Enabel

Rapport d'évaluation du projet

« Pour une approche holistique de la gouvernance de la migration du travail et de la mobilité du travail en Afrique du Nord (THAMM)

MAR2000111

Belgique, Maroc, Tunisie

Cota ASBL

Rapport final

Date de remise du rapport final (05 mars 2025)

Belgian development agency

enabel.be

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre le Maroc, la Tunisie et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du Maroc, de la Tunisie et de la Belgique.

Table des matières

1 Fiche du projet 8
2 Remerciements 10
3 Équipe d'évaluation 10
4 Historique et contexte 11
4.1 Le renforcement de la mobilité professionnelle en Afrique du Nord 11
4.2 Le projet THAMM Enabel 11
4.3 La gouvernance du THAMM 13
4.3.1 Modalités d'exécution 13
4.3.2 Structure organisationnelle 13
4.3.3 Ancrage institutionnel 13
4.4 Les principaux facteurs déterminants liés au contexte 14
4.4.1 Un contexte de réouverture de la collaboration Belgique-Tunisie 14
4.4.2 La suppression de la coopération Sud Sud 14
4.4.3 Le remaniement institutionnel 14
4.4.4 La gestion du projet 15
4.5 Changements intervenus 16
4.5.1 Structure organisationnelle 16
4.5.2 Modalités d'exécution 16
5 Objectifs et méthodologie 16
5.1 Les objectifs de l'évaluation 16
5.2 La portée de l'évaluation 16
5.3 Les utilisateurs et résultats attendus 17
5.4 Méthodologie 17
5.4.1 Cadre de l'évaluation 17
5.4.1.1 Critères et grille de questions 17
5.4.1.2 Référentiel du jugement 18
5.4.2 Collecte et analyse de données 18
5.4.2.1 Etapes de la collecte des données 18
5.4.2.2 Sources et méthodes de collecte des données 18
5.4.2.3 Echantillonnage 18
5.4.3 Normes éthiques 19
5.4.4 Contraintes et limites 19
6 Analyse et constats 20
6.1 Analyse de la performance 20
6.2 Analyse approfondie 22

6.2.1 Objectif 1 : Evaluer la performance globale du projet au travers des 6 critères du CAD 22
6.2.1.1 Pertinence (Score B) 22
6.2.1.2 Cohérence (Score A) 28
6.2.1.3 Efficience (Score C) 32
6.2.1.4 Efficacité (Score C) 41
6.2.1.5 Impact (Score C) 48
6.2.1.6 Durabilité (Score C) 51
6.2.2 Objectif 2 : Mise en évidence des facteurs de succès et des défis de la mise en œuvre de l'approche GSP dans le cadre du projet 53
6.3 Thèmes transversaux 57
6.3.1 Genre 57
6.3.2 Environnement 57
6.3.3 Gouvernance 58
6.3.4 Digitalisation 58
6.3.5 Innovation 58
7 Conclusions 60
8 Recommandations 62
9 Leçons apprises 66

Table des tableaux

Tableau 1 **:** Résumé des aspects opérationnels, financiers et organisationnels du projet 35
Tableau 2 : Principaux défis et constats liés à la gestion, coordination et rapportage du projet 38
Tableau 3 : Suivi des recommandations de la mission ROM 39
Tableau 4: Suivi des recommandations de la MTR 41
Tableau 5 : Données de suivi concernant les talents 43

Table des figures

Figure 1 : Taux de décaissement des principales composantes du THAMM-Enabel : 36

Acronymes

AMIF	Fonds Asile, Migration et Intégration
AMUDDU	Appui à la mise en œuvre de la stratégie Nationale d'immigration et d'asile
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANETI	Agence Nationale Pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ATFP	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
BIT	Bureau International du travail
CAD	Comité d'Aide au développement
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CoPil	Comité de pilotage
DEPOMI	Déploiement des Politiques Migratoires au Niveau Régional
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DPI	Direction Placement à l'International
DPSE	Direction des Programmes et Soutien aux Entreprises
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EU/UE	European Union/Union Européenne
EUR	Euros
FANFFUE	Fenêtre de l'Afrique du Nord du Fond Fiduciaire de l'Union Européenne
FFU	Fonds Fiduciaire d'Urgence
GIZ	Agence Allemande pour le Développement
GSP	Global Skills Partnership
ICMPD	International Center for Migration Policy Development
IFMIA	Institut de Formation des Métiers de l'Industrie Automobile
IT	Informatique et Télécommunication
MAD	Dirham marocain
MBI	Maghrib Belgium Impulse

MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MEIP	Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle
MENA	Middle East and North Africa
MIEPEEC	Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences
MTR	Mid-term review (Evaluation à mi-parcours)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFII	Office français de l'immigration et de l'intégration
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail
OS	Objectif Spécifique
PALIM	Pilot Project Addressing Labour shortages through Innovative labour migration Models
PMC	Partenariats pour la Mobilité des Compétences
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRIM	Programme régional des politiques et initiatives destinées aux Marocains résidant à l'étranger et aux migrants
QE	Question d'évaluation
R	Résultat
RDPP DEV	Programme de Développement Régional-pilier du développement et protection
ROM	Result Orientend Monitoring
RRF	Results Reporting Framework
SIGEC	Système d'information et de gestion
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini
SNEI	Stratégie Nationale pour l'Emploi à l'International
SNMPI	Stratégie Nationale de Mobilité Professionnelle Internationale
SNMPI	Stratégie Nationale de Mobilité Professionnelle Internationale
SPF	Service Public Fédéral

TdR	Termes de références
THAMM	Towards a Holistic Approach to Mobility and Migration in North Africa
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VCA	Certification Sécurité Santé et Environnement des entreprises
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (Service flamand de l'emploi et de la formation professionnelle)

1 Fiche du projet

Titre	THAMM-Enabel « Pour une approche holistique de la gouvernance de la migration du travail et de la mobilité du travail en Afrique du Nord (THAMM) »
Code du projet	MAR2000111
Zone d'intervention	Maroc, Tunisie et Belgique
Secteur(s) prioritaires(s) **Global Challenge(s)**	Mobilité humaine
Pays partenaire(s)	Maroc, Tunisie
Institution(s) partenaire(s)	**Au Maroc:** Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains résidant à l'Étranger, ANAPEC, Coupoles d'organisations patronales **En Tunisie:** Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, Ministère des Affaires Étrangères, ANETI, Coupoles d'organisations patronales **En Belgique:** Ministères de l'Emploi des Régions flamande, wallonne et bruxelloise, Agences de l'emploi des Régions flamande, wallonne et bruxelloise, SPF Affaires Étrangères, Coupoles d'organisations patronales
Budget total	5 000 000 EUROS - Contribution du EU Trust Fund for Africa : 5 000 000 EUROS
Date de début et de fin de la convention spécifique	13/08/2020 - 31/03/2025
Date de début et date de fin attendue de mise en oeuvre	1/09/2020 - 31/12/2024

Impact	Favoriser une migration légale et la mobilité mutuellement bénéfiques
Outcome	OS 4: Des programmes de mobilité sont établis et / ou améliorés; OS 5: La coopération entre les acteurs concernés dans le domaine de la migration légale et de la mobilité, en particulier le placement, est amélioré. L'action renforcera la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et facilitera la mobilité en fournissant un soutien au renforcement des capacités des institutions, des travailleurs migrants ainsi que d'autres parties prenantes.
Outputs	R 4.1 Les secteurs du marché identifiés dans les 3 pays comme étant en tension sont renforcés. R 4.2 Les compétences et l'employabilité des talents en vue de leur mise à l'emploi sont renforcées (national et international). R 4.3 La coordination entre acteurs est promue et fluide. R 5.1 Capacité accrue des gouvernements des pays d'Afrique du Nord, des institutions pour l'emploi, des établissements de formation professionnelle et du secteur privé à mettre en réseau et à soutenir efficacement le développement et la mise en œuvre de programmes de mobilité ciblés avec les États membres de l'UE et entre pays de l'Afrique du Nord.
Période couverte par l'évaluation	1/09/2020 - 31/12/2024 (l'ensemble du projet) L'évaluation mettra un focus particulier sur la période 1/06/2023 - 31/12/2024 qui n'a pas fait l'objet d'une évaluation

2 Remerciements

Les auteurs de l'évaluation remercient, pour leur assistance et leurs contributions à travers leur partage d'informations et la qualité des échanges qu'ils ont rendus possibles, l'ensemble des représentants institutionnels, partenaires, entreprises et talents bénéficiaires rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels et d'entretiens de groupes dans les trois pays concernés : Maroc, Tunisie et Belgique.

Les évaluateurs remercient chaleureusement l'équipe du projet THAMM-Enabel pour leurs recommandations en amont des travaux menés dans le cadre de cette évaluation, leurs observations constructives et leur appui dans la réalisation et la planification de cette mission d'évaluation.

L'équipe remercie également Madame Jenny Brouet du Cota pour la sagacité de sa coordination, la bonhomie qu'elle a insufflée à l'équipe et sa disponibilité.

La recette du succès d'un projet est souvent liée à trois ingrédients essentiels : la qualité du design, une volonté politique claire illustrée par des moyens adaptés, et un choix judicieux du partenaire de mise en œuvre assorti de ressources adéquates. À défaut de réunir ces trois éléments, il devient complexe pour l'équipe de mise en œuvre de garantir pleinement le succès, même en déployant des efforts considérables. Nous souhaitons saluer ici le travail remarquable réalisé par l'équipe de mise en œuvre, qui, malgré ces contraintes, a fait preuve d'un engagement exemplaire et d'une grande résilience. Votre contribution a permis d'atteindre des avancées significatives, et nous tenons à souligner votre professionnalisme et votre dévouement dans un contexte exigeant.

3 Équipe d'évaluation

Experte principale

Juriste de formation, **Isis Nespoulous** est titulaire d'un Bac+6 en droit et d'un Master en Sciences politiques, géopolitique et relations internationales. Elle est investie depuis 21 ans dans la gestion et la planification de projets d'appui au développement notamment en Afrique. Elle possède une expérience de 18 ans dans les secteurs de la migration, de la justice, de la gouvernance, de l'égalité des sexes, des droits de l'homme et de la société civile. Elle a mené 80 missions financées par l'Union européenne, les Nations Unies, l'UNICEF, ainsi que le ministère des Affaires étrangères français et la Croix-Rouge. Elle maitrise les processus de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation de projets d'aide au développement, notamment dans les domaines de la migration et de la gouvernance. Son expertise inclut la conception de méthodologies d'évaluation, l'analyse sectorielle et la formulation de recommandations stratégiques. Elle possède une excellente connaissance des méthodologies de travail de l'Union européenne et des Nations Unies. Enfin, elle a conduit la mission *Result Orientend Monitoring* (ROM) du THAMM en 2021, avec Nadia Mannaoui.

Experts non-principaux

Nadia Mannaoui est titulaire d'un Master en Ingénierie Financière et de plusieurs formations sur le genre, l'évaluation, l'entreprenariat des jeunes et des femmes. Nadia dispose d'une longue expérience au Maroc et à l'international en Afrique et au Moyen-Orient en migration, autonomisation économique des femmes, promotion de l'emploi des jeunes et microfinance. Elle maîtrise les problèmes et défis de l'autonomisation économique de la femme et la migration au Maroc et en Afrique. Elle dispose d'une ample expérience en évaluation de type ROM, mi-parcours et finales et à mener plusieurs revues de projets et programmes d'Enabel. Elle a participé à la revue ROM du programme THAMM.

Haykel Demnati est titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion et enseigne en tant que maître-assistant depuis 2017 à l'Institut supérieur de gestion de Tunis. Il possède une expertise approfondie en analyse de données multivariées, économétrie, statistiques, marketing et enquêtes, maîtrisant divers outils informatiques spécialisés. Il est expert en analyse de données et économétrie mais a également travaillé comme consultant pour des organisations internationales (BIT, PNUD, ICMPD), se spécialisant dans les projets liés à la migration, l'emploi et l'insertion professionnelle. Il a mené des études sur la réinsertion des migrants tunisiens et l'optimisation du placement des travailleurs à l'étranger, ainsi que sur les dynamiques du marché de l'emploi en Tunisie, au Maroc et en Égypte.

4 Historique et contexte

4.1 Le renforcement de la mobilité professionnelle en Afrique du Nord

La mobilité professionnelle en Afrique du Nord est un sujet clé pour les pays comme le Maroc ou la Tunisie, où la croissance démographique est importante, mais les opportunités d'emploi restent limitées. Ces pays font face à un désalignement entre les compétences des travailleurs et les besoins du marché, particulièrement dans les secteurs technologiques et des services en pleine expansion. Ce phénomène est aggravé par l'insuffisance des offres de formation professionnelle adaptées et par des politiques publiques qui peinent à s'adapter aux évolutions économiques rapides, freinant ainsi le développement du capital humain. Selon la Banque mondiale, ces défis ont un impact direct sur la croissance économique de la région, empêchant les jeunes diplômés d'accéder à des emplois qualifiés[1].

Les partenariats entre pays d'origine et pays de destination sont cruciaux pour le succès de la mobilité professionnelle, non seulement pour favoriser l'insertion des travailleurs migrants, mais aussi pour réduire les risques d'exploitation. Ces initiatives visent aussi à soutenir la transition vers l'emploi grâce à des mécanismes d'évaluation et d'accompagnement post-formation. Cela permet de répondre aux défis structurels de l'emploi tout en offrant des perspectives économiques à long terme pour les pays d'origine. Selon le rapport de la Banque mondiale sur la région MENA (2022), la mise en place de telles stratégies contribue à une plus grande inclusion et à la compétitivité des marchés du travail, tout en répondant aux besoins en main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs clés comme celui des technologies et des services[2]

Dans ce contexte, des initiatives telles que le projet THAMM visant à améliorer les compétences techniques et transversales des jeunes travailleurs marocains et tunisiens sont prometteuses. Ce projet repose sur le modèle du Global Skills Partnership (GSP) qui encourage la coopération entre secteurs public et privé pour répondre aux besoins en compétences dans les secteurs en pénurie, tout en garantissant des protections pour les travailleurs migrants. Il vise à faciliter la migration légale et sécurisée des talents vers des destinations où la demande de main-d'œuvre qualifiée est élevée, comme la Belgique.

4.2 Le projet THAMM Enabel

Le projet s'inscrit dans la continuité du projet PALIM[3] (2019-2021), qui avait déjà jeté les bases d'une migration légale ciblant les métiers en pénurie entre la Belgique et le Maroc.

Le projet THAMM-Enabel fait partie des cinq volets du programme « Towards a Holistic Approach to Mobility and Migration in North Africa », financé par l'Union européenne à travers le Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU). Enabel est responsable de la mise en œuvre d'un des volets de ce programme, en collaboration avec plusieurs partenaires, dont l'Agence Allemande pour le Développement (GIZ), l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII), l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Les différentes phases des projets composant le programme ont des dates de démarrage et de clôture spécifiques. Ainsi, Enabel gère la mise en œuvre de son projet au sein du programme THAMM. Quant à la GIZ, l'OIM et l'OIT, elles ont entamé depuis janvier 2024 la mise en œuvre de la phase suivante, le programme THAMM Plus.

1https://www.worldbank.org/en/news/feature/2022/05/16/jobs-undone-stagnant-mena-labor-markets-need-a-level-playing-field

2https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/19/mena-trade-and-regional-integration-are-critical-to-economic-recovery-in-the-post-covid-era

3 Pilot Project Addressing Labour shortages through Innovative labour migration Models

L'initiative THAMM Enabel a démarré en septembre 2020 et est prévue pour se terminer le 31 décembre 2024. Elle se déploie en partenariat avec le ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences au Maroc, le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie, ainsi que les agences pour l'emploi des régions flamande, wallonne et bruxelloise.

Ce projet, impliquant plusieurs acteurs, a pour but de soutenir les responsables de la formation professionnelle et de l'emploi au Maroc et en Tunisie, afin de renforcer les compétences des talents. L'objectif est de faciliter leur insertion professionnelle dans des secteurs en pénurie, tant dans leurs pays d'origine (Maroc et Tunisie) qu'en Belgique. Le projet œuvre à l'amélioration de l'employabilité par la création d'un cadre de mobilité professionnelle mutuellement avantageux pour les pays d'origine, via le renforcement des compétences des talents, des services de formation et des structures de l'emploi.

Pour les pays d'accueil, ce projet favorise la coopération accrue avec de nouveaux partenaires et l'identification de talents dont les compétences sont adaptées aux besoins des entreprises locales. Les entreprises belges et marocaines ou tunisiennes, à la recherche de profils spécifiques, bénéficient de cette initiative grâce à l'implication des agences pour l'emploi qui facilitent l'accès à ces talents qualifiés.

Le projet THAMM Enabel repose ainsi sur une coopération tripartite entre la Belgique, le Maroc et la Tunisie, associant une variété d'acteurs : autorités de l'emploi et de la formation professionnelle, agences d'intégration locale, ainsi que le secteur privé.

THAMM contribue à (a) appuyer l'engagement de la Tunisie suite à l'adoption de l'accord de partenariat pour la mobilité (2014) ; (b) améliorer les informations concernant les citoyens tunisiens qualifiés sur les opportunités d'emploi, d'éducation et de formation disponibles dans l'Union Européenne (UE); (c) faciliter la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles, universitaires et des diplômes; (d) mettre en place un système d'information et de veille qui intègre les évolutions sur les marchés du travail national et international pour faciliter la gestion de l'emploi à l'international; la protection des droits des travailleurs migrants.

THAMM-Enabel est composé de deux objectifs spécifiques qui s'alignent à 2 des objectifs spécifiques du programme THAMM :

- Objectif spécifique 1 : des schémas de mobilité sont établis ou améliorés.
- Objectif spécifique 2 : le dialogue et la coopération entre les acteurs de la mobilité et de l'emploi sont améliorés.

L'action renforcera la gouvernance des migrations de main d'œuvre et facilitera la mobilité en fournissant un soutien au renforcement des capacités des institutions, des travailleurs migrants ainsi que d'autres parties prenantes.

Enabel soutient des schémas de mobilité basés sur un modèle innovant de partenariat entre les secteurs publics et privés dans les pays impliqués. Il s'agit du GSP.

La mise en œuvre du projet THAMM Enabel sur base de ce modèle a impliqué :

- L'identification des compétences recherchées, c'est-à-dire les métiers en pénurie sur les marchés de l'emploi en Tunisie, Belgique et au Maroc ;
- La formation de talents marocains et tunisiens pour les accompagner dans le renforcement de leurs compétences et dans leur positionnement par rapport à des offres d'emplois pour des métiers en pénurie (formations techniques, soft skills, langues, vie et travail en Belgique) ;
- La mise en relation entre entreprises et talents et l'accompagnement des talents sélectionnés par des entreprises dans leur intégration au sein d'entreprises belges et dans leurs pays d'origine ;
- La montée en compétences des systèmes nationaux de formation et d'emploi pour assurer un impact sur le long terme des actions de renforcement de capacités mises en place par le projet. Des formations et équipements ont été transférés aux agences publiques pour assurer une qualité renforcée des services d'accompagnement et de formation de leurs publics cibles.
- La mission note qu'Enabel n'a pas beaucoup capitalisé sur les leçons apprises de la première cohorte de la GIZ concernant le sourcing des candidats (fondé sur la base de données de l'Agence Nationale de

Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et ne s'est pas ouvert aux lauréats de l'OFPPT et de l'enseignement supérieur comme prévu.

THAMM-Enabel est influencé par les contextes politiques des trois pays de mise en œuvre, de même que par les contextes de la demande des marchés de l'emploi de ces pays. Le projet vise à avoir un impact positif pour le développement des individus, des territoires et des sociétés. Plus spécifiquement, il vise les résultats suivants (voir également fiche du projet) :

- Des secteurs du marché en tension en Belgique, en Tunisie et au Maroc sont renforcés.
- Les compétences et l'employabilité des talents de Tunisie et du Maroc sont renforcées en vue de leur mise à l'emploi aux niveaux national et international.
- La coordination entre acteurs est promue et fluide.
- La capacité des institutions pour l'emploi, des établissements de formation professionnelle et du secteur privé à se mettre en réseau et à soutenir efficacement la mise en œuvre de programmes de mobilité est accrue.

4.3 La gouvernance du THAMM

4.3.1 Modalités d'exécution

Le projet THAMM Enabel est la composante quatre du programme THAMM. En ce sens, la gouvernance de l'action répond d'une part, à un schéma global du programme mis en œuvre par la GIZ, l'OFII, l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et l'OIT, notamment au Maroc et en Tunisie. D'autre part, la gouvernance concernant THAMM Enabel est axée sur les trois pays visés par le projet (Belgique, Maroc, Tunisie).

4.3.2 Structure organisationnelle

Un comité de pilotage du THAMM réunit environ tous les six mois les agences chargées de la mise en œuvre pour faire état de l'avancement du programme et prendre les mesures stratégiques nécessaires en fonction des besoins. La Délégation de l'Union Européenne (DUE) et le chef de file du ministère échangent et partagent des observations, commentaires et recommandations.

Au Maroc, les agences de mise en œuvre organisent des réunions de coordination mensuelles, rédigent des flash report mensuels pour la DUE et organisent une réunion régulière avec le chef de file du ministère concerné (MIEPEEC).

Concernant la Tunisie, les agences de mise en œuvre organisent une réunion de coordination mensuelle ainsi qu'une réunion avec le ministère concerné - ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), l'ANETI et rédigent des flash report mensuels pour la DUE.

Par ailleurs, l'Unité de gestion de l'action, c'est-à-dire l'équipe nationale du projet et le Project Manager sont chargés de la coordination du THAMM s'agissant des trois pays.

4.3.3 Ancrage institutionnel

Si la Belgique reconnait la valeur ajoutée de la mobilité internationale pour pallier les pénuries de main d'œuvre notamment à travers son engagement dans le talent partnersh, l'ancrage institutionnel de l'action est faible. Un sponsoring politique a probablement manqué ainsi qu'un pilotage. Le contexte politique et l'absence de soutien clair du projet n'ont pas favorisé la mise en œuvre de l'action, ont ralenti la signature des accords de coopération, la sélection des métiers en pénurie, des talents ainsi que des organismes de formation et des employeurs potentiels.

Au Maroc, l'action bénéficie d'une appropriation claire. La signature du Partenariat pour la Mobilité, la Migration et la Sécurité, entre l'UE et le Maroc en juin 2013 et l'annonce de la nouvelle politique migratoire du Royaume du Maroc donnent une place centrale à la migration dans les relations stratégiques UE-Maroc. L'ANAPEC et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) démontrent un grand intérêt pour le projet considéré comme une expérience positive et enrichissante d'apprentissage contribuant à améliorer l'offre de placement à l'international (ANAPEC) et l'offre de formation (OFPPT).

Le renforcement des capacités et/ou l'appui proposé ont contribué à favoriser l'ancrage de l'action au sein de l'ANAPEC et de l'OFPPT.

En Tunisie, les stratégies relatives à la migration ne sont pas adoptées. Le dialogue concernant la logique du projet au vu d'une compréhension commune de l'approche et de la stratégie à développer pour les partenaires chargés des pénuries du marché de l'emploi a été lent. Le dialogue sur les besoins identifiés par les entrepreneurs, en termes de main d'œuvre et de compétences a pris fin par exemple en n+2-3. L'approche GSP est apparue nouvelle pour la Tunisie. Les partenaires opérationnels, c'est-à-dire l'ANETI, le ministère et les bénéficiaires finaux concernésa rencont démontrent un intérêt pour la mobilité de l'emploi à l'international mais apparaissent moins motivés par l'action au vu des résultats. L'action n'est pas ancrée au sein des institutions en Tunisie.

4.4 Les principaux facteurs déterminants liés au contexte

4.4.1 Un contexte de réouverture de la collaboration Belgique-Tunisie

L'implantation du projet en Tunisie a nécessité la réinstallation d'Enabel dans le pays marquant la reprise de la collaboration entre la Tunisie et l'Agence. Cela a retardé le début des opérations et des contacts avec les partenaires institutionnels, ralentissant ainsi l'établissement d'une relation de confiance avec eux.

Par ailleurs, le positionnement d'Enabel sur le marché local du recrutement n'a pas facilité l'embauche des membres de l'équipe initialement prévus pour le projet en Tunisie. Enabel s'est initialement concentré sur la mobilisation des partenaires et son positionnement en Tunisie, moins sur la mise en œuvre et la mobilisation des ressources humaines arrivées plus tardivement.

4.4.2 La suppression de la coopération Sud Sud

Les tensions diplomatiques entre le Maroc et la Tunisie[4] ont limité la capacité du projet à bénéficier notamment de l'appui de l'experte emploi THAMM Enabel basée au Maroc. Une autre difficulté liée aux ressources humaines concerne la répartition des équipes sur les trois pays. Ce schéma a engendré des défis importants en matière de gestion, de logistique et de coordination, nécessitant des efforts soutenus pour harmoniser les communications et les opérations. De plus, le Maroc et la Tunisie ne souhaitant pas travailler ensemble, la coopération Sud Sud a été retirée du projet.

4.4.3 Le remaniement institutionnel

Au Maroc, à la suite des élections (septembre 2021) le ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle (MEIP) a été renommé ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC). Dès sa nomination, le Ministère a priorisé l'élaboration d'une Stratégie Nationale de Mobilité Professionnelle Internationale (SNMPI). Cette stratégie reflète la vision propre du ministère en matière de gestion des mobilités professionnelles et des migrations internationales de main-d'œuvre, afin d'apporter une réponse institutionnelle adaptée aux besoins du Maroc, de ses entreprises, de ses jeunes diplômés et moins diplômés, ainsi que de l'ensemble de ses travailleuses et travailleurs. Elle s'inscrit en cohérence avec le Nouveau Modèle de Développement et les orientations générales de la politique gouvernementale.

Concernant le projet, ce remaniement ministériel a eu un impact significatif, notamment au sujet du remplacement du point focal du projet, le Directeur de la coopération au sein du ministère. Aucun suppléant n'a été recruté pour assurer cette fonction. Ceci a considérablement freiné la reprise des relations avec le ministère et a compliqué la mise en œuvre et l'adaptation du projet dans ce nouveau contexte.

L'ANAPEC a fait l'objet de remaniements. Dès la nomination du Ministre en charge, un plan stratégique à horizon 2026 a été élaboré pour l'ANAPEC. Ce plan inclut un axe dédié à l'organisation de la migration professionnelle, ciblant un important potentiel de citoyens. Il prévoit des parcours de préparation, de

[4] Cf. Avenant n°1 à la convention de financement.

formation (technique, linguistique et culturelle), ainsi que des dispositifs d'accueil, d'accompagnement et d'intégration adaptés.

