

Cher(e)s collègues,

Le Bureau d'évaluation du BIT/ EVAL, cherche un(e) consultant(e) expérimenté(e) pour conduire l'évaluation indépendante finale 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 »**.

**Période de l'évaluation :** Octobre 2024 – Janvier 2025

**Date limite de soumission de candidature :** **26 septembre 2024**

**Type de contrat :** Contrat de collaboration externe

Pour plus de détails sur l'évaluation, veuillez consulter les termes de références (TdRs) en attachement.

Veuillez noter que les dates mentionnées dans les TdRs sont à titre indicatif et pourraient être légèrement revues si nécessaire.

**Les candidat(e)s intéressé(e)s par cet appel à manifestation d'intérêt (devront fournir les informations suivantes :**

1. Une copie du curriculum vitae du/ de la candidat(e) incluant :
  - Description des compétences, les qualifications et l'expérience du/ de la candidat(e) tout en montrant comment celles-ci répondent au mieux aux qualifications requises pour cette position ;
  - Une liste des évaluations réalisées antérieurement de préférence en relation avec le contexte et la thématique du présent appel, indiquant clairement le rôle joué par le/ la consultant(e) ;
  - Au moins deux références récentes disponibles y compris email et téléphone ;
2. Une déclaration du/ de la candidat(e) attestant sa disponibilité à conduire cette évaluation en Algérie, au Maroc et en Tunisie ;
3. Une déclaration attestant que le/ la candidat(e) n'a pas été impliqué(e) dans la conception et la mise en œuvre du projet en question ou n'a pas une relation personnelle privilégiée avec les fonctionnaires de l'OIT travaillant directement sur ledit projet ;
4. Une déclaration qui précise que l'évaluation sera conforme aux normes de l'OIT et du SNU ;
5. Une offre financière devra indiquer le tarif journalier des honoraires (l'offre financière doit être exprimée en USD) ;
6. Les copies en français de deux rapports dans lesquels le candidat a été chef d'équipe / ou membre d'équipe au cours des cinq dernières années.

**Les candidatures des femmes et des expert(e)s de la région sont fortement encouragées.**

**REMARQUE :** Les candidatures soumises sans l'offre financière ne seront pas prises en considération pour l'évaluation.

La date limite de soumission des candidatures pour cette évaluation est le **26 septembre 2024**.

Les candidats doivent envoyer leur déclaration d'intérêt par courriel à Abderrahim EL MOULAT ([elmoulat@ilo.org](mailto:elmoulat@ilo.org)) et Rachâa BEDJAOUÏ-CHAOUCHE ([bedjaoui@ilo.org](mailto:bedjaoui@ilo.org)) avec pour objet « **Évaluation Finale du Projet STED-AMT** ».

## Termes de Référence pour l'Évaluation finale 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 »**

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

## I. Contexte global du Projet STED-AMT

Dans un monde en évolution rapide et fortement intégré, les entreprises ont un besoin croissant de compétences à tous les niveaux, pour rester performantes et concurrentielles sur le marché mondial. Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée leur facilite l'accès à de nouveaux marchés étrangers, leur permet de survivre et de prospérer localement, et de s'adapter aux conditions changeantes des marchés mondiaux.

Au cours des dernières décennies, le commerce et la technologie ont été des moteurs importants de l'augmentation des revenus et du développement économique, améliorant les conditions de vie d'un grand nombre de personnes et réduisant la pauvreté. Toutefois, pour que ces effets positifs se concrétisent, les économies doivent s'adapter, ce qui peut impliquer des changements importants pour les entreprises et pour les travailleurs. Tout en créant de nouvelles possibilités, le commerce et la technologie exercent aussi plus de pression sur les entreprises et les secteurs moins compétitifs.

Les compétences sont importantes pour permettre aux entreprises de s'adapter à la demande du marché et à la concurrence, d'accroître leur productivité, de participer effectivement au commerce international et de faire face à la concurrence des importations.

Les gouvernements jouent un rôle important à cet égard, dans la mesure où ils influent notablement sur l'offre de compétences dans la plupart des pays, et financent les systèmes d'enseignement et de formation; en outre, les institutions publiques prennent souvent des décisions liées à la conception des programmes.

