Enabel

Résumé exécutif

Rapport d'évaluation du projet THAMM-Enabel MAR2000111 Belgique, Maroc, Tunisie

Cota

Date de remise du rapport final (05 mars 2025)

Agence belge de développement

enabel.be

Présentation de l'évaluation

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** (UE) 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). 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.

Il vise les **résultats suivants** : 1) Des secteurs du marché en tension en Belgique, en Tunisie et au Maroc sont renforcés ; 2) 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 ; 3) La coordination entre acteurs est promue et fluide ; 4) 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.

Le **budget global** est de **5 M d'€.**

Les **résultats de l'évaluation** seront principalement utilisés par les **équipes d'Enabel** au Maroc, en Tunisie et en Belgique, ainsi que par les **membres du Comité de Pilotage** (CoPil) du projet THAMM, incluant des partenaires tels que GIZ, OFII, OIM, OIT, et divers ministères et agences liés à l'emploi et à la formation professionnelle. Les institutions et acteurs belges, notamment le SPF Affaires étrangères, la Direction Générale Coopération au Développement et aide humanitaire (DGD), les agences régionales et fédérales de l'emploi, et Fedasil, figurent également parmi les principaux utilisateurs. Les utilisateurs secondaires incluent d'autres **acteurs de la formation, de l'emploi et de la mobilité, ainsi que le secteur privé et les prestataires de services**.

L'évaluation porte sur la **période allant du 1er septembre 2020 au 30 juin 2022 (MTR) au quatrième trimestre 2024** et concerne la Belgique (Wallonie, Flandre), le Maroc (Rabat, Casablanca), et la Tunisie (Enfidha, Tunis).

La collecte des données s'est déroulée en deux étapes. La première, préparatoire et à distance, a impliqué la mise à disposition de documents et des échanges avec l'équipe THAMM pour définir le calendrier. La deuxième étape, du **28 octobre au 08 novembre 2024**, a consisté en une collecte sur le terrain (Maroc et Tunisie). 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. La disponibilité/mobilité des focus groupes constituant des échantillons représentatifs des bénéficiaires finaux provenant de diverses régions. Les détails sont fournis dans le rapport de démarrage en annexe. Les données secondaires consultées sont des documents projet, de la documentation de politique et de stratégie nationale et sectorielle, des minutes des CoPil et du Comité technique, de rapports d'activités, des termes de référence et l'ensemble des documents listés en annexes à ce rapport.

Au total, **89 entretiens semi-directifs** dont **13 avec des talents** et **4 focus groupes** (un au Maroc, deux en Tunisie et un en distanciel en Belgique) ont été organisés.

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.

Notons enfin que l'équipe d'évaluation n'a pas rencontré de limites méthodologiques qui ont remis en question la robustesse des constats.

Constats et conclusions

Synthèse des scores CAD

Cohérence	**A**	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[1]. Le partenariat avec le FOREM[2] 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.
Pertinence	**B**	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[3]. 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.
Efficacité	**C**	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.

1 VGM Checklist Aannemers
2 Service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle
3 Pilot Project Addressing Labour shortages through Innovative labour migration Models

Enabel • Agence belge de développement • Société anonyme de droit public à finalité sociale
Rue Haute 147 • 1000 Bruxelles • T +32 (0)2 505 37 00 • enabel.be

		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	**C**	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	**C**	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	**C**	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[4]) et formations, renforçant les compétences des conseillers et structurant la mobilité internationale. Des initiatives comme les sessions Belco et la certification VCA[5] 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

4 Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

5 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.

		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[6] et l'IFMIA[7], 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.

Questions d'évaluation spécifiques

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)? (PERTINENCE)

Le projet THAMM répond partiellement aux besoins, politiques et priorités des bénéficiaires et partenaires. Il est particulièrement pertinent au Maroc grâce à son alignement avec le projet PALIM, mais moins adapté en Tunisie, notamment en raison d'un choix de métiers ciblés peu inclusifs et parfois inadéquats malgré, la sélection effectuée avec les institutions partenaires selon les propos recueillis par la présente mission (aucun document précis n'a été remis à ce sujet à la présente mission). Bien qu'il soutienne les priorités stratégiques de l'UE en matière de migration économique et de partenariats pour les talents, sa mise en œuvre a été entravée par des défis organisationnels, des contraintes locales, et des retards liés à l'absence d'études de faisabilité et à des procédures lourdes (permis unique etc.). Le projet a renforcé les capacités institutionnelles au Maroc et en Tunisie, mais a été limité par une faible implication du secteur privé, une approche bilatérale (Maroc Belgique, Tunisie Belgique), et des obstacles administratifs et linguistiques affectant l'attractivité pour les employeurs et l'intégration des bénéficiaires.