En ce qui concerne la structure de gestion de l'ANAPEC, celle-ci a connu plusieurs changements depuis le limogeage de son directeur en 2021. Plusieurs directeurs par intérim se sont succédés avant la nomination, le 25 avril 2024, d'une directrice générale. Par ailleurs, l'interlocuteur initial au sein de la direction du placement international a été réaffecté au ministère de tutelle. De plus, la responsable du marketing et communication a remplacé son prédécesseur à ce poste clé.

Le deuxième changement important concernant la structure organisationnelle est la création d'une Direction du Placement à l'International et d'une Division de la prospection en complément de la Division des prestations de placement international. Cette direction a pour mission de revoir la politique de migration professionnelle afin de coconstruire, avec plusieurs pays partenaires, des programmes structurés capables de répondre efficacement aux besoins en emploi de ces pays. Une nouvelle direction dédiée à la prospection a également été créée. Enfin, l'ANAPEC a promu des conseillers spécialisés dans le placement à l'international.

En outre, **les tensions politiques entre le Maroc et l'Allemagne** ont principalement impacté la gestion du projet THAMM pour la partie pilotée par la GIZ. Néanmoins, ces tensions ont également perturbé la mise en œuvre des autres composantes du programme global THAMM, créant un climat de suspicion autour du projet. Cette situation a conduit certains partenaires nationaux marocains à exprimer, à plusieurs reprises, leur réticence à poursuivre leur engagement.

Par ailleurs, des confusions ont émergé parmi les partenaires concernant les sources de financement, ce qui a amplifié les incertitudes et affecté la coordination globale du programme.

De plus, **une crise politique entre le Maroc et l'Espagne** a culminé le 17 mai 2021 avec une vague de migrants irréguliers traversant la frontière vers Ceuta. Cet événement a attiré l'attention des médias sur la question de la migration du Maroc vers l'Espagne, provoquant ainsi des malentendus autour du programme THAMM.

A l'échelle internationale, la guerre en Ukraine a également eu un impact significatif sur la mise en œuvre du projet. L'insécurité économique générée par cette crise a entraîné des difficultés pour les entreprises, notamment en ce qui concerne leurs perspectives d'évolution, ce qui a affecté l'identification de leurs besoins en ressources humaines.

Par ailleurs, l'accueil des réfugiés ukrainiens en Belgique a nécessité une adaptation des acteurs étatiques belges pour assurer leur accueil et leur intégration. Cette situation a ainsi influencé les priorités des entreprises et des acteurs de l'emploi belges alors que le projet entamait une phase avancée de sa mise en œuvre.

En outre, la pandémie (Covid 19) a eu un impact au démarrage de l'action, située au cœur de la crise sanitaire. Ce contexte a perturbé les déplacements internationaux et nationaux et également modifié les modalités de fonctionnement des entreprises. Ces dernières ont été amenées à adapter leurs modes de travail, notamment face aux pénuries de matériaux et à l'émergence de nouvelles demandes de production. En conséquence, un certain temps a été nécessaire pour identifier et redéfinir leurs besoins en ressources humaines. Les modalités de travail ont été également affectées pour des activités organisées en ligne.

4.4.4 La gestion du projet

En ce qui concerne la gestion et le suivi-évaluation, le projet THAMM a connu des changements importants qui ont affecté le pilotage et le monitoring, compliquant ainsi la mise en œuvre efficace des activités. Le changement de setup administratif en cours de mise en œuvre du projet impliquant un Responsable Administratif et Financier en Tunisie (alors que précédemment il s'agissait d'un contrôleur de gestion) et un RAF au Maroc, a contribué à ralentir le processus de validation des engagements et des paiements concernant le Maroc.

4.5 Changements intervenus

4.5.1 Structure organisationnelle

L'action a fait face à une série d'épisodes de **rotation de personnel** lors de la troisième année de mise en œuvre (septembre 2022 - mars 2023).

Un nécessaire **renforcement de l'équipe en Tunisie** a été effectué pour pallier les difficultés de mise en œuvre à travers le recrutement d'experts externes pour faciliter l'installation mais aussi des appuis techniques du siège renforcés afin de faciliter la mise en œuvre des activités, le recrutement de project manager, d'expert en suivi évaluation, d'un responsable administratif et financier, d'experts emploi supplémentaire en Belgique et en Tunisie et du renforcement de l'équipe support. Le Maroc s'est engagé dans une approche à la migration qui permet de mobiliser des ressources et compétences non disponibles dans le pays mais sont demandées pour couvrir des secteurs spécifiques du marché d'emploi.

Le renforcement de l'équipe a contribué à la création de mécanismes de coordination qui ont facilité la mise en œuvre.

4.5.2 Modalités d'exécution

Depuis son démarrage et jusqu'à présent, le projet a connu des retards dans sa mise en œuvre qui n'ont pas permis l'atteinte des résultats attendus dans la période d'implantation initialement prévue (*voir critères Efficience & Efficacité*). Enabel a obtenu, via un avenant, **une période d'extension** afin de progresser concernant le testing du schéma de mobilité GSP au travers de la capitalisation des expériences de la mise à l'emploi des talents THAMM Enabel en Belgique, au Maroc et en Tunisie.

Par ailleurs, et comme mentionné supra au point relatif aux facteurs déterminants liés au contexte, **l'installation d'Enabel en Tunisie au travers du projet THAMM** a impliqué la réinstallation d'Enabel dans ce pays et le redémarrage de la collaboration entre la Tunisie et Enabel. Ce contexte a nécessairement impacté le délai de mise en œuvre, notamment en raison de l'établissement d'une relation de confiance avec les partenaires institutionnels.

De surcroît, les **tensions entre le Maroc et la Tunisie** n'ont pas permis à l'action de bénéficier de l'appui en Tunisie de l'experte emploi THAMM installée au Maroc.

5 Objectifs et méthodologie

5.1 Les objectifs de l'évaluation

Cette évaluation poursuit deux objectifs principaux. Le premier objectif consiste à évaluer la performance des actions entreprises, en appréciant dans quelle mesure elles ont permis d'atteindre les objectifs spécifiques du projet. Cette analyse sera réalisée selon les six critères d'évaluation du Comité d'Aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE). Le deuxième objectif est de mettre en lumière les facteurs de succès et les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de l'approche GSP dans le cadre du projet THAMM, en tenant compte des contextes institutionnels spécifiques des trois pays impliqués.

L'évaluation portera également sur l'analyse de la manière dont la collaboration sur la mobilité des talents a contribué à la structuration des partenariats en matière d'employabilité et de formation. Elle permettra ainsi de tirer des conclusions sur la valeur ajoutée de l'action et d'identifier les marges de progression possibles. Enfin, des recommandations concrètes seront formulées pour améliorer la performance globale du projet, en lien direct avec les conclusions de l'évaluation.

5.2 La portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur la période allant du 1er septembre 2020 au quatrième trimestre 2024, avec une évaluation à mi-parcours (MTR) réalisée en juin 2023. Elle couvrira l'ensemble de la période du projet de manière sommative, en tenant compte des progrès réalisés au cours de la phase opérationnelle de 2023-2024.

L'évaluation intervient lors de la dernière année de mise en œuvre conformément à l'obligation contractuelle d'Enabel auprès du bailleur de fonds et à une obligation interne d'Enabel d'évaluation de projet et de son souhait d'être une organisation apprenante.

Concernant la dimension géographique, l'évaluation concerne trois pays dont la Belgique (Wallonie, Flandre), Maroc (Rabat, Casablanca), Tunisie (Enfidha, Tunis).

Le cadre logique de l'action sera évalué dans son ensemble avec une attention particulière concernant les résultats et les cibles prévus considérant le THAMM-Enabel comme un projet pilote.

Les six critères du CAD seront pris en compte dans cette évaluation et complétés par des thématiques transversales tel que la gouvernance, le genre, l'environnement.

5.3 Les utilisateurs et résultats attendus

Les résultats de l'évaluation seront utilisés par un ensemble d'acteurs au Maroc, en Tunisie et en Belgique. Les principaux utilisateurs sont :

Les équipes Enabel au Maroc, en Tunisie et en Belgique, les membres du CoPil THAMM (Enabel, GIZ, OFII, OIM, OIT, DUE, DG NEAR, ministères de l'emploi, agences de l'emploi, agences de formation professionnelle, agences liées au suivi du marché de l'emploi et de la formation) ;

Les Institutions belges et acteurs belges : Le Service Public Fédéral Affaires étrangères (SPF affaires étrangères) la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), Office des étrangers, ministères régionaux pour l'emploi (wallon et flamand), agences belges de l'emploi (Actiris[5], Fonds de formation et de reconversion de l'emploi-FOREM[6], Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding - VDAB[7]), Fedasil.

Les utilisateurs secondaires sont les personnes non directement concernées par l'évaluation tels que les autres acteurs de la formation, de l'emploi et de la mobilité, le secteur privé, les prestataires de services.

La durabilité et l'apprentissage sont les principaux enjeux de la présente évaluation pour toutes les parties prenantes et utilisateurs.

5.4 Méthodologie

5.4.1 Cadre de l'évaluation

5.4.1.1 Critères et grille de questions

La grille de questions proposées dans les Termes de référence (TdR) a servi de cadre pour le choix d'une approche méthodologique participative, flexible et systémique. L'idée étant de permettre à tous les acteurs de l'action de partager leurs perceptions, les leçons à tirer et les recommandations pour maintenir les acquis et améliorer les programmations futures.

L'équipe d'évaluation a suivi les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation élaborées et détaillées dans le rapport de démarrage présentée en annexe de ce rapport.

Les éléments du cadre logique ont servi de fondement pour répondre aux critères d'évaluation et aux thématiques transversales.

La revue documentaire a permis d'avoir des réponses préliminaires et de dégager celles qu'il convient de rechercher ou d'approfondir.

[5] Service public de l'emploi de la Région bruxelloise

[6] Service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle

[7] Service flamand de l'emploi et de la formation professionnelle

5.4.1.2 Référentiel du jugement

Chaque question et sous question de la matrice d'évaluation est associée à des indicateurs précisant les informations qui seront collectées et analysées pour constituer les preuves relatives à la question. Nous avons repris dans le chapitre dédié à l'analyse approfondie, pour chacune des sous-questions, les indicateurs prévus et si ceux-ci ont pu être mesurés grâce aux sources de vérification. Pour ce qui concerne l'efficacité et plus particulièrement, la Q5.2, les indicateurs proposés comme référentiel de jugement sont ceux du cadre logique. Ils sont présentés sous forme de tableau en annexe.

5.4.2 Collecte et analyse de données

5.4.2.1 Etapes de la collecte des données

La collecte des données a été effectuée en deux étapes. D'une part, une étape en amont de la mission de terrain et à distance, avec la mise à disposition d'un ensemble de documents et de réunions avec l'équipe Enabel de mise en œuvre pour définir le calendrier de la mission, les personnes ressources et les sites à visiter. D'autre part, une étape de collecte sur le terrain au **Maroc du lundi 28 octobre au 1 novembre**, puis en **Tunisie du lundi 4 au vendredi 8 novembre**. Enfin, une étape de collecte de données **à distance** concernant la **Belgique du lundi 11 au vendredi 15 novembre, puis les 26 et 28 novembre**.

5.4.2.2 Sources et méthodes de collecte des données

L'équipe d'évaluation a axé son analyse sur des données qualitatives secondaires et primaires.

Les données secondaires sont issues de l'exploitation de la documentation provenant de différentes sources. Il s'agit de documents projet, de documentation de politique et de stratégie nationale et sectorielle, de minutes des CoPil et du Comité technique, de rapports d'activités, des termes de référence et de l'ensemble des documents listés en annexes à ce rapport (voir annexe).

Les données secondaires sont les fruits des entretiens individuels et des focus groupe semi-directifs conduits pour approfondir certaines informations. Les focus groupe ont été constitués par métier en pénurie en tenant compte du genre. Au total, **4 focus groupes** ont été organisés sur **trois sites différents au Maroc (Casablanca)**, **en Tunisie (Enfidha et Tunis) et en Belgique** (en ligne).

5.4.2.3 Echantillonnage

Les focus groupe et les personnes interviewées ont été soumises à un échantillonnage non aléatoire, tenant compte de leur statut de bénéficiaires finaux, des informations qu'ils ont recueillies tout au long du processus de mise en œuvre du projet, du genre et de leur accessibilité.

Quatre focus groupes, un au Maroc, deux en Tunisie et un en distanciel en Belgique, ont été organisés comme suit :

L'échantillon proposé par l'équipe de mise en œuvre concernant le Maroc était constitué de trois bénéficiaires finaux originaires/travaillant de Casablanca ou Tanger. Afin d'étoffer l'échange avec le focus groupe organisé à Casablanca, l'équipe d'évaluation a organisé des appels téléphoniques auprès de bénéficiaires finaux venant d'autres provinces.

Ce focus groupe était constitué de 3 hommes dont un technicien spécialisé en mécanique, un technicien spécialisé en électronique mécanique et un en mécanique automatisée.

Parmi ces trois personnes, deux ont bénéficié de la formation Belco, une a obtenu un permis et un contrat de travail mais est en attente d'un logement pour s'installer en Belgique. Concernant le Maroc, la mission note que deux potentiels bénéficiaires finaux se sont déplacés depuis Tanger jusque Casablanca pour participer à l'entretien ce qui démontre un intérêt à l'appui proposé par le projet.

Un deuxième focus groupe organisé à Enfidha au sein de l'entreprise Rosenberg était constitué d'une 1 femme et de 3 hommes. Ils travaillaient auparavant pour les sociétés Oweedo, Arscom et Ingenet et sont titulaires d'un Master.

Un troisième focus groupe organisé à Tunis était constitué de deux femmes et d'un homme, diplômés. Les trois ont postulé auprès de l'ANETI pour bénéficier de la formation.

Le quatrième focus groupe de talents sous contrat en Belgique organisé en distanciel était composé de quatre hommes (trois marocains et un tunisien) spécialisés en maintenance industrielle, électrique, embauchés par les entreprises Winery burger et Molymet.

Au total, 89 entretiens semi-directifs ont été menés dont 13 avec des talents.

5.4.3 Normes éthiques

Les normes éthiques appliquées incluent le respect de la confidentialité et des données privées des personnes rencontrées durant la mission. L'évaluation a été menée dans le respect strict du principe de confidentialité et de la protection des personnes rencontrées lors des discussions en groupe, des entretiens individuels et des visites de terrain. L'équipe d'évaluation n'a pas été en contact avec des enfants ni avec des groupes de personnes vulnérables.

Les participants aux discussions en groupe et aux entretiens individuels ont été informés des objectifs de l'entretien et des moyens par lesquels les informations sont collectées, de l'utilisation qui en sera faite et du traitement anonyme des données. Ils ont aussi été informés de leur droit de refuser d'être interrogés, photographiés ou enregistrés. Toutes les photographies et les notes ont été prises avec l'accord explicite des personnes concernées. Les participants ont été informés que les données collectées ne serviront qu'aux objectifs de l'évaluation et ne seront en aucun cas transmis à un tiers. Les entretiens et les échanges de groupe se sont déroulés dans le respect des uns et des autres et la bienveillance. Les participants des focus groupe de terrain ont tous signé la lettre de consentement communiquée par le Cota à la mission d'évaluation, le focus groupe en Belgique a validé la lettre de consentement.

5.4.4 Contraintes et limites

La présente mission n'a pas rencontré de limites méthodologiques qui ont remis en question la robustesse des constats.

L'équipe d'évaluation a constaté que certaines données mises à disposition dans le Share point par le partenaire de mise en œuvre n'étaient pas correctes/actualisées. Cependant, la mission note qu'une série d'ajustements a rapidement été effectuée par Enabel.

L'équipe Enabel n'a pas été en mesure de constituer les focus groupe de dix personnes maximum comme prévu, probablement en raison du faible nombre de bénéficiaires et de leur faible disponibilité résidant dans des régions différentes.

L'ensemble des rapports produits par le partenaire Institut Egmont n'étaient pas disponibles mais les données ont été accessibles en fin de mission.

Le rapport de démarrage est inclus en annexe pour toutes informations complémentaires (voir annexe).

6 Analyse et constats

6.1 Analyse de la performance

PERTINENCE	A	B	C	D

THAMM présente une pertinence notable, en particulier au Maroc, où il s'aligne avec les priorités stratégiques en matière de migration économique et capitalise sur les acquis du projet PALIM . En Tunisie et au Maroc, toutefois, des limites émergent en raison de choix sectoriels peu inclusifs ne permettant pas d'intéresser suffisamment les femmes et d'un contexte socio-économique complexe. Le projet répond aux priorités de l'UE en favorisant des mobilités légales et éthiques, tout en renforçant les capacités institutionnelles des agences nationales de l'emploi. Le projet a fait face à plusieurs défis dans le cadre du testing de la mise en place du schéma de mobilité vers la Belgique : la question de la mobilisation d'entreprises belges clientes des agences de l'emploi pour le recrutement de talents ressortissants de pays tiers, le processus administratif lié au permis unique, les défis liés à l'intégration des talents en Belgique (langue, inscription à la commune, recherche de logement, questions de regroupement familial). Ces défis n'ont pas pu être anticipés par le projet étant la première initiative permettant d'opérationnaliser les étapes de la mobilité vers la Belgique, au travers de la collaboration entre agences de l'emploi des pays partenaires. En outre, la difficulté pour les jeunes tunisiens de s'intégrer en Flandre liée au manque de maîtrise de la langue flamande n'a pas été suffisamment prise en compte. Les enseignements soulignent ainsi la nécessité d'une plus grande adaptabilité aux contextes locaux et d'un engagement renforcé des parties prenantes.

COHERENCE	A	B	C	D

THAMM a renforcé la collaboration entre agences de l'emploi marocaines, tunisiennes et belges, notamment à travers des ateliers et formations qui ont aligné les compétences des talents avec les besoins des marchés du travail et des échanges d'expertise diverses en matière d'initiatives (formations et mécanismes) mises en place pour répondre notamment aux pénuries de main d'œuvre et en expertise certification VCA . Le partenariat avec le FOREM en Belgique a permis de développer des certifications internationales, tandis que des collaborations avec des acteurs tels que la GIZ, l'OFII, l'OIM et l'OIT ont soutenu des initiatives en matière de mobilité opérationnelle sans impact sur la mise en œuvre du projet THAMM Enabel. Malgré certaines limites dans la coordination régionale (absence de coopération sud-sud suite à l'avenant 1), des synergies relatives à la mobilité ont contribué à renforcer les capacités institutionnelles, à optimiser les outils de placement international et à créer des réseaux solides pour une meilleure intégration des bénéficiaires.

EFFICACITÉ	A	B	C	D

Le projet n'a pas mis en place un système de monitoring basé sur les indicateurs spécifiques à la mobilité, les indicateurs de produits ne sont pas précisés et les indicateurs sont uniquement quantitatifs ce qui limite l'appréciation des progrès. Toutefois, l'action a atteint partiellement ses résultats en matière de mise à l'emploi et de coopération, avec 24 talents recrutés en Belgique et 134 recrutés en Tunisie et au Maroc contre un objectif initial plus ambitieux (280). Ce faible résultat s'explique par la procédure d'introduction aux marchés belges complexes et aux délais trop longs. Malgré ce décalage, l'équipe

Enabel a démontré une grande agilité en créant des outils d'accompagnement innovants, comme un helpdesk en Belgique, et en renforçant les partenariats entre agences de l'emploi et entreprises.

En outre, concernant l'expérience pilote d'accès à la plateforme FOREM de talents marocains accompagnés par l'ANAPEC, le filtrage excessif des données sur cette plateforme complique l'inscription dans les métiers en pénurie sélectionnés par le projet. Des défis tel que l'identification des talents en Belgique effectuée avec le numéro de registre national s'avère impossible pour les bénéficiaires finaux marocains et tunisiens n'étant pas résidents en Belgique. Les partenaires ont ainsi dû adapter les éléments de la plateforme.

En Tunisie, l'adaptation aux contextes socio-économiques a permis des ajustements opérationnels, bien que certains résultats soient restés en deçà des attentes en matière de mobilité vers la Belgique. Le transfert d'expertise a généré des progrès notables, notamment grâce à des ateliers de partage d'expériences et des missions en Belgique. Les formations ont renforcé les compétences des conseillers emploi, mais la faible synergie entre les agences tunisiennes et belge a freiné des changements systémiques plus larges. Enfin, des initiatives innovantes, comme le jobday, ont favorisé le matching entre talents et employeurs, contribuant à une amélioration graduelle des processus de mobilité.

EFFICIENCE	A	B	C	D

L'efficience du projet a été variable selon les contextes. Au Maroc, les structures étaient bien équipées mais des besoins en gestion des ressources humaines ont émergé. En Tunisie, l'absence d'un chef de projet senior d'avril à décembre 2022 et d'un expert emploi senior jusqu'en mars 2023 et une expertise initiale limitée en migration ont ralenti la mise en œuvre. Sur le plan financier, le respect des prévisions pour les frais de fonctionnement contraste avec une sous-utilisation du budget dédié aux résultats, en raison de retards et de lourdeurs administratives (permis unique). Ceci peut notamment s'expliquer, s'agissant d'un projet pilote. La gestion multi-pays a permis une collaboration structurée mais a généré une charge administrative importante et des difficultés de coordination, particulièrement en Tunisie où l'absence d'un comité technique en tant que tel (fusion avec le comité de pilotage du programme THAMM) a freiné l'efficacité.

DURABILITÉ	A	B	C	D

La durabilité des résultats est incertaine en raison de l'absence de financement post-projet, et de défis liés à l'intégration du secteur privé. Le chargé de mise en œuvre s'est en effet davantage concentré sur le travail avec les organismes de formation et les agences de l'emploi. Malgré des avancées au Maroc et des capacités renforcées (formations spécifiques des conseillers emploi), des difficultés organisationnelles de l'équipe Tunisie jusqu'en mars 2023 et administratives en Belgique (législation peu adaptée à recevoir une mobilité de travail provenant des pays ciblés : délais d'obtention des permis de travail, accès au logement, regroupement familial) limitent la pérennité. Toutefois, la formation de formateurs en VCA s'inscrit dans une logique de viabilité.

IMPACT	A	B	C	D

Le projet a eu un impact notable en standardisant les outils (partage d'expertise entre les services publics de l'emploi, recherche d'emploi pour la mobilité internationale développés avec l'ANAPEC) et formations, renforçant les compétences des conseillers et structurant la mobilité internationale. Des initiatives comme les sessions Belco et la certification VCA ont été utiles, mais des formations complémentaires sont nécessaires. Les bonnes pratiques, comme les formations en soft skills, sont réplicables. Cependant, des lacunes concernant la clarification des rôles et responsabilités de chaque

acteur dans les pays concernés pour assurer une coopération fluide, ainsi qu'en mobilisation du secteur privé limitent l'impact, d'où la nécessité d'aligner les secteurs d'intervention avec les priorités locales. En outre, la sélection des candidats par l'ANAPEC au Maroc a été chronophage, surtout en l'absence d'un système d'information prévu au départ (outil digital) pour traiter les informations. Le pourcentage de participants ayant trouvé un emploi après la formation et toujours en emploi après un an est peu élevé. Ce taux est faible notamment en raison de la signature des contrats commencée en juin 2023. De plus, les talents qui ont bénéficié de formations en fibre optique n'ont pas été nécessairement recrutés, les salaires ayant été considérés trop faibles par les concernés. L'ensemble de ces données démontrent un impact et une pérennisation limités. S'agissant par exemple de l'ANAPEC, l'impact de connaitre un nouveau marché à l'international, de former des conseillers spécialisés sur la mobilité internationale, d'obtenir des formateurs certifiés à l'OFPPT et l'IFMIA , des outils adaptés pour orienter les candidats à la mobilité internationale, de connaitre le secteur privé belge et ses besoins dans les métiers priorisés pour organiser d'autres évènements similaires de mise en relation est dans l'ensemble positif.

6.2 Analyse approfondie

6.2.1 Objectif 1 : Evaluer la performance globale du projet au travers des 6 critères du CAD

6.2.1.1 Pertinence (Score B)

QE1 : Dans quelle mesure les actions mises en œuvre par le projet répondent-elles aux besoins, politiques et priorités des bénéficiaires et partenaires (belges, marocains et tunisiens)?
QE1.1 : Dans quelle mesure les actions mises en œuvre par le projet répondent-elles aux besoins des bénéficiaires ? Des partenaires ? Dans quelle mesure les contraintes des secteurs d'intervention ont-elles été identifiées et prises en compte ?

Dans l'ensemble, l'action répond partiellement aux besoins des bénéficiaires

Les bénéficiaires sont les talents marocains et tunisiens ; les organismes de formation en Tunisie et au Maroc ; les organisations patronales et agences pour l'emploi en Tunisie, au Maroc et en Belgique ; les entreprises dans les trois pays concernés.

La migration est devenue depuis 2011 un secteur prioritaire de dialogue politique et de coopération entre l'Union européenne (UE) et le Maroc. La signature du Partenariat pour la Mobilité, la Migration et la Sécurité, entre l'UE, neuf États Membres de l'UE dont la Belgique, la France, l'Allemagne, l'Italie, et le Maroc en juin 2013, puis l'annonce de la nouvelle politique migratoire du Royaume du Maroc en septembre 2013, ont confirmé la place centrale de la migration dans les relations stratégiques UE-Maroc. L'une des priorités de ce partenariat **est de gérer le mouvement des personnes engagées dans la migration de travail et d'exploiter les effets positifs de la migration pour le développement du Maroc et des pays européens**.

Il ressort notamment de cet appui que **l'un des défis est la coopération interinstitutionnelle**. En outre, le Maroc s'est engagé dans une approche de la migration de la main d'œuvre basée sur la protection des droits humains.

Le THAMM "Pour une approche globale de la gouvernance des migrations et de la mobilité de main d'œuvre en Afrique du Nord" est élaboré sur la base de ce contexte et de ces expériences.

Dans ce contexte, le projet THAMM-Enabel vise à répondre aux besoins en pénurie de certains métiers à la fois dans les pays originaires c'est-à-dire le Maroc et la Tunisie et le pays d'accueil, en l'occurrence la Belgique. Le Maroc et la Tunisie étant intéressés par la migration et le renforcement de l'employabilité des personnes en raison notamment d'inégalités régionales, de la pauvreté, d'un manque de perspectives économiques. En élargissant et renforçant les partenariats entre acteurs clés des pays d'origine et de la Belgique, des structures de coopération durables sont créées pour faciliter une gouvernance des migrations axée sur le développement et les besoins durables.

L'action adaptée en partie aux besoins des bénéficiaires est toutefois très ambitieuse.

Elle est réalisée par le biais d'une coopération multi-pays (Belgique, Maroc et Tunisie) et multi-acteurs impliquant notamment les acteurs de l'emploi, de la formation professionnelle, le secteur privé et les

acteurs de l'intégration locale. Pour ce faire, l'action s'articule autour de deux objectifs spécifiques du THAMM, un partenaire de mise en œuvre (Enabel) et neuf parties prenantes installées dans trois pays différents.