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

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

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

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

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

### Projet STED-AMT

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

Les résultats attendus de ce projet sont :

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

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

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

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

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

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

- **Genre** : situation des femmes dans les secteurs cibles et quelles sont les barrières actuelles et futures opportunités d'accès des femmes à ces secteurs ;
- **Jeunes diplômés** : situation des primo demandeurs pour l'accès à l'emploi dans les secteurs cibles/quelles sont les barrières actuelles et futures opportunités ?
- **Environnement et développement durable** : situation actuelle des secteurs et quelles sont les futurs besoins en compétences pour améliorer l'impact des secteurs sur l'environnement et le développement durable ?
- **Nouvelles technologies** : situation actuelle des secteurs vis-à-vis de l'utilisation des nouvelles technologies et comment améliorer la 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 reporté jusqu'à **septembre 2024** les principaux résultats suivants :

- Des stratégies en matière de compétences dans des secteurs d'exportation sélectionnés sont élaborés
  - o **Algérie** : Agroalimentaire (Dattes & ses dérivés, Huile d'Olive), ISMMEE (Electroménagers) ;
  - o **Maroc** : Agroalimentaire (Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie), IT (IT-Offshoring) ;
  - o **Tunisie** : Agroalimentaire (Dattes & ses dérivés, Huile d'Olive) et Plastique Technique.
- Les capacités des partenaires nationaux (Institutions Gouvernementales, Partenaires Sociaux, Experts nationaux) en Algérie, Maroc et Tunisie sont renforcées sur :
  - o L'anticipation des besoins en compétences ;
  - o L'approche méthodologique STED ;
  - o La Gestion Axée sur les Résultats et Suivi et Evaluation selon l'approche STED.
- Des recommandations issues des études sur les chaînes de valeurs suivant l'approche STED sont mis en œuvre.

### 1.1 Contexte de l'évaluation

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

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

Dans sa stratégie et ses directives d'évaluation, l'Unité d'Évaluation de l'OIT (EVAL) souligne la nécessité pour tous projets financés à hauteur de 5 Millions USD ou plus d'établir un système de suivi et évaluation du projet qui intègre une étude d'évaluabilité<sup>1</sup> et deux évaluations indépendantes l'une à mi-parcours et l'autre à la fin du projet. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un évaluateur indépendant recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

---

<sup>1</sup> EVAL 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.

Le Projet a réalisé en 2021 l'étude d'évaluabilité du projet qui a permis la mise à jour des indicateurs de suivi et la matrice de gestion des risques en collaboration avec l'ensemble des partenaires du projet des trois pays et a abouti à la réalisation du Manuel « Suivi et Évaluation STED-AMT ». En 2022, le projet a réalisé une évaluation indépendante à mi-parcours.

## 1.2 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante a pour objectifs :

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

## 1.3 Utilisateurs de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné : aux mandants tripartites de l'OIT en Algérie, Maroc et Tunisie, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et au donateur (KOICA).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer une éventuelle phase 2 du projet ainsi que d'autres futurs projets similaires.

## 1.4 Portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation plutôt formative pour l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de janvier 2020 jusqu'à janvier 2025. 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.

## 1.5 Couverture géographique

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

## II. Tâches attendues

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

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

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

L'évaluation sera effectuée selon les normes<sup>2</sup> d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE.

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

#### a. Pertinence stratégique et cohérence du projet

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

#### b. Validité du projet

4. Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérent aux niveaux interne et externe ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'environnement du projet/les facteurs externes.)

---

<sup>2</sup> ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Program Planning, the Program Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

5. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
6. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

**c. Performances et efficacité du projet**

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

**d. Efficacité du dispositif de gestion**

15. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
16. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
17. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions ? Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations de développement, et d'autres donateurs dans les 3 pays pour accroître son efficacité et son impact ?
18. La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés des trois pays, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?
19. La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays et parmi les partenaires coopérants ?