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? (COHERENCE)

Le projet THAMM-Enabel répond aux priorités de coopération entre le Maroc, la Tunisie, la Belgique et l'UE, autour de l'enjeu stratégique de la migration. S'appuyant sur des initiatives comme PALIM et MBI, il favorise l'intégration et l'employabilité des migrants, avec un accent sur les secteurs stratégiques. Le projet est élaboré sur les fondements de problématiques et d'objectifs communs tel que : des pénuries de main d'œuvre dans les pays concernés ; la volonté du Maroc et de la Tunisie de renforcer la gestion de l'émigration ; la mise en place d'un cadre ayant pour but de favoriser l'immigration en Belgique de ressortissants de pays tiers (transposition en 2019 de la directive permis unique, coordination à l'échelle régionale et fédérale pour une émigration de talents correspondant aux métiers en pénurie) ; la publication annuelle par la Flandre et la Wallonie d'une liste de métiers en pénurie permettant aux employeurs de recruter des talents issus de pays tiers ; l'engagement de la Belgique dans le talent partnership (dialogue entre Etats membres de l'UE et le Maroc et la Tunisie). Bien qu'aligné sur les priorités des partenaires, le projet a rencontré des défis, notamment une faible coordination entre le Maroc et la Tunisie, et des retards en Tunisie. Le programme bilatéral

6 Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
7 Institut de Formation des Métiers de l'Industrie Automobile

Maroc-Belgique lancé en 2022 s'inscrit dans la continuité de la coopération sur la thématique de l'emploi renforçant la coopération avec l'ANAPEC et les liens entre les institutions marocaines et belges, s'inspire de THAMM pour développer les compétences, avec des certifications internationales et des partenariats stratégiques. Le projet s'articule aussi avec d'autres acteurs tels que la GIZ et l'OIM, favorisant une complémentarité dans la gestion de la mobilité et des cadres politiques.

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) ?(COHERENCE)

Le projet THAMM a contribué à la migration légale et à la mobilité bénéfique entre le Maroc, la Tunisie et la Belgique en renforçant les capacités des agences de l'emploi et des acteurs institutionnels. Il a facilité une meilleure compréhension des défis liés à l'intégration des bénéficiaires en Belgique et a permis de créer des réseaux avec les acteurs locaux de l'intégration. Le projet a amélioré les outils de placement international et formé les conseillers en Tunisie et au Maroc.

Les synergies avec les partenaires belges et internationaux se sont matérialisées par des ateliers et formations qui ont renforcé le rôle des agences de l'emploi dans l'adéquation des compétences des talents avec les besoins des marchés du travail, ainsi que sur des échanges d'expertise en matière d'initiatives (formations et mécanismes) pour répondre aux pénuries de main d'œuvre, sur la certification VCA et notamment sur l'identification des métiers communément en pénurie. Cependant, des défis subsistent, notamment en termes d'adaptabilité des outils aux différents marchés et de gestion des procédures administratives (permis unique etc.).

Le projet a permis à 24 talents marocains et tunisiens de signer un contrat de travail avec des entreprises belges, ainsi qu'à 110 tunisiens de signer avec des entreprises locales. De plus, 19 marocains étaient en formation au Maroc lors de la présente évaluation.

Bien que les complémentarités avec d'autres projets, comme celui de la GIZ, aient été limitées malgré un effort important fourni par l'équipe projet pour assurer une coordination et identifier des synergies, le projet a permis de capitaliser sur des méthodologies communes. Cependant, la capitalisation sur l'outil digital prévu par la GIZ pour le matching des candidats concernés par l'ANAPEC à Enabel n'a pas été réalisée. De plus, la GIZ a testé plusieurs approches de la mobilité qui lui a permis de capitaliser sur d'autres programmes à travers des partenariats avec des ONG internationales comme CEFA. Enabel aurait pu capitaliser sur ces bonnes pratiques.