Concernant la Belgique, il s'agit du ministère de l'emploi des régions flamande, wallonne et bruxelloise, du SFP affaires étrangères, des coupoles d'organisations patronales, de Fedasil, du Forem, de VDAB et de l'Institut Egmond ; pour le Maroc de l'ANAPEC, de coupoles d'organisations patronales, de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), de l'Institut de Formation des Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA), du Ministère du travail et de l'insertion professionnelle, du ministère des affaires étrangères; quant à la Tunisie, il s'agit de l'ANETI, du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, du ministère des affaires étrangères, des coupoles d'organisations patronales.

Dans ce contexte, les **parties prenantes disposent de procédures et d'approches projet mais aussi sont caractérisées de langues et cultures différentes** qu'il s'agisse des tunisiens, des marocains, des bruxellois, des flamands et des wallons.

En outre, il ressort de la mission d'évaluation que la **logique d'intervention est un projet pilote.**

Cela dit, l'action n'a pas fait l'objet d'une étude de faisabilité ni d'études préalables notamment concernant la Belgique et la Tunisie, le Maroc ayant bénéficié en amont des activités et de résultats du projet PALIM. En effet, les métiers sélectionnés considérés en pénurie (technicien de maintenance industrielle et technicien en automatisme) apparaissent conformes aux besoins du Maroc. Cependant, s'ils ont été sélectionnés par les institutions tunisiennes (ANETI, CENAFFIF, MEFP) et belges en juillet et novembre 2022 selon les informations fournies par l'équipe de mise en oeuvre, ils semblent moins adéquats concernant les besoins de la Tunisie s'agissant des métiers en communication et réseau. La Tunisie ayant par exemple d'autres métiers davantage en pénurie tel que dans les secteurs de la santé, de l'hôtellerie, du tourisme. L'action n'a pas été adaptée en ce sens ce qui altère sa pertinence et son entière adéquation aux besoins. En Belgique l'action n'apparait pas totalement adaptée aux priorités (*voir paragraphe ci-dessous*).

Néanmoins, **l'adaptation de l'appui aux divisions internationales et entreprises de l'ANAPEC (Maroc) et ANETI (Tunisie) apparait correcte.**

L'appui à la modernisation stratégique de l'ANAPEC, à son écosystème s'agissant du placement international par le biais de création d'outils et de formations au bénéfice des conseillers emploi, permet de mieux répondre aux besoins des candidats à la migration de travail (positionnement face aux opportunités internationales, préparation au départ « Prépare ton départ », formation sur l'offre de services de la direction du placement à l'international, jeu Mobyskills) et aux besoins des entreprises.

L'appui consacré à l'ANETI est axé sur les équipements (février 2024) au profit des conseillers de l'emploi tel que : lecteurs de codes QR, tablettes afin d'identifier les besoins en compétences dans le cadre du processus de digitalisation. Toutefois, cet appui arrive très tardivement dans le processus de mise en œuvre ce qui altère son optimisation pour le projet. Le renforcement des capacités des 85 conseillers (7 octobre – 29 novembre 2024) de cette structure en prospection commerciale, techniques de communication, identification des besoins des employeurs, méthodes d'insertion et de placement des demandeurs d'emploi est pertinent. Les formations Belco pour les conseillers internationaux contribuent aussi au nécessaire renforcement des capacités.

Concernant la **pertinence de l'appui aux acteurs de formation de l'OFFPPT, IFMIA (Maroc) et l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP) (Tunisie)** le projet est adapté et correspond à la fois aux capacités et aux besoins en formation. L'OFPPT et l'IFMIA ont bénéficié de formation pour leurs formateurs, Enabel a investi dans le volet certification Sécurité Santé et Environnement des entreprises contractantes (VCA) conformément aux besoins. La formation de 13 formateurs OFPPT, de 10 formateurs animateurs et de 7 formateurs IFMIA (responsables HSE, formateurs sécurité industrielle) ont été organisées par le Forem, l'OFPPT et l'IFMIA en 2023. Un approfondissement de cette formation est d'ailleurs apparu nécessaire et a engendré un travail spécifique sur l'appropriation du contenu des modules et l'aspect pédagogique de la formation. Les formateurs de l'IFMIA et de l'OFPPT peuvent en ce sens se connecter sur une plateforme en ligne via le Forem pour se former sur le module VCA.

En Tunisie, l'appui de l'ATFP en équipement (2 capteurs de vibration, 1 logiciel de connexion au service de diagnostic à distance, 2 kits alignement des arbres laser pour machines tournantes, 1 détecteur de fuite ultrason, 1 imprimante 3D Creality CR5 pour la fabrication industrielle etc.) pour les centres de formation de Nabeul (maintenance intelligente) et El Khadra (équipement pour un laboratoire de cybersécurité) permet le renforcement de deux laboratoires de formation et la montée en compétences des formations offertes par l'ATFP. L'Agence a également été appuyée à travers la formation de formateurs en certification VCA et la formation de formateurs dans d'autres formations certifiantes. Au total, 56 formateurs ATFP ont été formés. Le projet a également permis des échanges approfondis entre l'ATFP et le FOREM pour assurer l'intégration du contenu de formation VCA dans les curricula existant de l'ATFP.

Le projet THAMM Enabel apparait dans un premier temps pertinent pour la Belgique dont les pénuries de main d'oeuvre (par exemple en électricité et mécanique) sont avérées selon les sources obtenues auprès des agences de l'emploi concernées. Notons qu'il existe en Flandre une différence entre la « liste des métiers en pénurie » actualisée chaque année et la « liste des métiers en pénurie ouverts à la migration » En réponse à cette situation, l'Etat fédéral a mis en place la Directive européenne "Permis unique". Par la suite, les gouvernements flamand et wallon ont introduit la possibilité de recruter des travailleurs ressortissants de pays tiers pour des emplois spécifiques publiés au travers de listes de métiers en pénurie actualisées chaque année.

Le projet THAMM Enabel devait ainsi permettre, à travers la collaboration avec les institutions belges, de répondre aux besoins de main d'œuvre spécifiques pour lesquels les entreprises belges ne parviennent pas à recruter. Cependant, dans un second temps, le THAMM Enabel n'apparait pas en phase avec les stratégies belges, la volonté politique n'apparait pas claire, concernant les services publics de l'emploi. La sélection des métiers en pénurie et le développement de l'outil de sélection des candidats ont été retardés mais effectifs en cours de mise en œuvre, puis très ralentis par la lourdeur des procédures. Ceci aurait pu être identifié en amont sur les fondements d'une étude de faisabilité. Ce contexte a ainsi eu un impact négatif sur les activités programmatiques. Le contexte politique belge n'a pas permis de définir clairement les rôles des partenaires belges.

Par ailleurs, l'action a été conçue comme un projet régional. **La pertinence de l'aspect régional Maroc-Tunisie-Belgique n'a pas été validée lors des quatre années de mise en œuvre. Le projet a fonctionné de façon bilatérale, c'est-à-dire Maroc-Belgique et Tunisie-Belgique.** Cependant, à défaut d'une régionalisation optimisée entre le Maroc et la Tunisie, une certaine cohérence du schéma de mobilité ressort de la présente mission. **Le schéma de mobilité apparait, dans un contexte politique marocain et tunisien favorable, pertinent, en phase avec la politique sectorielle des pays d'origine.**

En outre, la mission note que les besoins spécifiques des femmes (maternité etc.) et des minorités n'ont pas été pris en compte dans la logique du projet contrairement aux dispositions de la convention de financement (*voir 5.6 Thèmes transversaux*).

Concernant la question du genre, cela peut s'expliquer par le choix des métiers en pénurie qui ont attiré jusqu'à ce jour et de manière générale moins les femmes que les hommes dans les pays d'origine concernés. L'action s'est focalisée sur des profils ayant 2 à 5 ans d'expérience dans les métiers et les filières concernées, les jeunes femmes n'ayant pas/ou peu cette expérience spécialisée dans les métiers attendus. Le secteur privé ne peut pas privilégier le recrutement des femmes au détriment de ses propres besoins et objectifs de performance.

QE1.2 : La conception du projet est-elle pertinente par rapport aux priorités de la Fenêtre de l'Afrique du Nord du Fond Fiduciaire de l'Union Européenne ?

La logique d'intervention est reliée aux objectifs du Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU) Afrique du Nord en référence au cadre du rapport sur les résultats « *Results Reporting Framework-RRF* ». Dans ces conditions, sa conception apparait pertinente.

THAMM est étendu par le biais de THAMM +. A ce titre, l'OIT bénéficie d'une période de 48 mois de mise en œuvre (2024-2027), l'OIM de 36 mois (à compter de janvier 2024), la GIZ 36 mois à partir de juin 2023. La composante mise en œuvre par l'OIM est axée sur le partenariat avec le secteur privé de la construction en Tunisie et en Italie et travaille avec les mêmes partenaires nationaux tunisiens qu'Enabel.

THAMM-Enabel répond aux priorités de la politique migratoire européenne en matière de migration et représente la contribution de la Belgique à l'initiative de partenariat pour les talents concernés par le projet. Il vise à promouvoir les bénéfices mutuels de la migration légale et de la mobilité.

Le projet s'articule autour de 2 champs d'action déclinés dans THAMM en deux Objectifs Spécifiques (OS) :

1) THAMM-Enabel contribue à promouvoir l'éventail des mesures de promotion de l'emploi pour les personnes intéressées par la migration et accroitre leur possibilité de trouver un emploi dans leur pays d'origine ou en Belgique. Pour ce faire et à titre d'exemple, des qualifications techniques, une formation aux Soft skills orientée sur la compréhension interculturelle et la confiance en soi contribue à renforcer les possibilités de migration. THAMM-Enabel est lié à l'OS 4 du THAMM qui consiste en l'établissement ou l'amélioration des schémas de mobilité entre la Belgique et le Maroc, la Belgique et la Tunisie. Des programmes de mobilité sont établis et/ou améliorés (OS4 THAMM). THAMM-Enabel contribue à renforcer les outils et mécanismes des institutions en charge de l'emploi et la formation pour répondre aux besoins actuels du marché du travail.

2) 2.a) THAMM-Enabel contribue à l'OS 5 de THAMM, à savoir l'amélioration de la coopération entre les acteurs concernés dans le domaine de la migration légale et de la mobilité, en particulier, en placement des travailleurs. Pour ce faire, le développement de partenariats entre les acteurs concernés dans le domaine de la migration légale et de la mobilité dans les pays d'origine et en Belgique facilitent la mise en réseau entre les agences de l'emploi, les pays et régions concernés (Flandre, Wallonie) par le biais d'ateliers, de voyages d'études (OS5 THAMM).

2.b) Le renforcement institutionnel des partenaires dans les pays d'origine et des travailleurs migrants dans le but de faciliter la mobilité des travailleurs (OS5 THAMM).

Par ailleurs, en 2020, le Pacte sur la migration et l'asile soulignait l'importance de créer de nouvelles voies légales pour la migration économique, l'adéquation des compétences, des besoins et la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre. Ce pacte a donné un nouvel élan au concept de « partenariats pour la mobilité » en annonçant la création de « partenariats pour les talents » qui ont pour objet de fournir un cadre politique global, ainsi qu'un financement, pour stimuler une mobilité internationale mutuellement bénéfique, fondée sur une meilleure adéquation des besoins du marché du travail et des compétences entre l'UE et les pays partenaires.

Les partenariats pour les talents apportant ainsi un soutien direct à la mobilité à des fins d'études, de travail ou de formation et au renforcement des capacités des pays partenaire.

Au vu de l'importance des flux migratoires en provenance des pays inclus dans la politique de voisinage de l'UE, la Commission européenne a signé des déclarations de partenariat pour la mobilité avec notamment la Moldavie (2008), la Géorgie (2009), l'Arménie (2011), le Maroc (2013), la Tunisie (2014). Ces partenariats ont permis de regrouper l'ensemble des questions liées à la migration autour des quatre piliers du Global Approach to Migration and Mobility (GAMM) (migration légale/mobilité ; migration et développement ; migration irrégulière ; et protection internationale/asile). Chaque déclaration fait explicitement référence à la dimension « compétences » de la migration des deux premiers piliers, comme la création d'emplois, l'adéquation travail/compétences, l'aide à l'emploi pour les migrants et les migrants de retour, et la reconnaissance et/ ou la validation des qualifications et des compétences des migrants. Il s'agit de missions de soutien des politiques extérieures de l'UE par le développement du capital humain. THAMM Enabel s'incrit dans cette démarche.

QE1.3 : Dans quelle mesure les actions mises en œuvre par le projet répondent-elles aux politiques et priorités des bénéficiaires ? Des partenaires ? La situation a-t-elle évoluée depuis la MTR ? Comment ? Dans quelle mesure les contraintes des secteurs d'intervention ont-elles été identifiées et prises en compte ?

Des défis pratiques, politiques et organisationnels qui freinent l'efficacité du recrutement de travailleurs migrants internationaux dans le cadre du projet.

Le recrutement des travailleurs migrants internationaux apparait peu adapté d'un point de vue pratique et politique. La recherche d'employeurs intéressés par le recrutement des bénéficiaires de l'action a constitué un réel défi pour les clients de VDAB et du Forem lesquels sont des entreprises et généralement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dotées de peu de ressources humaines ne permettant pas de suivre les processus administratifs de permis unique. La complexité de la législation belge ne favorise pas l'engouement des employeurs devant attendre, en pratique, près d'un an avant que le talent puisse s'installer en Belgique et démarrer son emploi. De plus, les employeurs spécialisés dans les métiers choisis sont contraints par des normes sécurité pas toujours maitrisées par les talents. A ce titre, le projet s'est adapté en proposant des formations VCA de formateurs conformément aux besoins. Une autre contrainte est la langue, les bénéficiaires finaux n'ayant pas la connaissance de la langue flamande et maitrisant souvent peu l'anglais, ou tout au moins les termes techniques nécessaires à l'emploi ou aux soins liés à la santé. Dans ces conditions, peu d'employeurs se sont montrés enthousiastes. Les employeurs intéressés se sont confrontés à ces difficultés mais aussi à la question du logement, et parfois du logement des familles accompagnant les bénéficiaires finaux, de l'ouverture des comptes bancaires, du transport pour les enfants etc. Selon les propos recueillis lors de la présente mission, des entreprises belges de plus grande taille recrutent des talents issus de pays tiers, en faisant appel à des sociétés de recrutement privées.

La politique de VDAB ne parait pas prête à s'investir dans une migration économique concernant les pays visés, les partenaires de mise en œuvre n'ont pas trouvé les clés du succès dans cet environnement.

Ce projet constitue une première expérience de recrutement de main d'œuvre étrangère pour le Forem. La mobilisation des entreprises en mesure de partager des offres d'emploi représente un réel défi et un effort considérable en matière de sensibilisation pour lancer ce projet pilote.

Le Forem a utilisé le THAMM comme projet pilote pour intégrer cette dimension de recrutement à l'international dans ses services. Le Forem ne dispose ni d'un mandat clair à l'égard du projet, ni d'un levier d'action sur les procédures administratives, ni d'un service de recrutement à l'international. Ceci engendre un défi majeur en termes de mobilisation des conseillers pour identifier des entreprises adéquates. Cet état de fait met en lumière par exemple l'inadéquation entre le Forem et l'ANETI très avancée avec des objectifs de placement à l'international clairs et à grand volume.

L'engagement limité du secteur privé belge est freiné par des procédures rigides, bien que les compétences des candidats aient répondu aux attentes une fois en poste.

L'engagement des entreprises belges dans le projet constitue un défi pour elles en termes de coût, de délai, d'intégration et d'opérationnalité des candidats maitrisant peu voire pas du tout la langue du pays d'accueil en particulier s'agissant de la Flandre. Toutefois, la pénurie des métiers est réelle et confirmée par la publication annuelle des métiers en pénurie par les régions.

L'incertitude concernant les compétences des candidats s'est étiolée dès les premiers entretiens, puis a disparu lors de la prise des fonctions des candidats recrutés, correspondant parfaitement aux compétences et à la main d'œuvre souhaitées (*voir critère Efficacité*).

Les métiers choisis ne correspondent pas toujours aux besoins du marché en Tunisie.

De manière générale, il apparait que les métiers de coopération Tunisie-Belgique ont été sélectionnés par les institutions tunisiennes (ANETI, CENAFFIF, MEFP) et belges, notamment à la faveur de quelques ateliers menés aux fins de cette sélection. Toutefois, la sélection semble avoir été hâtive, soit parce que les données recueillies n'ont pas été précisément analysées, soit parce que la sélection aura été trop influencée par le choix des homologues marocains.

. Toutefois, les besoins du secteur privé marocain sont en phase avec les métiers proposés, mais ce n'est pas le cas de la Tunisie où les besoins du secteur privé ne sont pas complètement alignés avec l'action. Le choix des métiers initialement prévu pour le Maroc a été dupliqué pour la Tunisie, probablement en raison de la pression pour lancer le volet tunisien, ce qui a accru les risques d'une adéquation discutable. Les métiers proposés et jugés en pénurie concernant la maintenance industrielle et l'automatisation et non les métiers de télécommunication ou les métiers de la santé, de l'hôtellerie, du tourisme qui paraissent davantage prioritaires.

Un soutien à la mobilité légale des jeunes en Tunisie, le renforcement de la formation et des partenariats au Maroc, et une capitalisation des enseignements du projet PALIM.

En Tunisie, le projet contribue au renforcement d'initiatives permettant de répondre au défi du chômage auquel les jeunes et les diplômés sont particulièrement exposés. La mise en place de schémas de mobilité impliquant les institutions belges est nouvelle et permet de diversifier les offres d'emploi à l'international dans des conditions de mobilité légale.

Au Maroc, le projet est en phase avec la Stratégie nationale pour l'emploi et la Stratégie nationale en faveur des marocains du monde. Le projet répond à l'intérêt des institutions marocaines de renforcer la mise en place de schémas de mobilité grâce à l'ancrage de partenariats institutionnels. Les institutions marocaines apparaissent intéressées par l'approche du projet visant à renforcer les capacités des acteurs nationaux à travers le placement des talents et la formation professionnelle. En répondant aux pénuries de main d'oeuvre au Maroc le projet est également intéressant pour les entreprises qui y sont implantées.

Le projet THAMM Enabel s'inscrit dans la continuité du projet PALIM financé par l'UE au travers du Fonds Asile, Migration et Intégration (AMIF). Ce dernier a lancé le test du schéma de mobilité GSP au Maroc et en Belgique. THAMM Enabel permet aussi aux partenaires belges et marocains d'appliquer les leçons apprises de PALIM.

Enfin, la mise en œuvre du projet THAMM Enabel a permis aux partenaires belges et tunisiens d'initier leur collaboration concernant notamment les schémas de mobilité en capitalisant sur les apprentissages de PALIM.

Une mise en œuvre qui manque de clarté, avec des risques mal actualisés tandis que les contraintes du secteur ont été insuffisamment prises en compte, entravant l'adaptation du projet.

Les actions mises en œuvre sont issues d'une logique d'intervention peu détaillée ce qui laisse une marge de manœuvre, une certaine flexibilité à la mise en œuvre mais multiplie les risques de confusion et/ou d'interprétation, voire crée un manque de cohésion entre les membres de l'équipe et les parties prenantes n'ayant pas une vision commune, harmonisée de l'action. Autant de facteurs nécessitant un travail de coopération et de coordination très élevé pour pallier ces faiblesses.

Les produits et les réalisations planifiés dans la logique d'intervention sont cohérents et réalisables. Cependant une confusion existe entre certains produits, résultats et activités. Par exemple, l'identification des organismes de formation, les activités de visibilité et la communication sont des activités et non des produits ; la mise à l'emploi des talents est un résultat et non un produit.

Par ailleurs, une matrice des risques et des hypothèses est décrite dans la convention de financement mais n'a pas été actualisée depuis le démarrage de l'action. Pourtant, certains risques et hypothèses ne sont pas d'actualité et ce, depuis le démarrage. A titre d'exemple, cinq risques sur 14 au total sont élaborés sur le risque de pandémie et/ou de Covid.

L'analyse de la matrice des risques et des hypothèses n'a ainsi pas été ajustée en n+3 et n+ 4 pour accroître la pertinence vis-à-vis des bénéficiaires et des groupes cibles. D'autres risques et hypothèses auraient pu être identifiés, des mesures d'atténuation auraient pu être élaborées pour pallier les difficultés tel que : les procédures belges peu adaptées au bon déroulement de la mise en œuvre de l'action (au-delà des visas) ; le problème pour les bénéficiaires finaux du manque de connaissance voire de l'absence de connaissance des langues des régions d'accueil (flamand, français, anglais).

Concernant l'hypothèse 2 de la matrice des risques « Absence d'engagement des autorités des pays concernés dans l'intervention », s'agissant de la Belgique, il ressort de la mission que les besoins de

compétences spécifiques telles que celles maitrisées par les talents proposés par l'action sont confirmés concernant essentiellement la maintenance industrielle et l'automatisme. Cependant, la volonté politique n'apparait pas claire ou explicite concernant la mobilité professionnelle entre le Maroc, la Tunisie et la Belgique. Le gouvernement belge est démissionnaire, il semble à ce jour difficile d'espérer une politique claire à ce sujet d'ici la fin du projet et à court-moyen terme.

Concernant l'hypothèse 4 « Absence d'engagement des entreprises dans l'intervention », elle est en partie validée considérant le peu d'entreprises qui se sont manifestées et ont concrétisé leur intérêt par des contrats d'embauche (8 entreprises en Belgique).

Enfin, l'hypothèse 6 « Coordination et engagement des acteurs publics » est validée, considérant l'engagement effectif des acteurs publics tel que l'ANAPEC, l'OFPPT, l'ATFP, l'ANETI.

Cependant, la logique horizontale de la matrice du cadre logique présente des faiblesses.

Les indicateurs ne sont pas désagrégés par sexe, région, âge, conditions socio-économiques. Les indicateurs ne sont pas suffisants pour mesurer avec précision la réalisation de tous les résultats attendus. Cependant, la mission note qu'une attention a été fournie par l'équipe projet concernant le genre. Concernant par exemple le Maroc, 11% de femmes sont des bénéficiaires talents de l'action et 8% de femmes ont été formées. 76% des talents sont formés par régions comme suit : 18% à Zaghoan, 22% à Enfidha ; 17% à Monastir ; 20% à Fouchama, 23% à Ben Arous.

Par ailleurs, les cibles de 350 talents ne sont pas réalistes (*voir critère Efficacité*). Le nombre visé est trop élevé et particulièrement ambitieux, s'agissant de surcroît d'un projet pilote.

6.2.1.2 Cohérence (Score A)

QE2 : Dans quelle mesure le projet THAMM constitue un apport pour la coopération internationale entre le Maroc, la Tunisie et la Belgique, y compris avec le programme bilatéral entre le Maroc et la Belgique?
QE2.1 : Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les priorités de la coopération internationale du Maroc, de la Tunisie et de la Belgique ? Du programme bilatéral Belgique-Maroc ?

La signature du Partenariat pour la Mobilité, la Migration et la Sécurité, entre l'UE, neuf États Membres et le Maroc en juin 2013, puis l'annonce de la nouvelle politique migratoire du Royaume du Maroc en septembre 2013, ont confirmé la place centrale de la migration dans les relations stratégiques UE-Maroc.

La Délégation de l'UE au Maroc gère depuis lors un portefeuille migration de 343 millions EUR qui adresse différentes problématiques possibles de regrouper en trois pôles d'orientation stratégique, le programme THAMM fait partie du troisième pôle : Migration légale et Migration et développement. L'UE a également financé la Tunisie à hauteur de 88 millions EUR pour les programmes régionaux concernant le secteur de la migration.

Dans ce cadre, il était convenu d'encourager des synergies et complémentarités notamment entre les programmes suivants:

- Déploiement des Politiques Migratoires au Niveau Régional (DEPOMI), mis en œuvre par Enabel ;
- Programme de Développement Régional (RDPP DEV)-pilier du développement et protection ;
- Plusieurs financements Fonds Asile, Migration et Intégration (AMIF) ;
- Projet AFD Programme régional des politiques et initiatives destinées aux Marocains résidant à l'étranger et aux migrants (PRIM) ;

Les projets d'Appui à la mise en œuvre de la stratégie Nationale d'immigration et d'asile (AMUDDU) visant une meilleure intégration des migrants et leur employabilité et le projet Maghrib Belgium Impulse (MBI) qui vise à mobiliser les compétences des marocains en Belgique et à les accompagner dans un projet d'investissement pour mieux contribuer à leurs pays d'origine, financés par l'UE, s'inscrivent également dans la logique du projet THAMM-Enabel et renforcent la coopération entre les pays visés.

Le projet intitulé « Promouvoir l'employabilité des jeunes tunisiens à travers des stages professionnels dans des entreprises belges » (mars 2018 - août 2019), mis en place par l'OIM, consistait à proposer à 30 jeunes diplômés tunisiens d'acquérir une expérience en Belgique en tant que stagiaires non rémunérés pendant une période de six mois, avant de retourner en Tunisie pour un emploi mettant à profit l'expérience acquise

en Belgique. Les stagiaires ont bénéficié d'un logement et d'une allocation mensuelle correspondant au coût de la vie en Belgique, fournis par l'OIM.

Par ailleurs, la mission note que la connaissance des partenaires de mise en œuvre marocains, issue du Projet pilote européen liant le développement des Technologies d'Information et de Communication (TIC) au Maroc aux métiers en pénurie en Flandre (PALIM), constitue un atout en préparant le terrain pour THAMM-Enabel. Au démarrage, THAMM-Enabel visait à répondre à des besoins de métiers communément en pénurie associés à une volonté politique du Maroc et de la Tunisie d'ordonner, de sécuriser leur émigration. Le projet PALIM mis en œuvre en mars 2019 et clôturé en avril 2021 a permis d'accompagner 120 candidats marocains dans les métiers des TIC et le renforcement de l'ANAPEC dans son dispositif de placement à l'international. Ce projet visait à soutenir la mobilité de marocains travaillant dans les TIC vers la Flandre pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre, améliorer leurs compétences techniques et leur employabilité au Maroc à l'international. PALIM a adopté l'approche des partenariats mondiaux pour les compétences, partant du principe que la mobilité professionnelle est une valeur ajoutée pour l'ensemble des parties, si les talents sont en mesure de trouver un emploi qualifié tant dans leur pays d'origine que dans le pays de destination. Les secteurs d'activité et les professions ont été sélectionnés avec des partenaires publics et privés des pays d'origine et de destination. La formation était dispensée dans le pays d'origine, le perfectionnement dans le pays de destination.

En outre, la Belgique compte cinq Partenariats pour la Mobilité des Compétences (PMC) conclus avec plusieurs pays partenaires dont le Maroc et la Tunisie. Des approches innovantes en matière de mobilité professionnelle et de développement des compétences des migrants ont été mises en œuvre. Les groupes visés sont les jeunes diplômés de secteurs spécifiques, tels que la biotechnologie et les TIC. Les organisations impliquées dans la mise en œuvre sont Enabel et l'OIM.