**e. Efficience des ressources utilisées**

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

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

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

#### g. Thèmes transversaux

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

#### Aspects méthodologiques de l'évaluation

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

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

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

La démarche méthodologique prendra en compte les points suivants :

- a. **Briefing méthodologique** Au démarrage de la mission des séances de réunion préparatoire qui impliquent, la première, Gestionnaire de l'évaluation et du/de la Consultant(e) pour démontrer la méthodologie de l'OIT et les démarches à suivre en matière d'évaluation et expliquer les clauses du contrat. Une deuxième réunion aura lieu avec l'équipe du projet pour mettre à la disposition du/de la consultant(e) les informations clés sur la vie du projet, les documents du projet et planifier la phase de collection de données. Une troisième avec le bailleur de fonds pour discuter leurs attentes sur cette évaluation.
- b. **Revue documentaire** : notamment des documents de projet, des rapports spécifiques d'activité, des études réalisées, rapports d'activités trimestriels, plans de travail, le PPTD, l'UNSDCF etc. Cette phase sera couplée avec un entretien à distance avec l'équipe du projet, le personnel technique de l'OIT au niveau du bureau pays, du bureau régional et du siège pour permettre aux évaluateurs de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les

outils d'évaluation inclus dans le rapport de démarrage qui doit être finalisé en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

- c. **Préparation du rapport de démarrage**, l'évaluateur développera ce document suivant les directives du OIT/EVAL pour opérationnaliser les TdRs. L'approbation du rapport de démarrage est une condition nécessaire pour passer à la prochaine étape de récolte des données.
- d. **Collecte des données**, par l'entremise d'entretiens et groupes de discussion avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant de l'OIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux, et des autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, ainsi que les bénéficiaires directs et indirects y compris les bénéficiaires finaux (L'évaluateur doit indiquer les critères de sélection des personnes à interroger et la sélection des lieux de visite sur le terrain).
- e. **Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation** – Des ateliers de restitution (03) seront organisés dans chacun des pays de mise en œuvre, avec les parties prenantes pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain.

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

### III. Principaux livrables

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 3 Writing the inception report » précisant l'envergure et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail, etc. Le rapport de démarrage devra être approuvé par le Gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.
- 2) Un atelier de présentation de résultats préliminaires aux parties prenantes qui aura lieu par pays à la fin de la mission de terrain.
- 3) Une première version du rapport d'évaluation final (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée (cf. annexe 3) dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT. Le rapport répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous, sera envoyé au Gestionnaire de l'évaluation.
  - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation ;
  - Acronymes ;
  - Résumé exécutif ;
  - Description du projet ;
  - But, champ et clients de l'évaluation ;
  - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
  - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation ;

- Conclusions ;
  - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute);
  - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
  - Annexes (incluant les TdRs ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenus avec commentaires courts pour chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport aux formats de l'OIT/EVAL ; etc.) ;
4. Un résumé du rapport final de l'évaluation (format d'EVAL), sera transmis en même temps que le rapport final au responsable de l'évaluation. Ce résumé devra être rédigé sur la base du sommaire exécutif.
5. Un rapport final de l'évaluation selon la même structure requise pour la version draft.

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

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

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

##### **Le Gestionnaire de l'évaluation**

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

L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets de l'équipe du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger.

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

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

##### **Dispositions légales et éthiques**

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. L'évaluateurs/trice peut 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.