Le projet a également soutenu l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) dans la professionnalisation de sa direction de placement international, en renforçant la prospection des marchés, la gestion des offres et l'accompagnement des candidats à l'international.

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 ? (EFFICIENCE)

L'engagement en ressources humaines, financières et en expertise a varié selon les contextes. Au Maroc, les structures comme l'ANAPEC et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) étaient bien équipées, mais des besoins en gestion de fin de carrière ont été identifiés. En Tunisie, l'absence d'un chef de projet senior (avril-décembre 2022) et d'un expert emploi jusqu'en mars 2023 a retardé la mise en œuvre. Les équipes Enabel ont amélioré leurs compétences, mais l'expertise en migration était faible. Financièrement, les dépenses ont respecté les prévisions pour les frais de fonctionnement, mais le budget pour les résultats n'a pas été entièrement utilisé en raison de retards. La gestion multi-pays a été complexe, avec des procédures lourdes.

Les mécanismes de mise en œuvre ont permis une bonne collaboration, mais ont engendré une charge administrative élevée. L'absence de comité technique en Tunisie, ayant fusionné avec le

Enabel • Agence belge de développement • Société anonyme de droit public à finalité sociale
Rue Haute 147 • 1000 Bruxelles • T +32 (0)2 505 37 00 • enabel.be

comité de pilotage du programme THAMM, a entravé la coordination, et a limité l'appropriation du projet en Tunisie.

Les missions Result Orientend Monitoring (ROM) et l'Evaluation à mi-parcours (MTR) ont amélioré la performance, mais des défis demeurent, notamment la faible mobilisation du secteur privé.

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 ?(EFFICACITE)

Le projet a atteint des résultats partiels par rapport aux objectifs attendus, en particulier en matière de mobilité et de coopération entre acteurs de la migration légale. Le nombre de talents marocains et tunisiens recrutés pour travailler (24) en Belgique reste faible comparé à l'objectif initial. Cependant, l'équipe Enabel a démontré une grande agilité, en développant des outils d'accompagnement efficaces en Belgique, tels que le helpdesk pour mobiliser les entreprises et identifier les besoins de recrutement. Elle a également renforcé les liens entre agences de l'emploi et entreprises, ce qui a contribué positivement à l'emploi.

En Tunisie, le recrutement dans le cadre de l'action en fibre optique n'a pas répondu aux attentes, mais des ajustements ont été faits pour renforcer l'accompagnement de l'Agence Nationale Pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et adapter les méthodes de travail aux nouvelles réalités. La mission note cependant que 14 talents formés ont signé un contrat de travail au terme d'un jobday. Le projet a mis en place, en coordination avec l'ANETI, différentes méthodes afin d'assurer l'identification d'offres d'emploi dans les bassins industriels en Tunisie.

Cependant, le projet a fait face à des crises diplomatiques et politiques, mais a su capitaliser sur les bonnes relations avec la Belgique pour mobiliser des partenaires privés.

Le projet a également fait preuve d'adaptabilité face à des défis institutionnels, comme le limogeage du directeur de l'ANAPEC, en réaffectant les ressources et en soutenant la mise en place d'indicateurs de performance. En dépit des retards et de certaines difficultés organisationnelles, l'action a contribué à l'amélioration de la gestion des candidatures et du processus de placement international notamment au Maroc, le transfert d'expertise en VCA, la standardisation des processus de transfert d'offres et de candidatures, l'identification de métiers en pénurie, l'accès à la plateforme FOREM pour les bénéficiaires finaux marocains.

Cependant, des limites demeurent, notamment sur l'outil de suivi tel que de recherche d'emploi pour la mobilité internationale développé avec l'ANAPEC, qui reste perfectible.

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? (EFFICACITE)

Le transfert d'expertise entre les institutions publiques belges, marocaines et tunisiennes n'a pas atteint son plein potentiel, notamment en raison de l'absence de collaboration entre les agences nationales de l'emploi tunisiennes et marocaines. Cependant, plusieurs actions ont contribué à renforcer l'employabilité et ont encouragé des changements systémiques. Sept ateliers de partage d'expérience ont été organisés entre les trois pays en 2022, et des missions ont été réalisées en Belgique pour les partenaires tunisiens et marocains en 2023 et 2024. Ces événements ont permis des échanges d'expertise et des formations sur la mobilité et la migration, incluant des sessions de formation pour les conseillers en placement international, avec un impact limité aux régions pilotes. Ces actions ont permis de mieux comprendre les rôles respectifs des agences d'emploi dans le processus de mobilité, avec des pratiques de gestion des ressources humaines et des outils partagés entre les trois pays.

