



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

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Algérie, Maroc, Tunisie

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

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

Type d'évaluation: Project

Horaire d'évaluation: Mi-parcours

Mode d'évaluation: Indépendant

Bureau administratif: Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, la Tunisie.

Bureau technique: Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, la Tunisie.

Gestion d'évaluation: Francois Murwanashyaka

Nom(s) de l'évaluateur: Rafael Munoz-Sevilla

Code du project: RAF/19/10/KOR

Donateur(s) & budget: Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) 5.2 M USD

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

Mots clés: [Utilisez les thèmes fournis dans i-eval Discovery](#)

CONTEXTE	
Résumé du but, de la logique et de la structure du projet	Le projet 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).
Situation actuelle du projet	Le projet STED-AMT « Compétences pour le commerce et la diversification économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie », piloté par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) sur une période de 48 mois (Janvier 2020 à Septembre 2023).
But, destinataire et portée de l'évaluation	<p><u>Les objectifs de l'évaluation indépendante à mi-parcours</u> sont les suivants : a) Établir la pertinence de la conception du projet; b) Évaluer la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs fixés et les résultats attendus; c) Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ; d) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet; e) Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ; f) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles; g) Fournir des recommandations pour orienter les prises de décisions en vue d'améliorer la mise en œuvre du projet.</p> <p><u>Les utilisateurs de l'évaluation</u> sont les 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.</p> <p><u>Le champ d'application de l'évaluation à mi-parcours</u> couvre la période du projet écoulée à partir de Janvier 2020 jusqu'en Septembre 2022. L'évaluation concerne les 3 pays cibles: Maroc, Tunisie et Algérie.</p>
Méthodologie de l'évaluation	La méthodologie d'évaluation a utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives pour obtenir les informations nécessaires pour répondre aux questions d'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 au Maroc, en Tunisie et en Algérie et par d'entretiens virtuels de groupe avec le personnel « backstopping » du projet de l'OIT.
Résultats principaux et Conclusions	<p>Pertinence stratégique et cohérence du projet Le projet STED-AMT répond aux priorités des gouvernements alignées sur les stratégies nationales de développement et de l'emploi. Le Projet 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. En outre, bien que l'ensemble des acteurs nationaux des trois pays n'a pas pu être consulté faute de ressources financières, humaines et de temps, les différents partenaires confirment qu'ils sont fortement impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des actions du Projet.</p> <p>Validité du projet La théorie du changement et la logique d'intervention du projet sont techniquement solides et, globalement, adaptées aux besoins des pays ciblés. Néanmoins, le fait que les résultats escomptés et les activités du projet soient les mêmes pour les différents pays peut être considéré comme une faiblesse dans la conception du projet, ces pays se trouvant dans des situations et des contextes très différents. 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. 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.</p> <p>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.</p>

Par rapport à l'Objectif 1 « Mise en œuvre de stratégies efficaces de développement, d'utilisation et de pérennisation des compétences aux niveaux sectoriels » 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'Evaluation 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) et dans le secteur des Industries sidérurgiques, métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (électroménager).

En ce qui concerne l'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 du BIT 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 prévu par le Projet. Selon les informations fournies par l'équipe du projet, ces activités seront menées en 2023.

Efficiences des ressources utilisées

Compte tenu de la complexité, de l'extension géographique, du nombre élevé d'institutions impliquées, 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.

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 se traduit par une énorme surcharge de travail pour la cheffe de projet, réduit sa disponibilité pour assurer une gestion plus stratégique du Projet dans les trois pays et 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.

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, 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 de 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.

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, 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. 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.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

Recommandation 1. Accorder au Projet une extension (sans coût additionnel) de six mois afin de consolider les résultats et acquis du projet, notamment : la finalisation des études sectorielles (Algérie) ; la mise en place des mécanismes d'anticipation des 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.

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 l'embauche de personnel dédié au suivi-évaluation du projet.

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'élaborer, valider et diffuser des publications sur les enseignements tirés dans les trois pays ; et, de diffuser l'approche STED-AMT à travers l'organisation d'ateliers/conférences régionales.

Recommandation 4. Plan de durabilité et stratégie de sortie. Il est recommandé que le Projet élabore un plan de durabilité et sortie. Le plan de devrait définir aussi une vision stratégique et un cadre de programmation à moyen terme de l'OIT assurant ainsi la durabilité future de l'approche STED en Algérie, en Tunisie et au Maroc.

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 (Algérie).

Recommandation 6. 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 (Algérie).

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 (Algérie).

Recommandation 8. Renforcement des capacités de l'UGTA. Des faibles capacités institutionnelles entravent la participation effective de l'UGTA dans les processus d'anticipation des compétences lancés par le Projet. Il est donc recommandé de mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités du syndicat. (Algérie)

Recommandation 9. 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 (**Tunisie**).

Recommandation 10. 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 (**Tunisie**).

Recommandation 11. 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'ITO (IT Offshoring) et la Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie (BBC) (**Maroc**).

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 (**Algérie, Maroc, Tunisie**)

**Principales leçons
appprises et bonnes
pratiques**

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 continus 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. 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.

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.