Par ailleurs, les projets de coopération ont développé très peu de complémentarités. Au Maroc, les parties prenantes expriment généralement leur satisfaction, bien que des doléances aient été relevées. Ces préoccupations portent notamment sur le manque de visibilité concernant les permis de travail, les difficultés d'accès aux documents administratifs nécessaires, les structures d'orientation et d'accueil dans les pays d'accueil, qui restent insuffisamment claires.

Par ailleurs, l'implication du secteur privé belge constitue un marché relativement nouveau pour le Maroc et la Tunisie. Bien que l'ANAPEC et l'ANETI disposent d'outils d'accompagnement pour préparer le placement à l'international, les besoins spécifiques du marché belge ne sont pas encore bien connus. L'ANAPEC exprime par exemple le souhait d'être mieux équipée, notamment pour la prospection des entreprises.

En ce qui concerne les acteurs de formation, l'enrichissement des curricula et l'intégration de modules liés à la sécurité sont importants et pertinents. Cependant, la limitation des métiers porteurs à seulement trois domaines reste insuffisante pour répondre aux attentes du marché et ne correspond pas nécessairement aux besoins de la Tunisie. Si les métiers sélectionnés pour la Tunisie répondent aux besoins du marché national (MEFP), le choix émis s'il est valide ou plausible, n'est pas optimal pour autant selon les données recueillies et croisées lors de la présente mission.

La mission note qu'Enabel se focalise sur un nouveau secteur en décembre 2023 (pharmaceutique) au Maroc. Les formations n'ont néanmoins pas encore eu lieu (*voir QE3.1*).

Enfin, le THAMM constitue initialement une expérience pilote sur la migration régulière et Sud-Sud. Lors de l'élaboration de l'action THAMM-Enabel, l'existence d'un dialogue entre les autorités marocaines et tunisiennes, l'ANETI et l'ANAPEC, s'inscrivait dans la logique du THAMM à dimension régionale. Un accord-cadre de coopération entre ces deux agences avait été signé le 29 juin 2021 et engageait à soutenir la coopération Sud-Sud dans le domaine de l'emploi à travers des accords de jumelage entre les services d'emploi opérant dans les deux pays. Toutefois, la dimension régionale de l'action a été révisée, la

coopération Sud-Sud retirée de la logique d'intervention au vu de l'absence de coopération entre le Maroc et la Tunisie[8].

QE2.2 : Quelles sont les synergies et complémentarités entre le projet THAMM et le programme de coopération bilatérale entre le Maroc et la Belgique ? Etaient-elles prévues dès le départ ? Ce sont-elles construites en cours de mise en œuvre ? Quels sont les mécanismes mis en place au niveau national et régional (entre la Tunisie et le Maroc) pour assurer la coordination et l'échange d'informations avec les autres acteurs et éviter les duplications ?

Le programme de coopération bilatérale Maroc-Belgique a été formulé en 2022 et construit sur les fondements des expériences précédentes (PALIM et THAMM). Le choix des partenaires de coopération (MIEPEEC, ANAPEC, OFPPT, FOREM, VDAB) est le fruit de ces expériences antérieures. Des échanges entre THAMM et le programme bilatéral ont été assurés afin d'harmoniser les activités, les résultats, les stratégies de travail mais également les leçons apprises issues du THAMM.

Le programme bilatéral s'inspire de certaines méthodes de travail du GSP du projet THAMM. Il s'agit du besoin de montée en compétences des talents afin de répondre aux besoins actuels des entreprises ; de l'identification de certifications utilisées à l'étranger pour assurer une montée en compétences ; du renforcement des compétences du service de l'ANAPEC destiné aux talents et aux entreprises pour l'emploi à l'échelle nationale à travers un partenariat avec le FOREM. A ce stade, la coopération et la collaboration entre les équipes du projet et celles du programme bilatéral apparait en voie de consolidation.

Par ailleurs, les parties prenantes marocaines ont considéré l'action comme en phase avec leurs priorités conformément à la politique sectorielle et à leur intérêt de renforcer les compétences de la main d'œuvre spécialisée (automatisme, maintenance industrielle) et à la recruter à l'échelle nationale et internationale, en l'occurrence la Belgique. Cependant, en raison d'un essoufflement des parties prenantes nationales tunisiennes liées aux nombreux retards, au manque de clarté de l'action, à une équipe en sous-effectif jusqu'en N+3 et aux faibles résultats obtenus, aux nombreuses sollicitations d'autres projets d'appui, l'action ne peut désormais être considérée comme une priorité.

Les complémentarités de l'action concernent aussi des coordinations entre la GIZ/Enabel sur le *matching* des candidats en accompagnement de l'ANAPEC et l'ANETI. La coordination s'est notamment focalisée sur le reporting des données en réponse aux obligations des DUE.

Concernant le programme THAMM, Enabel, la GIZ et l'OFII sont responsables de la mise en œuvre de schémas de mobilité avec la Belgique, l'Allemagne et la France respectivement, tandis que l'OIM et l'OIT se concentrent sur le renforcement des cadres réglementaires, la gestion des données et la reconnaissance des compétences. Enabel, la GIZ et l'OFII travaillent donc davantage sur l'opérationnalisation des schémas de mobilité, tandis que l'OIM et l'OIT se concentrent sur les politiques publiques et la création des conditions favorables à la mobilité.

QE3 : Quelle a été la valeur ajoutée des synergies et complémentarités avec les partenaires belges et internationaux pour contribuer à accroître la migration légale et la mobilité mutuellement bénéfique (objectif général du programme THAMM) ?

QE3.1 : Comment le projet contribue-t-il à l'amélioration de l'employabilité et de la migration légale entre les 3 pays?

L'action THAMM Enabel a permis aux agences de l'emploi belges de connaitre les positionnements et dynamiques de chacune en matière de recrutement des bénéficiaires finaux à l'international.

Les acteurs institutionnels belges, tel que l'Office des étrangers, les agences de l'emploi et Fedasil, ont grâce au projet identifié les défis relatifs à l'arrivée et à l'intégration des bénéficiaires finaux en Belgique, mais également développé un réseautage entre les partenaires et les acteurs locaux de l'intégration.

[8] Cf. Addendum 1 du 10 août 2023

A travers le projet, l'ANAPEC et l'ANETI ont renforcé les outils de placement à l'international, ainsi qu'une formation des conseillers au placement international, la Tunisie également. Les limites sont l'adaptabilité des outils à chaque marché (les spécificités de la mobilité ne sont pas les mêmes, les besoins en profil et en métiers non plus), l'automatisation du traitement du placement international, une meilleure connaissance des différents marchés de placement, ainsi que les procédures administratives (contrats, visa, séjour dans les pays d'accueil).

Quelques talents ont pu bénéficier des programmes de mobilité de THAMM grâce au travail effectué par exemple entre les agences de l'emploi belges et l'ANAPEC, laquelle a facilité la collaboration avec d'autres partenaires notamment le BIT et la GIZ d'autres projets de mobilité internationale. A ce jour, les talents sélectionnés (Produit 4.2.1) recrutés (Produit 4.2.4) sont de 24 pour la Belgique (2 revenus dont 1 marocain et un 1 tunisien), 110 pour la Tunisie et 19 talents en formation au Maroc. L'absence de contrat au Maroc s'explique en raison du processus de réflexion entamé depuis décembre 2023 entre Enabel et l'ANAPEC au sujet des 3 métiers initialement sélectionnés. Le projet se concentre depuis quatre mois sur le secteur pharmaceutique afin de répondre au besoin en développement d'un curriculum de formation et d'identification des personnes recherchées par l'industrie pharmaceutique, et des talents. La sélection des talents (Produit 4.2.1) devait commencer en septembre 2024 mais a été retardée en novembre, 19 talents sont en formation (1 abandon) (Produit 4.2.3). Un Job day aurait dû être organisé le 14 novembre mais la formation a été retardée. En outre, les talents n'ont pas l'expertise suffisante, les entreprises vont ainsi visiter les formations en vue de proposer des contrats.

La cible est de 280 talents obtenant des contrats et 350 des formations. Le projet ne vise ainsi pas une mise à l'emploi de tous les talents formés, car s'agissant des formations, des formations d'orientation socio-culturelle et non pas que techniques sont organisées.

Par ailleurs, les projets de coopération ont développé très peu d'actions conjointes en raison de la différence dans les schémas de mobilité (GIZ et Enabel). Le chargé de mise en œuvre n'a par exemple pas capitalisé les leçons de la première cohorte de la GIZ concernant le sourcing des candidats. Le sourcing a été fondé sur les données de l'ANAPEC et ne s'est ouvert ni aux lauréats de l'OFPPT ni à ceux de l'enseignement supérieur comme prévu. Cependant, par le biais de réunions de coordination, les agences de programmes s'assurent que les actions mises en œuvre ne sont pas des duplicatas d'autres actions, tel que la demande d'authentification des diplômes. En outre, les partenaires publics ont capitalisé sur les outils, le renforcement des capacités et les méthodologies.

Des témoignages montrent des exemples de mobilité mutuellement bénéfiques facilitée par le projet (*voir QE5.2*).

QE3.2 : Quels ont été les résultats des collaborations avec les partenaires belges et internationaux en termes de développement d'outils et de mise en place de mécanismes renforçant le rôle joué par les agences de l'emploi nationales dans l'adéquation entre les besoins des marchés de l'emploi nationaux et internationaux et les compétences des talents.

Les résultats des collaborations avec les partenaires belges (Produit 4.3.1), en termes de développement d'outils et de mise en place de mécanismes renforçant le rôle joué par les agences de l'emploi, quant à l'adéquation des besoins des marchés de l'emploi et des compétences des talents, réside essentiellement dans les ateliers et formations organisées.

L'action a contribué à l'amélioration de la prise de connaissance du marché du travail belge et du travail avec les agences publiques de l'emploi, ainsi que les outils et formations des conseillers chargés du placement international.

Le projet THAMM a organisé plusieurs formations pour les partenaires de formation, accompagné la direction placement international et formé les conseillers emploi ANAPEC et ANETI. Les limites de ces formations sont l'adaptabilité des outils quel que soit le marché concerné par la mobilité et la disposition d'un système d'information amené à gérer ces placements. D'ailleurs, selon les propos recueillis auprès des représentants de l'ANAPEC, les outils restent à adapter à d'autres marchés en matière de langue et de nature du marché concerné par la mobilité internationale, comme les pays du golfe par exemple.

Les partenaires de formation ont bénéficié des formations des formateurs, et aussi d'un accompagnement dans le curricula des formations. Les limites de ces formations sont d'ouvrir le marché vers d'autres métiers porteurs et de travailler sur les liens entre l'offre et la demande du marché concerné par la mobilité, afin de renforcer l'employabilité et les techniques de prospection des entreprises étrangères.

Un autre point est la maitrise des procédures et des exigences ainsi que les dispositions d'accueil, d'orientation des talents dans les pays d'accueil. La mission note cependant que des efforts ont été fournis pour clarifier les procédures.

Les compétences acquises des participants restent limitées aux métiers concernés par la mobilité régulière et la connaissance des marchés belges dans le cadre du projet THAMM Enabel.

Le projet a davantage capitalisé sur les outils développés par l'OIM pour l'accompagnement des talents. Les pratiques adoptées sont la conscientisation et l'accompagnement de l'ANAPEC vers une professionnalisation d'une direction placement international, en favorisant une influence sur la nouvelle stratégie de mobilité en cours. A ce titre, la Direction placement à l'International (DPI) assure le traitement des offres et l'accompagnement des candidats à l'international, la prospection des marchés internationaux et l'attestation d'activités. Le projet a contribué à renforcer l'expertise des conseillers spécialisés, élaborer une nouvelle génération de prestations d'accompagnement des candidats, mettre en place et structurer le parcours d'accompagnement des candidats, élaborer le parcours de professionnalisation des conseillers spécialisés, et à renforcer le partenariat de l'ANAPEC avec les Services Publics de l'Emploi (SPE) belges. Concrètement, le renforcement s'est construit autour d'un appui à/au:

- L'identification de l'éligibilité de l'offre d'emploi à l'international (identification et validation des employeurs ;
- Recueil d'information et validation de l'offre;
- Identification des candidats qui répondent aux conditions de l'offre et de l'accès à la Belgique (sourcing) et présélection des candidats qualifiés) ; Appui aux candidats dans la prise de décision informée (par l'accès aux informations sur l'emploi à l'international et les conditions de vie et de travail dans les pays considérés) ;
- Mise en relation de ces derniers avec l'employeur en Belgique ainsi qu'à l'appui au départ des candidats recrutés.

6.2.1.3 Efficience (Score C)

QE4 : Dans quelle mesure l'engagement en ressources (humaines, financières, expertise, temps) a-t-il été adéquat ou aligné avec les résultats obtenus et les objectifs spécifiques à court et long terme du projet ?

De manière générale, les ressources humaines des partenaires de mise en œuvre et institutionnels sont engagées dans de nombreuses autres actions ce qui ne facilite pas toujours un engagement suffisant de leur part notamment en Tunisie.

Les capacités des partenaires

Concernant le Maroc, l'ANAPEC, organisme public, est constituée d'une équipe très investie composée de quatre personnes dédiées au projet et désireuses de mener l'action pour le mieux afin d'atteindre les objectifs fixés.

Toutefois, il ressort de la mission des besoins importants en restructuration pour la partie mobilité internationale mais aussi des besoins financiers, organisationnels et humains renforcés par le statut des employées en fin de carrière (80%) et sans relève assurée à ce jour. Ces manques ne facilitent pas la mise en œuvre de l'action.

En outre, l'entrepreneuriat relève désormais de l'ANAPEC, l'emploi et la formation professionnelle sont réunis depuis trois ans (nouveau gouvernement) ce qui contribue à une certaine cohésion et au déroulement de la mise en œuvre.

L'OFPPT est une structure aux moyens élevés, disposant d'une expérience significative en matière de formation, mise en place par une feuille de route pour la formation professionnelle en avril 2018. Il s'agit

du premier organisme de formation au Maroc, couvrant 90% de la formation publique et disposant de 500 centres de formation et de directions régionales.

Les formations sont notamment financées par les conseils régionaux, départementaux ce qui garantit une appropriation élevée. Sa Majesté Mohammed VI a d'ailleurs à ce titre demandé de mettre en place une stratégie de formation professionnelle qui s'inscrit dans l'action. Autant d'éléments contribuant à la pertinence du projet par rapport aux moyens mis à disposition.

L'IFMIA est constitué de près de quarante formateurs. Les capacités des formateurs correspondent aux besoins de l'action concernant le secteur automobile. Cependant, des besoins en ressources humaines supplémentaires, en matière pédagogique et en certification du système de management VCA sont relevées par la mission.

Concernant la Tunisie, l'ANETI, organisme public crée en 1967, dispose de 113 bureaux sur le territoire tunisien, 1500 employés, sous tutelle du ministère de l'emploi et d'un système d'information instantané du traitement des dossiers des demandeurs d'emploi. Les capacités institutionnelles et humaines de l'ANETI sont en phase avec les besoins de l'action. Les prérogatives et le ressort de l'ANETI paraissent très étendus, procédant davantage des compétences d'un ministère que de celles d'une agence. Force est de constater le nombre de projets conduits sous sa houlette. A ce titre, les ressources humaines investies dans la gestion du projet de THAMM Enabel étaient-elles à la mesure de l'ampleur de ce projet ? Il ressort de la mission que le projet THAMM Enabel n'a pas été placé dans les priorités de l'ANETI.

L'ATFP, premier opérateur tunisien en formation professionnelle publique dans douze secteurs dispose de 136 centres de formation dans douze secteurs et quatre niveaux de formation (certificat de compétence, d'aptitude professionnelle, brevet de technicien professionnel destiné aux bacheliers etc), comprend 8000 employés dont 4000 formateurs notamment en maintenance industrielle, bâtiments, architecture, ingénierie en maintenance industrielle. L'ATFP représente en ce sens une structure solide et ancrée dans deux secteurs métiers pertinents concernés par l'action : maintenance du système mécanique et système automatisé.

Complémentarité des équipes et défis d'implantation en Tunisie

L'équipe Enabel est constituée d'experts techniques en emploi et formation professionnelle, du personnel de gestion administrative et financière, d'un expert en migration basé à Bruxelles et d'un chargé de suivi, d'évaluation et de communication.

De manière générale, si l'ensemble des membres des équipes Enabel au Maroc, en Tunisie et en Belgique n'avaient pas tous les compétences et l'expérience requise par l'action en matière de migration et de connaissance approfondie du Global Skills Partnership notamment en raison de l'absence d'expert senior (arrivée expert emploi en mars 2023), les équipes sont désormais expérimentées notamment dans le domaine de la migration depuis l'évaluation à mi-parcours (MTR en juin 2022).

L'équipe Enabel est complémentaire et dispose à ce jour des compétences requises en termes d'emploi pour mener le programme (junior, experts emploi seniors), excepté l'absence d'un chef de projet senior installé en Tunisie. Cette faiblesse a altéré l'ancrage nécessaire au bon déroulement de l'action et à l'atteinte des objectifs fixés.

La légitimité du partenaire de mise en œuvre vis-à-vis des principales parties prenantes n'apparait ainsi pas optimale pour favoriser l'implantation du projet en Tunisie.

L'accès aux réseaux nationaux n'a dans ces conditions pas été facile et peu favorable au bon déroulement de l'action.

Cela peut s'expliquer par les retards très importants accumulés par le partenaire en charge de la mise en œuvre lors des deux premières années de démarrage, l'absence d'un chef de projet dédié et installé en Tunisie, une équipe peu formée au GSP, des attentes et une stratégie tunisienne différentes de celles du Maroc non distinguée dans la logique du projet ni lors de son démarrage, la reprise récente de la coopération belgo-tunisienne.

QE4.1 : Les montants des différentes rubriques des budgets étaient-ils bien détaillés, identifiés et suffisants

Les données au paragraphe ci-dessous témoignent d'une consommation des frais de fonctionnement en ligne avec les prévisions mais un faible taux de consommation du budget prévu pour les résultats. Ces données illustrent les difficultés de mise en œuvre auxquelles a été confrontée l'équipe chargée de mise en œuvre (*voir QE1.1, QE1.3 et QE5*).

En novembre 2024, la ligne budgétaire concernant les frais de fonctionnement (aménagement des bureaux, équipement de bureaux, équipement IT, location et maintenance des bureaux, location de véhicules et transports, télécommunications, fournitures de bureau, frais de mission international et national, frais de traduction) est de 417.495€, les dépenses correspondent à 90% du budget prévu.

Le budget prévu pour les ressources humaines est de 1.989.775€, les dépenses sont de 1.815.532€ ce qui apparait correct, correspondant à une consommation de 91%.

Cependant le **taux de décaissement concernant les résultats s'élève à 52%** s'agissant de la sélection des candidats. Il correspond à 12% pour la mobilité internationale et à 0% pour la formation supplémentaire des talents de retour et accompagnement à la recherche d'emploi.

Le montant des dépenses concernant la ligne budgétaire suivi-évaluation est 39.796€, ce qui correspond à 52% du budget prévu.

Le programme présente en effet des défis budgétaires liés principalement aux retards de mise en œuvre, à la complexité de gestion entre plusieurs pays, et à des questions administratives non résolues (notamment liées à la TVA au Maroc, défi ayant débuté en avril 2024). Ces aspects ont impacté les dépenses sur plusieurs lignes budgétaires clés et soulèvent des interrogations sur l'efficacité et l'impact attendu.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des principales caractéristiques et avancées du projet, en mettant en évidence les ajustements réalisés, les dépenses effectuées, ainsi que les principaux défis rencontrés au cours de sa mise en œuvre. Il permet d'avoir une vision synthétique des aspects financiers, organisationnels et opérationnels, tout en soulignant les retards et les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Durée de mise en œuvre	Prolongée de 36 à 52 mois jusqu'au 31 décembre 2024.	Retards significatifs dans l'exécution depuis le démarrage, nécessitant un avenant à la convention de financement.
Cadre logique	Actualisé en 2023 avec des indicateurs additionnels.	Ajustements pour mieux refléter les besoins.
Structure budgétaire	3 pays : Belgique, Maroc, Tunisie.	Gestion multi-pays complexe et nécessitant des ajustements réguliers.
Dépenses globales	84% du budget total dépensé (3,926,572 €) en novembre 2024. Prévisions : 95% d'exécution au 31/12/2024.	Dépenses globales conformes aux attentes malgré des retards importants sur certaines lignes.
Ressources humaines	Budget : 1,084,000 €. Dépenses : près de 90% réalisées.	Bonne exécution sur ce poste.
Sélection des candidats	52% des dépenses réalisées.	En retard sur les prévisions. S'agissant cependant d'un projet pilote l'estimation constitue un défi.
Mobilité internationale des talents	Budget : 228,000 €. Dépenses : 12% réalisées.	Fort retard, impactant directement les bénéficiaires.

Formations supplémentaires	Budget : 25,378 €. Dépenses : 0%.	Non exécuté, reflétant des blocages dans la mise en œuvre.
Partenariats avec agences belges d'intégration	Budget : 80,000 €. Dépenses : 0%.	Aucun avancement sur ce poste.
Achat d'équipement (novembre 2024)	Montant : 100,000 € pour équipements informatiques (117 PC, licences, etc.).	Achat coordonné avec l'ANAPEC et l'accord de la DGNEAR mais effectué très tardivement, à un mois de la clôture, sans plan de renforcement de capacités, limitant l'impact potentiel.
Problèmes liés à la TVA au Maroc	Factures non exonérées depuis avril 2024. Montant concerné : 15,000 à 20,000 €.	Dysfonctionnements administratifs chez le partenaire ANAPEC causant un risque d'inéligibilité pour Enabel.
Exemple de prestation concernée par la TVA	Élaboration de modules de mobilité internationale pour 619,700 MAD (TVA : 123,940 MAD).	Facture réglée avec TVA faute de validation dans les délais.

Tableau 1 : Résumé des aspects opérationnels, financiers et organisationnels du projet

Points clés et observations

- **Retards accumulés :** les lignes budgétaires en faveur des talents représentant une partie des bénéficiaires finaux, montrent des niveaux d'exécution très bas, impactant directement les objectifs du THAMM-Enabel.
- **Problème de TVA au Maroc :** la gestion administrative inadéquate par Enabel pèse de manière non négligeable sur le budget et représente un risque financier à relever. La DUE informée tardivement de la situation a suggéré de contacter également les autres agences internationales parties prenantes afin de se renseigner sur d'éventuels expériences similaires. Concernant la Tunisie, l'exonération a été tardive (mars 2024) mais est résolue. Quant à la Belgique, la TVA est payée. Enabel prévoit, pour les futurs dossiers de demande d'exonération d'associer le MIEEPEC à leur requête pour tenter de faciliter le processus.
- **Achat d'équipements tardif** : bien qu'utile, cet achat est effectué trop tardivement pour maximiser son impact, surtout en l'absence d'un plan de renforcement des capacités.
- **Gestion budgétaire perfectible** : une révision budgétaire après l'avenant de 2023 aurait permis une meilleure allocation des ressources et la résolution des blocages identifiés.

De manière générale, le budget apparait bien conçu, détaillé par rubrique, sans difficulté de pilotage excepté cette problématique de la TVA au Maroc. La difficulté réside dans la gestion du projet concernant les trois pays. La ventilation du budget sur les pays ciblés fait défaut alors que les pays d'origine se positionnent davantage en concurrent qu'en partenaire. Une ventilation du budget pour la Belgique, le Maroc et la Tunisie pour une autonomisation apparait, dans ce contexte, plus adaptée.

Par ailleurs, selon les propos recueillis par l'ensemble des partenaires des 3 pays concernés et les bénéficiaires finaux recrutés où en partance pour en Belgique[9], les procédures belges apparaissent lourdes (délai d'obtention du permis de travail, procédure du regroupement familial, logement, renouvellement du permis de travail sur le site de l'office des étrangers peut prêter à confusion, notamment pour les bénéficiaires finaux [10]) et aucune volonté politique de les changer, les ajuster ou de les assouplir n'est d'actualité.

Le ratio coût efficience est peu élevé. En effet, 95% du budget est dépensé à la clôture du projet tandis que le niveau des cibles atteintes est très bas (*voir critère Efficacité*). En outre, le projet n'a pas diversifié ses partenaires. Concernant la mobilité, il s'est focalisé au Maroc sur l'ANAPEC comme partenaire principal mais très peu sur le secteur privé marocain en aval.

QE4.2 : Les mécanismes de mise en œuvre (dont les modalités de mise en œuvre, les entités, les approches de gestion administrative et financière et les dispositions contractuelles choisies) ont-ils facilité ou freiné la réalisation des résultats attendus ?

Les données ci-dessous illustrent le décalage entre la consommation des lignes budgétaires dédiées aux frais de fonctionnement (en bleu) et celles planifiées pour les résultats (en orange).

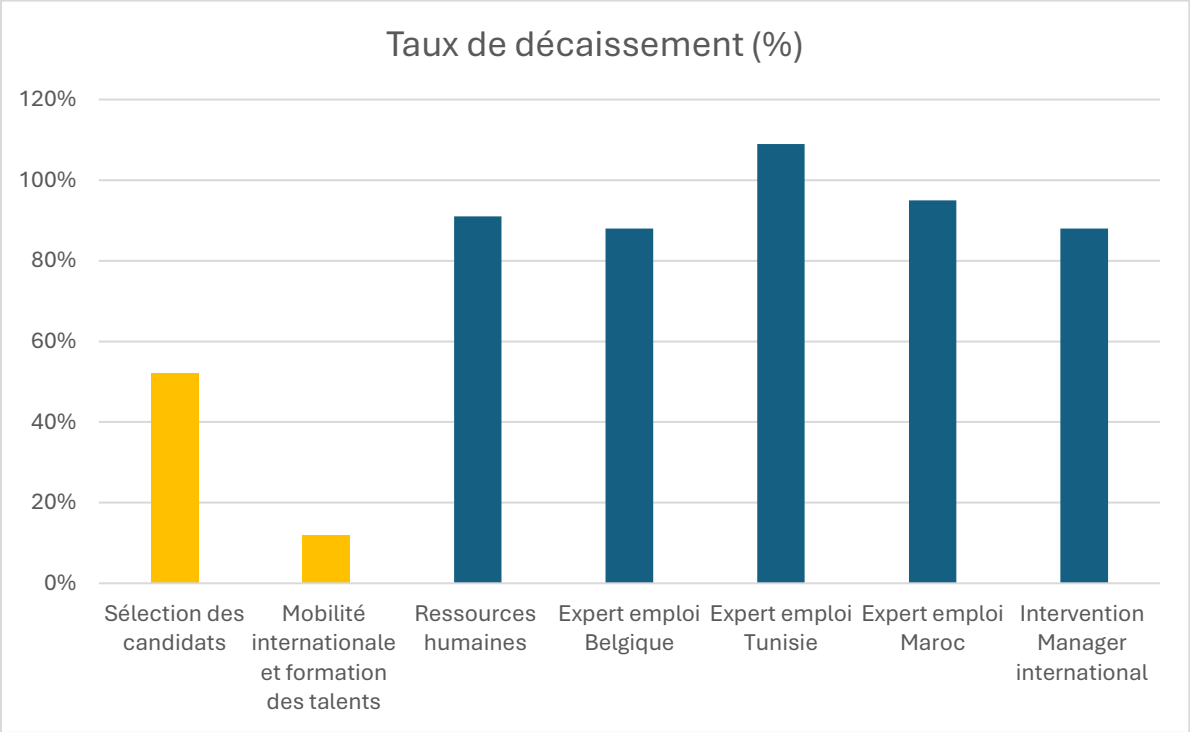

Figure 1 : Taux de décaissement des principales composantes du THAMM-Enabel (source : Rapport budgétaire Enabel 2020_2024) :

Le taux de décaissement de l'enveloppe prévue pour la sélection des candidats s'élève à 31.354€, ce qui correspond à 52% du budget prévu pour cette ligne budgétaire.