L'ANETI a renforcé ses liens avec les entreprises locales grâce à la mise en place d'outils de travail et de nouvelles méthodes d'identification des besoins en recrutement, ainsi qu'à des formations ciblant les conseillers en insertion et placement. Les formations ont renforcé les compétences des conseillers emploi, favorisant l'accompagnement des talents vers la mobilité internationale.

Des pratiques innovantes, telles que la participation du FOREM à la recherche d'entreprises prêtes à recruter à l'étranger, ont été mises en place. L'organisation d'événements comme le jobday a également amélioré le matching entre talents et entreprises, renforçant la compréhension des offres d'emploi. Les formations ont également favorisé l'accompagnement des talents vers la mise à l'emploi au niveau national.

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 ? (IMPACT)

La standardisation des processus et des outils développés a un potentiel significatif d'impact durable sur l'employabilité, la formation professionnelle et la mobilité humaine. Les formations, telles que le coaching des conseillers ANAPEC et les sessions Belco pour l'ANAPEC et l'ANETI, ainsi que les certifications comme celle du VCA, contribuent à la montée en compétences des conseillers.

Les agences des pays concernés ont développé une méthode de travail pour assurer l'analyse des curricula de formation et l'identification des métiers en pénurie.

Les outils standardisés facilitent la structuration des plans d'action à l'international. Des mécanismes de partage d'offres et de candidatures ont été mis en place entre l'ANAPEC et VDAB, puis entre l'ANETI et VDAB. Malgré des progrès, des lacunes persistent, notamment sur les démarches administratives liées à la mobilité, et les conseillers expriment le besoin de formations complémentaires, notamment en présentiel et sur les procédures de visa.

En Tunisie, les formations sont jugées utiles pour renforcer les compétences des conseillers, mais des améliorations sont attendues sur les aspects administratifs liés à la mobilité vers la Belgique.

QE8 : Dans quelle mesure les changements systémiques générés par le projet sont-ils intégrés de façon durable dans les structures locales et nationales ? (DURABILITE)

Les changements systémiques générés par le projet sont fragiles et risquent de ne pas être durables à long terme. Bien que des actions telles que le renforcement des capacités de l'ANAPEC et de l' Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP), un renforcement de capacités du ministère de l'emploi tunisien (développement de la plateforme d'authentification des diplômes) et la mise en réseau avec les employeurs belges aient renforcé la pérennité à moyen terme, l'absence de financement spécifique pour la continuité post-projet et des défis liés à l'intégration du secteur privé et à la législation belge soulignent des incertitudes. L'appropriation des parties prenantes est variée : un engagement fort au Maroc, mais une faible implication du secteur privé, des défis organisationnels en Tunisie (le secteur privé tunisien est celui qui a le plus participé). En Belgique, malgré des investissements importants, des difficultés administratives persistent. Sans un soutien supplémentaire, la durabilité des résultats reste incertaine.

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 ?(APPRENTISSAGE)

Le projet THAMM a permis de tirer plusieurs enseignements opérationnels et stratégiques concernant la mise en œuvre de la mobilité de travail. Le modèle GSP, repose sur une migration bénéfique à toutes les parties à travers la formation des talents dans le pays d'origine, une montée en compétences des systèmes de l'emploi et de la formation professionnelle, contribuant à une pérennisation des efforts via un renforcement de la formation des futurs talents. Les talents sont accompagnés par les agences de l'emploi dans leur prise de décision de mobilité à l'international ce qui induit une meilleure information et une meilleure anticipation des défis liés à cette décision. Cependant, en l'occurrence, plusieurs éléments se sont avérés inadaptés à la réalité de la mise en œuvre. Par exemple, l'hypothèse de différences importantes entre les curricula des pays d'origine et de destination n'a pas été validée, car les contenus se sont révélés similaires. Par ailleurs, bien que le projet ait permis de tester ce modèle, les mobilités de travail n'ont pas répondu aux attentes initiales. Malgré le faible nombre de mobilité, les difficultés ont permis de créer notamment un répertoire de questions réponses, de leçons apprises partagées au sein des agences de l'emploi. Cela

s'explique notamment par la lenteur des procédures administratives et le manque de soutien de la Belgique, dont les procédures étaient insuffisamment flexibles pour le schéma proposé.

