Tripartite de Pilotage du Projet (CdP) a été créé et chargé de superviser la mise en œuvre du projet. Les Ministères du Travail ainsi que d'autres Ministères, les organisations de travailleurs et d'employeurs, et d'autres institutions liées à l'anticipation des compétences participent activement à la mise en œuvre et au suivi du projet.
<b>Establish a clear cause- effect relationship</b>	La structure de gestion et de gouvernance mise en place par le Projet STED-AMT travaille de manière stratégique avec toutes les parties prenantes clés des trois pays, le BIT et KOICA afin d'atteindre les résultats escomptés du projet.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	Les démarches consultatives ont permis d'identifier les secteurs/chaînes de valeur dans chaque pays ; de développer des études approfondies des secteurs/chaînes de valeur respectives ; et d'établir avec l'ensemble des partenaires les feuilles de route pour la mise en œuvre des recommandations émanant des études. De même, l'approche participative du projet a contribué à renforcer l'appropriation nationale des études et des recommandations; à accroître l'intérêt, la coordination et la promotion de l'approche de diversification des compétences parmi les partenaires nationaux; et a fourni une base factuelle pour l'intégration de la dimension « développement des compétences » dans les politiques/stratégies sectorielles.
<b>Potential for replication and by whom</b>	Cette bonne pratique est reproductible par n'importe quelle équipe de gestion de projet.
<b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	CPOs (par pays) PPTD (Tunisie) P&B
<b>Other documents or relevant comments</b>	



# 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 DC/SYMBOL RAF/19/10/KOR

Name of Evaluator: Rafael Munoz Sevilla

Date: 30.01.2023

*The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.*

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
<b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Malgré son insuffisance, la qualité et le dévouement du personnel du projet STED-AMT ont été décisifs pour la bonne performance du projet jusqu'à présent. L'intensité des processus respectifs de négociation, de consultation et d'adaptation aux différents contextes a exigé un haut niveau de dévouement et beaucoup d'énergie de la part du personnel du projet, ainsi que des niveaux élevés d'assistance technique pour établir les « agendas nationaux » en matière d'anticipation des compétences.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	L'équipe de projet est constituée de huit personnes réparties au niveau des trois pays. Le Maroc et la Tunisie ont des coordinateurs nationaux, ce qui n'est pas le cas en Algérie. Ce fait constitue une faiblesse importante du projet. La cheffe de projet intervient en tant que coordinatrice générale du projet, supervisant et soutenant le Maroc et la Tunisie, tout en assurant « de facto » la coordination nationale en Algérie. Ceci se traduit par une énorme surcharge de travail pour la cheffe de projet, dont la « double casquette » réduit sa disponibilité pour assurer une gestion plus stratégique du Projet dans les trois pays. De plus, l'absence d'un coordinateur national en Algérie entrave la gestion opérationnelle du projet et son rythme d'implémentation. D'autre part, bien que le projet ait développé un plan de suivi et évaluation (S&E), celui-ci n'a pas pu être mis en œuvre en raison du manque de personnel de S&E et aussi, en partie, en raison de la surcharge de travail de la cheffe de projet.
<b>Establish a clear cause- effect relationship</b>	Compte tenu de l'extension géographique, de la complexité du projet ainsi que du nombre très élevé d'institutions partenaires dans les différents pays les effectifs du projet STED-AMT sont insuffisants. Néanmoins, la compétence et les efforts de tous les membres du personnel (dans les trois pays) ont été décisifs pour l'exécution efficace du projet.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	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.
<b>Potential for replication and by whom</b>	Cette bonne pratique est reproductible par n'importe quelle équipe de gestion de projet.
<b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	CPOs (par pays) PPTD (Tunisie) P&B
<b>Other documents or relevant comments</b>	



# 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 DC/SYMBOL: RAF/19/10/KOR

Name of Evaluator: Rafael Munoz Sevilla

Date: 30.01.2023

*The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.*

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
<b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Faire preuve d'une « diplomatie discrète ». Le personnel du projet STED-AMT a dû à plusieurs reprises s'adapter et réagir, parfois rapidement et avec diplomatie, aux changements/décisions/événements politiques, ainsi qu'aux changements de personnel dans les institutions partenaires dans les trois pays.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Le concept original du projet était conçu par la Branche SKILLS du BIT. Bien que le projet STED-AMT ait été dessiné sur la base de la méthodologie STED déjà testée dans plusieurs pays par le BIT, l'ensemble des acteurs nationaux des trois pays n'a pas pu être consulté faute de ressources financières, humaines et de temps.
<b>Establish a clear cause- effect relationship</b>	Cette situation a initialement contribué à retarder le démarrage du projet, et par exemple en Tunisie les partenaires sociaux ont exprimé leur mécontentement du fait de ne pas avoir participé à la phase de conception du projet.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	Dans sa phase de démarrage l'équipe du projet a mené à bien des réunions et des actions de coordination avec les mandants de l'OIT pour présenter et valider le projet, et pour constituer les Comités de Pilotage du Projet avec la participation, en moyenne, d'une vingtaine des partenaires dans chaque pays. La flexibilité de l'équipe du projet pour s'adapter aux différents contextes ainsi qu'aux différents besoins et demandes des parties prenantes a été déterminante pour soutenir la mise en œuvre du projet.
<b>Potential for replication and by whom</b>	Cette bonne pratique est reproductible par n'importe quelle équipe de gestion de projet.
<b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	CPOs (par pays) PPTD (Tunisie) P&B
<b>Other documents or relevant comments</b>	