Concernant le budget prévu pour la mobilité internationale et celui prévu pour la formation supplémentaire des talents de retour et l'accompagnement à la recherche d'emploi, il a été dépensé à hauteur de 12%.

[9] Enabel, VDAB, FOREM, ANETI, ANAPEC, Ministères concernés.

[10] https://emploi.wallonie.be/home/travailleurs-etrangers/permis-de-travail/permis-unique-de-duree-illimitee.html: https://www.droitsquotidiens.be/fr/question/carte-b-pour-quel-sejour%23:~:text=Il%2520n%27y%2520a%2520pas,si%2520vous%2520y%2520avez%2520droit.

Le montant des dépenses concernant les ressources humaines est de 1.815.532 € soit 91% de l'enveloppe prévue.

L'approche stratégique apparait appropriée à la mise en œuvre de l'action et à la contribution des réalisations.

La gestion interne du projet est structurée autour de l'attribution de marchés publics de petite et grande envergure, conformément aux besoins. Un mécanisme de mise en œuvre directe par Enabel est mis en place. En l'occurrence, des accords spécifiques de coopération avec les partenaires tel que Fedasil, le FOREM, l'Institut Egmond ont été signés par les parties concernées. Un système d'octroi de subsides à des entités publiques et des organisations privées à but non lucratif a ainsi été privilégié conformément aux besoins, Enabel ayant le rôle d'autorité contractante. Enabel n'a ainsi pas de lien direct avec les entreprises privées contrairement aux partenaires publics de l'emploi comme l'ANETI, l'ANAPEC, le FOREM ce qui facilite la mise en œuvre.

La planification financière a lieu conformément aux besoins deux fois par an (à la mi-février et à la mi-octobre), l'outil de reporting utilisé est Power BI permettant entre autres de créer des graphiques avec représentations visuelles des données et partager les rapports avec d'autres utilisateurs du service Power BI.

Système de monitoring

L'outil de suivi est perfectible. Les indicateurs des produits ont été révisés à l'occasion de l'extension de l'action mais ils ne sont pas précisés. La plupart des indicateurs sont de type quantitatifs (« nombre de »). Les indicateurs de résultats immédiats n'ont pas été définis ce qui ne permet pas de mesurer avec précision les avancées de l'action. Les sources de vérification restent pour la plupart à définir (16 sur 19) dans le cadre logique.

L'outil de suivi élaboré par Enabel relate les profils et la situation des candidats par rapport au processus de pré-sélection, de formation et de recrutement.

Le système de gestion et de coordination du programme THAMM est complexe et inclut plusieurs mécanismes : comités de pilotage du THAMM (4 composantes) qui se réunit 2 fois par an, coordination politique et technique, ainsi qu'une unité de gestion répartie dans trois pays. En raison des retards accumulés lors des deux premières années de démarrage, la nouvelle équipe apparait surmenée et rencontre des difficultés notamment en termes d'exigence de reporting ce qui a retardé, par exemple, la rédaction du flash report des deuxième et troisième trimestres 2024.

Les défis incluent le poids du système de suivi, un suivi pas suffisament précis et régulier selon la propre expérience de la mission d'évaluation, un système de suivi ne prévoyant pas de renforcement de capacités des partenaires permettant d'assurer un suivi des indicateurs de résultats, certains indicateurs encore peu précis, l'absence d'appropriation par les parties tunisiennes en raison de la centralisation marocaine (manque de ressources humaines en Tunisie, chagement de RH etc.), et un rapportage très exigeant. Malgré ces contraintes, une coordination correcte entre les agences et les parties prenantes est observée au Maroc et en Tunisie.

Aspect	Description	Constats/Défis identifiés
Système de suivi	Basé sur les résultats, mais complexe à mettre en œuvre.	Alourdit la gestion du programme.
Coordination (Maroc)	Comité de coordination politique et technique organisés comme prévu. Unité de coordination du programme créée. Réunions en fonction des besoins.	Charge importante liée à la multiplicité des réunions et des rapports.
Coordination (Tunisie)	Comité de pilotage fusionné avec le comité technique. Composé de ministères,	L'absence de comité technique formel en Tunisie a conduit à la création d'un comité interne à Enabel. Il est probable que l'absence d'une instance préposée

Aspect	Description	Constats/Défis identifiés
	partenaires, agences de mise en œuvre, DUE et Ambassade d'Allemagne. Réunions biannuelles.	au suivi avec les partenaires nationaux ait contribué au déplacement de l'échelle des priorités de l'ANETI.
Unité de gestion	Personnel réparti entre Belgique, Maroc et Tunisie. Réunions mensuelles, puis toutes les six semaines depuis 2024. Gestion tournante pour maximiser l'appropriation et équilibrer les rôles.	Coordination lourde et nombreuses responsabilités (dialogues, gestion locale et régionale, synergies).
Rapportage	Flash reports trimestriels pour l'UE. Rapports spécifiques pour chaque agence. Rapports semestriels. Rapports annuels. Rapports consolidés en anglais.	Très grande quantité de rapports à produire.
Coordination régionale	Réunions mensuelles ou toutes les six-huit semaines entre agences et DG NEAR. Bonne collaboration observée entre les agences et l'UE en Tunisie et au Maroc.	Gestion de la coordination multi-niveaux (nationale, régionale, inter-agences).
Comités de pilotage	Maroc et Tunisie : Réunions deux fois par an. Intègrent bailleurs, agences de mise en œuvre, ministères, partenaires locaux et observateurs (DUE, Ambassade d'Allemagne).	Difficulté d'assurer une appropriation en Tunisie du fait de l'absence de représentation locale du partenaire principal. Le partenaire ne semble pas avoir été très impliqué dans le projet et s'est démobilisé en conséquence des écueils constatés dès son démarrage.
Groupes de travail et forums	Organisés sans doublon avec d'autres structures, pour éviter un alourdissement inutile.	Nécessité de coordonner les structures existantes pour éviter des chevauchements.
Solidarité inter-agences	Observée à la fois en Tunisie et au Maroc entre les agences de l'emploi et l'UE.	Pas de défi spécifique mentionné, mais la coordination multi-acteurs reste une tâche exigeante.

Tableau 2 : Principaux défis et constats liés à la gestion, coordination et rapportage du projet

Force est de constater la multiplicité des instances et des mécanismes de gestion, leurs apports positifs en termes de coordination, mais aussi les défis structurels liés à la complexité du dispositif. La charge administrative et l'appropriation inégale par les parties prenantes sont des points à surveiller.

QE4.3 : Dans quelle mesure les recommandations des rapports de la mission ROM et de la MTR ont-elles été mises en œuvre et en quoi les efforts investis ont permis d'améliorer la performance visée?

La mission ROM avait émis six recommandations dont 5 concernaient Enabel et les partenaires concernés par THAMM Enabel.

Reco	Description	Action entreprise
1	Ne concerne pas les organisations du THAMM Enabel	
2	Mettre à disposition les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement (ANAPEC, GIZ, OIM).	Concernant l'ANAPEC, les ressources humaines n'ont pas pu être consolidées de façon significative (voir QE.4)
3	Finaliser l'actualisation du cadre logique pour disposer d'un outil de suivi adapté permettant de mesurer l'atteinte des objectifs	Ajustements du cadre logique depuis la MTR (indicateurs OS1, OS2 et certains résultats précisés mais auraient pu être davantage affinés), hypothèses et mesures d'atténuation non actualisées
4	Renforcer la coordination régionale afin que les partenaires nationaux puissent suivre de manière régulière et précise les progrès réalisés par pays (Egypte, Maroc, Tunisie) et échanger les leçons tirées en direct	Des changements importants sont apparus depuis la dernière mission ROM (Août 2021). En ce sens, l'avenant à la convention de financement a retiré la coopération sud-sud en raison des tensions entre le Maroc et la Tunisie et dans ces conditions de l'absence de volonté de collaborer
5	Renforcer la coordination entre les actions afin de favoriser les synergies entre les différents programmes mis en œuvre	Cette recommandation a été suivie par la MTR « Coordination à prolonger avec les autres partenaires du programme THAMM et les DUEs/DG NEAR pour assurer une meilleure capitalisation ». Un effort de coordination est noté par la mission entre les agences chargées de mise en œuvre mais apparait un peu tardivement pour optimiser les synergies
6	Valider la demande d'extension du contrat pour une durée de dix mois sans coût supplémentaire de manière à faciliter la mise en œuvre des activités retardées	Contrat prolongé jusqu'à 52 mois

Tableau 3 : Suivi des recommandations de la mission ROM

Recommandations émises par la MTR :

Reco	Description	Action entreprise
1	Continuer de s'appuyer sur l'experte emploi au Maroc pour coordonner les actions au niveau technique	Participation de l'experte emploi Maroc aux réunions stratégiques pour assurer un alignement avec le modèle GSP et partager son expérience avec les experts en Tunisie
2	Maintenir un rôle de pilotage et de représentation pour l'experte thématique principale à Bruxelles	Ce rôle a en effet été maintenu et a notamment contribué à la coordination entre les pays
3	Assurer une représentation d'Enabel/du projet à différents niveaux de séniorité	Cette recommandation n'a pas été suivie autant que nécessaire ce qui a pu poser des difficultés d'échange avec plusieurs partenaires de différents horizons
4	Poursuivre les efforts de mise à jour du cadre logique et des indicateurs	Le cadre logique aurait gagné à être davantage affiné, à prévoir des indicateurs SMART, à actualiser la matrice des risques et des hypothèses en proposant des mesures d'atténuation adaptées aux différents contextes

Reco	Description	Action entreprise
5	Mettre en place un plan de mobilisation du secteur privé	Cette recommandation a été prise en compte mais difficilement réalisable dans un contexte belge peu favorable à l'action
6	S'assurer que différents secteurs sont ciblés dans les pays de mise en œuvre afin d'éviter une compétition entre les pays d'origine	Cette recommandation n'a pas été suivie comme prévu dans la mesure où l'équipe de mise en œuvre s'est focalisée sur un ensemble de priorités dont sa propre opérationnalité, le rattrapage du retard, un effort de coordination, de rapportage et de propositions de formations adéquates aux priorités des besoins exprimés
7	Restaurer la confiance avec les partenaires tunisiens	Cette recommandation a été bien notée mais a représenté un défi pour la nouvelle équipe Enabel qui a notamment mis un certain temps à prendre ses marques, à s'approprier l'action assez théorique et sujette à diverses interprétations, et à atteindre une partie des résultats escomptés. Cette recommandation apparait cependant primordiale pour faciliter succès et reconnaissance en Tunisie.
8	Mener un effort spécifique de conciliation entre VDAB et les parties tunisiens	L'engagement de personnel senior local tardif pour renouer le dialogue a créé une dynamique positive mais n'a pas permis d'atteindre l'objectif comme prévu au vu des défis rencontrés
9	Mieux intégrer la recherche action dans les réflexions du projet	La recherche action n'apparait pas comme le point fort de l'action au vu des difficultés rencontrées par Enabel et l'institut Egmond contracté pour cette partie.
10	Faciliter un contact personnel entre les entreprises et les talents le plus tôt possible pour combler des préjugés potentiels	L'équipe Enabel a fait en sorte de développer des actions (sensibilisation, préparation au départ des talents, à leur arrivée en entreprise et dans le pays d'accueil etc.) afin de limiter les préjugés qui ont porté leurs fruits et de faciliter l'inclusion des talents en entreprise et en dehors de l'entreprise, dans une perspective de durabilité de la mobilité/mise à l'emploi et le bien-être des talents.
11	Proposer un plan d'action à court moyen terme	Enabel a communiqué avec les partenaires sur les activités et les délais rencontrés ce qui a contribué à renouer les liens avec la plupart des acteurs
12	Clôturer la composante sud-sud au profit des actions sur les deux autres schémas de mobilité	Cette recommandation a été prise en compte et est effective depuis le 10 août 2023[11].
13	Proposer une stratégie de capitalisation sur la mise en œuvre du modèle GSP	Enabel a en effet proposé une stratégie en mettant en exergue la dimension développement de ce modèle ce qui finalement permet de mieux identifier ses avantages mais aussi ses limites (*voir QE12-13*).
14	Prévoir une procédure standard pour la comparaison des programmes de formation	Une procédure standard a été prévue par Enabel afin de réagir aux modifications de programmes de formation dans les pays concernés (Belco, VCA, Soft skills).

[11] Voir avenant N)1

Reco	Description	Action entreprise
15	Genre et environnement	Cette recommandation n'a pas été concrètement prise en compte certainement en raison d'un ensemble de priorités auxquelles Enabel a du faire face pour assurer la continuité de la mise en œuvre et atteindre certains résultats planifiés.

Tableau 4: Suivi des recommandations de la MTR

Les recommandations de la mission ROM et de la MTR ont globalement contribué à améliorer la performance du projet, notamment en renforçant la coordination entre les partenaires et en facilitant la gestion des ressources humaines et techniques. Bien que certains défis demeurent, comme la coopération Sud-Sud entre le Maroc et la Tunisie, des efforts significatifs ont été faits pour améliorer le suivi des progrès et l'adaptation des indicateurs aux besoins du projet. L'extension du contrat a permis de compenser les retards, garantissant ainsi la continuité des activités. En outre, le renforcement des liens avec les partenaires, notamment en Tunisie, et l'ajustement des priorités ont permis d'améliorer l'engagement des parties prenantes. Toutefois, certaines recommandations, telles que la mobilisation du secteur privé et l'intégration des enjeux de genre et d'environnement, n'ont pas été suffisamment développées, le contexte constituant parfois un frein, mais les ajustements apportés ont globalement permis une gestion plus fluide et une meilleure capitalisation des synergies.

6.2.1.4 Efficacité (Score C)

QE5 : Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats attendus, et a-t-il démontré une agilité et adaptation face aux changements institutionnels et socio-économiques dans les différents pays ?
QE5.1 : Quels sont les changements institutionnels et socio-économiques observés dans les différents pays ?

Le projet n'a pas réalisé les objectifs de mobilité comme prévu. Par exemple, le nombre de talents partis pour un emploi en Belgique apparait très faible (24). En l'occurrence, si des formations ont eu lieu en n+4 en un temps record grâce à l'investissement sans relâche de l'équipe Enabel, l'ensemble des bénéficiaires formés ne sont pas pour autant recrutés.

Cependant, la mission note que l'action a démontré grâce à l'équipe Enabel une certaine flexibilité et a su créer des changements positifs conséquents.

En effet, l'appui effectué en Belgique a permis l'accompagnement des agences belges de l'emploi sur la réflexion et la mise en place d'outils pour mobiliser les entreprises, c'est-à-dire, développer des outils d'accompagnement tel que l'Helpdesk qui a ciblé les entreprises et les talents ; l'identification des entreprises en mobilisant des agences de recrutement privées payées par des entreprises ; l'identification des besoins à la préparation et à l'intégration des candidats. A ce titre, aucun partenaire n'avait lors du démarrage de l'action de connaissance spécifique à ces sujets, donc l'équipe projet a dû identifier l'ensemble des acteurs présents sur le marché et assurer la mise en réseau des agences belges avec les autres agences.

Quant à la Tunisie, l'action en fibre optique lancée par le projet n'a pas satisfait l'ANETI car seuls 14 talents sur 30 de prévu ont été recrutés. Fort de cette expérience, Enabel a accompagné l'ANETI en vue d'une familiarisation avec les méthodes de travail d'Enabel et avec les nouveaux membres de l'équipe projet recrutés (un conseiller emploi, un emploi junior prolongé).

Le renforcement du lien au niveau national entre les agences de l'emploi et les entreprises est également un effet positif sur l'emploi. L'action a par exemple permis à l'ANETI de se rapprocher des entreprises (coutume du travail direct avec les chercheurs d'emploi). L'action a également développé des formations pour proposer des talents prêts à l'emploi. Concernant les besoins des entreprises, le projet a permis de former deux centres de formation.

Enabel a fait preuve de réactivité et d'agilité étant notamment interlocuteur de l'ANAPEC sur un autre projet (nouveau programme bilatéral). Le projet a su mobiliser d'autres cadres de partenaires, à la suite des différentes mutations/réaffectations des points focaux initiaux du projet pour le ministère d'ancrage et l'ANAPEC.

L'action a également permis d'améliorer l'efficacité du traitement des candidatures et du processus de gestion de l'ANAPEC. Depuis juillet 2024, l'action prévoit l'accompagnement du processus de positionnement sur le marché international au départ (vers la Belgique), la mise en place des indicateurs de performance de l'ANAPEC, ainsi que la traçabilité des données des candidats sélectionnés pour les cohortes du schéma de mobilité. Toutefois, la saisie manuelle par la division de placement à l'international s'est révélée couteuse et chronophage sollicitant beaucoup les ressources humaines.

Les fruits de l'appui apporté à l'ANAPEC ont facilité la mise en place des prestations d'accompagnement des candidats à la mobilité internationale tel que :

L'appui des candidats sélectionnés à travers une évaluation linguistique ;

- La préparation aux entretiens et au départ, l'orientation pré-emploi des candidats à la migration (atelier d'orientation pré-emploi, entretien approfondi avec un conseiller, orientation professionnelle à l'international, un projet professionnel spécialisé),
- Une composante dédiée à l'information du marché international de l'emploi est également créée au profit des candidats et consiste à l'information sur le cadre légal de la migration et sur les opportunités de travail et l'orientation vers les organismes du pays d'accueil.

S'agissant de l'impact des crises diplomatiques et politiques entre le Maroc, l'Allemagne et l'Espagne, le projet a capitalisé sur les bonnes relations avec la Belgique pour mobiliser des partenaires privés. En effet, en raison de cette crise, les relations entre le Maroc et l'Allemagne étaient gelées. Ce contexte a quelque part contribué au bon positionnement d'Enabel à travers THAMM.

Les changements institutionnels et socio-économiques observés en Tunisie consistent à avoir sensibilisé les structures proposées à la formation vers une refonte du système de formation tant au niveau de la forme que du fond en les dotant de moyens et ressources nécessaires, en équipant les partenaires (*voir QE2.1*).

QE5.2 : Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats attendus ? Les mesures prises pour faire face aux changements ont-elles facilité l'atteinte des résultats ?

L'action contribue partiellement à l'atteinte des résultats. La mobilisation des entreprises est encourageante dans sa globalité mais disparate par pays. Les résultats restent en deçà des objectifs, notamment en termes de recrutement de talents par les entreprises belges. Le tableau ci-dessous reprend quelques données concernant les talents.

Description	Indicateurs/Objectifs	Résultats atteints
Taux d'atteinte	350 talents[12] sélectionnés (formation et emploi)	Objectif non atteint, résultats inférieurs aux attentes malgré le fort investissement d'Enabel et des partenaires.
Répartition des entreprises mobilisées par pays	L'indicateur n'est pas précisé dans le cadre logique actualisé	Le nombre de 253 entreprises réparties comme suit : Belgique : 174 entreprises (dont 18 ont recruté 24 talents). Maroc : 43 entreprises. Tunisie : 36 entreprises.
Talents formés	Pas d'indicateur disponible	144 marocains pour le marché belge 132 tunisiens dont 129 pour le marché tunisien 19 marocains actuellement en formation dans le domaine pharmaceutique
Recrutements en Tunisie	Pas d'indicateur disponible	110 talents recrutés entre le 30 juin 2023 et le 30 novembre 2024 comme suit : Maintenance industrielle : 96 (dont 5 femmes). Fibre optique : 14 (dont 1 femme).

12 L'indicateur 350 talents sélectionnés n'est pas précis et sous-entend talents formés et/ou ayant été recrutés

Recrutements par entreprises belges	Pas d'indicateur disponible	24 talents marocains et tunisiens ayant signé un contrat (dont 1 femme). Répartition : 4 tunisiens et 20 marocains. Secteurs : 22 en maintenance industrielle, 2 en IT

Tableau 5 : Données de suivi concernant les talents (Source : équipe Enabel)

R 1.1 Les secteurs du marché identifiés dans les 3 pays comme étant en tension sont renforcés.
Résultat immédiat 4.1[13] : Les secteurs du marchés identifiés dans les 3 pays comme étant en tension sont renforcés.

Le projet a pris un retard conséquent pour sélectionner les métiers à partir d'une liste d'une trentaine de métiers (33), pour aboutir à la définition de trois métiers prioritaires en n+2 au Maroc. Une analyse des compétences requises a été réalisée, en comparant les profils présents au Maroc avec ceux requis en Belgique pour les schémas de mobilité. Le choix des métiers s'est également basé sur les différentes études réalisées par l'ANAPEC, notamment la veille concurrentielle annuelle et les études menées par l'IFMIA. Les métiers de coopération Tunisie-Belgique ont été sélectionnés par les institutions tunisiennes (ANETI, CENAFFIF, MEFP) et belges. Il ressort de la mission que la DFP été impliquée en amont dans la sélection des métiers prioritaires et des curricula, mais moins en aval au sujet des renforcements des capacités et du choix/sélection et placement des talents, ainsi que sur les certifications réalisées pour IFMIA et OFPPT.

Parallèlement, le projet a analysé les écarts en matière de curricula des trois métiers sélectionnés. Cependant, les acteurs de la formation, tels que l'OFPPT, l'ATFP ont été très peu impliqués dans le processus, se concentrant principalement sur la concertation. De plus, le rôle de l'OFPPT et de l'ATFP n'a pas été formalisé par convention.

Par ailleurs, le projet a effectué une analyse et un croisement avec les marchés de l'emploi marocain, analyse des programmes des centres de formation OFPPT, IFMIA, instituts de formation aux métiers pour comparer les infrastructures de formation et les cursus de formation de base. Ceci, afin de déterminer l'équivalence ou les écarts existant entre les compétences et certificats délivrés par les organismes de formation flamands, marocains et tunisiens ainsi que les certifications liées à la sécurité au Maroc et en Tunisie avec celles existant en Wallonie. Un besoin en certification VCA est ressorti s'agissant de la formation de formateurs de l'OFPPT, de l'IFMIA et de l'ATFP, afin que les diplômés de ces institutions puissent suivre les formations préparatoires au certificat VCA dans les pays d'origine.

Dans la mesure où le projet n'a pas prévu un comité technique de suivi, les échanges avec les partenaires (ANAPEC, OFPPT, IFMIA, ATFP, ANETI) ont consisté davantage en réunions de partage, d'information et de suivi.

La formation VCA s'est globalement bien déroulée, avec des résultats positifs. En effet, les formateurs maîtrisent bien le secteur, en particulier les aspects techniques liés à l'hygiène et à la sécurité. Le choix des animateurs du Forem a été très pertinent, les formateurs sont dynamiques, impliqués et réactifs. Les échanges ont permis une appropriation des techniques et des modules de formation, ainsi que des discussions sur des questions techniques spécifiques en lien avec des situations de travail.

Cependant, la durée de la formation VCA n'a pas été suffisante, car elle a été très condensée. Il avait été proposé de délivrer des certificats pour l'animation dans des centres, mais actuellement, les formateurs sont uniquement habilités à former et à faire passer le test à blanc sur la plateforme. Ils ne sont ainsi pas habilités à délivrer la certification.

Output 4.1.2 : Coopération entre les agences nationales pour l'emploi

Concernant ce résultat prévu, une méthodologie de travail permettant au FOREM de partager son expertise sur le VCA avec l'OFPPT, les IFMIAs et l'ATFP a été développée à travers un plan de travail. Le FOREM a adapté sa plateforme afin d'assurer que des demandeurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC et à l'ANETI puissent

13 THAMM-Enabel correspondant à la composante 4 de THAMM

y accéder. Cependant, des liens (passerelles digitales) n'ont pas été mis en place par exemple entre la plateforme du FOREM et celle du placement à l'international du nouveau site de l'ANAPEC.

Concernant la plateforme du FOREM, elle a permis d'inscrire les talents marocains. Cependant, des problèmes persistent en raison du filtrage excessif des données, ce qui complique l'inscription dans les métiers en pénurie sélectionnés par le projet THAMM. En effet, plusieurs défis se distinguent : l'identification des talents en Belgique est effectuée avec le numéro de registre national, cette identification n'est pas possible avec les bénéficiaires finaux marocains et tunisiens n'étant pas résidents en Belgique. Les partenaires ont ainsi dû adapter les éléments de la plateforme.

De plus, les dénominations des diplômes belges ne sont pas les mêmes au Maroc. Pour éviter de donner de faux espoirs aux talents, il a été nécessaire de filtrer pour s'assurer que les talents ne postulent qu'à des offres qui correspondant à ce que THAMM offre, la plateforme ne leur donne désormais accès qu'aux métiers pour lesquels les curricula ont été vérifiés.

La mission relève que le travail avec les agences belges de l'emploi a été très apprécié par l'ANAPEC. Le projet a permis l'identification d'acteurs travaillant sur l'intégration en Belgique, la mise en réseau de ces acteurs et a permis la mobilisation d'une expertise juridique sur le permis unique ce qui a contribué à appuyer les talents et entreprises dans les aspects administratifs et sociaux de l'arrivée en Belgique. Néanmoins, la principale difficulté réside en la procédure d'introduction aux marchés belges complexes et aux délais trop longs ; des employeurs marocains et tunisiens ont appris aussi entre-temps à recruter dans des pays hors union européenne.

Résultat immédiat 4.2 : Les compétences et l'employabilité des talents en vue de leur mise à l'emploi sont renforcées (national et international)

En l'espèce, le principal défi rencontré est la mobilisation des entreprises pour recruter les talents. À cet égard, le projet a organisé des événements et lancé des opérations de sélection des talents dans le cadre de la mobilité régulière. Cependant, les talents ont déploré le manque de visibilité du processus, les délais de traitement, ainsi que l'absence de communication dans la durée. De plus, le recrutement en masse a créé de nombreuses attentes chez les talents, dont la plupart n'ont pas été recontactés pour la suite.