La coopération institutionnelle, en particulier avec l'ANAPEC, l'ANETI et le FOREM, a montré un potentiel intéressant, mais les conditions socio-économiques difficiles en Tunisie (inflation irrémissible, ainsi les salaires offerts aux jeunes diplômés leur paraissent dérisoires) ont freiné la mise en œuvre efficace du projet. En dépit de ces défis, Enabel a appris à s'adapter aux besoins des entreprises, notamment en proposant des formations adaptées et en renforçant les capacités des partenaires. Cependant, des questions demeurent concernant l'équité du modèle, notamment en raison de l'absence de soutien solide de la part de la Belgique, ce qui a entravé une mise en œuvre fluide du projet.

QE10 : Comment l'approche Global Skills Partnership (GSP) 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) ? (APPRENTISSAGE)

L'approche GSP n'a pas contribué à l'employabilité comme prévu, notamment en Belgique, mais elle a soutenu la formation dans les pays ciblés, favorisant l'élaboration d'une cartographie claire des composantes de la formation et de l'intégration des talents. La collaboration entre les acteurs publics et privés dans les systèmes de formation et d'employabilité a été améliorée, bien que de manière modeste et en deçà des attentes. Le secteur privé n'a pas été impliqué comme prévu surtout en Belgique, et des difficultés liées aux spécificités culturelles, aux différences linguistiques et à la confusion des compétences ont limité l'efficacité de l'approche. L'efficacité de l'approche réside aussi dans le fait qu'elle puisse être adaptable à d'autres marchés de mobilité internationale (pas uniquement spécifique au marché belge), à d'autres pays arabes et à d'autres langues.

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

On peut citer des bonnes pratiques adoptées par Enabel, telles que les formations en soft skills et le développement d'un jeu de cartes avec l'ANAPEC pour mieux connaître les bénéficiaires. Le modèle VCA, apprécié par les marocains, a également été repris par la GIZ dans THAMM+.

En termes d'effets négatifs, il s'agit de difficultés de coordination et de synergie entre les parties prenantes du Maroc et de la Tunisie, entraînant l'arrêt de la coopération sud-sud en août 2023. Le projet a également engendré des risques de fragilité pour certains bénéficiaires, en raison des retards, des difficultés administratives, et des problèmes de procédures, de défis liés aux processus de recrutement et à l'obtention du permis unique, mettant certains dans des situations de stress. Par ailleurs, des défis budgétaires tel que le problème de TVA au Maroc et la complexité administrative liée à la gestion entre les trois pays (répartition de l'équipe) ont suscité des questionnements chez les partenaires et le bailleur de fonds. Enfin, certains candidats non recrutés expriment une grande frustration, ayant espéré une opportunité d'expatriation et d'amélioration de leurs conditions de vie.

QE12 : Comment le projet a-t-il assuré l'intégration de la dimension genre dans sa mise en oeuvre et quelles recommandations peuvent être faites pour que de futurs projets renforcent l'intégration de cette dimension? (GENRE)

La dimension genre a été intégrée dans le projet mais reste insuffisamment reflétée dans les cadres logiques et les données ventilées par sexe. Les secteurs ciblés, comme l'industrie et la construction, attirent peu de femmes, ce qui limite leur représentation parmi les diplômés. Des efforts de sensibilisation auprès des entreprises et de l'ANETI ont été réalisés pour encourager la sélection de femmes, mais l'intégration du genre dans le recrutement et les métiers en pénurie nécessite un renforcement. Parmi les 89 entretiens réalisés, seuls 3 femmes ont été identifiées parmi les 13 talents sélectionnés, illustrant un intérêt limité pour ces métiers. Malgré cela, les formations et les résultats du projet bénéficient à tous les participants, hommes ou femmes, sélectionnés sur la base de leurs compétences.