## V. Chronogramme de l'évaluation

| Phases                                        | Tâches                                                                                                                                                | Personne responsable                              | Délais              | # Jours de travail<br>Evalueur/trice                |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>01. Préparation des TdR</b>                | Préparation du projet +des TdR<br>Préparation du budget                                                                                               | Gestionnaire de l'évaluation                      | Septembre 2024      | 0                                                   |
|                                               | Commentaires des parties prenantes sur les TdR<br>Intégration des commentaires dans la version finale des TdR                                         | Gestionnaire de l'évaluation                      |                     | 0                                                   |
|                                               | Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur                                                                                            | Gestionnaire de l'évaluation                      | Septembre 2024      | 0                                                   |
| <b>02. Sélection du consultant</b>            | Sélection du consultant/e et signature du contrat                                                                                                     | Gestionnaire de l'évaluation et Bureau Pays       | Octobre 2024        | 0                                                   |
| <b>03. Briefing</b>                           | Briefing méthodologique avec l'évaluateur/trice.                                                                                                      | Gestionnaire de l'évaluation                      | 07/10/2024          | 0                                                   |
| <b>04. Phase de démarrage</b>                 | Revue documentaire<br>Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur<br>Préparation et soumission du rapport de démarrage. | Consultant(e)                                     | Du 07 au 17/10/2024 | 7                                                   |
|                                               | Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage                                                                                  | Gestionnaire de l'évaluation                      | Du 18 au 23/10/2024 | 0                                                   |
| <b>05. Collecte de données sur le terrain</b> | Collecte des données sur terrain avec les parties prenantes Alger - Rabat/Casablanca- Tunis                                                           | Consultant(e)                                     | Du 11 au 29/11/2024 | 15 (dont 1.5 J pour les 03 ateliers de restitution) |
|                                               | 03 Ateliers de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes Alger- Rabat - Tunis                                     |                                                   |                     |                                                     |
| <b>06. Rapport préliminaire</b>               | Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution   | Consultant(e)                                     | Du 01 au 10/12/2024 | 6                                                   |
|                                               | Révision méthodologique du rapport<br>Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport                                       | Gestionnaire de l'évaluation                      | Du 11 au 20/12/2024 | 0                                                   |
| <b>07. Rapport final</b>                      | Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant                                                                                             | Gestionnaire de l'évaluation                      | 10/01/2025          | 0                                                   |
|                                               | Intégration des commentaires dans le rapport                                                                                                          | Consultant(e)                                     | 13/01/2025          | 1                                                   |
|                                               | Révision du rapport version finale<br>Préparation et soumission à EVAL                                                                                | Gestionnaire de l'évaluation et parties prenantes | Du 13 au 15/01/2025 | 0                                                   |
|                                               | Révision par EVAL pour commentaires finaux                                                                                                            | SMEO/EVAL et Consultant (e)                       | Du 16 au 24/01/2025 | 1                                                   |
| <b>Total</b>                                  |                                                                                                                                                       |                                                   |                     | <b>30</b>                                           |

## VI. Durée et modalités de couverture du budget

La durée de la prestation est de **30 jours allant du 07 Octobre 2024 au 25 Janvier 2025**.

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

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

### Livrables et modalités de paiement

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

| Dates Livrables   | Livrables                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | % Paiement                                                                                                                  |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>07/10/2024</b> | - Rapport de démarrage en Français.                                                                                                                                                                                                                                                                         | 20% Après validation finale par le Gestionnaire de l'Évaluation (Voir dates de validation dans le tableau « Chronogramme ») |
| <b>10/12/2024</b> | - Mission terrain du 11 au 29 novembre 2024 (Alger - Rabat/ Casablanca – Tunis);<br>- 03 Ateliers de restitution des résultats préliminaires à la fin de chaque mission à Alger -Rabat – Tunis;<br>- Draft rapport préliminaire d'évaluation en Français intégrant : revue documentaire + missions terrain. | 30% Après validation finale par le Gestionnaire de l'Évaluation (Voir dates de validation dans le tableau « Chronogramme ») |
| <b>13/01/2025</b> | - Rapport final de l'évaluation en Français et en Anglais (l'avant dernière version avant version finale sera élaborée en Français et en Anglais).                                                                                                                                                          | 50% Après validation finale par le Département EVAL (Voir dates de validation dans le tableau « Chronogramme »)             |

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

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

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

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

## Annexe 1 : Politiques et lignes directrices pertinentes de l'OIT

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluators), Microsoft Word - Evaluators\_code%20of%20conduct\_Final\_EVAL\_7.11.18.doc (ilo.org), CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 -2012) wcms\_746817.pdf (ilo.org)
2. Checklist 4.2: Preparing the evaluation report (wcms\_746808.pdf (ilo.org). Template for evaluation title page [http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)
4. Template 4.1: Lessons learned X DATE: MARCH 2021 (wcms\_746730.pdf (ilo.org)
5. Template 4.2: Emerging good practices X DATE: MARCH 2021 wcms\_746821.pdf (ilo.org)
6. Template for evaluation title page [http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)
7. Template for evaluation summary <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>
9. Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation, Date: June 2020 v.3 (v.1 - 2013) wcms\_746716.pdf (ilo.org)
10. Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate Date: June 2020 (v.1 wcms\_746717.pdf (ilo.org)
11. CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 -2012)
12. Guidance note 3.2 ; integrating social dialogue and international labour standards into monitoring and evaluation ( [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf))
15. Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation [https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm)
16. UNEG Ethical Guidelines for Evaluation <http://www.unevaluation.org/document/download/548>