Le processus d'obtention du permis unique a également généré confusion et manque de visibilité pour les talents, restant dans l'attente en raison d'un manque d'orientation et d'encadrement. La procédure, qui peut durer de 6 à 9 mois, voire 12 mois, n'est pas très claire. Il ressort de la présente mission que malgré la l'organisation de l'atelier « prépare ton départ » par l'ANAPEC, les talents n'ont pas suffisamment de visibilité s'agissant des questions d'ouverture des comptes bancaires ou de regroupements familiaux.

En outre, la sélection d'un candidat par un employeur belge s'est avérée incorrecte concernant un talent tunisien en raison d'un problème de casting, d'une insuffisance d'entretiens lors du processus de sélection.

De plus, les appellations des profils recherchés sont parfois sources de malentendus. Par exemple, un technicien en Belgique est l'équivalent d'un technicien en maintenance au Maroc. Il est donc nécessaire d'assurer une meilleure lisibilité des diplômes et des formations disponibles afin que l'employeur belge puisse comprendre et identifier les correspondances avec les qualifications existant dans son pays.

L'accompagnement de l'ANAPEC, grâce au projet, a été grandement apprécié. Des outils ont été développés et le dispositif de placement international a été amélioré. Cependant, un problème subsiste concernant la mise en place d'un système d'information permettant de suivre l'évolution des actions, ainsi que la création d'une mallette demandée a posteriori par l'ANAPEC et contenant les outils développés adaptés.

Le projet n'a ainsi pas atteint au 30/11/2024 l'ensemble des résultats attendus : (i) pourcentage de talents formés, liés à l'emploi dans les métiers en tension (valeur atteinte 48%) ; (ii) nombre de talents formés et certifiés, attestés dans les métiers en tension (valeur atteinte 137 sur 350) ; (iii) rapport d'activités de renforcement des capacités des organismes concernés (valeur atteinte 9 sur 12). Toutefois, des résultats sont atteints tels que : (iv) nombre de schémas de mobilité (valeur atteinte 2 sur 2) ; (v) mécanismes de coordination visant à mobiliser et impliquer les parties prenantes de la migration légale ayant une expertise du marché du travail et du placement professionnel ; (vi) institutions publiques et privées impliquées dans la capitalisation des acquis de la mise en œuvre du schéma de mobilité THAMM Enabel ; (vii) nombre de

plan de coopération effectifs permettant aux services publics d'emploi la mobilité à l'international[14]. Les mesures prises pour faire face aux changements ont permis d'avoir des effets positifs et des commentaires[15] constructifs. Ils sont présentés à la page suivante.



***Focus groupe à Casablanca** : « J'ai signé un contrat avec une entreprise belge (…) l'obtention du permis de travail est très longue. (…) J'ai eu un premier entretien en juin 2023 lors du Job day, j'ai obtenu un permis de travail le 10 juillet 2024. Pendant 1 an la société Ronoh était intéressée par mon profil mais ne savait pas comment faire pour importer un candidat. (…) Je viens de démissionner de mon travail au Maroc pour consacrer mon temps à trouver un logement en Belgique, c'est compliqué de trouver un logement mais il en faut un pour s'enregistrer à la commune et ouvrir un compte bancaire ».*

***Focus groupe à Enfidha** : « On attend la formation en anglais avec Enabel, cette formation est déterminante pour notre travail, tous les logiciels de travail sont en anglais. (…) Le marché de l'emploi ne distingue pas les ingénieurs, les licences, les masters. C'est un réel problème. Ce projet est donc une vraie opportunité pour acquérir de la connaissance. La formation notamment en soft skills est très utile pour notre avenir professionnel (...) On espérait des formations assurées par des techniciens et non par des enseignants, des formations concrètes, pratiques. 8h de formation théorique par jour c'est trop, il manque de la pratique. Les entreprises locales ne sont pas au niveau, on souhaite des formations avec des entreprises internationales car on a déjà des compétences avancées ».*

***Focus groupe à Tunis** : « La formation en soft skills est très riche, elle m'a aidée à prendre la parole en public, à gérer le stress (…) quinze personnes par groupe c'est trop, 10 ce serait mieux et le nombre d'heure de pratique n'est pas suffisant ».*

***Focus groupe en Belgique** : « On n'avait pas prévu de s'expatrier, l'idée est venue suite à l'offre publiée par l'ANAPEC (...) Trois d'entre nous ont laissé des enfants au pays, un a amené sa famille en Belgique. Au début l'émigration a été difficile, un défi sans nos familles, nos habitudes et sans parler le néerlandais (…) nous avons la possibilité d'apprendre la langue, les cours sont payés par la société (…). Le suivi des dossiers des regroupements familiaux, l'aide au logement (nous sommes trois dans le même logement) et prendre des cours de néerlandais d'abord au Maroc sont des points à améliorer pour le projet. »*

R4.3 La coordination entre acteurs est promue

En décembre 2022 : un système de coordination a été mis en place par les quatre agences chargées de mise en oeuvre du THAMM : OIM, GIZ, Enabel et OIT. A ce titre, des réunions mensuelles pays ont été organisées ainsi que des réunions mensuelles régionales.

En Tunisie, une série de réunions de coordination ont été organisées associées à un partage d'informations.

Entre l'ANAPEC et l'ANETI, très peu d'échanges sont à relever en dehors de l'atelier régional de présentation des activités. L'ANAPEC aurait d'ailleurs voulu capitaliser sur l'expérience significative de l'ANETI en matière de prospection des entreprises, en vain.

R5.1 Capacité accrue des gouvernements des pays d'Afrique du Nord des institutions pour l'emploi, des établissements de formation professionnelle et du secteur privé à mettre en réseau et à soutenir efficacement le développement et la mise en œuvre de programmes de mobilité ciblés avec les Etats membres de l'UE et entre pays de l'Afrique du Nord

Le volet échanges sur la mobilité entre les pays d'Afrique du Nord prévu dans la logique d'intervention a été supprimé lors de l'avenant n°1 du projet dans la mesure où il était impossible à mettre en œuvre. Les autorités marocaines et tunisiennes n'ont pas pu discuter sur des échanges d'expérience et d'expertises en dehors de quelques présentations de leurs expériences respectives.

[14] Cf. aDshboard suivi indicateurs 20243011.

[15] Ces propos ont été recueillis conformément aux règles éthiques prévues par le Cota auprès des participants au focus groupe avec les bénéficiaires.

Cela dit, les relations entre les agences d'emploi belges et marocaines (ANAPEC) ont été fructueuses. En l'occurrence, le partage des expertises, la certification VCA et les mécanismes de coopération entre les agences d'emploi pour l'identification des métiers, l'analyse des curricula de formation sont des résultats positifs de l'action. S'agissant des relations entre la Tunisie et la Belgique, le processus a moins avancé qu'au Maroc.

En tant qu'Etat, la Belgique ne s'engage pas dans la sélection des talents mais participe comme observateur. Ceci induit malheureusement un manque de positionnement belge par rapport à la question de la mobilité légale des talents nord-africain, et peut aussi s'expliquer par des questions politiques, de partis.

Enfin, selon les éléments précédents, les produits suivants sont partiellement/ou non obtenus tels que : Produit 4.2.2 : Identification des organismes de formation ;

Produit 4.3.2 : Recherche-action volet Enabel. La recherche action avait pris un retard important noté par la MTR. Un nouvel accord a été signé entre Enabel et l'Institut Egmond les 20 et 29 avril 2024. Une analyse de mise en relation (*matching*) entre les entreprises belges et les talents au Maroc en Tunisie a été effectuée, ainsi qu'une étude de suivi de l'intégration des talents PALIM et THAMM en Belgique et dans leur emploi dans leur pays d'origine.

Produt 4.3.3 : Visibilité communication. Les outils de communication et de visibilité ne sont pas disponibles sur le sharepoint mis en ligne pour l'équipe d'évaluation par le chargé de mise en œuvre. La communication et la visibilité apparait insuffisante pour les talents concernant par exemple l'évolution de leur dossier. Les entreprises ne tiennent pas suffisament régulièrement informés les talents. En effet, si les entreprises soumettent les demandes de permis unique sur la plateforme de l'Etat belge, elles sont ainsi les seules ayant accès à cette plateforme et pouvant effectuer des ajustements.

Un partage régulier en interne et auprès des partenaires, notamment des DUE et de la DG NEAR, est toutefois effectué lors des échéances de rapportage, ainsi qu'une communication ponctuelle sur Facebook, Twitter d'Enabel, le site internet Enabel et via une Newsletter.

Produit 5.1.2 : Promotion de programmes de mobilité sud-sud pilotes incorporant les leçons tirées des activités du programme, a été retiré de la logique d'intervention[16].

QE6 : Dans quelle mesure le transfert d'expertise entre les institutions publiques partenaires belges, marocaines et tunisiennes a-t-il démontré son efficacité en encourageant des changements systémiques et en contribuant au renforcement de l'employabilité ?
QE6.1 : Dans quelle mesure les collaborations entre les agences nationales de l'emploi des 3 pays ont-elles amélioré les compétences des employés locaux?

Le transfert d'expertise entre les institutions publiques partenaires belges, marocaines et tunisienne n'est pas atteint comme prévu. La collaboration entre les agences nationales de l'emploi tunisienne et marocaine n'existe pas[17]. Aussi, l'ANETI apparait en retrait par rapport à ce qui était prévu, ceci pouvant s'expliquer par l'ensemble des difficultés liées au démarrage de l'action jusqu'en n+2+3 et analysées dans le rapport.

En outre, le chargé de mise en oeuvre n'a pas encouragé une démarche de durabilité de l'écosystème mais s'est appuyé sur les acteurs de la mobilité qu'ils connaissaient en amont comme l'ANAPEC, ceci alors que l'ANAPEC cherchait à renforcer son travail avec le secteur privé.

De plus, Enabel a certes travaillé sur les outils mais en fin de programme, donc il est difficile de parler de partenariats.

De surcroît, une faiblesse apparait concernant la préparation en aval des talents. Il ressort de la présente mission que les talents ont été formés mais pas orientés, l'ANAPEC non plus d'ailleurs.

Toutefois, l'action a permis d'organiser sept ateliers de partage d'expérience d'apprentissage sur la migration et la mobilité entre la Tunisie, le Maroc et la Belgique rassemblant les agences de l'emploi belges,

[16] Avenant 1 à la convention de financement).

[17] Avenant 1 à la convention de financement

marocains et tunisiens en juillet et octobre 2022. Deux missions ont été organisées en 2023 pour les partenaires tunisiens en Belgique et 2 pour l'ANAPEC en 2023, ainsi que deux ateliers de capitalisation (VCA et appui à la DPI).

De plus, l'ANAPEC a organisé plusieurs sessions de formation, à travers les outils développés avec Enabel et a dupliqué la formation à l'échelle des conseillers du placement international, lesquels ont accompagné des talents dans leur projet de mobilité.

Le pourcentage d'employés locaux reste limité car il a concerné uniquement quelques régions pilotes et non tous les conseillers en placement international.

Par ailleurs, la mise en place d'outils de travail a contribué à renforcer le lien entre l'ANETI et les entreprises locales. L'action a permis à l'ANETI de saisir l'opportunité de renforcer son lien avec les entreprises. A ce titre, des méthodes d'identification des besoins en recrutement ont été mises en place, une formation en matière d'accompagnement des entreprises ciblant les conseillers en intégration et placement de l'ANETI a été développée. En outre, une formation en renforcement des compétences en techniques de prospection et relation avec les entreprises a été organisées pour 78 conseillers en insertion et placement des bureaux de l'emploi régionaux. Selon les données recueillies lors de la présente mission, l'ANETI prévoit de le dupliquer pour les autres conseillers en insertion et placement.

Le nombre total de sessions de formation organisées par les agences nationales de l'emploi en collaboration avec les partenaires est de 28 au Maroc et 14 en Tunisie. Au Maroc, 163 employés locaux ont participé aux formations sur un total de 350 employés. En Tunisie, 132 employés ont participé aux formations sur 350 ciblés. Dans l'ensemble, les participants ont été satisfaits des formations reçues[18].

L'ensemble de ces formations a ainsi contribué au transfert d'expertise entre les institutions belges, marocaines et tunisiennes mais a également renforcé les compétences des employés locaux notamment celles des conseillers emploi, favorisant les échanges d'expertise.

QE6.2 : Quels changements systémiques ont été observés dans les pratiques suite au transfert d'expertise entre les institutions publiques partenaires?

Des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines sont développées.

L'action a permis aux institutions et aux entreprises concernées des trois pays de mieux connaitre le rôle de chacun dans le processus de l'emploi et de la mobilité. Ainsi, les agences de l'emploi ont eu accès à une meilleure compréhension des mécanismes et outils de travail de chaque agence ; de mettre en place les mécanismes de partage d'offres et de suivi des offres d'emploi ; système qui a d'ailleurs été modélisé entre le Maroc et la Belgique.

De même, les centres de formation ont bénéficié d'une montée en compétences à travers la certification VCA, le développement de deux laboratoires de formation de l'ATFP (soutien au centre de Nabeul et au centre de Cité el Khadra).

La performance de la mobilité a été améliorée, considérant que la direction du placement à l'international de l'ANAPEC avec ses ressources humaines a été renforcée en outils et formations. Les conseillers emploi accompagnent les talents avec des outils développés pour la mobilité internationale (formation des conseillers emploi spécialisés dans l'accompagnement de cette mobilité).

Pour l'ANETI, l'adaptation de la méthode de travail avec les entreprises et une meilleure orientation des talents intéressés par la Belgique au travers des orientations culturelles reçues par Fedasil constituent des nouvelles pratiques.

S'agissant de la Belgique, le FOREM a demandé à ses conseillers entreprise d'aller vers des entreprises intéressées par le recrutement à l'étranger, ce qui est nouveau.

[18] Voir Rapport de résultats année 3

De plus, grâce au Job day, les agences ont développé des bonnes pratiques s'agissant de l'organisation de de type d'évènements dont l'objectif est le placement à l'international.

L'appui de l'institut Egmont met également en lumière certains éléments intéressants (rapport sur le *matching*) en analysant le processus de Job day et le processus de *matching*. Lorsque les discussions, les échanges ont lieu en direct entre les talents et les entreprises comme à l'occasion du Job day, cela améliore nettement ce que le talent s'imagine de l'offre d'emploi proposée dans telle ou telle entreprise et la réalité.

Les changements observés liés à la performance sont liés au renforcement des capacités concernant l'accompagnement à la mobilité, au contenu de l'orientation et aux ateliers d'accompagnement à la mobilité.

En outre, une meilleure efficacité a été réalisée dans le processus de placement et la diversification des marchés de mobilité, notamment s'agissant de la familiarisation avec des besoins du marché belge, le contact avec les entreprises privées, ainsi que la possibilité pour les talents de s'inscrire via des plateformes comme le FOREM pour accroitre les possibilités de mobilité.

Le feedback des gestionnaires du projet sur les changements observés et leur impact est plutôt positif concernant le savoir être et l'amélioration des compétences techniques des ressources humaines.

6.2.1.5 Impact (Score C)

QE7 : Dans quelle mesure la standardisation des processus et outils développés a-t-elle un potentiel d'impact durable sur l'employabilité, la formation professionnelle, et la mobilité humaine ?
QE7.1 : Dans quelle mesure la standardisation des processus et outils, visant la mise en place et l'utilisation de mécanismes de coopération entre les agences de l'emploi et de formation professionnelle (belges et marocaines et belges et tunisiennes) a-t-elle un impact favorable sur l'employabilité et la formation professionnelle des participants?

La standardisation des processus et outils consiste à établir :

- Un processus pour analyser et comparer les qualifications et les contenus des formations en lien avec les métiers choisis.
- Un processus concernant la montée en compétences des opérateurs de formation des pays d'origine. Il s'agit d'analyser les bonnes pratiques, les défis, les réussites liés notamment au transfert d'expertise en certification VCA et ainsi le renforcement des capacités des partenaires notamment au sujet de la certification VCA. Le transfert d'expertise a été réalisé entre le FOREM, l'OFPPT, l'IFMIA et l'ATFP en intégrant les compétences VCA dans les contextes respectifs du Maroc et de la Tunisie.
- Mettre en place des outils de coopération et de partage d'expertise entre les services publics de l'emploi.
- L'appropriation, l'intégration d'une partie du processus soutenu par les partenaires. A ce titre, la standardisation des processus a facilité la structuration du parcours des talents pour l'ANAPEC et l'ANETI.

La mise en place d'un processus de mobilisation des entreprises, via les fédérations nationales et régionales des entreprises et la prospection des conseillers en insertion et placement des bureaux de l'emploi régionaux, a également été organisée en collaboration avec l'ANETI (Direction des Programmes et Soutien aux Entreprises-DPSE). Une fiche d'identification des besoins en recrutement et en compétences complémentaires est élaborée sur cette base.

Par ailleurs, les formations des conseillers ont permis à l'ANETI et l'ANAPEC d'actualiser leurs processus mais également de bénéficier d'un accompagnement pour l'emploi en Europe.

La standardisation des processus et des outils développés contribue ainsi en partie à un impact durable sur l'employabilité, la formation professionnelle, et la mobilité humaine.

En outre, selon les indicateurs du cadre logique actualisé la sélection des candidats concerne 350 talents. Cependant, les indicateurs ne sont pas suffisamment précisés pour mesurer le taux d'atteinte concernant

les talents formés et/ou mis à l'emploi ce qui laisse une grande flexibilité au déroulement de l'action et à l'atteinte des résultats prévus.

Par ailleurs, le pourcentage de participants ayant trouvé un emploi après la formation et toujours en emploi après un an est peu élevé. Cependant, le pourcentage de participants ayant trouvé un emploi après la formation est encourageant concernant l'emploi en Tunisie. Ce taux est faible notamment en raison de la signature des contrats qui a démarré en juin 2023, ainsi, plusieurs contrats signés dans le cadre du projet n'entraient pas dans ce critère d'analyse d'un an. La mission note que la sélection des candidats à la mobilité a été effectuée uniquement par l'ANAPEC concernant le Maroc, ce qui s'est avéré chronophage, qui plus est en l'absence d'un sysyème d'information prévu au départ (outil digital) pour traiter rapidement les informations et faire le maching.

Les données sont présentées plus haut dans le tableau 5.

Le nombre de talents ayant trouvé un emploi après la formation est de 134, mais le nombre de talents toujours en emploi après un an est de 14 soit 9,5%. La plupart des contrats de travail étant signés en Tunisie depuis moins d'un an (dont 2 talents PALIM). Le nombre de talents toujours en emploi moins d'un an après la formation est de 130 (97%).

A titre d'exemple, les talents qui ont bénéficié des formations en fibre optique n'ont pas été nécessairement recrutés car les salaires ont été considérés trop faibles par les bénéficiaires finaux (14 recrutés sur 30 formés). Selon les données recueillies par la mission, le taux de chômage des personnes qualifiées dans les métiers choisis est faible, ainsi les exigences salariales sont élevées[19].

Ces données mettent en lumière un problème d'impact dans la durée de l'action à l'égard des bénéficiaires finaux.

Concernant la mesure des compétences des participants avant et après la formation (tests d'évaluation), elle est effectuée en fin des formations.

S'agissant par exemple de la formation VCA, dont la finalité est de permettre aux bénéficiaires finaux de travailler en Belgique, la formation standard (demi-journée en Belgique) en l'occurrence de deux jours n'est pas suffisante pour assimiler l'approche et le comportement de sécurité à adopter. Le processus de formation arrive à sa fin, pourtant, il apparait nécessaire de continuer à former les candidats. Deux étapes sont encore indispensables : un échange constructif avec les bénéficiaires sur le système VCA à court terme ; construire avec les bénéficiaires l'évaluation, la phase d'expérimentation et l'examen blanc pour consolider la démarche et accroître son appropriation.

Les formations Belco 1 & 2 d'une durée de deux jours (procédures administratives belges, le travail, la vie, la politique, le coût de la vie, l'éducation, la culture, le logement en Belgique), adressées aux candidats présélectionnés (Belco 1) et aux candidats sélectionnés (Belco 2), ont été évaluées très bénéfiques pour les candidats qui ont assimilé les informations sans difficulté particulière. La mission souligne que 120 talents ont bénéficié de cette formation, 17 personnes ont été recrutées lors du Job day parmi lesquelles 8 avaient suivi la formation Belco. Ces formations paraissent pouvoir être pérennisées à travers les services de l'ANAPEC et l'ANETI. Des formations Belco ont été organisées pour les conseillers afin de les familiariser avec la méthodologie participative et le contenu.

De plus, l'évaluation des employeurs concernant la performance des employés formés avec les processus et outils standardisés est de manière générale positive. Les employeurs sont satisfaits des compétences des candidats recrutés, formés. Toutefois, il ressort de la mission que certaines connaissances techniques sont à parfaire et les formations Belco, malgré leur valeur ajoutée, facilitent dans une moindre mesure l'intégration des candidats sans connaissance suffisante du flamand, et sans aisance avec les procédures administratives notamment concernant le regroupement familial.

[19] Données BETI à Enfidha, Tunisie

Positionnement des agences marocaines et tunisiennes concernant l'utilisation des outils du processus de standardisation.

Les processus et outils développés tel que le travail en coordination entre les agences publiques pour l'emploi ANAPEC, ANETI, FOREM, VDAB ont malgré les difficultés rencontrées par l'action un impact sur l'employabilité (24 recrutés sur 1256 candidats au Job day concernant les 3 métiers), la formation professionnelle (600 CV reçus pour les formations Belco, parmi les recrutés 7 avaient suivi la formation Belco 1 ; 30 formateurs certifiés en VCA par le FOREM, parmi lesquels 10 ont suivi la formation de formateurs) et la mobilité humaine, mais assez faible pour s'inscrire avec aisance dans la durée. Le renforcement de l'impact apparait difficilement envisageable sans appui externe au vu du manque de ressources humaines notamment concernant l'ANAPEC et de moyens. Cependant, certains outils créés par l'action favorisent la crédibilité par exemple de l'ANAPEC à l'égard des candidats :

«Les candidats ont désormais foi en nous, nous sommes fières d'avoir l'information pour la communiquer grâce à cet appui» [20].

Les processus de *matching* entre les entreprises et les talents sont nécessaires pour les agences marocaines et tunisiennes de l'emploi afin de répondre convenablement aux besoins.

QE7.2 : Quels impacts durables la standardisation des processus et outils a-t-elle eu sur la formation professionnelle et la mobilité humaine?

Plusieurs organisations utilisent des outils issus de la formation professionnelle coaching des conseillers ANAPEC en mars 2023, formation de formateurs au certificat VCA (OFPPT, IFMIA, ATFP en mars et mai 2024, ateliers « moi et le marché international », sessions Belco pour l'ANAPEC et l'ANETI, formation certifiante pour les formateurs ATFP en juillet 2024, formation des conseillers ANETI pour la mobilisation des entreprises.

Les institutions et agences pour l'emploi utilisent certains processus et outils standardisés. A ce titre, les formations contribuent à la montée en compétence des conseillers à travers les séances de coaching en groupe, la formation. A titre d'exemple, dans le cadre des formations, un avis professionnel est émis pour chaque conseiller emploi. La démarche est constructive et positive, s'inscrivant dans l'appréciation de la prestation et des points à améliorer. S'agissant du coaching concernant l'atelier « Moi et le marché du travail international », il est apparu notamment nécessaire de l'écourter et d'ajuster la façon d'animer pour favoriser la participation. Cependant, cet atelier a pris du temps car il a fallu le traduire en arabe.

Selon les propos recueillis auprès des conseillers emploi de l'ANAPEC« (…)

« On a reçu une information sur comment accompagner le candidat, sur la démarche mais on a toujours besoin de formation pour avoir plus de détails, les candidats sont désormais très avertis via internet et les ambassades. Il nous manque toujours de l'information sur la partie administrative, l'obtention des visas en Belgique. Comment orienter les candidats pour chaque destination ? Concernant la session Belco, il faut une formation en présentiel avec des exercices et des mises en situation. Aujourd'hui on est au point pour répondre aux candidats, excepté pour les démarches administratives ».

« On est en capacité de faire un plan d'action avec un demandeur d'emploi, avant on le faisait au national mais pas à l'international. Aujourd'hui c'est structuré grâce au projet THAMM-Enabel ».

« Le système d'information pour les chercheurs d'emploi marocains existe (SIGEC-Système d'information et de gestion), pour un plan d'action d'un chercheur d'emploi à la migration. Ce qui est développé sur le système international doit être maintenant paramétré pour le SIGEC car on travaille sur deux axes : on répète la même chose, donc c'est une perte de temps importante ».

[20] Extrait de l'entretien avec les représentantes de l'ANAPEC

« Nous avons également besoin de moyens pour travailler : mallettes de travail avec ordinateurs et outils de formation. Les partenaires sont des centres de formation des jeunes, des écoles privées supérieures, des universités aussi nous contactent pour faire la formation dans chaque province. On est sensé animer chez eux ».

S'agissant de la Tunisie, les formations sont considérées comme « intéressantes et utiles ainsi que le renforcement des compétences des conseillers emploi. Cependant, la question de la formation sur le processus de mobilité vers la Belgique et ses procédures se pose »[21].

« Comment les processus standardisés peuvent créer un impact favorable sur l'employabilité et la formation professionnelle des candidats ? »

« Clarifier les rôles et les responsabilités de chaque acteur dans les pays d'origine et de destination afin d'assurer une coopération fluide et transparente »

« Simplifier et partager les processus de standardisation afin de les intégrer dans les outils utilisés par les agences de l'emploi et les acteurs de la formation professionnelle, ainsi qu'à leur façon d'opérationnaliser la mobilité internationale »

« Pérenniser et adapter les acquis de l'opérationnalisation de la GSP aux réalités de chaque acteur impliqué dans le programme THAMM »[22]

6.2.1.6 Durabilité (Score C)

QE8 : Dans quelle mesure les changements systémiques générés par le projet sont-ils intégrés de façon durable dans les structures locales et nationales ?
QE8.1-Les capacités institutionnelles et opérationnelles permettant de pérenniser les résultats acquis sont-elles en place et sont-elles dotées des moyens et procédures adaptées à leur mission au niveau des structures nationales ?

Voir également la QE4 sur les capacités des partenaires

Sans nouvel appui, la plupart des bénéfices créés par l'action sont fragiles. Cette fragilité de la viabilité réside notamment dans les maigres résultats obtenus par l'action dans plusieurs axes de travail; l'absence de considération dans la logique d'action de la législation belge peu adaptée à recevoir une mobilité de travail provenant des pays ciblés (délais d'obtention des permis de travail, accès au logement, regroupement familial etc.) ; le choix des métiers pas intégralement adéquat aux besoins ; l'intérêt relatif du secteur privé au vu des défis. L'action nécessite en effet une flexibilité peu compatible avec les procédures en vigueur.