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) ? (INNOVATION)

Il serait pertinent d'intégrer des innovations techniques, notamment dans des secteurs comme l'écoconstruction et les énergies renouvelables, en alignant les choix sectoriels avec les priorités des pays visés. Le financement pourrait être renforcé par un meilleur engagement du secteur privé, avec des partenariats plus solides. La GIZ offre un modèle inspirant en facilitant l'accès des bénéficiaires aux aides via des outils digitaux, un processus de recrutement fluide, et un accompagnement logistique et linguistique. La mise en réseau avec des employeurs et la prise en charge des frais liés à l'intégration des bénéficiaires (logement, billets d'avion) seraient des pratiques à envisager pour le secteur privé. La flexibilité administrative et l'adaptation des formations aux besoins du marché du travail, comme les formations en soft skills et en VCA, pourraient aussi être des leviers d'innovation pour les futurs projets.

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 de nombreuses difficultés liées à un pilotage initial déficient, une logique d'intervention faible et un manque de préparation en amont, aggravées par des priorités divergentes entre partenaires (Tunisie et Maroc) et la complexité du contexte local. Malgré tout, le recrutement de la nouvelle équipe a permis d'organiser des formations de qualité, satisfaisant en grande partie les partenaires. Cependant, le projet a souffert de l'absence d'une étude de faisabilité, de limites législatives en Belgique et de tensions institutionnelles entre les deux pays. L'objectif ambitieux d'harmoniser les outils de mobilité et de renforcer les capacités des agences d'emploi n'a pas été pleinement atteint. La coopération multi-agences et multi-pays s'est avérée difficile, tandis que le projet, en tant que pilote, a porté des risques inhérents. Enfin, le choix des métiers n'apparait pas optimal pour garantir une adéquation avec les besoins identifiés en 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 projet ont été limités par une approche de mise en œuvre insuffisamment structurée et adaptée au contexte local, une logique d'intervention floue et des objectifs ambitieux pour un projet pilote. L'absence d'outils de suivi précis, d'indicateurs SMART[8] et d'une gestion des risques rigoureuse a freiné les ajustements stratégiques nécessaires. Bien que des efforts conséquents aient été déployés pour informer et coordonner les partenaires, la coordination inter-institutionnelle reste perçue comme insuffisante par les parties prenantes.

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 d'un démarrage lent, lié au manque de moyens humains jusqu'à l'arrivée d'une équipe consolidée en n+3, et d'un suivi insuffisant en Tunisie en l'absence d'un comité technique. La complémentarité entre comité technique et comité de pilotage, essentielle pour allier vision stratégique et expertise technique, n'a pas été exploitée. Le reporting chronophage a limité le travail opérationnel, et l'intervention d'une agence d'accueil des réfugiés et demandeurs d'asile (Fedasil) mal alignée avec les objectifs a également posé problème. Par ailleurs, les efforts de communication, bien que présents, doivent être renforcés, et les formations linguistiques se sont

[8] Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini

révélées insuffisantes pour une intégration efficace des talents. Enfin, l'absence de budget par pays a compliqué la gestion et le suivi des dépenses pour les bénéficiaires.

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

Le modèle GSP, insuffisamment adapté et flexible, s'est heurté aux réalités juridiques, sociales et culturelles du projet, limitant son efficacité. Enabel, mal positionnée pour piloter la mobilité internationale belge, a rencontré des défis liés à la pression du temps, des tensions entre partenaires et au manque d'expérience de certains acteurs. Enabel a cependant joué un rôle de mise en lien entre les acteurs belges des différentes régions et secteurs contribuant à l'intégration des quelques talents recrutés en Belgique.

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

L'investissement des entreprises, en particulier des grandes, a été limité, le projet n'ayant pas su compenser ce manque par des actions ou incitations adaptées. Le retrait de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et l'absence de plan d'action spécifique pour mobiliser le secteur privé jusqu'en n+3 ont accentué ces difficultés, d'autant que beaucoup d'entreprises préfèrent recourir à des agences privées plutôt qu'à celles de l'emploi.

Conclusion 6 : Un manque de considération des aspects transversaux.

Le manque d'inclusion des aspects transversaux, comme le genre, l'environnement, a limité l'équité et l'impact du projet. Une meilleure prise en compte de ces dimensions et une réflexion sur les secteurs d'activité en lien avec la protection de l'environnement auraient pu renforcer la pertinence et la visibilité de l'action.

Recommandations

	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau[9]	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.					
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.					

9 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, …)

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.					
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.					
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.					
Recommandation 6	3	Equipe terrain	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.					
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.					
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.					

Enabel • Agence belge de développement • Société anonyme de droit public à finalité sociale
Rue Haute 147 • 1000 Bruxelles • T +32 (0)2 505 37 00 • enabel.be