En outre, le secteur privé n'a pas été/ou a été faiblement intégré dans la mise en œuvre s'agissant de la sélection des métiers avec les partenaires institutionnels OFPPT et ATFP, mais également dans le processus de sélection des bénéficiaires et le suivi des talents. Le secteur privé a été impliqué au départ mais pas par la suite. La démarche avec le secteur privé belge aurait pu être valorisée et capitalisée pour assurer une certaine durabilité. Enabel s'est davantage focalisé sur le travail avec les organismes de formation et l'ANAPEC. Ces éléments constituent un frein à la viabilité du THAMM-Enabel. Dans ces conditions, il est peu probable qu'ils puissent assurer la continuité du dispositif post projet ainsi que la formation-emploi.

Par ailleurs, il ne semble pas que des mesures financières spécifiques de la part du Maroc et de la Tunisie soient prévues à ce stade pour assurer la continuité de l'action. L'UE assure toutefois un appui financier qui s'inscrit dans la continuité du THAMM à travers THAMM+ mis en œuvre par les mêmes partenaires internationaux (GIZ, OIM, OIT).

Les changements systémiques générés par le projet sont faibles mais certains s'intègrent de façon durable dans les structures locales et nationales.

[21] Extrait de l'entretien à l'ANETI

[22] Questionnements issus des échanges de la mission avec la conseillère emploi au Maroc

La mise en réseau avec les quelques employeurs belges, la démarche de mobilisation fortement imprégnée par exemple par l'ANAPEC, l'OFPPT et le FOREM, l'analyse des besoins de renforcement des capacités de l'ANAPEC et des organisations de formation issues de l'action, le système de veille et d'information afin de suivre les évolutions du placement à l'international, la reconnaissance des diplômes tunisiens et marocains pour faciliter leur placement à l'étranger, contribuent en effet à la pérennité.

L'action à travers son appui institutionnel permet de promouvoir les principes de bonne gouvernance. Les effets positifs tel que le renforcement des capacités institutionnelles et humaines des principales parties prenantes, comme l'ANAPEC (création d'une direction dédiée à l'emploi à l'international) et l'ATFP (renforcement des formateurs et formations) devraient rester bénéfiques post projet. Les bénéficiaires finaux ayant reçu une formation et/ou un contrat à durée indéterminée en Belgique, au Maroc et en Tunisie devraient continuer à bénéficier de ces effets positifs.

L'accès aux bénéfices produits apparait abordable pour les bénéficiaires finaux à long terme, s'agissant des talents employés en Belgique, au Maroc et en Tunisie. Les formations en soft skills, en VCA, en technique métier sont acquises pour le long terme et ont contribué au renforcement des capacités des talents, à leur résistance aux pressions et à une prise de conscience aiguisée de l'importance de la sécurité au travail, surtout concernant les métiers à risques visés par l'action.

En outre, la mission note que l'action a joué un rôle faible mais positif dans l'amélioration des conditions socio-économiques et la résilience de certains talents défavorisés et/ou provenant de régions défavorisées. Elle a également fourni un effort pour intégrer au processus des femmes malgré les défis à ce sujet.

La réduction des risques environnementaux et des risques liés au changement climatique n'a pas été spécifiquement prise en compte. Cependant, les entreprises ayant recruté les talents notamment en Belgique sont concernées par ces points et prennent les mesures nécessaires.

QE8.2 : L'ensemble des parties prenantes clés font-elles preuve d'un engagement réel envers les objectifs de l'intervention?

L'appropriation des parties prenantes est mitigée.

Concernant le Maroc, l'appropriation institutionnelle et des parties prenantes est élevée et contribue à la mise en œuvre de l'action malgré les multiples défis rencontrés. L'appui politique correspond relativement bien aux besoins. Toutefois, le secteur privé n'apparait pas avoir été impliqué suffisamment. L'ANAPEC, l'OFPPT, l'IFMIA, le Ministère concerné ont souligné leur engagement envers le projet THAMM-Enabel qui s'inscrit dans la stratégie du gouvernement et le plan d'action national. Les parties prenantes ont ainsi joué un rôle dans la mise en œuvre cohérente avec leur rôle dans la stratégie nationale.

Concernant la Tunisie, l'appropriation des parties prenantes est plus modérée. Cela peut s'expliquer par les nombreux retards accumulés par l'équipe en charge de la mise en œuvre jusqu'en n+3, la faible atteinte des cibles prévues et non actualisée, l'adéquation relative du choix des métiers en pénurie, l'arrivée tardive de l'expert emploi (mars 2023), des difficultés organisationnelles et une équipe qui a eu du mal à s'ancrer jusqu'en début d'année 2024. **Concernant la Belgique**, l'appropriation est mitigée. S'agissant du FOREM et VDAB l'investissement est élevé malgré un ensemble de défis non prévus par l'équipe projet et auxquels ces organisations ont été confrontées. En ce qui concerne l'Institut Egmond, l'appropriation est relative. Ceci peut s'expliquer par une faiblesse organisationnelle et/ou un malentendu concernant la masse de travail à produire pour le THAMM Enabel. Des efforts ont été fournis pour soumettre les produits attendus malgré par exemple les difficultés de rotation de personnel auxquels l'Institut Egmond a été confronté. Enfin, l'appui politique de l'action en Belgique apparait faible ce qui altère les perspectives de durabilité de l'action post projet.

MEFP « *Malgré notre volonté de coopérer nous ne sommes pas arrivés à établir un programme de mobilité vers la Belgique comme celui développé avec la GIZ. On a voulu expérimenter le GSP qui n'a pas fonctionné entre la Belgique et la Tunisie. L'identification des trois métiers n'est pas bien réalisée. On a mis beaucoup d'énergie. Nous saluons la collaboration d'Enabel, très réactifs et flexibles. Ils ont organisé toutes les formations (6 pour 139 bénéficiaires) en un temps record, elles sont de très bonne qualité* ».

ATFP « *On a formé 28 formateurs à la VCA en industriel et bâtiment, tous sont certifiés par le FOREM mais on ne peut pas certifier par la suite, la certification est spécifique à la Belgique. Le centre de formation a soumis les besoins à Enabel qui a fait la sélection avec les demandeurs d'emploi et les entreprises pour les besoins en recrutement et les formations complémentaires. Nous souhaitons d'autres formations et équipements* ».

ANETI « *Enabel est un atout pour la formation et le renforcement des compétences pour nos conseillers. Le projet a perdu deux ans, malgré ce retard les procédures administratives belges n'ont pas été facilitées contrairement à la France et l'Allemagne. 3-4 candidats sont placés, il est donc impossible d'atteindre les cibles. Il n'y a pas eu de prospection au démarrage, l'identification des besoins n'est pas totalement adéquate* ».

OFPPT « *La démarche avec Enabel est constructive, les formations sont de qualité, le choix des formateurs du FOREM est très pertinent, la formation et la certification VCA sont très utiles, nous allons intégrer le VCA dans notre curricula. Nous ne pouvons pas assurer la certification, uniquement le test blanc. La durée de la formation est trop courte (2,5 jours). Il faudrait développer d'autres secteurs dans le domaine de l'économie verte de l'assainissement. L'OFPPT remercie l'apport de ce projet, la très grand flexibilité et réactivité d'Enabel, il manque cependant une identification des besoins en amont* ».

ANAPEC « *80% de notre personnel est en fin de carrière et nous sommes en sous-effectif. Pour continuer après ce projet la volonté politique doit être présente. Les entreprises ont besoin d'être accompagnées, sensibilisées et informées, craignant par exemple le processus d'intégration des candidats. Elles ont malgré tout joué le jeu. Lors du Job day, des entreprises et les formateurs ont souligné la qualité des techniciens marocains qui n'existe plus en Belgique. Le Moby skills et le GSP sont une valeur ajoutée, nos conseillers sont désormais opérationnels. Une clarification sur la mobilité internationale en Belgique est nécessaire* ».

6.2.2 Objectif 2 : Mise en évidence des facteurs de succès et des défis de la mise en œuvre de l'approche GSP dans le cadre du projet

QE9 : Quels sont les enseignements opérationnels et stratégiques qui ressortent de la mise en œuvre de cette approche de mobilité dans le cadre du projet THAMM ?
QE9.1 : Quels sont les principaux enseignements opérationnels et stratégiques identifiés dans chaque pays suite à la mise en œuvre de l'approche de mobilité GSP ? Comment ces enseignements varient-ils d'un pays à l'autre ? Quels sont les points communs observés dans les trois pays ?

Le projet a été conçu il y a plusieurs années, dans un contexte politique et socio-économique différent d'aujourd'hui.

Selon les propos recueillis lors de la présente mission, Enabel a joué un rôle important de plaidoyer concernant le GSP, c'est-à-dire un modèle de migration qui contribue au développement et constitue un partenariat pour tous ; les pays d'origine et de destination bénéficiant de nouveaux travailleurs sur la base de compétences et de besoins identifiés, permettant ainsi de développer le marché du travail et les entreprises. Selon ce concept, les pays d'origine reçoivent un support externe, en l'occurrence un financement FFU, l'action est mise en œuvre par Enabel, les pays de destination gèrent dans ces conditions une migration de travail légale et éthique. Les bénéficiaires finaux accédant à une migration sécurisée et à des opportunités professionnelles correspondant à leurs compétences.

Le GSP, fondé sur la flexibilité, l'adaptabilité aux besoins des pays concernés, est guidé par une demande spécifique des employeurs alimentée par les employés. Il s'agit d'un accord bilatéral de migration du travail entre le pays d'origine et le pays de destination ayant besoin de compétences spécifiques, les travailleurs représentent ainsi un capital humain à valeur ajoutée. Les personnes sélectionnées sont équipées des

compétences dont elles ont besoin avant de s'installer dans le pays de destination afin de faciliter une migration légale et une bonne intégration.

Dans l'hypothèse où le projet est bien conçu, il peut servir de vecteur pour la coopération bilatérale et multilatérale en améliorant la migration et la mobilité et en tirant parti du potentiel des compétences des migrants pour les pays d'origine, en répondant aux besoins européens en matière de compétences et de main d'œuvre.

Cependant, la Belgique semble disposer de peu d'expérience préalable dans la mobilité de main d'œuvre et le secteur de métiers sélectionnés. De plus, si le Maroc et Enabel bénéficient d'une expérience préalable à travers le projet PALIM qui a permis au THAMM de capitaliser sur les mécanismes mis en place, la coopération officielle de la Belgique avec la Tunisie est nouvellement relancée.

Le principal apprentissage de l'action a été pour Enabel et les partenaires de tester toutes les étapes du schéma GSP et de réaliser que face à la réalité de la mise en œuvre, plusieurs éléments du GSP ne sont pas adaptés.

Le GSP envisage par exemple que les curricula ne sont pas les mêmes dans les pays de destination. Néanmoins, cette hypothèse n'a pas été validée. Une étude des différents curricula a permis de constater que le contenu est très similaire.

Enabel cible la formation des talents dans les pays d'origine pour répondre aux offres dans les pays d'origine et de destination. Dans l'hypothèse d'offres d'emploi internationales, il est nécessaire de diffuser auprès de l'ANETI et de l'ANAPEC, donc à l'échelle nationale mais pas internationale. Cependant, selon ce schéma, il n'est pas possible de positionner le talent à la fois aux niveaux national et international, le talent doit choisir.

Le profil recherché par les entreprises belges est de 5 ans d'expérience, contrairement aux profils recherchés en Tunisie et au Maroc (-5 ans). Dans ces conditions, Enabel a su s'adapter et proposer un appui de qualité en formation pour répondre aux besoins des entreprises. Ceci a permis de biaiser le fait pour les talents de devoir faire un choix.

En outre, il résulte de la mission et à titre d'exemple que la coopération entre l'ANAPEC, l'ANETI et le FOREM il y a deux ans apparaissait intéressante et pouvait créer une dynamique très positive, permettant de tester les voies de migration dans le cadre de ce projet pilote. Cependant, au vu du croisement des informations et des données récoltées lors de la présente mission, le concept de GSP a porté ses fruits mais pas à hauteur de ce qui était prévu, les mobilités de travail n'ont pas suivi comme espéré.

Ce constat peut s'expliquer par plusieurs facteurs : le GSP est une expérience nouvelle pour les partenaires institutionnels en Tunisie lesquels se sont efforcés d'ajuster leurs modalités de travail aux orientations choisies par le biais du GSP et nécessitant une coopération et des échanges très réguliers. Cependant, les difficiles conditions socio-économiques auxquelles font face les partenaires tunisiens ne leur permettent pas de s'investir dans un processus lourd et lent, mais ont au contraire besoin d'efficacité et de traiter un volume important de mobilité de main d'œuvre.

La MTR constatait "un engagement des partenaires dans les échanges avec les agences de l'emploi belges et une redynamisation de la mise en œuvre des activités en Tunisie à l'été 2022. Le renforcement de l'équipe en Tunisie a permis d'assurer un suivi de proximité avec les partenaires qui a renforcé la mise en œuvre des activités et a permis (...) de démarrer la mise en place de formations techniques complémentaires à partir de janvier 2023." THAMM est un projet pilote qui a permis de tester l'outil du permis unique pour les autorités belges, le FOREM et le VDAB.

Depuis 2023, un grand nombre de formations techniques se sont déroulées conformément aux besoins des bénéficiaires finaux et des partenaires. Toutefois, un faible nombre de talents ont bénéficié de la mobilité attendue (*voir critère Efficacité*).

QE9.2 : Quels facteurs ont contribué au succès de la mise en œuvre de l'approche de mobilité GSP dans les trois pays ?

La plus-value d'Enabel ressort notamment dans l'expertise apportée aux institutions, la formation, le renforcement des capacités notamment de l'ANAPEC et la création d'une coopération avec les agences publiques de l'emploi.

Toutefois, à ce stade, plusieurs questions se posent :

- L'action a démarré après les autres composantes du programme THAMM. Ce contexte n'a pas facilité le positionnement d'Enabel parmi les autres organisations en charge de mettre en œuvre lesdites composantes. De plus, Enabel s'est engagé dans les mobilités mais ne parait pas avoir bénéficié d'un appui solide de la part de la Belgique, dont les procédures n'apparaissent pas suffisamment flexibles pour ces schémas.
- En outre, THAMM peut être considéré comme une plateforme dans laquelle l'UE a intérêt à avoir un état membre. Cependant, sans une présence claire de la Belgique dans l'action comment atteindre les objectifs?
- Le jeu est-il équitable pour Enabel sans que la Belgique ne soit prête pour ces schémas ?

QE10 : Comment l'approche Global Skills Partnership a-t-elle contribué à la structuration des systèmes et écosystèmes liés à l'employabilité et à la formation dans les pays concernés, notamment dans la relation entre les différents acteurs (publics et privés) ?

QE10.1 : Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'approche Global skills partnership (GSP) a été influente pour un impact à plus long terme dans la structuration des systèmes et écosystèmes liés à l'employabilité, la formation et les partenariats liés à la mobilité dans les différents pays de mise en œuvre.

L'approche GSP n'a pas contribué à l'employabilité dans les pays concernés comme prévu, surtout en Belgique. Elle a toutefois davantage contribué à la formation dans les pays ciblés, à stimuler le chargé de mise en œuvre pour élaborer une cartographie claire des composantes formation, à appuyer la mise à l'emploi, l'accompagnement et l'intégration des talents en Belgique.

QE10.2 : Comment l'approche Global Skills Partnership (GSP) a-t-elle amélioré la collaboration entre les acteurs publics et privés dans les systèmes de formation et d'employabilité des pays concernés ?

La satisfaction des acteurs publics et privés concernant la collaboration et les résultats obtenus grâce à l'approche GSP est très mitigée (*voir QE 8.2*).

L'approche a sur certains aspects, contribué à améliorer la collaboration entre les acteurs publics et privés dans les systèmes de formation et d'employabilité au vu des résultats obtenus. Cependant, sa contribution est faible au regard des attentes. Le secteur privé n'a en effet pas été investi comme prévu (*voir critères efficacité et durabilité*).

La mission note cependant qu'au vu de la complexité culturelle, des spécificités de chaque pays, des différences linguistiques, une confusion est possible entre les modèles, les nominations des métiers, les compétences liées aux métiers choisis et les formations qui conduisent à ces compétences. Dans ces conditions, les partenaires ont été amenés à collaborer et à fournir un effort pour comparer les métiers ciblés et analyser les formations dans chaque pays aboutissant à des missions complémentaires en Belgique.

QE11 : Quels sont les effets non intentionnels du projet (positifs et/ou négatifs) qui peuvent être observés?

QE11.1 : Quels sont les effets non intentionnels positifs du projet observés par les principaux partenaires?

La présente mission souligne que, selon les propos recueillis par les représentants de la GIZ en charge de la mise en œuvre du THAMM et du THAMM+ au Maroc, l'action crée un effet positif, plus précisément des bonnes pratiques réalisées par Enabel et dont la GIZ s'inspire dans THAMM+. Il s'agit des formations en soft skills et de l'idée de développer le jeu de cartes « Les douze travaux de l'expatrié » du FOREM avec l'ANAPEC (intitulé « Mobil skills » au Maroc) dans le cadre d'un partenariat signé pour utiliser la licence du jeu et l'adapter au contexte marocainpour faciliter la mise en œuvre et la connaissance des bénéficiaires finaux.

Enabel a également identifié un modèle très pertinent, le VCA, très apprécié par les marocains et dont la GIZ s'inspire.

Les bénéficiaires finaux ayant trouvé un emploi en Belgique sont très satisfaits de leur contrat avec les entreprises belges et soulignent l'importance d'apprendre le flamand pour ceux travaillant en Flandre, afin de mieux s'intégrer.

QE11.2 : Quels sont les effets non intentionnels négatifs du projet observés par les principaux partenaires?

L'action, étant donné sa nature régionale, a créé des effets non intentionnels peu propices à la coordination et au travail en synergies concernant les parties prenantes du Maroc et de la Tunisie n'ayant pas l'intention de travailler ensemble. A ce titre, l'avenant n°1 (10/08/2023) a mis un terme à la coopération Sud Sud.

Par ailleurs, l'action a créé un essoufflement de la part de certains partenaires notamment en Tunisie au vu de l'ensemble des difficultés rencontrées et du peu de résultats obtenus. Cependant, le succès d'Enabel concernant la mise en place de formations de qualité et pertinentes a créé un nouveau souffle.

Le THAMM-Enabel ne crée pas de violence mais a le potentiel pour créer involontairement des risques de sécurité individuelle et de fragilité. En effet, en raison des retards importants de mise en œuvre, de l'inadéquation des procédures belges (délais de délivrance des permis de travail, accès au logement etc.), du manque de connaissances linguistiques tel que le flamand, l'action met malgré elle certains bénéficiaires finaux dans une situation de stress et de fragilité pendant plusieurs mois.

La question du regroupement familial se pose également pour la plupart des jeunes bénéficiaires interviewés dont certains sont déjà père de famille. Cela dit, l'action concerne des jeunes personnes non vulnérables, titulaires de diplômes, de spécialisations professionnelles, et informées de la plupart des risques d'expatriation.

En outre, les défis budgétaires rencontrés par l'équipe chargée de mise en œuvre en raison des retards accumulés, de la complexité de gestion entre les trois pays et des questions administratives liées à la TVA au Maroc suscite de la part des partenaires et du bailleurs de fonds des questionnements (*voir critère efficience-QE4.1*).

Enfin, certains candidats présélectionnés mais non recrutés, ressentent une grande frustration et sont très déçus après avoir cru pouvoir s'expatrier en Belgique et ainsi améliorer leur condition de vie conformément à leurs compétences.

6.3 Thèmes transversaux

6.3.1 Genre

QE12 : Comment le projet a-t-il assuré l'intégration de la dimension genre dans sa mise en œuvre et quelles recommandations peuvent être faites pour que de futurs projets renforcent l'intégration de cette dimension?
QE12.1 : Quels mécanismes ont été mis en place pour assurer l'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre du projet ?

Le Rio marqueur genre attribué au projet est 0. [23]

La question du genre et de l'égalité des sexes a été prévue dans la logique d'intervention mais n'a été illustrée ni dans le cadre logique initial, ni dans le cadre logique révisé, ne fournissant pas de données ventilées par sexe et ne reflétant pas les besoins spécifiques des femmes. Cela peut s'expliquer par le choix des métiers en pénurie qui attirent à ce jour moins les femmes que les hommes dans les pays concernés. Les métiers sélectionnés dans le cadre de l'action ont une représentativité faible de diplômées selon les informations recueillies auprès des partenaires.

Dans le cadre des processus de recrutement qui ont eu lieu, des sensibilisations ont été faites auprès des entreprises recruteuses et de l'ANETI pour encourager la sélection de candidatures féminines. Cependant, le croisement entre le genre et les métiers liés à l'industrie et à la construction est à consolider.

89 entretiens semi-directifs ont été organisés parmi lesquels 13 talents dont 3 femmes. Ces données illustrent l'intérêt modéré des femmes concernant les métiers en pénurie choisis dans le cadre de l'action.

QE12.2 : Comment la participation des femmes a-t-elle été encouragée et soutenue dans le cadre du projet ?

La mission constate que malgré la faible représentativité des femmes dans les secteurs ciblés, l'atteinte des résultats produit des bénéfices pour les hommes et les femmes inclus dans le processus de formation et de recrutement en entreprises.

Les formations en soft skills, en sécurité au travail, les contrats de travail signés par les bénéficiaires finaux bénéficient aux candidats homme ou femme intéressés et sélectionnés indépendamment de leur sexe.

Concernant, **la question transversale des droits humains (Objectifs de développement durable[24] 2, 3, 4, 8 et 10)**, l'action est fondée sur les droits des jeunes talents à être formés et à bénéficier dans le meilleur des cas d'un emploi correspondant à leur qualification. Le THAMM ne prévoit pas de mécanisme spécifique permettant aux bénéficiaires de faire valoir leurs droits ou de demander des responsabilités. Cependant, à travers notamment la présente évaluation, l'évaluation précédente à mi-parcours, la direction des ressources humaines des entreprises avec lesquelles les bénéficiaires ont un contrat de travail, il leur est possible de faire valoir leurs droits et leurs revendications. Les principaux enjeux opérationnels du projet sont clairs et compris par les bénéficiaires.

6.3.2 Environnement

L'action n'a pas fait l'objet d'une évaluation environnementale, aucun expert n'a été recruté dans cette thématique. La convention de financement prévoyait pourtant en page 2 que « l'intervention veillera à ce que les activités n'induisent pas de risques environnementaux (effets sur les changements climatiques pollution, perte de biodiversité, dégradation des habitats etc) ».

Les principaux défis environnementaux identifiés tel que la pollution (machine, produits etc), le traitement des déchets mais les plans d'atténuation n'ont pas été spécifiquement prévus par l'action.

---

[23] Marqueur genre du CAD : degré d'intégration des considérations en faveur de l'égalité homme-femme.

[24] Droits à l'alimentation (2), à la santé et au bien-être (3), à une éducation de qualité (4), à un travail décent (8) et aux inégalités réduites (10).

La sélection des métiers de collaboration entre agences de l'emploi s'est fondée sur les métiers en pénurie sans prendre en compte la dimension environnement.

6.3.3 Gouvernance

L'équipe projet a fourni des efforts en matière d'information et de coordination avec les partenaires du projet par le biais des comités de pilotage, des comités techniques, du système de reporting. Malgré ces efforts, il ressort de la mission que les partenaires institutionnels considèrent la coordination inter-institutionnelle comme nécessaire à renforcer.

6.3.4 Digitalisation

A travers la plateforme d'appui au MEFP (Tunisie), des divers outils d'appui à l'ANETI et l'ANAPEC, le projet a soutenu différentes initiatives qui contribuent à renforcer la digitalisation des services de l'emploi tunisien et marocain et à faciliter une gestion efficace, transparente, voire conjointe bilatérale.

La collaboration entre le FOREM et l'ANAPEC sur l'enregistrement de talents marocains sur le site du FOREM s'inscrit par exemple en ce sens.

Sur cet aspect, le projet n'a développé qu'un seul outil (plateforme pour le MEFP) et a ensuite mis en place des dynamiques et outils facilitant l'utilisation par les agences de l'emploi, les talents et les entreprises des plateformes et outils existants.

6.3.5 Innovation

QE13 : Quelles pistes d'innovation spécifiques pourraient être suivies par des projets similaires au THAMM Enabel (par exemple, d'un point de vue du financement, de l'engagement du secteur privé, de la sélection des secteurs, de la mise en place de formations complémentaires) ?

Le projet devait favoriser les innovations dans les approches techniques utilisées[25] : écoconstruction, énergies renouvelables. L'action ne propose cependant ni ce type d'innovation, ni d'innovation spécifique pouvant être réplicables dans d'autres projets similaires au THAMM Enabel.

Les différents aspects qui auraient pu permettre de répondre favorablement ne sont pas suffisamment positifs. A ce titre, l'engagement du secteur privé est faible et ne permet pas d'envisager un financement intégral comme prévu, la sélection des secteurs identifiés n'est pas totalement en adéquation avec les priorités des pays visés, le gouvernement belge ne semble pas actuellement en mesure de proposer une flexibilité des procédures administratives pour faciliter le processus d'intégration des bénéficiaires. Néanmoins, la mise en place de certaines formations notamment en soft skills et VCA s'avère positive et peut être utilisée pour de nouveaux projets.

La présente mission note, à titre d'exemple, que la GIZ a pris une série de mesures pour faciliter l'accès par les bénéficiaires finaux aux aides à travers notamment un outil digital permettant de fluidifier le processus de sélection des candidats et le *matching* en amont et en aval de la procédure de placement ; l'encouragement de la mise en réseau avec des employeurs allemands ainsi qu'une démarche de mobilisation fortement imprégnée par l'ANAPEC, l'OFPPT, l'ANETI. Un Appel d'offres est effectué avec l'ANAPEC et l'ANETI. Ces dernières identifient les profils et les métiers attendus, elles sont chargées de la pré-sélection des candidats. Le processus de recrutement se déroule comme suit : échanges entre ANETI et ANAPEC pour identifier les métiers, préparation de l'annonce avec l'agence allemande pour l'emploi, sélection des profils pour les entretiens avec l'agence allemande pour l'emploi sur place qui connait ses propres besoins en métiers, sélection des personnes avec participation des conseillers locaux au Maroc et en Tunisie. La GIZ travaille aussi avec la chambre des métiers allemande au Maroc ce qui facilite la mise en œuvre. Les employeurs s'engagent à acheter les billets d'avion et à chercher un logement pour les premiers mois.

Concernant le THAMM+, les réseaux de la diaspora prennent le relais et les employeurs assument la prise en charge des frais de visa. La GIZ appuie également la démarche visa et la reconnaissance des compétences

[25] Selon la convention de financement (page 2)

et diplômes. Un accompagnement en langue impliquant un niveau obligatoire est attesté par l'Institut Goethe.

Ce processus est le reflet d'une volonté politique claire de l'Allemagne en phase avec l'action, mais aussi le fruit d'une longue coopération avec l'Allemagne contrairement à la Belgique. La composante du THAMM mise en œuvre par la GIZ a permis de préparer près de 400 tunisiens à la migration de main d'œuvre et d'en placer 323. Cette expérience peut être considérée comme une source d'inspiration pour de prochaines actions. Concernant THAMM +, plus de 108 personnes ont été recrutées (58 apprentis dans l'électronique et la mécatronique et 50 personnes qualifiées dans l'électronique en septembre 2024). Une nouvelle phase de recrutement entre fin novembre et début décembre 2024 concerne 50 personnes qualifiées en mécatronique et 20 en électronique.

7 Conclusions

Conclusion 1 : Un pilotage initial déficient, une logique d'intervention mal définie, la fragilité du contexte local, des priorités divergentes entre partenaires et un engagement insuffisant du secteur privé mais des formations de qualité mise en œuvre grâce à une nouvelle équipe, qui offrent des points forts à valoriser.

Le projet a rencontré un ensemble de difficultés qui se sont atténuées à la suite du recrutement de l'équipe actuelle. Pléthore de formations de qualité et pertinentes ont été organisées depuis la MTR, se sont déroulées sans encombre et ont dans l'ensemble satisfait les partenaires. Cependant, la complexité et l'ambition de l'action, la sensibilité du sujet de la mobilité professionnelle et l'absence de spécialisation de l'équipe en GSP n'ont pas facilité la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs fixés.

La conception de l'action apparait cohérente et pertinente considérant, la volonté d'Enabel de tester le modèle GSP et d'enrichir son expérience sur la mobilité, l'adéquation de l'action avec le pilier 2 du plan d'action de la Valette, l'expérience précédente PALIM appréciée par le Maroc et qui a facilité l'ancrage institutionnel du présent projet, et la Tunisie souhaitant notamment renforcer les voies légales de la migration à destination de l'Europe. La formulation de l'action permettait également aux agences de l'emploi des pays ciblés de consolider leurs outils pour répondre aux besoins de l'offre de mobilité internationale et de tisser des liens de coopérations entre elles. Cependant, le travail de coordination multi-agences et multi-pays a été compliqué à mettre en œuvre car la Tunisie était intéressée par la mobilité des talents et leur renforcement, alors que le Maroc était davantage intéressé par un nouveau marché européen ainsi que la prospection des entreprises associée à des outils adaptés pour favoriser une mobilité internationale sécurisée. La coopération des agences entre le Maroc et la Tunisie n'a pas fonctionné, notamment en raison d'un manque de préparation en amont. Le refroidissement des relations entre les deux pays est illustré par le retrait dans la logique d'intervention de la coopération Sud-Sud.

Pour rappel, l'action a évolué dans un contexte fragile en Tunisie. Malgré une tradition de relations entre la Belgique et la Tunisie depuis 1839 et la place de la Belgique comme quatrième investisseur en Tunisie, la coopération au développement entre ces deux pays a été suspendue pendant vingt ans.

La volonté politique en Belgique n'apparait pas suffisamment claire pour faciliter le déroulement de la mise en œuvre. La législation ne facilite pas le déroulement du projet dans des conditions optimales. En l'occurrence, ce projet de migration au travail est géré au niveau régional alors que la migration est gérée au niveau fédéral belge et que l'intégration est gérée à l'échelle communale. Les partenaires belges n'ont pas reçu de lignes de conduite concernant, entre autres, les aspects juridiques, de regroupement familial, de logement, de couverture sociale.

Cependant, s'il s'agit d'un projet pilote, innovant, il induit par définition des risques. L'absence d'une étude de faisabilité notamment indispensable pour évaluer l'intérêt des entreprises, et l'ambition de l'action associée à une logique d'intervention faible ont altéré le projet.

A ce titre, l'identification des métiers choisis n'a pas fait l'objet d'une étude suffisamment précise permettant d'assurer une harmonisation suffisante avec la Tunisie.

Conclusion 2 : La planification, le suivi et la coordination ne sont pas suffisamment renforcés pour des interventions adaptées et efficaces.

L'efficacité et l'impact du THAMM ont été limités notamment par la faiblesse de l'approche de mise en œuvre, insuffisamment structurée et adaptée vis-à-vis des spécificités locales. Une logique d'intervention peu claire qui laisse la porte ouverte aux interprétations, des objectifs ambitieux pour un projet pilote, et des outils de suivi insuffisamment précis pour orienter les efforts des parties prenantes et assurer un suivi rigoureux. En parallèle, des indicateurs non SMART, une gestion des risques insuffisante, et des échanges en présentiel insuffisants n'ont pas permis l'ajustement de la stratégie aux réalités du terrain. Beaucoup d'efforts ont été fournis en matière d'information et de coordination avec les partenaires du projet : comités de pilotage, comités techniques, rapports etc. Malgré cela efforts, les partenaires institutionnels considèrent que la coordination inter-institutionnelle doit être renforcée. L'indicateur I2.2 : Ind_2_III_#03 « Mécanismes de coordination visant à mobiliser et impliquer les parties prenantes de la migration légale ayant une expertise du marché du travail et du placement professionnel » du tableau de bord permet de

suivre le niveau de coordination entre les acteurs. Il ressort de cet indicateur un taux de réalisation de 156% au quatrième trimestre 2024.

Conclusion 3 : Un management et certains moyens mis à disposition peu propices à la sérénité nécessaire pour favoriser une mise en œuvre fluide et adéquate et atteindre les objectifs planifiés.

Le projet multi-pays a souffert du manque de moyens humains mis à disposition jusqu'à l'arrivée de la nouvelle équipe consolidée, créant un démarrage poussif jusqu'en n+3 et un ancrage compliqué.

L'absence d'un comité technique en Tunisie a fait défaut et n'a pas permis d'assurer le suivi de l'action régulière par une expertise adaptée, laquelle aurait pourtant effectué des ajustements techniques nécessaires au bon déroulement de l'action. Orienter le projet sur les seuls fondements d'un comité de pilotage pour l'ensemble du programme est périlleux. Le comité de pilotage permet notamment de développer une vision, une stratégie de l'action, tandis que le comité technique intervient au niveau de l'expertise et de la technicité du projet. Leur complémentarité apparait indispensable.

Quant à la charge du reporting (rapports annuels, semestriels, flash report etc.), elle s'est avérée chronophage pour l'équipe de mise en œuvre au détriment de leur travail opérationnel.

De plus, si le choix des partenaires est de manière générale correct, l'intervention d'une agence humanitaire telle que Fedasil dont la conception de l'appui diverge, apparait peu adaptée aux besoins de l'action et à une perspective de viabilité.

Des efforts de communication ont été fournis avec les partenaires, les bénéficiaires finaux et les entreprises mais cet aspect devrait être consolidé pour éviter des malentendus ou des incompréhensions.

Les formations en langue ne sont pas suffisantes pour permettre aux talents d'être opérationnels dès leur prise de fonction dans le pays d'accueil et de s'intégrer facilement.

Enfin, l'absence de définition du budget de l'action par pays n'a pas facilité sa gestion, permettant difficilement de visualiser les dépenses, les difficultés rencontrées et de prendre les mesures adéquates.

Conclusion 4 : Un positionnement institutionnel délicat et sans levier régional, confrontant un modèle théorique rigide à un contexte complexe marqué par des défis multiples.

Le modèle GSP, théorique, s'est heurté aux réalités opérationnelles et contextuelles du projet. Son application insuffisamment adaptée a limité son efficacité et sa pertinence, notamment dans les aspects juridiques, sociaux et culturels de la mobilité professionnelle.

Enabel met en œuvre le projet THAMM (composante 4), lequel met en contact les partenaires institutionnels belges impliqués dans la mobilité internationale. Ce positionnement apparait inconfortable ; mettre en œuvre l'action avec les partenaires belges, sans pouvoir endosser le positionnement belge dans la mobilité internationale, et sans levier dans la partie régionale.

Le plan d'action et les résultats obtenus témoignent d'une forte pression du temps et d'une difficulté d'appropriation de l'action pour l'équipe projet, laquelle a travaillé d'arrache-pied pour faire face aux multiples défis notamment opérationnels, géographiques et culturels. Les tensions entre certains partenaires, le choix de certains partenaires non expérimentés dans le volet main d'œuvre étrangère, n'ont pas facilité la mise en œuvre. Le modèle théorique GSP en l'occurrence insuffisamment flexible, semble s'être confronté à la réalité du contexte.

Conclusion 5 : Le projet n'a pas su mobiliser le secteur privé, faute de plan spécifique et d'incitations adaptées.

L'investissement du secteur privé et des entreprises a été faible. Lors du démarrage de l'action, il était question d'intégrer la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) qui finalement a été retirée, le projet s'est alors focalisé sur le marché belge. La mobilisation des entreprises fut un défi pour les partenaires et l'équipe Enabel démunis de plan d'action spécifique à cet égard. Qui plus est, les entreprises, notamment les grandes entreprises, n'utilisent pas toutes l'appui des agences de l'emploi mais des agences privées. Le projet n'a pas su compenser ce manque d'intérêt par des actions spécifiques ou des incitations adaptées.

Conclusion 6 : Un manque de considération des aspects transversaux.

L'absence de prise en compte des aspects transversaux s'est faite au détriment de l'inclusion. L'action n'est ni suffisamment représentative de manière équitable pour les hommes et les femmes, ni pour les régions excentrées des pays d'origine par exemple. Pourtant, l'inclusion des questions liées au genre, à la protection de l'environnement, aux régions de chaque pays aurait pu avoir un impact positif sur l'action et favoriser la promotion et la visibilité. Le choix des secteurs de métiers aurait pu faire l'objet d'une réflexion afin d'être en phase avec la protection de l'environnement.

8 Recommandations

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau[26]	Priorité	Type
Recommandation 1	1	Enabel Bruxelles	3	Long terme	Stratégique
Mener une **étude de faisabilité approfondie** prenant en compte **les contextes socio-politico-économiques, culturels et juridiques** des pays bénéficiaires, afin de définir des actions adaptées et ciblées.					

Concrètement, il s'agit de :

- Prévoir une étude de faisabilité concernant l'ensemble des pays bénéficiaires ciblés afin de proposer un projet en ligne avec les contextes socio-politico-économique et juridique des pays, et **avec les besoins réels des entreprises** qui recruteront les talents afin qu'elles puissent s'investir pleinement dans l'action. A l'issue de cette étude de faisabilité, préciser le contenu de l'action pour se positionner en réponse par rapport à la demande.
- Analyser de manière approfondie la question de la **portabilité des droits** jusqu'au titre de séjour. Une prochaine action similaire gagnerait à travailler sur ce point pour sécuriser la démarche et l'impact potentiel sur les partenaires et les bénéficiaires finaux. Communiquer des lignes directrices aux partenaires belges au sujet des aspects juridique, d'accès au logement, de regroupement familial apparait nécessaire pour éviter une perte de temps et favoriser l'efficacité et l'efficience de l'action. Il convient également de faciliter les procédures pour les candidats et le secteur privé.

26 Niveau 1 – Projet/Programme : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du(des) équipe(s) du projet ou programme et des partenaires de mise en œuvre ; Niveau 2 - Représentation/pays : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle de la représentation d'Enabel dans le pays partenaire (stratégie d'Enabel dans le pays, dialogue politique avec le partenaire, …) ou du partenaire institutionnel ; Niveau 3 - Organisationnel Enabel : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du comité de direction d'Enabel et/ou des actions requises au niveau transversal de l'organisation ; Niveau 4 - Cadre global coopération (DGD/Cabinet/SE S) : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du bailleur (belge ou autre) et/ou du cadre global de la coopération belge (DGD, ministère, …)

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau[27]	Priorité	Type
Recommandation 2	1	Enabel Bruxelles	3	Long terme	Stratégique
Assurer la complémentarité des partenaires, la prise en compte des canaux d'accès au marché de l'emploi et la mise en place de formations spécifiques pour garantir la réussite et la durabilité du projet.					

Concrètement, il s'agit de :

- Procéder à une **analyse des partenaires**[28] et **de leur complémentarité** avant de commencer l'intervention afin de privilégier une vision commune, une mise en œuvre fluide et la durabilité du projet.
- Utiliser des **canaux alternatifs aux agences de l'emploi** car beaucoup d'entreprises interagissent avec des agences de placement privé et utilisent internet pour recruter. Dans ce contexte, il convient de ne pas faire reposer l'action uniquement sur les agences de l'emploi.

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Recommandation 3	1	Représentation Enabel et Enabel Bruxelles	2	Long terme	Stratégique
Il convient d'**adapter le choix des métiers aux besoins** de chaque pays.					

Concrètement, il s'agit de :

- Assurer l'identification des métiers lors du démarrage de l'action pour éviter les retards accumulés et avancer avec les partenaires.
- Sélectionner des métiers en phase avec les besoins des pays d'origine et de destination pour éviter un certain décalage avec les métiers proposés et les réels besoins de la Tunisie par exemple. Pour ce faire, un système de veille sur les métiers en pénurie doit être accessible dans le pays concerné.
- Développer dès le démarrage du projet des outils de sélection des candidats adaptés aux métiers sur lesquels les candidats seront formés.
- Prévoir la **mise en place d'une plateforme en ligne qui facilite le matching entre les offres d'emploi à l'international et les candidats formés** pour organiser des forums de recrutement et gagner du temps.

27 Niveau 1 – Projet/Programme : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du(des) équipe(s) du projet ou programme et des partenaires de mise en œuvre ; Niveau 2 - Représentation/pays : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle de la représentation d'Enabel dans le pays partenaire (stratégie d'Enabel dans le pays, dialogue politique avec le partenaire, …) ou du partenaire institutionnel ; Niveau 3 - Organisationnel Enabel : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du comité de direction d'Enabel et/ou des actions requises au niveau transversal de l'organisation ; Niveau 4 - Cadre global coopération (DGD/Cabinet/SE S) : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du bailleur (belge ou autre) et/ou du cadre global de la coopération belge (DGD, ministère, …)

28 En l'espèce, le mandat de Fedasil en qualité d'agent humanitaire est limité aux réfugiés et aux déplacés.

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Recommandation 4	1	Enabel Bruxelles Ministères et agences partenaires	4	Long terme	Stratégique
Une clarification de la volonté politique de chaque pays ciblé par l'action est nécessaire pour favoriser les chances de succès de l'action.					

Concrètement, il s'agit de :

Prévoir des campagnes de communication, l'exploitation des réseaux de chaque partenaire, des réunions autour de cette question pourraient être organisées en ce sens. Impliquer le secteur privé dans les curricula peut être de valeur ajoutée, prévoir notamment une intervention solide de ce secteur.

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Recommandation 5	2	Equipe terrain	1	Long terme	Opérationnelle
Adopter **une logique d'intervention claire et ajustable**, avec des indicateurs SMART et genrés spécifiques par région, des cibles réalistes pour un projet pilote, et une matrice des risques évolutive pour anticiper les imprévus. Privilégier les échanges en présentiel pour clarifier la stratégie et garantir une mise en œuvre efficace et inclusive.					

Concrètement, il s'agit de :

- Adopter une logique d'intervention claire et flexible pour éviter les malentendus et garantir un suivi précis des progrès. Utiliser des outils comme des feuilles de route et des réunions régulières pour réévaluer la stratégie.
- Concevoir des indicateurs SMART adaptés à chaque région et tenant compte des enjeux de genre pour mesurer les progrès de manière précise et promouvoir l'inclusion.
- Définir des objectifs réalisables, tenant compte des ressources et du contexte local, avec des étapes intermédiaires pour faciliter l'évaluation et les ajustements.
- Mettre en place une matrice des risques révisée régulièrement pour anticiper et gérer les risques, avec des stratégies d'atténuation adaptées aux évolutions du projet.
- Privilégier les échanges en présentiel pour clarifier les attentes et les stratégies, et garantir une meilleure compréhension du projet par tous les acteurs.

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Recommandation 6	3	Equipe terrain Agences étatiques	1	Long terme	Opérationnelle
Garantir des **formations en langue dès le démarrage** de l'action pour faciliter **l'intégration et l'opérationnalité des bénéficiaires finaux** dans le pays d'accueil dès leur prise de fonction.					

Concrètement, il s'agit de :

- Prévoir des formations en langue dès le démarrage de l'action (créer un partenariat avec des centres de formation linguistique avec les gouvernements concernés) et conformément aux besoins. Des formations en anglais apparaissent par exemple de forte valeur ajoutée pour les talents recrutés en Tunisie (Rosenberg[29]) travaillant dans un secteur où les logiciels sont en anglais. Prévoir des formations renforcées en flamand pour les candidats à destination de la Flandre. A défaut, l'intégration des candidats dans le pays, l'entreprise et l'accès aux soins est compliqué voire compromise.

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Recommandation 7	3	Enabel Bruxelles Représentation Enabel	2	Long terme	Opérationnelle
Prévoir un **management à la hauteur des défis d'un projet pilote multi-pays** pour échanger et **tisser des liens** avec l'ensemble des partenaires locaux et internationaux et ce **dès le démarrage** et **optimiser la coordination** pour favoriser l'engagement des partenaires et réagir de manière adaptée.					

Concrètement, il s'agit de :

- Prévoir dès le démarrage une équipe suffisamment expérimentée, équipée et adaptée aux défis de mise en œuvre d'un projet pilote multi-pays. Afin d'optimiser l'ancrage et la viabilité de l'action, il serait intéressant de prévoir des ressources humaines suffisantes dès le démarrage pour échanger et tisser des liens avec l'ensemble des partenaires locaux et internationaux.
- Prévoir un comité technique pour chaque pays bénéficiaire ciblé et ainsi faciliter la mise en œuvre sur les fondements d'une expertise adéquate régulière.
- Définir le budget du projet par pays pour faciliter la gestion, visualiser les dépenses par pays et ajuster sous forme de réallocation conformément aux besoins. Une répartition budgétaire pays permettrait également de mieux comparer les points de réussite et les défis rencontrés et de réagir de manière adaptée.
- Alléger le reporting sans le décharner afin que les partenaires puissent accéder aisément aux avancées de l'action et émettre des remarques pertinentes si nécessaire. Beaucoup d'efforts ont été fournis en matière d'information et de coordination avec les partenaires du projet : comités de pilotage, comités techniques, rapports etc. Il apparait nécessaire de simplifier.
- Favoriser la communication tout au long de la mise en œuvre pour éviter les retards, les malentendus.
- Rendre bien visible, communiquer sur l'appui systémique aux partenaires tel que l'OFPPT, l'ANAPEC, l'ANETI pour un meilleur impact auprès des bénéficiaires finaux et du secteur privé.

[29] Entreprise Rosenberg à Enfidha en Tunisie

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Recommandation 8	6	Enabel Bruxelles Equipe terrain	1	Long terme	Opérationnelle
Intégrer **les dimensions transversales d'inclusion**, telles que le genre, la protection de l'environnement et les régions excentrées, pour favoriser un impact positif sur l'action. Sélectionner des métiers accessibles aux femmes, en privilégiant des secteurs où elles sont recherchées. Cibler des entreprises offrant des mesures spécifiques pour les femmes et assurer une visibilité équitable de l'action.					

Concrètement, il s'agit de :

Prévoir des métiers qui attirent aussi les femmes, identifier cela notamment à travers l'étude de faisabilité.

9 Leçons apprises

***Note préalable** : Nous rappelons qu'au point 2.1 du rapport de démarrage relatif à notre compréhension des TdR, le Cota indiquait : " La qualité des leçons apprises dépendra essentiellement de la qualité des produits de la capitalisation qui seront accessibles au moment de l'évaluation. Si toutefois des éléments complémentaires aux enseignements tirés des exercices de capitalisation venaient à ressortir lors des entretiens ou de la revue documentaire, ceux-ci seront présentés dans le rapport, sans pour autant prétendre à ce que le processus ayant conduit à ces enseignements puisse être analysé et décrit de manière approfondie par les consultant.e.s.".*

Si un travail de capitalisation est mené par l'Institut Egmont, il ne nous est pas apparu approprié de repartir de ce travail dans le cadre de cet exercice d'évaluation au vu des relations tendues entre Enabel et le partenaire de mise en œuvre agissant dans le cadre d'un accord spécifique de coopération. Les produits seront disponibles à la fin du projet[30] et entre les mains des parties prenantes qui pourront les exploiter à leur gré.

Pour ce qui concerne les entretiens menés, aucune leçon apprise telle que définie par Enabel n'a été relevée et les éventuels enseignements figurent plutôt dans les constats.

Toutefois, un élément ressort particulièrement et nous avons souhaité l'aborder ici. Il s'agit de la formation VCA[31] qui est abordée sous différents angles tout au long du rapport.

La mise en œuvre de cette formation dans le cadre du projet THAMM a permis de mettre en lumière les avantages et les défis associés à cette initiative. Nous pensons qu'il est utile pour Enabel-Bruxelles de repartir de cet exemple pour tirer des leçons plus larges pour les futurs projets de renforcement de capacités via la formation.

[30] Les produits de capitalisation ont été finalisés à la suite d'ateliers avec les partenaires nationaux qui se sont tenus après la mission d'évaluation. Une liste des axes de capitalisation du projet est reprise dans le document "Résumé des axes de recherche-action et de capitalisation du THAMM »

[31] Le VCA (VGM Checklist Aannemers) est une liste de contrôle Sécurité-Santé-Environnement, ce système de gestion européen pose une série de conditions auxquelles l'entreprise doit répondre pour obtenir la certification en matière de santé-sécurité et environnement. Obtenir la certification VCA constitue donc un label de qualité et de fiabilité pour une entreprise en Belgique.

Le cas de la formation VCA dans le cadre du THAMM



Le projet a effectué une analyse et un croisement avec les marchés de l'emploi marocain, analyse des programmes des centres de formation OFPPT, IFMIA, instituts de formation aux métiers pour comparer les infrastructures de formation et les cursus de formation de base. Un besoin en certification VCA est ressorti s'agissant de la formation de formateurs de l'OFPPT, de l'IFMIA et de l'ATFP, afin que les diplômés de ces institutions puissent suivre les formations préparatoires au certificat VCA dans les pays d'origine.

Photo 1 : Des formateurs de l'ATFP acquièrent une certification internationale en VCA grâce au Projet THAMM (source : https://open.enabel.be/fr/MAR/2460/2588/u/des-formateurs-de-l-agence-tunisienne-de-formation-professionnelle-atfp-acquierent-une-certification-internationale-grace-au-projet-thamm.html)

L'OFPPT, l'IFMIA et l'AFTP ont ainsi bénéficié de formation pour leurs formateurs. Il est apparu, après le premier cycle de formation, qu'un approfondissement était nécessaire. Toutefois, le projet étant bientôt terminé, il n'est plus possible pour le FOREM d'intervenir en présentiel. Les formateurs peuvent toutefois se connecter sur une plateforme en ligne via le FOREM pour se former sur le module VCA. Cette situation n'est cependant pas idéale car la dynamique de groupe n'est pas assurée alors qu'elle a été amorcée et très appréciée des personnes formées et des formateurs.

Avantages de la formation VCA :

- **Renforcement des compétences en sécurité** : Les formateurs impliqués ont acquis une maîtrise approfondie des aspects techniques liés à l'hygiène et à la sécurité, essentielle pour les métiers à risque ciblés par le projet.
- **Dynamisme et implication des formateurs** : Les animateurs du Forem se sont distingués par leur dynamisme et leur réactivité, facilitant l'appropriation des techniques et des modules de formation par les participants.
- **Coopération internationale fructueuse** : Le partage d'expertise entre les agences d'emploi belges, marocaines et tunisiennes a renforcé les mécanismes de coopération, notamment en matière de certification VCA, contribuant ainsi à une meilleure employabilité et mobilité des travailleurs.
- **Ne se contredit pas par exemple avec la législation tunisienne 45001 norme de sécurité santé**.

Défis et points à améliorer :

- **Durée insuffisante de la formation** : La formation VCA, bien que bénéfique, a été jugée trop condensée (2,5 jours + 0,5 jour de certification – 600 pages, 12 chapitres). Une durée plus longue serait nécessaire pour une assimilation complète des approches et comportements de sécurité requis.
- **Limitation dans la délivrance des certifications** : Actuellement, les formateurs formés et certifiés par le FOREM dans les domaines industriel et bâtiment peuvent animer des sessions et faire passer des tests blancs, mais ne sont pas habilités à délivrer la certification officielle limitant ainsi l'autonomie des centres de formation locaux. La Belgique est habilitée, l'asbl hollandaise (SSVV-Stichting Samenwerken Voor Veiligheid) agrée les organismes de certification.
- **Besoins en ressources humaines et pédagogiques** : Des besoins supplémentaires en ressources humaines et en compétences pédagogiques ont été identifiés, notamment au sein de l'IFMIA, pour assurer une mise en œuvre efficace de la certification VCA.

- **Comment intégrer les VCA dans les centres de formation** ? L'ATFP, l'IFMIA peuvent-ils devenir des centres d'examen VCA?
- **Quel est l'objectif** ? S'agit-il de former ou de faire de la certification ? Le document de certification est valable en Belgique, en France en Hollande, donc s'il s'agit de travailler au Maroc ou en Tunisie, existe-il un intérêt pour les pays d'origine ?

Que retient-on de cette expérience pour des projets futurs ?

Adapter la durée et le contenu des formations : Il est crucial de prévoir des formations d'une durée adéquate, permettant une assimilation complète des concepts enseignés, et d'habiliter les centres/organismes de formation locaux à délivrer les éventuelles certifications officielles pour assurer une autonomie durable. Il est nécessaire d'anticiper la durée d'une formation complète pour qu'elle puisse être lancée dans les délais de mise en œuvre du projet.

Penser à l'appropriation par le pays partenaire : Avant de former des formateurs locaux sur un sujet tel que la VCA, il est nécessaire de se poser la question de l'après formation. Ces formateurs auront-ils les moyens de former à leur tour leur public ? Sans financement externe ultérieur ? Les ressources humaines et logistiques sont-elles en place au niveau de l'organisme de formation public ? Cet organisme a-t-il l'ambition d'investir dans ce champ de formation à l'issue du projet ? Ne faudrait-il pas inclure l'ensemble des acteurs des pays partenaires dès le début ?

Penser à l'investissement de l'organisme de formation et du secteur privé, et à harmoniser les formations nécessaires à l'intégration et l'efficacité des bénéficiaires finaux recrutés : La certification est un processus de plusieurs mois en Belgique, administrativement la certification est lourde pour le FOREM. Certains talents recrutés en Belgique ont bénéficié de la formation, leur connaissance linguistique ne leur permet pas de comprendre les documents et travailler en maintenance avec leurs collègues belges dans une compagnie chimique par exemple.